



A STAR ALLIANCE MEMBER 

รายงานประจำปี **2560**  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



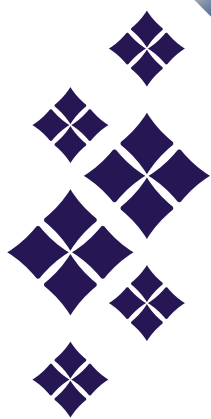
SENSE  
NEXT  
STAGE



## สารบัญ

08	สารจากประธานกรรมการ	11	สารจากฝ่ายบริหาร	12	รายงานสรุปกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี 2560	14	รายงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมประจำปี 2560	15	รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนปี 2560
17	รายงานของคณะกรรมการบริหารประจำปี 2560	18	รายงานของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป ประจำปี 2560	20	นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ	30	ลักษณะการประกอบธุรกิจ	54	ปัจจัยความเสี่ยง
60	ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	64	รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่	65	นโยบายการจ่ายเงินปันผล	66	โครงสร้างการจัดการ	78	การกำกับดูแลกิจการ
104	ความรับผิดชอบต่อสังคม	108	การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง	114	รายการระหว่างกัน	135	ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ	138	การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ
152	งบการเงิน	208	คณะกรรมการบริษัทฯ	218	ฝ่ายบริหาร	224	สำนักงานสาขา		

สัมพัทธ์ความเป็นเลิศแห่งการเดินทาง  
สู่กว่า 80 จุดหมายทั่วโลก







AIRBUS A 350-900

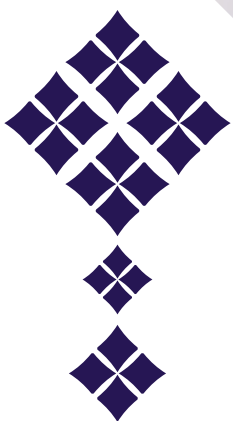
สัมพันธภาพบริการอันเป็นเอกลักษณ์  
เพื่อความสะดวกสบายที่เป็นหนึ่ง







สัมผัสความประทับใจในทุกเส้นทาง  
เพื่อรอยยิ้มและความสุขอันอบอุ่น







## สารจากประธานกรรมการ

ปี 2560 การบินไทยได้เข้าสู่ขั้นตอนแผนปฏิรูประยะที่ 3 คือ การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ ได้แก่ พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้ ทำกำไรและลดความซับซ้อนของฝูงบิน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้ สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ มีต้นทุนที่แข่งขันได้และการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

ในปีนี้การบินไทยมีการดำเนินการที่สำคัญ อาทิ สายการบินไทยสมายล์ร่วมกับการบินไทย รวมฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อให้เชื่อมต่อเที่ยวบินและรองรับการขยายตัวในเส้นทางใหม่ๆ ในต่างประเทศ การเพิ่มศักยภาพฝูงบินเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง โดยได้รับมอบเครื่องบินแอร์บัส A350 XWB จำนวน 5 ลำและเครื่องบินโบอิง 787 Dreamliner จำนวน 2 ลำ ซึ่งเป็นเครื่องบินรุ่นใหม่ล่าสุดของโลก ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนวัตกรรมและการออกแบบห้องโดยสารที่คำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้โดยสารเป็นหลัก และการบินไทยได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training ที่เน้นการสร้างมโนทัศน์ด้านการบริการที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับลูกค้า (Customer Experience Management) รวมถึงการสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีส่วนผลักดันให้การบินไทยมีศักยภาพในระดับโลก ซึ่งส่งผลให้ปีที่ผ่านมาโลกหลายรางวัล อาทิ รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Economy Class) ประเภทสายการบินที่มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการดีขึ้นมากที่สุด จากสกายแทร็กซ์ นอกจากนี้ ยังได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Best South-East Asian Airline) ติดต่อกันเป็นปีที่ 10 จาก TTG Travel Awards 2017 และรางวัล The Most Influential Thai Company in Belgium and Luxembourg จากหอการค้าเบลเยียม-ลักเซมเบิร์ก/ไทย ประจำประเทศไทย เป็นต้น

นอกจากนี้ ในปี 2560 การบินไทยได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนในโครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอุตะเถา (TG MRO Campus) ณ ท่าอากาศยานนานาชาติอุตะเถา ซึ่งจะเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับการบินไทยในอนาคต ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของโครงการภายใต้แผนพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor) ซึ่งนับเป็นปรากฏการณ์ครั้งสำคัญของการบินไทยที่จะพลิกโฉมท่าอากาศยานอุตะเถาให้เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน, ศูนย์ขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ ที่เทียบพร้อมด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ด้วยมาตรฐานคุณภาพระดับสากล

ผมในนามของคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร และพนักงานการบินไทย ขอให้ความมั่นใจว่า คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น และทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่โปร่งใส และเป็นธรรม ควบคู่กับการบริการอย่างดีเลิศในระดับสากล โดยในปี ที่ผ่านมารบริษัท ได้รับรางวัล “รัฐวิสาหกิจที่มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการขับเคลื่อนแผนงานยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน” (ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร : Integrity Culture) ประเภทชมเชยอันดับ 1 จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) รวมทั้ง รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คุณอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ได้รับการยกย่องให้เป็น “คนต้นแบบคมนาคม” ประจำปี 2560 ในฐานะที่เป็นบุคลากรกระทรวงคมนาคมที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ในโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกระทรวงคมนาคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบินไทยพร้อมที่จะเป็นสายการบินที่มีการบริหารจัดการที่ดี และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นหนึ่งอีกครั้ง เพื่อให้เป็นความภาคภูมิใจของคนไทย ในฐานะของสายการบินแห่งชาติตลอดไป

พลอากาศเอก



ตริภัก สุขแจ้ง

รองประธานกรรมการ

รักษาการประธานกรรมการ

14 มีนาคม 2561









ปี 2560 การบินไทยได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปขั้นที่ 3 คือ การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นเรื่องการหารายได้ บริหารต้นทุนให้แข่งขันได้ อีกทั้งต้องเร่งบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครอง ทั้งอสังหาริมทรัพย์ และสังหาริมทรัพย์ โดยมีเป้าหมายสร้างความเป็นเลิศในการบริการและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยได้มีการปรับรูปแบบ และกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมนำนวัตกรรม IT ใหม่ ๆ เข้ามาใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการ ด้านต่างๆ อย่างจริงจัง อาทิ ระบบบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Management System : NMS) ระบบบริหารราคาขาย (Revenue Management System : RMS) ระบบบริหารสื่อสารข้อมูลเพื่อความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้า (Customer Relation Management : CRM) เป็นต้น อีกทั้งได้เร่งปรับปรุงในทุกจุดบริการอย่างครบวงจร (Magic Service Ring) เพื่อสร้างประสบการณ์ความเป็นเลิศในระดับ World Class ให้แก่ผู้โดยสาร ด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานของพนักงานการบินไทยทุกฝ่ายอย่างเต็มกำลัง

สำหรับโครงการลงทุนที่สำคัญ คือ การศึกษาความเป็นไปได้ในโครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (TG MRO Campus) ณ ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา โดยโครงการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor) พ.ศ. 2560-2564 เพื่อขับเคลื่อนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO หรือ Maintenance, Repair and Overhaul) ที่ทันสมัยที่สุดของเอเชียแปซิฟิก ที่เทียบพร้อมด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยด้วยมาตรฐานคุณภาพ ระดับสากล รวมทั้งส่งเสริมอุตสาหกรรมด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินตามนโยบายของรัฐบาล นอกจากนี้ การบินไทยได้ร่วมลงนาม บันทึกความเข้าใจด้วยความร่วมมือด้านการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ระยะที่ 1 และการพัฒนาศูนย์ขนส่งสินค้าทางอากาศและ โลจิสติกส์ ระยะที่ 1 กับกองทัพเรือ ซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของโครงการภายใต้แผนพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออก ในการขับเคลื่อนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ ซึ่งนับเป็นปรากฏการณ์ครั้งสำคัญ ของการบินไทยที่จะพลิกโฉมท่าอากาศยานอู่ตะเภาให้เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานและศูนย์ขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ ที่เทียบพร้อมด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย ด้วยมาตรฐานคุณภาพระดับสากล

นอกจากนี้ การบินไทยรับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ และแอร์บัส A350 XWB 5 ลำ เข้ามาเสริมศักยภาพฝูงบิน เพื่อทำการบินทั้งพิสัยไกลและพิสัยกลาง (Flexible Aircraft) ได้อย่างคุ้มค่า พร้อมเปิดรับสมัครพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำนวนกว่า 200 อัตราเพื่อรองรับการบริการและขยายเส้นทางบิน และในปีนี้การบินไทยได้เปิดเส้นทางบินตรงสู่กรุงเวียนนา สาธารณรัฐออสเตรีย ซึ่งเป็นประตูสู่ภูมิภาคยุโรปกลางที่ผู้โดยสารสามารถเชื่อมต่อการเดินทางสู่เมืองต่างๆ ในยุโรปได้ รวมไปถึงพัฒนางานด้านการขายและการจำหน่ายบัตรโดยสารในยุคดิจิทัลเพื่อเร่งหารายได้ และได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินร่วม (Codeshare) กับสายการบินบางกอกแอร์ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการขายและสร้างความแข็งแกร่งให้กับสองสายการบินให้มากยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกันผลจากการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization หรือ ICAO) พิจารณา เห็นชอบให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Safety Concerns) และ ได้ปลดธงแดงหน้าชื่อประเทศไทยแล้ว ในเว็บไซต์ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ทำให้หน่วยงานกำกับด้าน ความปลอดภัย การบินพลเรือนของประเทศต่างๆ กลับมาเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย และช่วยทำให้สภาพปัญหาการระงับการเพิ่มเที่ยวบิน-จุดบิน และการห้ามเปลี่ยนแปลงเครื่องบินที่ทำการบินเข้าประเทศปลายทางให้หมดไป ส่งผลให้สายการบินในประเทศไทยสามารถทำการบินได้ตามปกติ ตามข้อตกลงทางการบินระหว่างกัน (Air Service Agreement: ASA) ซึ่งส่งผลดีกับการท่องเที่ยว โดยเฉพาะประเทศจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ถือเป็นตลาดการท่องเที่ยวที่สำคัญ ซึ่งจากเดิมถูกระงับการเพิ่ม เที่ยวบินจากไทย เมื่อเดินทางมาสะดวก สายการบินก็สามารถเจรจาขอเพิ่มเที่ยวบินกับประเทศดังกล่าวได้ ซึ่งผลจากการปลด ธงแดง ของประเทศ ทำให้บริษัทฯ สามารถปรับแบบเครื่องบินเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับปริมาณของผู้โดยสารในแต่ละเส้นทาง โดยเฉพาะ ในเส้นทางประเทศญี่ปุ่นและเกาหลีใต้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในปี 2561 การบินไทยยังคงตั้งใจมุ่งมั่นดำเนินการตามแผนปฏิรูปอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ การบินไทยกลับมาอยู่ในแถวหน้า ด้วยความสง่างาม โดยสร้างผลตอบแทนที่น่าพอใจคืนให้แก่ผู้ถือหุ้นทุกคนได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การบินไทยได้ปรับเปลี่ยน กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัทฯ อย่างยั่งยืนต่อไป

สุดท้ายนี้ ดิฉัน พร้อมด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานการบินไทย มีความเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่า จากความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ ด้วยทักษะความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน จะสร้างความแข็งแกร่งให้การบินไทยพร้อมที่จะกลับมาเป็น บริษัทชั้นนำที่มีการบริหารจัดการที่ดี ด้วยความ สง่างามและนำความภาคภูมิใจกลับมาให้กับพวกเราและคนในชาติอีกครั้ง ในฐานะ สายการบินแห่งชาติสืบไป



นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน

รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

19 มีนาคม 2561

# รายงานสรุปกิจกรรม ของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี 2560

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารความเสี่ยง เทคโนโลยีสารสนเทศ การเงิน และการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ปัจจุบันคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วย พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย และนายรัฐพล ภักดีภูมิ เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยมี นายสมนึก อารังธรรมวงศ์ ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงาน การตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

ในปี 2560 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวม 11 ครั้ง ซึ่งเป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 8 ครั้ง และเป็นการประชุมวาระพิเศษ 3 ครั้ง โดยการประชุมทุกครั้งคณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ ตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2555 และตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ การเข้าร่วมประชุมของกรรมการ แต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานสรุปประเด็นที่สำคัญและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัท ตามที่เห็นสมควร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**1. การสอบทานรายงานทางการเงิน** คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาส และงบการเงินประจำปีของบริษัทฯ และงบการเงินรวม รวมถึงรายการระหว่างกัน ร่วมกับผู้บริหารสายการเงินและการบัญชี และผู้สอบบัญชี เพื่อพิจารณารายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและประมาณการที่สำคัญ ข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รวมทั้งได้พิจารณาคำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้ขอความเห็นจากผู้สอบบัญชีในเรื่องความถูกต้อง ครบถ้วนของงบการเงิน ความเหมาะสมของวิธีการบันทึกบัญชีและเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งรายการปรับปรุงบัญชี

ที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินมีความถูกต้องตามที่ควร ในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วม เพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้หารือเกี่ยวกับเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ (Key Audit Matters) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินงวดปัจจุบันที่ผู้ใช้งบการเงินควรทราบ

## 2. การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน ผลการจัดทำแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งอ้างอิงตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2013

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารทั้งคณะ 1 ครั้ง และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือในวาระที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อหารือเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ประเด็นข้อตรวจพบต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

**3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้แนวทางในการจัดทำแผนการตรวจสอบและได้พิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้อนุมัติแผนการพัฒนาบุคลากร (Individual Development Plan) และสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับทราบผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส



คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการแก้ไขสำหรับประเด็นจากรายงานการตรวจสอบที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ รวมทั้งได้รายงานเรื่องที่มีความสำคัญต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบด้วย

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ สอบทานงบประมาณประจำปีของสำนักงานการตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยงและความเหมาะสมของทรัพยากร ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการประเมินคุณภาพการตรวจสอบภายในโดยผู้ประเมินภายนอก (External Assessment) โดยในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาโครงการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งเริ่มปฏิบัติงานในต้นปี 2561

**4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง** คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุม และรับทราบรายงานจากสำนักเลขานุการบริษัท ซึ่งทำหน้าที่ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการกำกับติดตามดังกล่าว

**5. การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน** คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทในการสอบทานและให้ความเห็นต่อการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นรายการที่ผ่านกระบวนการอนุมัติอย่างโปร่งใส โดยผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นรายการที่กระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบรายงานรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกไตรมาส รวมทั้งได้สอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันว่าเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน

**6. กฎบัตรและการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ** คณะกรรมการตรวจสอบได้ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของตลาดหลักทรัพย์

แห่งประเทศไทย และคู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2555) โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งคณะ และเป็นรายบุคคล ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบและเป็นอิสระ สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

**7. การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี** คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาและขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ประจำปี 2561

จากการดำเนินการ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน การทำธุรกรรมรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปอย่างสมเหตุผลและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องโดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ด้วยความยึดมั่นในความถูกต้อง เที่ยงธรรม ะมัดระวังรอบคอบ โปร่งใส และเป็นอิสระ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

พลอากาศเอก



จอม รุ่งสว่าง

ประธานกรรมการตรวจสอบ  
วันที่ 12 มีนาคม 2561

# รายงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาล และส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมประจำปี 2560

ในปี 2560 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ซึ่งประกอบด้วย กรรมการบริษัท และฝ่ายบริหาร ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท อย่างเต็มความสามารถ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท ในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ได้พิจารณาอนุมัติและกำกับดูแลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนงานประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรม การดำเนินการเรื่องร้องเรียน การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การปฏิบัติตามกฎหมาย และการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม โดยในปี 2560 ได้มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง แบ่งเป็น วาระเพื่อพิจารณาทั้งสิ้น 40 เรื่อง และวาระเพื่อทราบ 33 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

## 1. การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรม

ในปี 2560 คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท โดยได้เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัท ได้กำกับดูแลและมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งครอบคลุมหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณธุรกิจและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน กำกับดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน กำกับดูแลให้ดำเนินการตามแนวทางการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสถาบันกรรมการบริษัทไทย ได้ทบทวนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี และยังให้ความเห็นชอบกิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมให้แก่พนักงานของบริษัท ได้แก่ การจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการดำเนินการด้านธรรมาภิบาลในองค์กร การจัดประกวดคำขวัญและคลิปวิดีโอด้านธรรมาภิบาล การอบรมพนักงานเข้าใหม่และพนักงานระดับหัวหน้างานเพื่อสร้างความตระหนักรู้ของพนักงานในด้านธรรมาภิบาล

## 2. การดำเนินการเรื่องร้องเรียนและการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ให้ความสำคัญกับปัญหาการร้องเรียนและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน เพราะถือเป็นภัยร้ายแรงต่อบริษัท และพนักงาน ดังนั้น เมื่อมีเรื่องร้องเรียนจากผู้พบเห็นการกระทำที่มีความเคลือบแคลง/เป็นข้อสงสัย หรือเชื่อได้ว่าเป็นการทุจริตและประพฤติมิชอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ จะนำส่งเรื่องร้องเรียนให้ผู้รับผิดชอบรับไปดำเนินการตามระเบียบบริษัท ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล

หรือจริยธรรมตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2553 โดยไม่มีการละเว้น และเพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ได้สนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Bulletin, Intranet, Facebook, Line, E-mail ของพนักงาน และ Website ของบริษัท เป็นต้น และส่งเสริมให้สำนักงานการตรวจการองค์กร เข้าร่วมกิจกรรมวันต่อต้านคอร์รัปชันทั้งของสำนักงาน ป.ป.ช. และองค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้สนับสนุนการเข้าอบรมหลักสูตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของกรรมการบริษัท และผู้บริหาร และได้ปรับปรุงแก้ไขระเบียบบริษัท ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรมตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2553 และได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการให้หรือรับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรอง หรือผลประโยชน์อื่น

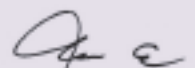
## 3. การปฏิบัติตามกฎหมาย

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้อนุมัติแผนการดำเนินงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้พิจารณา ปรับปรุงแก้ไขนโยบายการปฏิบัติตามกฎหมาย และทบทวนการวางรูปแบบกระบวนการกำกับด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อยกระดับมาตรฐานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการดำเนินงานของบริษัท เทียบเคียงกับบริษัทจดทะเบียนและสายการบินชั้นนำ

## 4. การส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม ได้เห็นชอบและอนุมัติการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมต่างๆ อาทิ การให้ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรธิดาของพนักงาน สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่จัดทำโครงการและกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อบริษัท และสังคม สนับสนุนบัตรโดยสารให้ผู้แทนประเทศไทยไปแข่งขันโอลิมปิกวิชาการระหว่างประเทศ และสนับสนุนโครงการพัฒนาพื้นที่พุทธพยากรณ์ธรรมชาติ ปาชาเลนในเขตป่าสงวนแห่งชาติป่าเลนปากน้ำเวฬุ ตำบลบ่อ อำเภอลำลูกเกด จังหวัดจันทบุรี

วลาอากาศเอก



ดร.สุณแจ่ม

ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม  
วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2561



# รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน ปี 2560

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยผู้แทนจากกรรมการบริษัท จำนวน 3 คน และมีผู้แทนฝ่ายบริหารเป็นเลขานุการคณะกรรมการสรรหาฯ โดยในปี 2560 มีนายสมชัย สัจจพงษ์ เป็นประธานฯ นายคณิต แสงสุพรรณ และนายรัฐพล รักดีภูมิ เป็นกรรมการสรรหาฯ

ภายหลังนายคณิต แสงสุพรรณ ขอลาออกจากตำแหน่งกรรมการเมื่อเดือนตุลาคม 2560 บริษัทฯ ได้แต่งตั้งนายวัชรฯ ดันตริยานนท์ เป็นกรรมการแทน โดยในปี 2560 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีการประชุมทั้งสิ้น 14 ครั้ง พิจารณาวาระทั้งสิ้น 43 วาระ ประกอบด้วยวาระการสรรหาคัดเลือกกรรมการบริษัท การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

## 1. การสรรหากรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้สรรหากรรมการบริษัท โดยมีสายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานเลขานุการบริษัท ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติกรรมการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ปี 2557 โดยในปี 2560 ได้ดำเนินการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการบริษัทรวมทั้งสิ้น จำนวน 9 ราย ดังนี้

1.1 ดำเนินการสรรหากรรมการที่ว่างลง เนื่องจากครบวาระในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2560 โดยกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง มีจำนวน 5 ราย คือ

1.1.1 นายสมชัย สัจจพงษ์  
แต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง

1.1.2 พลอากาศเอก ตรีศ สนั่น  
แต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง

1.1.3 นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ  
แต่งตั้งให้เป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง

1.1.4 พล.อ.อ. ศิวะเกียรติ ชยเมะ  
แต่งตั้งพล.อ.อ. จอม รุ่งสว่าง  
เป็นกรรมการทดแทน

1.1.5 พลเอก ชชาติอุดม ดิตะสิริ  
แต่งตั้งนายวัชรฯ ดันตริยานนท์  
เป็นกรรมการทดแทน

1.2 ดำเนินการสรรหากรรมการที่ว่างลงเนื่องจากกรรมการมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ จำนวน 1 ราย คือ

นางปารัตนา มงคลกุล  
แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทน  
พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาศน์  
ซึ่งมีอายุครบ 65 ปี

1.3 ดำเนินการสรรหากรรมการที่ว่างลงเนื่องจากกรรมการขอลาออก จำนวน 3 ราย คือ

1.3.1 นายดิศทัต ไตรระกิตย  
แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทน  
นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ

1.3.2 นายปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์  
แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทนนายอาร์พงศ์ ภูษอุม

1.3.3 นายพินิจ พัวพันธ์  
แต่งตั้งเป็นกรรมการทดแทนนายดำรง ต้นชีวะวงศ์

อนึ่ง คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มี หนังสือ ที่ กค 0806.18/374 ลงวันที่ 17 กรกฎาคม 2560 เรื่องแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดให้นำ Skill Matrix มาใช้ในการพิจารณาสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อให้ได้กรรมการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงในการขับเคลื่อนและพัฒนารัฐวิสาหกิจ บริษัทฯ จึงได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นแนวทาง ในการแต่งตั้งกรรมการตั้งแต่ กรกฎาคม 2560 เป็นต้นมา

1.4 พิจารณากำหนดค่าตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท และผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไปและนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณา โดยในปี 2560 มีผลการดำเนินการดังนี้

- 1.4.1 พิจารณากำหนดค่าตอบแทนผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท โดยนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาก่อนนำเสนอที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2560
- 1.4.2 พิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนผู้ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป โดยผ่านการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดค่าตอบแทน จากสายบริหารงานกฎหมายและบริหารทั่วไป ซึ่งขณะนี้ระหว่างดำเนินการ
- 1.5 พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยในปี 2560 มีการประชุมเพื่อพิจารณาในเรื่องดังกล่าว จำนวน 2 ครั้ง
- 2.2 ตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้ดำเนินการสรรหาแล้ว แต่ไม่มีผู้เหมาะสม บริษัทฯ จึงได้ยกเลิกการสรรหาและแต่งตั้งโยกย้ายให้นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2.3 ตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ได้ดำเนินการสรรหาแล้ว โดยขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเจรจาเพื่อกำหนดค่าตอบแทน อนึ่ง สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป ภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเมื่อเดือนมกราคม 2561 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานเลขานุการบริษัทฯ

## 2. สรรหาคัดเลือกผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้ดำเนินการสรรหาผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาตามข้อบังคับ ตามระเบียบบริษัทฯ และกฎหมายเกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมโดยในปี 2560 คณะกรรมการสรรหาฯ ได้ดำเนินการสรรหาผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ จำนวน 3 ตำแหน่ง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 ตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ ได้ดำเนินการสรรหาแล้วแต่ไม่มีผู้เหมาะสมจึงได้ยกเลิกการสรรหาเพื่อเริ่มการสรรหาใหม่ โดยขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการสรรหาคัดเลือก



นายสมชัย สัจพงษ์  
ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
วันที่ 13 มีนาคม 2561



## รายงานของคณะกรรมการบริหาร ประจำปี 2560

ในปี 2560 คณะกรรมการบริหารมีการประชุมทั้งสิ้น 16 ครั้ง เป็นการประชุมตามที่กำหนดไว้ 13 ครั้ง ประชุมวาระพิเศษ 3 ครั้ง เพื่อพิจารณากลับกรอกระเบียบวาระก่อนนำเสนอ คณะกรรมการบริษัท พิจารณา และพิจารณาอนุมัติ เรื่องต่างๆ ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัท รวมถึงติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของ คณะกรรมการบริษัท โดยสรุปได้ดังนี้

1. **ก๊ลังกรอกระเบียบวาระต่างๆ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ บริษัท พิจารณาอนุมัติ :** คณะกรรมการบริหารได้พิจารณากลับกรอกระเบียบวาระ โดยยึดหลักการดำเนินการต้องเป็นไปตามระเบียบบริษัท กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2. **ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของ คณะกรรมการบริษัท รวมถึงการดำเนินการตาม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ :** คณะกรรมการบริหารได้มีการกำกับดูแล ให้คำแนะนำ รวมถึงติดตามการดำเนินการของสายงานต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการหารายได้ และลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

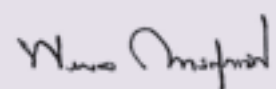
- ติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายการพาณิชย์สินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ จนทำให้มีผลประกอบการอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

- ติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายช่าง ในเรื่องของการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ การบริหารจัดการภายใน การวางแผนอัตราค่าจ้างพล เพื่อให้ค่าใช้จ่ายของบริษัท สามารถปรับลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- ติดตามผลการดำเนินงานของสายการพาณิชย์ ในเรื่องของการเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายบัตรโดยสาร จากช่องทางการขายต่างๆ

- ติดตามผลการดำเนินงานของการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอุตะเภา ซึ่งเป็นหนึ่งในกิจกรรมของโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ของรัฐบาล ที่ต้องการผลักดันให้ประเทศไทย ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3. **พิจารณาอนุมัติในเรื่องต่างๆ ตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัท :** คณะกรรมการบริหารได้มีการพิจารณาอนุมัติระเบียบวาระต่างๆ ที่ได้รับมอบอำนาจ อาทิเช่น การขอเพิ่มอัตราค่าจ้าง การปรับเปลี่ยนประเภทการจ้าง และการขอรับทดแทน ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งอัตราแรงงานภายนอก และอัตราประจำ โดยพิจารณาอย่างละเอียด รอบคอบถึงความจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆ ต้องมีการเพิ่มอัตราค่าจ้าง



นายพีระพา ทารสุภเจริญ  
ประธานกรรมการบริหาร  
วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561

# รายงานของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูป ประจำปี 2560

ในปี 2560 คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหาร ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหาร อย่างเต็มความสามารถ โดยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหาร ด้านการกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิรูปองค์กร เพื่อให้บริษัท เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน โดยที่ในปี 2560 เป็นการดำเนินการตามแผนปฏิรูปขั้นที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย ทั้งนี้ การดำเนินการแผนปฏิรูปในปี 2560 นี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัท และได้ปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์ เป็น 6 กลยุทธ์ และ 17 แผนงานหลัก โดยในปี 2560 ได้มีการประชุมทั้งสิ้น 32 ครั้ง เป็นวาระเพื่อพิจารณาทั้งสิ้น 104 เรื่อง สรุปตามกลยุทธ์ได้ดังนี้

## 1. การพัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้และทำกำไร

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการเพิ่มประสิทธิภาพของเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Optimization) และเพิ่มการเชื่อมต่อเที่ยวบิน ให้สอดคล้องกับแผนฝูงบิน เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท อย่างถาวร โดยปรับเปลี่ยนเวลาเที่ยวบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อการเชื่อมต่อเที่ยวบิน และการใช้ประโยชน์สูงสุดของเครื่องบิน เพิ่มความถี่เที่ยวบิน ปรับเส้นทางบิน ปรับแบบเครื่องบินใหม่ให้เหมาะสม เปิดเที่ยวบินใหม่ รวมทั้งเริ่มโครงการจัดหาเครื่องบิน ปี 2561 - 2564) ตามแผนพัฒนาฝูงบินระยะยาว 10 ปี ของบริษัท มุ่งเน้นการลดแบบของเครื่องบินและลดความหลากหลายของเครื่องบิน โดยใช้ประโยชน์จากระบบบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Management System : NMS)

## 2. กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารรายได้เพิ่มความแข็งแกร่ง

ในกระบวนการบริหารรายได้ในระยะยาว โดยอ้างอิงมาตรฐานสากล ปรับปรุงการทำงานให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสร้างรายได้ ได้แก่ ฝ่ายบริหารราคา ฝ่ายจัดสรรที่นั่ง และฝ่ายขาย พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรด้านการบริหารรายได้ โดยให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปรับปรุงผลตอบแทนที่จูงใจพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารรายได้ เพื่อให้สามารถนำระบบการบริหารรายได้และราคา มาใช้ในการจัดทำราคาเชิงรุก (Proactive Pricing) และเป็นไปตามแนวทางการบริหารรายได้ที่เป็นมาตรฐานสากล เพิ่มรายได้จากการขายผ่านอินเทอร์เน็ต โดยปรับปรุงความสะดวกในการใช้บริการ การเสนอราคาและรายการส่งเสริมการขายที่ดึงดูด ที่ต่อเนื่องและขยายผลจากแผนปฏิรูปปี 2559 รวมทั้งเพิ่มรายได้จากการขายผ่านตัวแทนขาย และการขายลูกค้าภาคองค์กร ที่ต่อเนื่องและขยายผลจากแผนปฏิรูป ปี 2559 โดยจัดหาระบบ Sale Support and Reporting ซึ่งเป็นระบบข้อมูลเพื่อบริหารการขาย และดูแลลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำรายงานหลายรูปแบบได้รวดเร็วขึ้น

## 3. กลยุทธ์การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหาร โดยพัฒนาระบบการบริการบนเครื่องบิน ภาชนะ ฝ้ายข้าง ฝ้ายครัว การบิน และกองบริการลูกค้าสัมพันธ์ โดยเชื่อมต่อข้อมูลของผู้โดยสารกับพนักงานในทุกจุดการให้บริการที่เป็นปัจจุบันอย่างไร้รอยต่อ โดยเริ่มดำเนินการในการให้บริการบนเครื่องบินแบบ A380 เป็นลำดับแรก มีการขยายผลการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจทั้งเรื่องการให้บริการบนเที่ยวบิน อาหาร เครื่องดื่ม อุปกรณ์ในเครื่องบิน ในทุกเที่ยวบินที่มีเส้นทางบินมากกว่า 3 ชั่วโมง โดยเน้นการบริการที่คำนึงถึงความต้องการและรสนิยมที่แตกต่างกันของผู้โดยสารแต่ละคน รวมทั้งยกระดับการบริการชั้นหนึ่ง เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้โดยสาร และดำเนินการปรับปรุง



อุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสาร ตามแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product Concept) ที่ได้กำหนดไว้ ให้มีมาตรฐานเดียวกัน และมีความสม่ำเสมอ (Product Consistency) ในทุกเที่ยวบิน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร โดยติดตั้งเก้าอี้ใหม่ ระบบสารบันเทิง และระบบการเชื่อมต่อ Wi-Fi

4. กลยุทธ์การมีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ

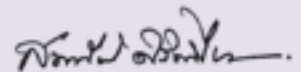
ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการดำเนินการให้ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น และฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ปรับเปลี่ยน พัฒนาองค์กร ระบบอุปกรณ์ กระบวนการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการควบคุมต้นทุนการผลิตของงานบริการภาคพื้น ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งติดตาม และประเมินผลการศึกษาระบบการทำงาน และโครงสร้างองค์กรของที่ปรึกษา

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายช่าง โดยใช้ระบบ เพื่อลดต้นทุน และปรับโครงสร้างหน่วยงานภายในฝ่ายช่าง รวมทั้งกำกับ

ดูแลให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง ในการรวบรวมข้อมูลปัญหาค่าใช้จ่ายของฝ่ายช่างทั้งหมด และรายงานตรงต่อคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

5. กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม (ติดตาม และกำกับดูแลโดยคณะกรรมการทรัพยากรบุคคล)
6. กลยุทธ์บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำฝ่ายบริหาร ในการดำเนินการปรับปรุงการบริการของการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ เพื่อให้บูรณาการกันอย่างมีประสิทธิภาพและไร้รอยต่อ (Seamless) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายเส้นทางบิน และการให้บริการของการบินไทย 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินการขาย และทำการตลาดร่วมกัน การเปลี่ยนระบบ Passenger Services ของสายการบินไทยสมายล์ มาเป็นระบบเดียวกันกับการบินไทย รวมทั้ง การให้บริการที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารของทั้งสองสายการบินอย่างราบรื่น



นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย

ประธานกรรมการ

กำกับยุทธศาสตร์ และการปฏิรูป

วันที่ 31 มกราคม 2561

## นโยบายและภาพรวม การประกอบธุรกิจ

๖๖

การบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบิน  
ที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก  
ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า  
ให้เหนือความคาดหมาย และสร้างความผูกพัน  
ที่ยั่งยืน ระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า

๖๖



### ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการลงทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท มีบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ชิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2503 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การลงทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรีฯ พณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ



จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สั่งสมประสบการณ์ และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุน และสามารถจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ ปัจจุบัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของ ประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประกอบธุรกิจการบริการขนส่งทางอากาศทั้ง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่ กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครุภัณฑ์ และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาทชำระแล้วร้อยละ 100 เป็นเงิน 1,800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบินเส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง ต่อมาเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ได้เพิ่มการให้บริการจากท่าอากาศยานดอนเมือง โดยทำการบินเฉพาะเส้นทางภายในประเทศ 3 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 สายการบินไทยสมายล์ ทำการบินด้วยเครื่องบิน 20 ลำ ไปยัง 28 เส้นทาง ด้วยความถี่ 388 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็นเส้นทางภายในประเทศ 11 เส้นทาง และเส้นทางระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีน อินเดีย และไต้หวัน 17 เส้นทาง

## วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย”

The First Choice Carrier with Touches of Thai

การบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้เหนือความคาดหมาย และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Consistency of Service Excellence) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ

## พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยพันธกิจต่อ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศโดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับ **ลูกค้า**
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่สูงให้แก่ **ผู้ถือหุ้น**
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับ **พนักงาน** เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ **สังคม** และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี **ตามหลักธรรมาภิบาล**

## คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2) ให้การบริการระดับโลก (World Class Services)
- 3) สร้างคุณค่าในทุกมิติ (Value Creation)

## กลยุทธ์

ในปี 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ) ประสบปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขันลดลง มีจำนวนเส้นทางบินที่มีผลประกอบการขาดทุนมากกว่าที่มีกำไร ผู้ถือหุ้นมีแบบเครื่องบินหลากหลายทำให้มีต้นทุนในการบำรุงรักษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม การบริหารจัดการต้นทุนในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรยังไม่เหมาะสม ประกอบกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจการบินในภูมิภาคมีความรุนแรง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทฯ ประสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่องและยังไม่สามารถฟื้นตัว คณะกรรมการและฝ่ายบริหารของบริษัทฯ จึงได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนปฏิรูปองค์กรระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2558 - 2560) โดยมีเป้าหมายในการลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันเพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินได้อย่างเติบโตและยั่งยืน

## ขั้นตอนการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2558 - 2560

### Shrink to grow approach



### แผนปฏิรูประยะที่ 1 (พ.ศ. 2558)

แผนปฏิรูประยะที่ 1 เริ่มดำเนินการในปี 2558 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ 21 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว 6 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน
2. กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน
3. กลยุทธ์การพาณิชย์
4. กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน
5. กลยุทธ์การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. กลยุทธ์การบริหารจัดการบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจของบริษัท

บริษัทฯ ได้เร่งดำเนินการตามแผนปฏิรูป ระยะที่ 1 โดยปิดสถานีและลดเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร ปิดดประจำการเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานสูงเกินอายุเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เพื่อลดแบบและชนิดของเครื่องบินให้น้อยลง รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปิดสถานีและลดเที่ยวบิน เร่งขายเครื่องบินที่ปลดระวาง จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เพื่อจะให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

### แผนปฏิรูประยะที่ 2 (พ.ศ. 2559)

ปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยบางแผนงานเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความ

แข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) ซึ่ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย การหารายได้ที่ Aggressive การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้าง Capability เพื่อความยั่งยืน และการสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 โดยปรับปรุงระบบหลักที่เป็นรากฐาน (Foundation) ในการดำเนินการของบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทฯ ได้แก่ วางระบบบริหารเครือข่ายการบินเพื่อให้บริษัทฯ สามารถสร้างเครือข่ายการบินที่ทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกลายเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค ระบบบริหารรายได้ (Revenue Management System) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการหารายได้ ปรับปรุงระบบการขายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ระบบเชื่อมโยงข้อมูลการบริการในเที่ยวบิน การบริการภาคพื้น และการซ่อมบำรุง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาการบริการและพิจารณาขดเซย์ให้ผู้โดยสารที่ประสบปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม อีกทั้งได้ปรับปรุงการบริการ เพื่อเสริมสร้างระบบบริหารการจัดหารายได้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการหารายได้ ปรับปรุงระบบการขายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งได้ปรับปรุงการบริการ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ โดยยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหารที่ให้บริการในชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และลดต้นทุนการดำเนินการ เช่น ปรับปรุงกระบวนการบริการในชั้นประหยัด กระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ บริหารต้นทุน และกำกับดูแลค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามแผนปฏิรูป และเตรียมคำตอบแทนให้พนักงาน



ของหน่วยงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ทั้งนี้ การดำเนินการตามแผนปฏิรูปมีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด โดยคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กร ผ่านสำนักบริหารการปฏิรูปบริษัท โดยมีการติดตามการดำเนินงานรายสัปดาห์ และคณะกรรมการบริษัท ติดตามผลการดำเนินการทุกเดือน

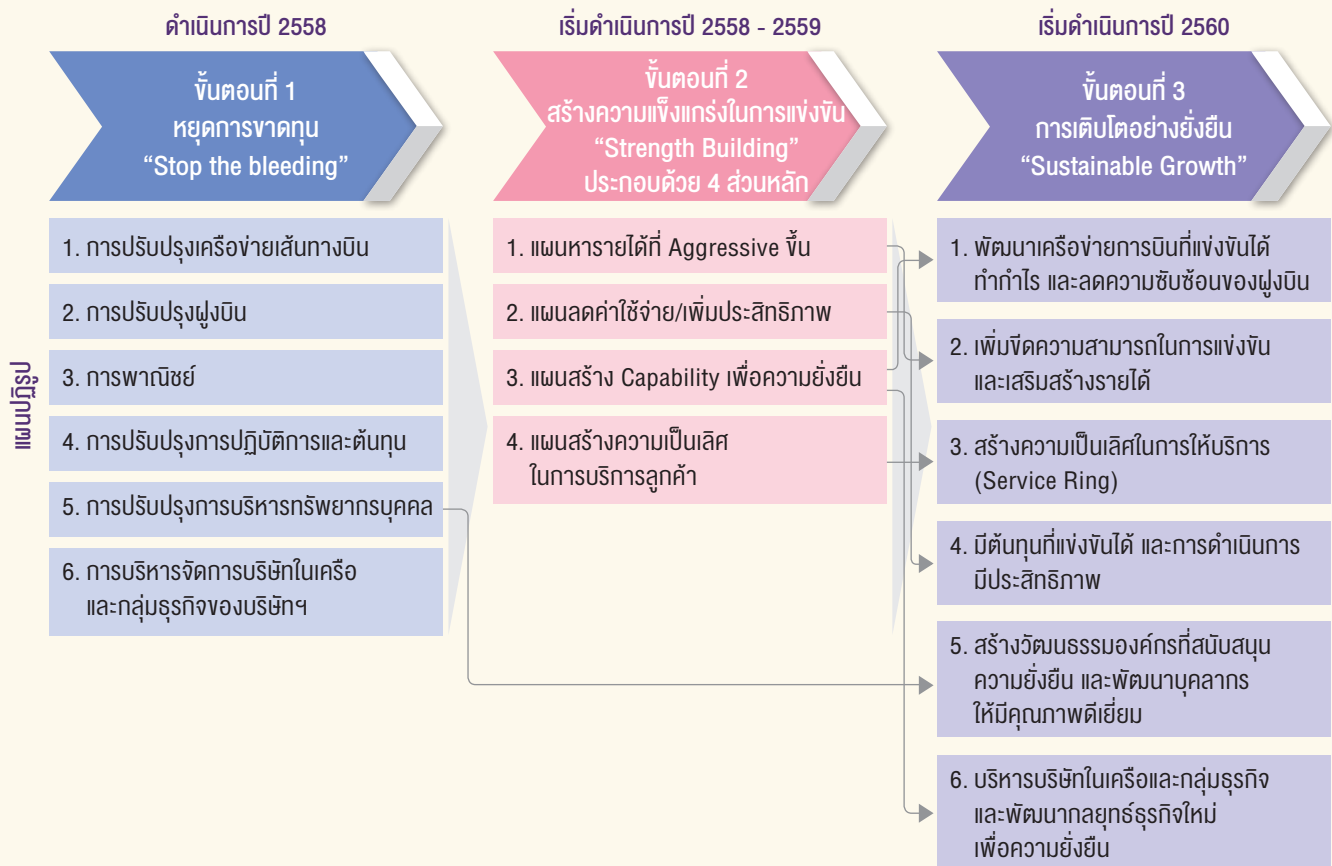
### แผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560)

การดำเนินการแผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560) มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย โดยจะมุ่งเน้น เรื่องการจัดเครือข่ายเส้นทางบินที่เหมาะสมและสามารถสร้างรายได้จากเครือข่ายการบิน การหารายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การให้บริการภาคพื้น ครีวการบิน การบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อให้มีความคล่องตัวเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างรายได้ให้แก่ บริษัทฯ มากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและควบคุมค่าใช้จ่ายของการซ่อมบำรุงอากาศยานให้เหมาะสม ปรับปรุงการบริการลูกค้าภาคพื้น และการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุและบริการ อีกทั้งจะต้องเร่งขยายเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว และบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่มี ความจำเป็นในการถือครองทั้งอสังหาริมทรัพย์ในประเทศ และต่างประเทศ ในการดำเนินการแผนปฏิรูปปี 2560 จะเป็น

ส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทฯ และได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ และ 17 แผนงานหลัก โดยแบ่งเป็นแผนปฏิรูปที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2559 จำนวน 12 แผน และแผนดำเนินการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดจำนวน 5 แผน ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ มีดังนี้

1. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้และทำกำไร และลดความซับซ้อนของฝูงบิน
2. กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้
3. กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)
4. กลยุทธ์มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ
5. กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม
6. กลยุทธ์บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนา กลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

### แผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย



## โครงการแผนปฏิรูป ปีที่ 3 ปี 2560

1. พัฒนาเครือข่ายการบิน  
ที่แข่งขันได้ ทำกำไร  
และลดความซับซ้อนของฝูงบิน

- 1.1 โครงการพัฒนา Bank Structure ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ  
(Bank Structure Implementation at Suvarnabhumi Airport)
- 1.2 โครงการวางแผนฝูงบินระยะยาว (Fleet Plan & Retention)

2. เพิ่มขีดความสามารถ  
ในการแข่งขัน  
และเสริมสร้างรายได้

- 2.1 โครงการการบริหารรายได้และราคาที่แข่งขันได้ (Revenue Management Enhancement)
- 2.2 โครงการเสริมสร้างศักยภาพด้านการขายและจัดจำหน่ายผ่าน Web Sales  
(Sales Distribution & Optimization - Web Sales)
- 2.3 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขายและจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนขาย (Agent Management)
- 2.4 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขายและจัดจำหน่ายให้ลูกค้าภาคองค์กร  
(Sales Distribution & Optimization - Corporate Sales)

3. สร้างความเป็นเลิศ  
ในการให้บริการ  
(Service Ring)

- 3.1 โครงการบูรณาการระบบการบริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศ  
(Customer Services Excellence - System Integration)
- 3.2 โครงการยกระดับชั้นบริการพรีเมียมสู่มาตรฐานโลก  
(Premium Class Service Upgrade)
- 3.3 โครงการปรับปรุงอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสารบนเครื่องบิน (Retrofit Program)

4. มีต้นทุนที่แข่งขันได้  
และการดำเนินการ  
มีประสิทธิภาพ

- 4.1 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการ (Procurement Optimization)
- 4.2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารต้นทุนของการบริการฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น  
และฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Service & Ground Equipment  
Process Efficiency)
- 4.3 โครงการบริหารต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง (Technical Process Efficiency)
- 4.4 A, B โครงการปรับปรุงการจ่ายเบี้ยเลี้ยงของลูกเรือให้มีประสิทธิภาพ  
(Cabin Crew New Per diem System)
- 4.5 โครงการจัดตั้งศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการ (THAI Operations Control Center : TOCC)

5. สร้างวัฒนธรรมองค์กร  
ที่สนับสนุนความยั่งยืน  
และพัฒนาบุคลากร  
ให้มีคุณภาพดีเยี่ยม

- การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ  
การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

6. บริหารบริษัทในเครือ  
และกลุ่มธุรกิจ  
และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่  
เพื่อความยั่งยืน

- 6.1 โครงการบูรณาการการดำเนินการระหว่างการบินไทยและไทยสมายล์  
(TG/WE Integration)

นอกจากแผนปฏิรูปดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในปี 2560 บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560 - 2569) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 3 ให้ทิศทางการดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่องภายในกรอบและทิศทางเดียวกัน ดังนี้

1) ด้านธุรกิจองค์กร (Corporate Business Direction)

บริหารธุรกิจและปริมาณการผลิตให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มรายได้หลัก และรายได้เสริมอย่างยั่งยืนโดยการพัฒนาฝูงบิน และเครือข่ายเส้นทางบินที่มีศักยภาพในการทำกำไร รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่สม่ำเสมอ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาด และความต้องการของลูกค้า แต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านกลุ่มธุรกิจสนับสนุนองค์กร (Corporate Portfolio Direction)

สร้างกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่ง โดยพัฒนาปรับปรุงศักยภาพทางธุรกิจของกิจการสนับสนุน และธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และสร้างความร่วมมือและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจและภาครัฐ

3) ด้านทรัพยากรบุคคลและกระบวนการภายใน (Human Resource & Internal Process Direction)

พัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนบุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4) ด้านการเงิน (Financial Direction)

บริหารจัดการให้กระแสเงินสด อัตราส่วนทางการเงิน และควบคุมต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาให้มีการบริหารจัดการข้อมูลทางการเงิน การบัญชี อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร สร้างความเชื่อถือแก่นักลงทุนและผู้ถือหุ้น

โดยได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพิ่มเติมตามกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายประเทศไทย 4.0 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยขับเคลื่อน และกระตุ้นเศรษฐกิจประเทศให้เกิดความมั่นคงด้วยการลงทุนในโครงการสำคัญๆ เช่น โครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน โครงการพัฒนา

ศูนย์การขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ ที่ท่าอากาศยานอู่ตะเภา เป็นต้น การขยายธุรกิจที่มีศักยภาพให้เกิดรายได้เพิ่มและผลกำไรอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการครัวการบินเชียงใหม่ ภูเก็ต รวมถึง การพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงานและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้าน Hard Skill และ Soft Skill การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพเหนือมาตรฐาน ส่งผลให้บริษัทฯ เติบโตในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ มั่นคง และยั่งยืน

## การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของ ปีกี่ผ่านมา

### การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

- ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีต่อเนื่องจากปีก่อน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของสายงานมีการบริหารเงินสด ปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก
- ด้านการบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสด โดยเลือกปรับเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้เหมาะสมให้มีปริมาณน้อยที่สุด โดยใช้วงเงินสินเชื่อที่มีอยู่กับสถาบันการเงินต่างๆ ประกอบคู่กันไปด้วย มีการบริหารจัดการบัญชีที่ใช้งานให้เหมาะสม เช่น เปิดบัญชีสกุลเงินยูโรและเหรียญสหรัฐเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจำนวนเงินกู้ระยะสั้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย
- ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม ได้ใช้เครื่องมือทางการเงินเช่น Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) มากขึ้น แต่ยังคงอยู่ในกรอบปริมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยให้สอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายหลากหลายสกุลเงินที่มีมากกว่า 50 สกุลเงิน ยังคงมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแบบสมมูล (Natural Hedge) และมีการพิจารณาใช้สกุลเงินอื่นเพิ่มเติมเพื่อบริหารเช่น ฟรังก์สวิส โครนาออสเตรีย เพื่อหลีกเลี่ยงการกักหนัหรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเงินเหรียญสหรัฐ เนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีรายได้สกุลเหรียญสหรัฐเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในสกุลเงินนี้ จากการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนตามกรอบดังกล่าว บริษัทฯ ได้รับรางวัล Adam Smith Awards Asia



2017 ในด้าน Best Risk Management Solution ที่จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia เมื่อเดือนพฤศจิกายนที่ผ่านมาอีกด้วย

- การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัท ลดลง 12% จาก 5.3 พันล้านบาทในปี 2559 เป็น 4.7 พันล้านบาทในปี 2560 ในขณะที่เงินกู้เฉลี่ยของบริษัท ลดลง 9% จาก 182 พันล้านบาทเป็น 166 พันล้านบาท หรือต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ของบริษัท ลดลง 0.46%
- ในด้านการจัดการด้านบัญชี มีการปรับโครงสร้างด้านบัญชีโดยให้มีหน่วยงานด้านนโยบายบัญชีเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดแนวทางการบัญชีที่เน้นการควบคุมให้ดีขึ้น ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนการจัดการด้านบัญชีที่สำนักงานต่างประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะเริ่มใช้ในสำนักงานในประเทศจีนเป็นแบบแผน และจะนำไปใช้ในภูมิภาคอื่นๆ ต่อไป
- ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน แม้ว่าราคาน้ำมันต่อบาร์เรลมีการปรับตัวสูงขึ้นประมาณ 24% (เฉลี่ย 56.73 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2559 เป็น 70.48 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2560) ค่าใช้จ่ายน้ำมันรวมกลับเพิ่มขึ้นเพียง 8.7% ทั้งนี้จากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัวเพิ่มขึ้น
- บริษัทได้รับมอบเครื่องบินใหม่จำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 5 ลำ เพื่อใช้ในเส้นทางภูมิภาค เช่น กรุงเทพฯ - สิงคโปร์ กรุงเทพฯ - คุไบ กรุงเทพฯ - นาริตะ กรุงเทพฯ - ซัปโปโร กรุงเทพฯ - อินชอน กรุงเทพฯ - ฮานดะ และเส้นทางบินข้ามทวีป เช่น กรุงเทพฯ - ภูเก็ต - แฟรงก์เฟิร์ต กรุงเทพฯ - ลอนดอน กรุงเทพฯ - บรัสเซลส์ กรุงเทพฯ - โรม กรุงเทพฯ - มิลาน กรุงเทพฯ - ออสเตเรียและเครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ เพื่อใช้บินเส้นทาง กรุงเทพฯ - สิงคโปร์ กรุงเทพฯ - ไทเป และกรุงเทพฯ - โอ๊คแลนด์ เป็นต้น เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและทันสมัยให้กับผู้โดยสาร
- บริษัท ร่วมลงนาม MOU กับกองทัพเรือ เพื่อโครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอู่ตะเภา (TGMRO Campus) ตามแผนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC หรือ Eastern Economic Corridor) พ.ศ. 2560 - 2564 โดยศูนย์ซ่อมสามารถให้บริการตั้งแต่การซ่อมบำรุงย่อยไปถึงการซ่อมบำรุงใหญ่สำหรับเครื่องบินในหลากหลายประเภท โดยจะนำเทคโนโลยี

ดิจิทัลล่าสุด มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการบำรุงรักษาเครื่องบิน รวมทั้งเทคนิคการตรวจสอบขั้นสูง และพัฒนาศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ของภูมิภาคอาเซียนโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มี ความทันสมัยและได้มาตรฐานสากล

## นอกจากนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ยังได้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านอื่นๆ ดังนี้

### • New Business Class Service

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปบริษัท ด้านการปรับปรุงการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ โดยเป็นการปรับทั้งระบบบุคลากร อาหารและเครื่องดื่ม โดยพื้นฐานแนวคิดที่ทำให้การบริการแตกต่าง มีต้นทุนที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2559 ในเที่ยวบิน กรุงเทพฯ - นาริตะ - กรุงเทพฯ และได้พิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการมาโดยตลอด ปัจจุบันสามารถให้บริการได้ในเส้นทางบิน ยุโรป ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และเส้นทางบินภูมิภาค (Regional Route)

### • New First Class Service

เพื่อปรับปรุงการให้บริการให้สอดคล้องกับการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ บริษัทฯ จึงได้ยกระดับการบริการในชั้นหนึ่ง โดยมุ่งเน้นคุณภาพ รูปลักษณ์ที่ดีของอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในเส้นทางบิน ยุโรป ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น

### • การปลดระวางเครื่องบิน

ในการจัดหาปลดระวางและจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินจำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบินเช่าแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ส่งมอบเครื่องบินให้แก่ผู้ซื้อจำนวน 4 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายในปี 2560

จำนวน 3 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 747-400 จำนวน 2 ลำ และ แบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และดำเนินการขายตั้งแต่ปี 2558 จำนวน 1 ลำ ได้แก่เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300

นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ยังมีเครื่องบินรอการขายตามบัญชีจำนวน 21 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายแล้วและอยู่ระหว่างรอการส่งมอบจำนวน 3 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ และแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขายหรือให้เช่าจำนวน 18 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600R จำนวน 1 ลำ แบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 4 ลำ แบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ แบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ แบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินขนส่งสินค้าแบบโบอิง 747-400 BCF จำนวน 2 ลำ

#### • การสรรหาคัดเลือกและว่าจ้างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่น TQV (THAI Quality & Value)

บริษัทฯ ได้ดำเนินการสรรหาคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยสัญญาจ้างมีกำหนดระยะเวลา 3 ปี หากพนักงานฯ มีผลการปฏิบัติงานผ่านตามหลักเกณฑ์การประเมินที่บริษัทฯ กำหนด บริษัทฯ อาจจะมีการพิจารณาต่ออายุสัญญาอีก 1 ครั้ง โดยสัญญาต่ออายุจะสิ้นสุดในวันที่ 30 กันยายน 2566 บริษัทฯ เน้นคุณสมบัติด้านต่างๆ นอกเหนือจากคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในการพูดและเข้าใจภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี และหากมีความสามารถในการสื่อสารภาษาที่สามจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณา สามารถทำงานเป็นทีมและมีใจรักงานบริการ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงและสายตาสีฟ้า มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความรับผิดชอบ มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ มีขั้นตอนการคัดเลือกเพื่อกลั่นกรองให้ได้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้แก่ การชั่งน้ำหนัก-วัดส่วนสูงและการพิจารณาบุคลิกภาพ การทดสอบข้อเขียนและการทดสอบรายกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญจากสถาบัน SIAP (Scandinavian Institute of Aviation Psychology) การสัมภาษณ์รายบุคคล การทดสอบว่ายน้ำ การตรวจร่างกายที่สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ และการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

#### • การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมนต์เสน่ห์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management รวมถึงการสร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับฯ ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลึกดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

#### • โครงการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจ On Ground Catering Services ภายในประเทศ

ปัจจุบันฝ่ายครัวการบิน (ดอนเมือง) ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ รวมถึงการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้เปิดดำเนินการรถจำหน่ายอาหารเคลื่อนที่ (Puff & Pie Food Truck) เพื่อให้บริการขายอาหารและเบเกอรี่เคลื่อนที่ไปตามจุดต่างๆ ในปี 2560 โดยเมื่อ วันที่ 13 พฤศจิกายน 2560 ทางฝ่ายครัวการบิน ได้เปิดตัวรถจำหน่าย Mobile Food Truck เป็นครั้งแรกที่สำนักงานใหญ่ และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่เน้นความทันสมัยและสะดวก รวดเร็ว

#### รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับรางวัลด้านต่างๆ อาทิ

#### รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจากสกายแทร็กซ์ 3 รางวัล ได้แก่
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Economy Class)
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa)

- รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Onboard Catering)
- การจัดอันดับเป็น 1 ใน 3 สายการบินที่ให้บริการที่นั่งชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Airline Seats)
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Best South-East Asian Airline) ติดต่อกันเป็นปีที่ 10 จาก TTG Travel Awards 2017
- รางวัลสายการบินประเภทบินข้ามทวีปยอดเยี่ยมอันดับที่ 8 จากเว็บไซต์ท่องเที่ยวระดับโลก Telegraph Travel Awards 2017
- รางวัล The Most Influential Thai Company in Belgium and Luxembourg จากหอการค้าเบลเยียม-ลักเซมเบิร์ก/ไทย ประจำปีประเทศไทย
- รางวัลสายการบินที่นักท่องเที่ยวจีนชื่นชอบที่สุด (People's Choice Awards - Top Choice - Airline Category) จากการโหวตของนักท่องเที่ยวชาวจีนกว่า 3.7 ล้านคน
- รางวัลหน่วยงานบริการยอดเยี่ยม ประจำปี 2559 ในงาน Suvarnabhumi Service Excellence 2016 จัดโดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- รางวัล "Honorable Award for Excellent Service" for Ground Service Department ในการให้บริการที่ยอดเยี่ยมทางด้านการให้บริการลูกค้าภาคพื้นและอุปกรณ์ภาคพื้น จากสายการบิน China Eastern Airlines
- รางวัล "Outstanding Catering Performance Awards 2016" จากความสามารถในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารรวมทั้งกระบวนการผลิตและการส่งมอบอาหารขึ้นเครื่องให้กับสายการบินแอร์มาเก๊า
- รางวัล "Honorable Award for Excellent Service" for Catering Department ในการให้บริการที่ยอดเยี่ยมทางด้านการกระบวนการผลิตอาหารการส่งมอบอาหารขึ้นเครื่องรวมทั้งการบริหารจัดการอุปกรณ์ใช้ทางด้านอาหารจากสายการบิน China Eastern Airlines
- รางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมประจำปี 2017 หรือ Best Inflight Food 2017 จากการโหวตของสมาชิก IFSA (International Flight Service Association)

## รางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

- รางวัล "Corporate Social Responsibility Award" ประเภท Customer Choice Awards จาก Payload Asia Awards 2017
- บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกจาก The Financial Times และ London Stock Exchange (FTSE) ให้เป็นสมาชิกใน FTSE4Good Index Series ซึ่งเป็นดัชนียืนยันว่าบริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลด้วยมาตรฐานระดับโลก
- รางวัลรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report Award) ประเภท Recognition จากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

## รางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

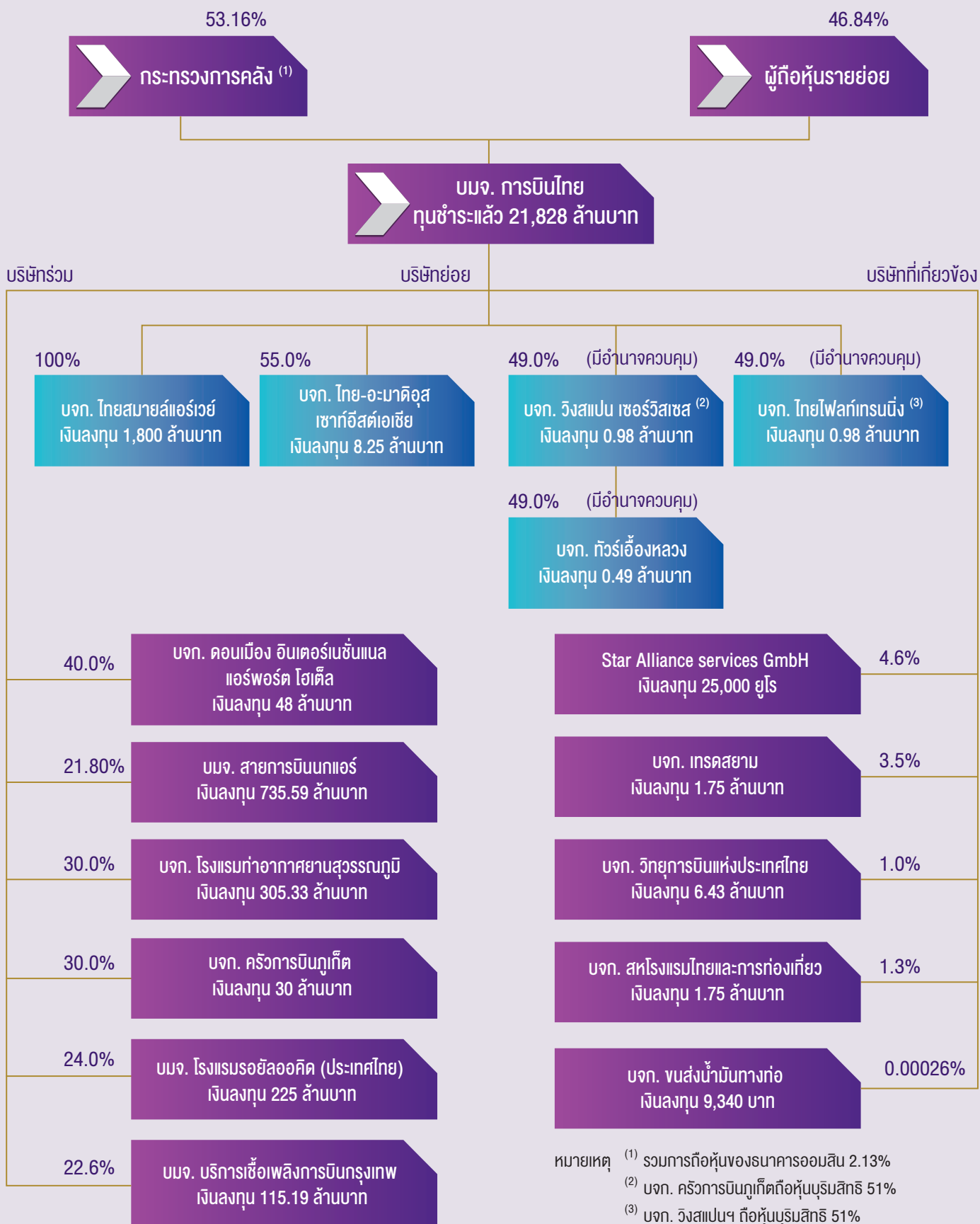
- รางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี 2560 ระดับเพชร จากกระทรวงแรงงาน สำหรับฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และอาคารศูนย์ปฏิบัติการ
- ประกาศนียบัตรสดเชยคาร์บอน จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
- ประกาศนียบัตรคาร์บอนฟุตพริ้นท์องค์กร จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)

## รางวัลอื่นๆ

- รางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ด้านการบริหารความเสี่ยงยอดเยี่ยม (Best Risk Management Solution) จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia
- รางวัลปฏิทินดีเด่น ชนิดปฏิทินแขวน ในชื่อชุด "สำหรับไทย" ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ และรางวัลรองชนะเลิศ ชนิดสมุดบันทึก ในชื่อชุด "สำหรับไทย" ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ จากการประกวดปฏิทินดีเด่นรางวัล "สุริยศศิธร" ครั้งที่ 37 ประจำปี 2560 จัดโดยสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย
- Chef จากฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลเหรียญทองแดง จากการแข่งขันปรุงอาหารระดับนานาชาติ "Sky Delight Awards 2017" ในงาน Sky Service Forum 2017 ณ กรุงมอสโก ประเทศรัสเซีย และได้รับเกียรติให้จารึกชื่อเป็นหนึ่งในเชฟของสมาคมเชฟ แห่งประเทศรัสเซีย



## โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



## ลักษณะการประกอบธุรกิจ

๐๐

บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการ  
ด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบิน  
ระหว่างประเทศและเส้นทางบินในประเทศ  
ให้บริการเกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศ  
แบบครบวงจร

๑๑



AIRBUS A 350-800

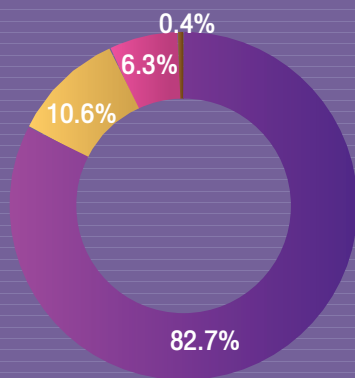
## โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

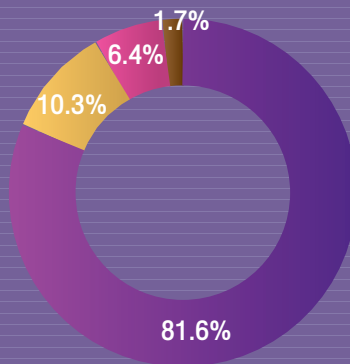
	ปี 2560		ปี 2559		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รายได้จากกิจการขนส่ง</b>						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	157,475	82.7	148,060	81.6	152,488	79.2
ค่าธรรมเนียมขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	20,272	10.6	18,578	10.3	18,651	9.7
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>177,747</b>	<b>93.3</b>	<b>166,638</b>	<b>91.9</b>	<b>171,139</b>	<b>88.9</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	12,111	6.3	11,674	6.4	11,588	6.0
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>189,858</b>	<b>99.6</b>	<b>178,312</b>	<b>98.3</b>	<b>182,727</b>	<b>94.9</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	677	0.4	3,134	1.7	9,864	5.1
<b>รวมรายได้</b>	<b>190,535</b>	<b>100.0</b>	<b>181,446</b>	<b>100.0</b>	<b>192,591</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> รายได้การบริการอื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากหน่วยธุรกิจและรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ

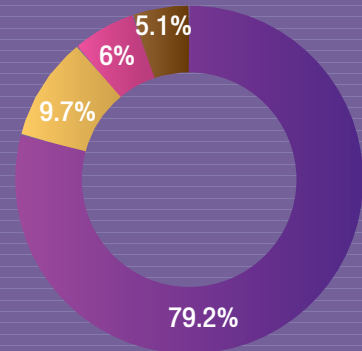
<sup>(2)</sup> รายได้อื่น ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และรายได้อื่นๆ



2560



2559



2558

- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน
- ค่าระวางขนส่งและประโยชน์กัก
- รายได้การบริการอื่นๆ
- รายได้อื่น

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

กิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และประโยชน์กัก ส่วนหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้นและครัวการบินสำหรับกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก บริการเครื่องบินจำลอง และการดำเนินงานของบริษัทย่อย



## กิจการขนส่งทางอากาศ

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

- กิจการขนส่งผู้โดยสาร
- กิจการขนส่งสินค้า พสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

### กิจการขนส่งผู้โดยสาร

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

## ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

### ฝูงบินของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 100 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 43 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8/-9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 และเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

### เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	7	2
โบอิง 747-400	10	10
โบอิง 777-200ER	6	6
โบอิง 777-300ER	14	14
โบอิง 777-300	6	6
โบอิง 777-200	6	6
แอร์บัส A330-300	15	17
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 787-9	2	-
โบอิง 737-400	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>95</b>

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินจำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินภูมิภาคและเส้นทางบินข้ามทวีป และส่งคืนเครื่องบินแบบ A330-300 ที่ครบสัญญาเช่าจำนวน 2 ลำ

### การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2560 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิรูปการบินไทย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และมุ่งให้มีกำไรในระยะยาว โดยดำเนินการปรับเวลาหรือแบบเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบิน โดยเพิ่มจุดบินใหม่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสภาวะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสภาวะการแข่งขัน รวมถึงส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน เพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

บริษัทฯ ร่วมจัดตั้ง THAI Group เพื่อบริหารบริษัท สายการบินไทยสมายล์ และสายการบินนกแอร์ ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งวางแผนการบิน เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันร่วมกัน และครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ยกเลิกทำการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นฐานการบินเพียงแห่งเดียว เพื่อทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด โดยทำการบินภายในประเทศ รวม 10 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่ - ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 18 เมือง ได้แก่ กวางโจว ฉางชา ชงชิ่ง ป่หนิง เจิ้งโจว เกาสง กัวลาลัมเปอร์ มัณฑะเลย์ ย่างกุ้ง มุมไบ พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ เสียมราฐ พนมเปญ หลวงพระบาง เวียงจันทน์ และลัคเนา

บริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นการสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทาง

บินในรูปแบบพันธมิตรการบินของทั้งสองสายการบิน และส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน โดยบริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมในเส้นทางบินภายในประเทศ รวม 10 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทาง กรุงเทพฯ - ไปยัง สมุย เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ ลำปาง สุโขทัย ตรวด รวมทั้งเชียงใหม่ - แม่ฮ่องสอน และสมุย - ภูเก็ต ในเส้นทางบินระหว่างประเทศ 4 เส้นทาง ได้แก่ กรุงเทพฯ - ไปยัง ดานัง หลวงพระบาง มัลดีฟส์ (มาเล) และเสียมราฐ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตามข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ทั้งนี้ในแต่ละฤดูจะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดบินต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 82 จุดบิน ใน 33 ประเทศทั่วโลกโดยเป็น 11 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 131 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ และเกาะสมุย โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ ด้วยความถี่ 263 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ - เชียงใหม่ กรุงเทพฯ - ภูเก็ต กรุงเทพฯ - กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทยในเส้นทางกรุงเทพฯ - เชียงราย กรุงเทพฯ - สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ - หาดใหญ่ กรุงเทพฯ - ขอนแก่น กรุงเทพฯ - อุดรธานี กรุงเทพฯ - อุบลราชธานี และเส้นทางอื่น ได้แก่ เชียงใหม่ - ภูเก็ต กรุงเทพฯ - นราธิวาส

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 731 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 590 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ไปยัง 53 จุดบิน ใน 20 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 141 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ไปยัง 18 จุดบิน ใน 13 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 53 จุดบินใน 20 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 21 จุดบินใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่ 270 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ฮองกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร ไทเป ไช่ มณีลา ปักกิ่ง ปูซาน เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยงไฮ้ และเฉิงตู

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางซา จงชิ่ง และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เจิ้งโจว เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2560 และเกาสง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560 รวมทั้งเพิ่มเส้นทางใหม่ ภูเก็ต - กวางโจว เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2560

### เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงหลายสายการบิน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 84 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ เดนปาซาร์ และจาการ์ตา

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง และกัวลาลัมเปอร์

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะเดียวกัน การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทยเช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 18 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 144 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังคาลอร์ ธากา โคลัมโบ กาสฏมาณฑุ ย่างกุ้ง เจนีวา การาจี่ อีสลามาบัด ลาสฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มัณฑะเลย์ ย่างกุ้ง พุทธยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา และมุมไบ

## เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 3 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ มัสกัต และเตหะราน

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 6 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 78 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์ สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เสียมราฐ เวียงจันทน์ พนมเปญ และหลวงพระบาง

## เส้นทางข้ามทวีป

### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรงไปยังเส้นทางอเมริกาเหนือ บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตร การบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้ามแปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับฮอลแลนด์แอร์เวย์ ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยัง ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ

บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบิน อีวา แอร์เวย์ โดยมีไต้หวันเป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก แวนคูเวอร์ ลอสแอนเจลิส ซีแอตเทิล ฮุสตัน ชิคาโก และโทรอนโต และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินเอเซียน่า ในเส้นทางเกาหลี เข้าอเมริกาเหนือ เส้นทางโซล ไปยัง ลอสแอนเจลิส ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก ซีแอตเทิล ฮโนลูลู และชิคาโก

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลูฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็นศูนย์กลาง ไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินบรัสเซลส์



โดยมีบรัสเซลส์เป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก วอชิงตัน ดี.ซี. และโทรอนโต บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง แฟรงค์เฟิร์ต ไปยัง มอนทรีออล และโทรอนโต เส้นทางฮังการี ไปยัง โทรอนโต และแวนคูเวอร์ เส้นทางลอนดอน ไปยัง โทรอนโต เส้นทางซูริก ไปยังโทรอนโต เส้นทางโตเกียว ไปยัง แวนคูเวอร์ และเส้นทางไทเป ไปยัง แวนคูเวอร์ รวมทั้งหมด 15 จุดบินในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา ทั้งนี้บริษัทฯ มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเที่ยวบินรหัสร่วม เนื่องจากมีนโยบายมุ่งเน้นการขายเส้นทางเครือข่าย โดยจะส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบินเองและมีเที่ยวบินเชื่อมต่อกับสายการบินอื่นในรูปแบบเที่ยวบินรหัสร่วม

### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 95 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงค์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มินนิค บรัสเซลส์ มิลาน อดโล มอสโคว์ และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เวียนนา เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2560

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งเที่ยวบินรหัสร่วมทั้งหมดในยุโรปและสหราชอาณาจักรครอบคลุม 46 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

### เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ในภาคพื้นออสเตรเลีย บริษัทฯ ให้บริการ 5 จุดบินใน 2 ประเทศ ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ธ ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ ด้วยความถี่รวม 46 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเส้นทาง ฮังการี - โอ๊คแลนด์ และ เที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ คือ เวลลิงตัน ไครสต์เชิร์ช

### การบริการลูกค้า

ในปี 2560 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผลงานเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน

แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่ำเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการให้บริการและทำข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey)

การประเมินผลและการกำกับดูแลข้อตกลงระดับการบริการที่ดีนอกจากเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทาง (Customer Experience) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริษัทฯ (Brand Loyalty) อันเป็นการรักษาสถานลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการอีก และยังช่วยให้เกิดการตลาดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยเฉพาะจากผู้บริโภคที่ชอบพูดถึงแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์ใดๆ ที่ตนชื่นชอบ (Brand Advocates) ทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สำหรับรายละเอียดของการพัฒนาการบริการลูกค้าในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและความสะดวกให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจ่ายเงินในเว็บไซต์ ให้มากขึ้น และอยู่ระหว่างดำเนินการให้บริการ Website Live Chat 24 ชั่วโมง 7 วัน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและให้ความช่วยเหลือกับลูกค้า รวมทั้งการเช็คอินผ่าน SMS การเช็คอินโดยใช้ 2D Barcode และการสั่งพิมพ์บัตรโดยสารขึ้นเครื่องบินตั้งแต่ที่บ้าน (Home Print Boarding Pass) นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการ

เช็คอินด้วยตนเองที่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ (จะขยายต่อไปในโรงแรมในเครือโนโวเทล) ส่วนที่ท่าอากาศยาน ได้เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-check-in) ซึ่งลูกค้าสามารถนำอี-บอร์ดิงพาสไปเป็นส่วนลด 15% เพื่อซื้อสินค้าที่ร้าน THAI Shop ของการบินไทย

### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยปรับปรุงแบบการให้บริการเป็นแบบเฉพาะบุคคลมากขึ้น ทั้งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการและการนำเสนอให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจมากขึ้น อาทิ อาหารยอดนิยมของแต่ละท้องถิ่น อาหารสำหรับไทย เครื่องดื่มสมุนไพร และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาล นอกจากนี้ ได้ปรับรายการอาหารเส้นทางภายในประเทศเป็น Hot Snack และเส้นทางอินโดจีนเป็น Hot Light Meal

### อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสารและระบบสาร์เบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัทฯ คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกันให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาร์เบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

##### 1.1 การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร

บริษัทฯ อยู่ในช่วงการดำเนินการปรับปรุงที่นั่งโดยสารบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ ให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยเก้าอี้โดยสารชั้นธุรกิจจะสามารถปรับเอนนอนราบได้ 180 องศา โดยคาดว่าจะดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จทั้ง 3 ลำภายในปี 2561

##### 1.2 การพัฒนาทางด้านระบบสาร์เบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาร์เบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกัน

ทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย อาทิเช่น ภาพยนตร์ไทย/New Release/Favorite และ World Cinema รวมทั้งเกมส์ ข้อมูล และภาพเส้นทางบิน นอกจากนี้ยังพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์ (Software) รองรับจำนวนเนื้อหา (Content) ที่เพิ่มขึ้น อาทิ e-Menu และ e-Shopping เป็นต้น

#### 2. การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้นโดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง โดยในปี 2560 ได้ให้บริการบนเครื่องบิน จำนวนรวม 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 7 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ นอกจากนี้เพื่อความความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง บนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 และจำนวน 5 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 A350-900 และแบบโบอิง 787-9

สำหรับเครื่องบินใหม่ที่จะได้รับมอบ มีการติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศ (In-flight Connectivity: IFC) ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยในปี 2561 บริษัทฯ จะได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 เพิ่มเติมอีกจำนวน 5 ลำ และสำหรับเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ และแบบโบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ นอกจากนี้ ยังมีแผนที่จะติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศบนเครื่องบินของบริษัทฯ ให้ครบทุกลำ

#### การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นหัวใจของธุรกิจการบิน ตลอดระยะเวลากว่า 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) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) และหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ในปี 2560 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย ที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากลทั้งสิ้น 105 ครั้ง ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อให้ประเทศไทยสามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concern: SSC) ตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) บริษัทฯ ได้เข้าร่วมในกระบวนการทบทวนการออกใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (AOC Re-certification) ซึ่งดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ทำให้บริษัทฯ ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศใหม่ (Air Operator Certificate: AOC) และใบอนุญาตขนส่งวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Certificate) เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบริษัทฯ ในการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม อาหารสดอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งวัตถุอันตรายอื่น ๆ ที่มีการควบคุมด้านความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์

บริษัทฯ ได้เน้นการรักษามาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standards and Recommended Practices: SARPs) ของ ICAO ที่กำหนดให้สายการบินต้องจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) และระบบบริหารการกำกับการปฏิบัติตามข้อบังคับการบิน (Compliance Management System: CMS) เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการมาตรฐานเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) ในปี 2558 ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กร

การบินทั่วโลกเป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยไปยังระดับสูงสุด (Best in Class) โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการรักษามาตรฐาน (Compliance Culture) และวัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture) ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถการบริหารคุณภาพและการบริหารความปลอดภัย (Safety and Quality Management) และตัวชี้วัดความปลอดภัย (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 สามารถลงการปฏิบัติการบินเข้ายุโรป ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2558 ต่อไป ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate: AOC) ของประเทศไทย

ปัจจุบันบริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่น และทุ่มเททรัพยากรเพื่อพัฒนาความปลอดภัยการบินโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการบริหารความปลอดภัยและลดความเสี่ยง เข้ามาควบคุมและวิเคราะห์งานด้านความปลอดภัย ทั้งหมด 4 ระบบ ได้แก่

1. Safety Reporting & Information System คือ ระบบบันทึกรายงานด้านความปลอดภัยที่อนุญาตให้พนักงานกว่าสองหมื่นคนมีส่วนร่วมบันทึกรายงานฯ ผ่านอุปกรณ์หลากหลายชนิด อาทิ Desktop Computer, Laptop Computer, Tablet, Mobile สามารถทำงาน Online/Offline และส่งข้อมูลกลับมายัง ศูนย์ข้อมูลผ่านเครือข่าย Internet จากนั้นจะทำการประมวลผลแสดงค่าออกมาใน Dashboard ส่งตรงถึงฝ่ายบริหาร
2. Flight Data Monitoring & Animation Program คือ โปรแกรมที่ใช้เฝ้าสังเกต ติดตามและบันทึกการปฏิบัติการบินเพื่อประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติการบินในสนามบินต่างๆ
3. Flight Simulator System คือ เครื่องบินจำลองเสมือนจริงที่บรรจุสถานการณ์จำลองเพื่อให้นักบินมีโอกาสฝึกซ้อมรับสถานการณ์จนมีความชำนาญพร้อมรับทุกสถานการณ์จริง เช่น หมอกลงหนา หิมะตก เพลิงไหม้เครื่องยนต์ ชนนก
4. Big Data System คือการเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบต่างๆ เช่น ข้อมูลเส้นทางการบิน ข้อมูลระบบการทำงานของเครื่องบิน ข้อมูลผู้โดยสาร ข้อมูลสภาพอากาศ มาจัดเก็บเพื่อทำ Data Intelligence ซึ่งโครงการนี้เป็น การประสานความร่วมมือระหว่าง การบินไทย สายการบิน Scandinavian Airlines System (SAS) ผู้ผลิตเครื่องบิน



ผู้ผลิต Hardware Software ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่มีคุณค่าถือเป็นสินทรัพย์มหาศาลนี้มาใช้ประโยชน์ ช่วยในการวิเคราะห์ การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis) และช่วยในการตัดสินใจด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากล โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่านการทดสอบและประเมินความถนัดในการเป็นนักบินพาณิชย์ (Aptitude Test) จาก Scandinavian Institute of Aviation Psychology (SIAP) ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านการคัดเลือกนักบินให้กับสายการบินชั้นนำของโลก การสอบจิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology Test) จากสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน (Ride Check) และการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English ICAO Proficiency) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการ ควบคู่ไปกับความตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Enhanced Safety Management System ให้กับบุคลากรการบินและพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรการบินของบริษัทฯ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยและเป็นไปตามข้อกำหนดของ ICAO และบริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Engagement โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการบินให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่บริษัทฯ กำหนด โดยมีเป้าหมายให้เกิดความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการแก่ผู้โดยสารด้วย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับ

การดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน บนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร คือการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Committee: OHSC) ซึ่งมีผู้แทนของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานให้เป็นระบบสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดประชุมเพื่อติดตามการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมของบริษัทฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ได้แก่ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT), หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS), กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations), หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศเยอรมัน (German Civil Aviation Authority: LBA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศอังกฤษ (Department for Transport: DfT) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศสวิสเซอร์แลนด์ (Federal Office of Civil Aviation: FOCA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศญี่ปุ่น (Japan Civil Aviation Bureau: JCAB) และมาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) รวมถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน อีกทั้งบริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management System: SeMS) ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบินอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานสากล โดยผลการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานีกาบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ ยังได้จัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤตต่างๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น แผนย้ายฐานการปฏิบัติงาน แผน Public Health Emergency รวมทั้งบริษัทฯ ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยใน 2560 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินเต็มรูปแบบประจำปี 2560 (PEMEX 17) ที่ท่าอากาศยานภูเก็ต การฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบตามแผนฉุกเฉินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX 17) และการฝึกซ้อมเต็มรูปแบบเหตุฉุกเฉินทางการแพทย์-โรคติดต่อและกักกันโรค ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management & Operations Center: CMOC) ของบริษัทฯ ได้ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชม. อีกทั้งมีการฝึกอบรมและมีศูนย์ปฏิบัติการของชุดให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัยฯ (Family Assistance & Support Team: FAST Center) สอดคล้องกับมาตรฐานระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศ สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ สายการบินพันธมิตร และสายการบินที่มีข้อตกลงร่วมกัน

ด้วยมาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคงกาบินและการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ในปี 2560 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเข้าร่วมรับการตรวจสอบตามโครงการกำกับดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์การกาบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO Universal Security Audit Programme Continuous Monitoring Approach: ICAO USAP-CMA) การบริหารจัดการกรณีเหตุการณ์การก่อการร้ายที่หลายประเทศในยุโรปและทั่วโลก ซึ่งบริษัทฯ ให้การสนับสนุนภาครัฐและดูแลผู้โดยสารเดินทางกลับมาด้วยความปลอดภัย การบริหารจัดการเที่ยวบินไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ ประเทศซาอุดีอาระเบีย รวมทั้งกรณีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสเมอร์ส (Middle East Respiratory Syndrome: MERS) ในเที่ยวบินฮัจญ์ โดยบริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับ คำแนะนำขององค์การอนามัยโลก และกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด การบริหารจัดการกรณีเกิดภัยธรรมชาติ เช่น สถานการณ์ภูเขาไฟอาากุที่เกาะบาหลี่ สาธารณรัฐอินโดนีเซียปะทุ และสถานการณ์หมอกควันที่กรุงนิวเดลี สาธารณรัฐอินเดีย โดยประสานงาน



กับหน่วยงานภาครัฐจัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่งให้กับสถานีที่เกิดเหตุวิกฤตเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้โดยสารและพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่สถานี ซึ่งบริษัทฯ สามารถสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่สูงกว่ามาตรฐานสากล และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบินไทยจะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

ในภาพรวมของการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นในเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด และคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินที่ดีเลิศ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาประยุกต์ใช้กับเอกลักษณ์การให้บริการด้วยเสน่ห์ไทย บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะรักษาคุณภาพ ความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานกาบินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อีกทั้งการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้น เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมาโดยตลอด และบริษัทฯ จะได้นำนโยบายเชิงรุกในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานกาบิน อย่างต่อเนื่อง

## การตลาดและการแข่งขัน

### นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนธุรกิจ 5 ปี (2557 - 2561) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด** เช่น ตลาดกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาด ปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลัก โดยการเพิ่มเที่ยวบิน และเปลี่ยนแบบเครื่องบินที่มีอุปกรณ์ทันสมัย เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าให้แก่สายการบินอื่น

**กลุ่มตลาดที่มีการแข่งขันสูง** เช่น ตลาดสิงคโปร์ ฮองกง และกลุ่มประเทศในอาเซียน บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด โดยเพิ่มความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อเพิ่มผู้โดยสารเชื่อมต่อที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งใช้สายการบินไทยสมายล์ในการรักษาส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางภูมิภาคระยะสั้น

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

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

โดยในการเข้าตลาดเหล่านี้ บริษัทฯ จะศึกษาสภาพตลาด สภาพการแข่งขัน เส้นทางบิน เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ด้านเส้นทางบิน เครือข่ายการบิน และฝูงบิน

### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์

สายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับการควบคุมค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการ โดยมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินนโยบายการตลาด ดังนี้

#### 1. การให้บริการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellent Services)

เน้นเพิ่มเติมการนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าทุกจุดสัมผัสของการบริการ (Touch Point) โดยมีแนวทางดังนี้

- **Excellent Check-in** พัฒนาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการเช็คอินทางอินเทอร์เน็ต ให้ผู้โดยสารสามารถเช็คอินล่วงหน้าได้ด้วยตนเอง เช่น สามารถเลือกที่นั่ง และพิมพ์บัตรขึ้นเครื่อง (Boarding Pass) ตลอดจนการจัดให้มีห้องรับรองผู้โดยสาร (Lounge) สำหรับผู้โดยสารทุกท่าน

- **Excellent In-Flight Services** พัฒนาปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการให้บริการผู้โดยสารในเที่ยวบินให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจให้ผู้โดยสารเพิ่มมากยิ่งขึ้น อาทิ การให้บริการและบรรยากาศภายในห้องโดยสาร อาหาร และเครื่องดื่มในเที่ยวบิน เป็นต้น

- **Excellent Customer Relation** พัฒนาระบบการส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในทุกรายละเอียด อาทิ ระบบการจองตั๋ว การเช็คอินผู้โดยสาร ผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสาร นอกจากนี้ยังให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดในทุกกลุ่มเป้าหมาย อาทิ การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าในช่วงเทศกาลต่างๆ การพัฒนาระบบให้ข้อมูลและการสื่อสารกับลูกค้า เป็นต้น

#### 2. การกำหนดราคาขายที่เหมาะสม (Reasonable Price, High Value)

- ปรับโครงสร้างการกำหนดราคาเพื่อให้มีราคาบัตรโดยสารที่หลากหลายเหมาะสมสำหรับแต่ละตลาด เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันกับสายการบินอื่น (Right Price, Right Market)
- สร้าง Price Value เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าใช้บริการ ตลอดจนมุ่งเน้นการสื่อสารกับผู้โดยสารผ่านทางช่องทาง On-line หรือ Internet เพิ่มเติม

#### 3. การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบิน (Route Network Development)

- เสริมสร้างเครือข่ายการบินให้แข็งแกร่งด้วยการเพิ่มความถี่หรือความจุของเที่ยวบินให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด และพัฒนาการเชื่อมต่อเที่ยวบินในเวลาที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสารทั้งแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to Point) และแบบต่อเที่ยวบิน (Connecting Traffic) จากจุดต้นทางถึงปลายทางให้มากขึ้น เช่น เส้นทางจีน อินเดีย อินโดจีน และภูมิภาค
- ขยายเครือข่ายเส้นทางบินโดยอาศัยความร่วมมือกับการบินไทยเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อเที่ยวบินอย่างต่อเนื่องและสะดวกแก่ผู้โดยสารเพิ่มขึ้น (Seamless Connectivity) เช่น การเชื่อมต่อเส้นทางบินจากประเทศอินเดียของไทยสมายล์กับเส้นทางบินสู่ประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ของการบินไทย ซึ่งมีผู้โดยสารชาวอินเดียทั้งที่เดินทางด้วยตัวเอง และที่เดินทางเป็นหมู่คณะซึ่งมีความต้องการในการเดินทางเป็นจำนวนมาก เป็นต้น



#### 4. เสริมสร้างความแข็งแกร่งในช่องทางโฆษณาและสื่อสารการตลาด (Strengthen Brand Communication)

- เพิ่มช่องทางการโฆษณาและสื่อสารการตลาดให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างตรงเป้าหมายและครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าทั่วไป ลูกค้าองค์กร รวมไปถึงลูกค้าที่ซื้อผ่านช่องทาง On-line
- เพิ่มความถี่ในการติดต่อสื่อสาร และใช้ประโยชน์จากการสื่อสารผ่านช่องทาง On-line เช่น Facebook, LINE Official, Instagram, WEChat ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 5. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีความเหมาะสม และตอบสนองต่อสภาพตลาดที่มีความแตกต่างกัน (Market Strategy Segmentation)

- เส้นทางประเทศจีน: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler) ที่มีกำลังซื้อสูงเพิ่มมากขึ้นโดยการสร้างสื่อและทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ทางการตลาด (Marketing Communication) ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า (Focus Group) เป็นต้น
- เส้นทางประเทศอินเดีย: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler), ลูกค้ากลุ่ม MICE (Meeting, Incentives Convention, Exhibition), ลูกค้าที่ต้องการการจัดงานแต่งงานภายในประเทศ (Wedding) และลูกค้ากลุ่มผู้ใช้แรงงาน (Labor) เป็นต้น
- เส้นทางในประเทศ: รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยการทำกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายที่มีความน่าดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ผ่านทางช่องทางการขายทุกช่องทาง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในการเดินทางที่ประทับใจและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ (Competitive Edge)

#### 6. บรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งและยั่งยืน สร้างผลกำไรสูงสุด (Strong and Sustainable Growth with High Profitability)

- เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Oriented)
- เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive)
- เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Dynamic)

### แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

#### แผนบริหารรายได้

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสถานะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด การแข่งขัน

ที่รุนแรง รวมทั้งการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ขององค์กรตรวจสอบต่างๆ บริษัทฯ จึงมีแผนงานมุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโดยการบริหารฝูงบินแนวใหม่ ด้วยการใช้เครื่องบินให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเส้นทางหลัก ด้วยการใช้เครื่องบินรุ่นใหม่ที่ดีกว่า ปรับกำลังการผลิตในบางตลาด และเพิ่มการใช้เครื่องบินให้มากขึ้น
- เพิ่มการขายแบบเครือข่าย (Network Sales) โดยแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ ในเส้นทางรอบๆ เส้นทางหลัก โดยการจัดทำความตกลงร่วมกับสายการบินคู่ค้า ดังที่ปรากฏในรายการส่งเสริมการขายจุดบินใหม่ๆ ของบริษัทฯ ในทวีปยุโรป
- เสริมสร้างรายได้จากการขายผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) โดยพัฒนาระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกของต่อความต้องการของผู้โดยสารสำหรับตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

#### การหารายได้เสริม

นอกเหนือจากธุรกิจการบินหลักที่บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์และบริการเสริมต่างๆ เป็นรายได้เสริมองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยการบินไทยได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการช้อปปิ้งออนไลน์ (Shopping Online) บนเว็บไซต์ เช่น การเลื่อนชั้นที่นั่ง บริการรถเช่า รถรับส่งสนามบิน โรงแรม รวมทั้งเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว อาทิ สินค้า THAI Shop ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ห้องรับรองพิเศษ (Lounge) เป็นต้น รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าเป็นที่น่าสนใจ คุณภาพที่ดีสมควรอย่างยิ่งจากที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ผลิตภัณฑ์ OTOP นอกจากนี้จะเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในประเทศแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลและต้อนรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทฯ มีขีดความสามารถที่จะหารายได้ที่อื่นๆ ได้นอกจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนองของรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

ธุรกิจการขนส่งทางอากาศ การท่องเที่ยวและการขนส่ง เป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นและอยู่ในความสนใจทั้งจากผู้บริโภคภายในประเทศและจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยบริษัทฯ วางกลยุทธ์เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อบริการเสริมต่างๆ ที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าในการบินไทยทำการคัดสรรมาแล้ว และนำเสนอเป็นทางเลือกตามรสนิยมและความต้องการของผู้โดยสารตามเส้นทางและวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ซึ่งบริการเสริมดังกล่าว จะทำให้ผู้โดยสารของการบินไทยได้รับประสบการณ์ที่ดีตลอดการเดินทาง และบอกต่อประสบการณ์การเดินทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์และกับเพื่อนๆ เพื่อจูงใจให้หันกลับมาใช้บริการของการบินไทยต่อไป

### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

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

- ลูกค้าพรีเมียม ประกอบด้วยลูกค้าชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกพลตินัม สมาชิกบัตรทอง
- ลูกค้าภาคราชการ (Government)
- ลูกค้ากลุ่มองค์กร (Corporates) และลูกค้านักธุรกิจ/ธุรกิจขนาดย่อม (SME: Small and Medium Enterprise)
- ลูกค้ากลุ่มท่องเที่ยว (Leisure)
- นักเรียน และลูกค้ากลุ่มเยี่ยมเยือนและญาติ (VFR: Visiting Friends and Relatives)
- ลูกค้านิยมกีฬา 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) และกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

โดยบริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มเที่ยวบินที่บินตรงเข้าประเทศไทยให้มากขึ้น เน้นความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการเปิดจุดบินใหม่อย่างระมัดระวัง มีเป้าหมายในการขยายเส้นทางบินเพื่อให้ครอบคลุมจุดบินมากที่สุด ผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ทั้งแบบการบินตรงในลักษณะจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) และเชื่อมต่อในลักษณะต่อเลยไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (Beyond Point) ครอบคลุมระหว่างจุดบินทุกจุดที่บริษัทฯ ให้บริการเอง และการที่บริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของพันธมิตรการบินที่ใหญ่ และมีความเข้มแข็งที่สุด คือ สตาร์อัลไลแอนซ์ ทำให้บริษัทฯ สามารถให้บริการในเส้นทางอื่นเพิ่มเติมโดยเชื่อมต่อกับเส้นทางต่างๆ ของเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ซึ่งมีสมาชิกทั้งหมด 28 สายการบินให้บริการมากกว่า 18,500 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,330 จุดบินทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

THAI Contact Center ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (02-356-1111) เป็นด่านแรกของจุดบริการหลักที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการ บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการในส่วนนี้เป็นอย่างมาก โดยมีข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) คือ ต้องให้บริการตอบรับสายลูกค้าร้อยละ 80 ของปริมาณสายที่เรียกเข้าทั้งหมดภายในเวลา 20 วินาที และมีอัตราละทิ้งสายไม่เกินร้อยละ 8 โดยมีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้รับการว่าจ้างมาให้บริการภายใต้การดูแลของหน่วยงาน TCC ตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับบริการลูกค้าหลายช่องทาง ทั้งทางโทรศัพท์ อีเมล แฟกซ์ และโทรศัพท์ เลขหมายพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ลูกค้าภาคราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

### Digital Commerce

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของช่องทางดิจิทัล (Digital) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีใหม่ที่กำลังเข้ามา ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมและธุรกิจการบินของโลก จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ผู้บริโภคจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ทั้งโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน

(Smart Phone) และเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ (Social Network) ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งอุปนิสัยใหม่ของผู้บริโภคที่เรียกว่า Socialnomics ทำให้แนวโน้มของผู้บริโภคหันมาใช้ช่องทางดิจิทัลในการซื้อบัตรโดยสารและการใช้บริการที่สามารถทำด้วยตนเองได้ (Self Service) การสื่อสารต่างๆ กับบริษัทฯ ผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้นเป็นลำดับ การบินไทยจึงให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัลเพื่อรองรับแนวโน้มการเติบโตของเทคโนโลยี รวมทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานเว็บไซต์ของการบินไทยได้ง่ายและทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจากทุกอุปกรณ์ เช่น โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน เป็นต้น

นอกจากบริษัทฯ เน้นความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาเที่ยวบินและเครือข่ายเส้นทางบินที่เชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตรไปทั่วโลก บริษัทฯ ยังสามารถให้บริการลูกค้าแบบบริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Services) บริษัทฯ ได้มีการปรับตัวและรับมือกับสภาพการแข่งขันต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน โดยการขยายช่องทางชำระเงินหลากหลายช่องทางมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินผ่าน Counter Service, 7 Eleven, Tesco Lotus, PayPal, Line Pay, ATM, Bank Transfer และอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพัฒนาการสื่อสารข้อมูล เพื่อดึงดูดความสนใจกับลูกค้าและช่วยเผยแพร่ไปในวงกว้าง รวมทั้งการบริหารการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ขยายเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนออนไลน์ (Online Communication) ผ่านช่องทาง Social Media ของการบินไทย ซึ่งจัดทำในหลายรูปแบบ อาทิ Banner, Info graphic, VDO เป็นต้น ตลอดจนการใช้ช่องทาง Social Media ในการส่งเสริมรายได้ให้บริษัทฯ ได้อีกทางหนึ่ง

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้านส่งเสริมการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้ให้มากที่สุด ในสภาวะตลาดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยผันผวนภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันในตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดโดยโปรแกรมสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิด พลัส (Royal Orchid Plus: ROP) และรายการแพ็คเกจท่องเที่ยว รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์: เอื้องหลวง (Royal Orchid Holidays) ที่หลากหลาย ซึ่งคัดสรรแล้วสำหรับนักท่องเที่ยวผู้โดยสารการบินไทยเป็นการให้บริการเชื่อมต่อการเดินทางโดยสายเครื่องบิน ในการให้บริการที่พักและการท่องเที่ยวแก่ผู้โดยสารของการบินไทย

รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ มีการขายผ่านทั้งสำนักงานขายและตัวแทนจำหน่ายของการบินไทย มีการพัฒนาระบบ เพื่อให้รองรับการขายผ่านอินเทอร์เน็ต (Online) มีการพัฒนารายการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนและหลากหลาย มีการส่งเสริมการขายผ่านสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัด Event และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขายช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว นโยบายเหล่านี้เป็นทั้งการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์รายการทัวร์ รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ และทัวร์เอื้องหลวง ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้ามากขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์

แม้ว่าสายการบินไทยสมายล์ได้แยกระบบการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: DPS) ออกจากการบินไทย ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ดำเนินการจัดจำหน่ายผ่านระบบของสายการบินไทยสมายล์เอง แต่เพื่อให้การบริการผู้โดยสารที่เดินทางต่อเนื่องในเส้นทางของการบินไทยรวมไปถึงเพิ่มศักยภาพของเครือข่ายการบินไทยให้แข็งแกร่ง สายการบินไทยสมายล์จึงยังคงมีการจัดจำหน่ายร่วมกับการบินไทยผ่านสัญญาเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement)

สายการบินไทยสมายล์มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุมมาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหารภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ ทั้งนี้ นอกจากสายการบินไทยสมายล์จะจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักแล้ว ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาติอุส และผ่านเอเจนต์ออนไลน์ (Online Travel Agent) เช่น Expedia, TripAdvisor, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้า และเพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น

### สภาอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว

ในปี 2560 เศรษฐกิจโลกมีการฟื้นตัว โดยเติบโตร้อยละ 3.6 สูงกว่าปีก่อนที่เติบโตร้อยละ 3.2 ปัจจัยหลักมาจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วแข็งแกร่งขึ้นและเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาปรับตัวดีขึ้นตาม

การขยายตัวของการค้าโลกและการปรับตัวดีขึ้นของความเชื่อมั่นผู้บริโภค โดยกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนายังคงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญโดยเฉพาะจีนที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลกและมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลกมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนอยู่ที่ร้อยละ 6.8 สำหรับเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา ยูโรโซนและญี่ปุ่นมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 2.2, 2.1 และ 1.5 ตามลำดับ ในส่วนของเศรษฐกิจไทยมีการปรับตัวดีขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 3.7 โดยได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจากภาคการส่งออกที่ขยายตัวตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะตลาดจีนและสหรัฐฯ ประกอบกับภาคการท่องเที่ยวขยายตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แนวโน้มปี 2561 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจโลกที่ประมาณร้อยละ 3.7 โดยคาดการณ์การขยายตัวต่อเนื่องของเศรษฐกิจกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนา ขณะที่กลุ่มประเทศเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วประมาณการชะลอตัวเล็กน้อย ยกเว้นสหรัฐฯ คาดการณ์เศรษฐกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 2.3

ทั้งนี้ ภาวะการเงินตึงตัวเกินคาดจากอัตราดอกเบี้ยที่ปรับสูงขึ้น ขณะที่อัตราเงินเฟ้อยังต่ำ ความสามารถในการชำระหนี้ในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนาลดลงจากต้นทุนการเงินที่เพิ่มขึ้น ปัญหาหนี้สินในจีนที่ยังคงเพิ่มขึ้นซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจจีนชะลอตัวต่อเนื่องมากกว่าคาด ความเสี่ยงจากนโยบายกีดกันทางการค้า และปัญหาทางภูมิรัฐศาสตร์ในคาบสมุทรเกาหลี ต่างเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบให้การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกเติบโตช้ากว่าคาด (ที่มา: รายงานสภาวะเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เดือนตุลาคม 2560)

ในส่วนของราคาน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบินนั้น ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2560 อยู่ที่ 54.89 และ 65.40 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ ปรับตัวสูงขึ้นกว่าปีก่อนที่ร้อยละ 20 จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้นขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบลดลงจากข้อตกลงปรับลดกำลังการผลิตระหว่างกลุ่มผู้ผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลกอย่างกลุ่มโอเปกและประเทศนอกกลุ่มโอเปกประมาณ 1.8 ล้านบาร์เรลต่อวัน โดยข้อตกลงดังกล่าวมีผลสิ้นสุดในเดือนมีนาคม 2561 อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันยังคงผันผวนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สำหรับแนวโน้มปี 2561 ชี้ติกรูปคาดการณ์ว่า ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินจะปรับตัวสูงขึ้นอยู่ในระดับที่ 65 และ 75 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนแผนกเอกสารและสัญญาการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันและ

คาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือนชี้ติกรูป เดือนตุลาคม 2560)

จากราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นประกอบกับการแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกันยังคงทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ผูกบิน และการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลางสายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยการรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้นการปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน

### สภาวะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้สรุปปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาค 9 เดือนแรก ปี 2560 โดยรวมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 7.7 จากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกและราคาบัตรโดยสารที่ลดลงกระตุ้นความต้องการเดินทางให้เพิ่มขึ้น และคาดว่าทั้งปี 2560 การขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะเติบโตที่ร้อยละ 7.4 ซึ่งจะเป็นการเติบโตในอัตราเดียวกับปี 2559

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด 3 อันดับแรก ใน 9 เดือนแรก ปี 2560 คือ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมในอัตราเลขสองหลัก (Double digit growth) อยู่ที่ร้อยละ 10.0 (สัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 32.9 ของอุตสาหกรรมโดยรวม) สาเหตุจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคที่แข็งแกร่งช่วยสนับสนุนความต้องการเดินทางภายในภูมิภาคให้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ อาทิ อินเดีย และจีน รองลงมาคือ ภูมิภาคยุโรป และละตินอเมริกาอยู่ที่ร้อยละ 8.5 และ 7.5 ตามลำดับ และคาดว่าทั้งปี 2560 สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ยุโรป และละตินอเมริกาจะเติบโตที่ร้อยละ 10.4 7.0 และ 7.5 ตามลำดับ

สำหรับประเทศไทยในปี 2560 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ประกอบกับปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยในช่วงเดือนมกราคม - กันยายน 2560 มีจำนวน



26.1 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 ซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยคาดการณ์นักท่องเที่ยวทั้งปีจะมีจำนวน 35 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.6 โดยนักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางมาประเทศไทยมากที่สุด แม้ว่าชะลอตัวลงเล็กน้อยในช่วงต้นปี แต่สามารถฟื้นตัวกลับมาเป็นบวกได้อีกครั้งตั้งแต่เดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ในภาพรวมช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคม 2560 มีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 154 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 74.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 เป็นผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 16.1 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.1 โดยบริษัท มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 21.5 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

#### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิมมีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ que เห็นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยในช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคม 2560 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 20 สายการบิน มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 25.1 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 8.1 โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 4.7 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.0 สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 18.6

#### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ในปี 2560 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเดิมรูปแบบ สายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของสายการบิน โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการปรับตัวและการพัฒนาเครือข่ายจากให้บริการ

บินแบบจุดต่อจุด (Point-to-Point) มาให้บริการไประยะทางไกลมากขึ้น พัฒนาเป็นเครือข่ายการบินเชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม พร้อมทั้งยกระดับด้านสินค้าและบริการให้ใกล้เคียงกับสายการบินเต็มรูปแบบมากขึ้น สำหรับสายการบินตะวันออกกลาง ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยมโดยสายการบินคงกำลังการผลิตที่ประเทศไทย แต่เพิ่มกำลังการผลิตและเปิดเส้นทางบินตรงไปยังประเทศในอินโดจีนมากขึ้น อาทิ เอมิเรตส์ให้บริการเส้นทางดูไบ - ย่างกุ้ง - พนมเปญ และการค้าขายกำลังการผลิตไปในเส้นทางโดฮา - ย่างกุ้ง ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลด้านลบต่อศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคอินโดจีนได้

อย่างไรก็ตาม การที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว อีกทั้ง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่อธุรกิจการบินของประเทศไทยเพิ่มขึ้น จากการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้ประกาศปลดธงแดงให้กับประเทศไทย เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2560 ประกอบกับ ยุทธศาสตร์ภาครัฐซึ่งวางแผนให้อุตสาหกรรมการบินเป็นฟันเฟืองหลักในการผลักดันโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development - EEC) ผ่านโครงการเมืองการบิน (Aerotropolis) ซึ่งใช้ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา ระยอง และพัทยาเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยขยายตัวต่อเนื่อง โดยบริษัท เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ โดยเฉพาะตลาดที่มีศักยภาพและเติบโต เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และกลุ่มประเทศอาเซียน เพราะเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง โดยในช่วงเดือนมกราคม - สิงหาคม 2560 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 49.4 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 8.1 ทั้งนี้ โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 11.4 ล้านคน เติบโตร้อยละ 15.3 อย่างไรก็ตาม บริษัท ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 23.0

ทั้งนี้ บริษัท ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

## ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

ปี 2560 ธุรกิจการบินของไทย ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นปีที่ต้องปรับตัวรับมือการแข่งขันที่รุนแรง จากข้อมูลสถิติจาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ในช่วง 9 เดือน (มกราคม 2560 - กันยายน 2560) มีจำนวนเที่ยวบิน เข้าและออก (Aircrafts Movement) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมือง จำนวน 450,808 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 4.3 โดยเป็นเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 202,481 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 12 และมีผู้โดยสารเข้าและออก (Passengers Movement) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง จำนวน 73.5 ล้านคน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 7.6 เป็นผู้โดยสารจากสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 31.5 ล้านคน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 12.9 จากข้อมูลสถิติ ซึ่งให้เห็นถึงการเติบโตด้านธุรกิจการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ส่วนใหญ่ทำการบินด้วยเครื่องบินพิสัยใกล้ และมีกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด CLMV (กัมพูชา สปป.ลาว พม่า เวียดนาม) และจีนอินเดีย อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ไทยเวียดเจตนิวงแอร์ไลน์ ซึ่งเป็นตลาดเดียวกันกับสายการบินไทยสมายล์ ทำให้สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำภายในประเทศ และสายการบินจากต่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้เดือนตุลาคม 2560 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ประกาศปลดธงแดงประเทศไทยจากประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัยด้านการบิน (SSC) หลังจาก ICAO เข้ามาตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินของประเทศไทยในช่วงเดือนกันยายน

ที่ผ่านมา โดยการปลดธงแดงจะส่งผลให้สายการบินสัญชาติไทยสามารถเปิดเส้นทางใหม่ เพิ่มความถี่เที่ยวบิน เปลี่ยนขนาดเครื่องบินและให้บริการแบบเช่าเหมาลำ (Chartered flight) ในประเทศที่มีมาตรการออกมาระงับการบินส่งผลให้สถานการณ์การบินของไทยเติบโตและมีการแข่งขันระหว่างสายการบิน มีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้นจากการเปิดเส้นทางใหม่และการขาดแคลนบุคลากร นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของเที่ยวบินยังส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรด้านการบิน เช่น นักบิน แอร์โฮสเตส วิศวกร และช่างเทคนิค เป็นต้น นอกจากนี้ข้อจำกัดจากปัญหาด้าน time slot และความจุของสนามบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาจทำให้การเพิ่มความถี่และเปิดเที่ยวบินใหม่ไม่ราบรื่นนัก ในปัจจุบัน สนามบินในไทยหลายแห่ง อาทิ สนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมือง และภูเก็ต เริ่มมี time slot ที่หนาแน่นแล้ว ประกอบกับจำนวนผู้โดยสารที่เกินขีดความสามารถในการรองรับ ในขณะเดียวกัน สนามบินในต่างประเทศ ก็ประสบกับปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ทำให้การเพิ่มความถี่และขยายเส้นทางอาจทำได้ไม่ถนัดนัก

## การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### แผนฝูงบิน

บริษัทฯ มีแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 4 ปี (ปี 2558 - 2561) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน จำนวน 22 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556 - 2561) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 29 ลำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้

เครื่องบินที่จัดหา	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	รวม 4 ปี (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 แจ้งเลื่อนการรับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จากเดิมในปี 2560 เป็นปี 2561

## กิจการขนส่งสินค้า พศกฏภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

### ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

การให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ถูกจัดแยกเป็นประเภท ของความต้องการของลูกค้าและให้สอดคล้องกับตลาด เนื่องจากปัจจุบัน สินค้าประเภทที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิ ให้คงที่ตลอดระยะเวลาการขนส่ง เช่น วัคซีน หรือ ยา มีการขยายตัวของตลาดค่อนข้างสูง ประกอบกับการขนส่งสินค้าประเภทของสด ซึ่งเป็นสินค้าส่งออกจากประเทศไทยที่สำคัญ ประเภทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเนื่องจากสภาวะโลกร้อน สภาพอากาศเปลี่ยนแปลง มีอุณหภูมิที่สูงเกือบตลอดทั้งปี ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและ การให้บริการการขนส่งสินค้าประเภทดังกล่าว

บริษัทฯ จึงได้เริ่มรับการอบรมเพื่อให้การบริการคลังสินค้าได้รับใบรับรอง Good Distribution Practice (GDP certification) และทำการจัดซื้อตู้ควบคุมอุณหภูมิเพิ่ม เพื่อรองรับการเติบโตของการขนส่งผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ ที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อโครงการอบรม GDP สำเร็จลง คลังสินค้าของบริษัทฯ ที่สนามบินสุวรรณภูมิจะพัฒนาเป็นศูนย์กลางรับส่งและถ่ายลำของสินค้าผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ของภูมิภาคนี้ นอกจากนี้ตู้ควบคุมอุณหภูมิที่จัดซื้อมายังสามารถให้บริการเช่าแก่ลูกค้าที่ต้องการได้โดยตรงกับบริษัทฯ ซึ่งบริการดังกล่าว คือบริการ Control Temperature Product นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้บริการ TGKool (TGK) เป็นการให้บริการ กับสินค้าที่ต้องการความสด หรือคงสภาพ เช่น ผัก ผลไม้ ของสดแช่แข็ง ฯลฯ และยังมีบริการ TGFresh (TGF) เป็นการขนส่งสินค้าที่สดหรือเน่าเสียง่าย เช่น กุ้ง กล้วยไม้ ฯลฯ แต่ถ้าลูกค้าต้องการความเร่งด่วนในการขนส่งระหว่างประเทศ โดยมีการรับประกันความรวดเร็ว และตรงตามเวลา ลูกค้าสามารถเลือกบริการ TGForce (TGX) ได้อีกบริการหนึ่ง

ขณะนี้บริษัทฯ กำลังปรับปรุงและพัฒนาบริการ TEC (THAI Express Cargo) ซึ่งเป็นการบริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างสนามบินภายในประเทศ ซึ่งได้แก่ สนามบิน ภูเก็ต กระบี่ เชียงใหม่ เชียงราย สุราษฎร์ธานี หาดใหญ่ นราธิวาส ขอนแก่น อุบลราชธานี อุดรธานี โดยมีการประกันส่งถึงมือผู้รับปลายทางภายในสถานที่ที่กำหนดใน 24 ชั่วโมง เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ E-commerce รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตรที่ทำธุรกิจ direct order ภายในประเทศ

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ไปยังปลายทางครอบคลุม 76 จุดบิน ใน 33 ประเทศ

## การตลาดและการแข่งขันของการบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์

บริษัทฯ เน้นการเติบโตด้วยการบริหารพื้นที่ระวางใต้ท้องเครื่องให้เกิดประโยชน์สูงสุด บนเส้นทางและเครือข่ายของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก นอกจากนี้ยังวางแผนที่จะร่วมเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศ โดยใช้สายการบินพันธมิตรและบริษัท Charter Freighters ต่างๆ เพื่อเสริมพื้นที่ระวางในจุดที่การขนส่งหนาแน่น ด้วยความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ต่อเนื่องกันมาเป็นเวลายาวนานกับสายการบินพันธมิตร ทำให้เกิดการเกื้อหนุนในการขนส่ง หรือขยายเครือข่ายในเส้นทางที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบิน หรือ offline โดยทำ Special Proration Agreement ขณะเดียวกันก็ได้ให้สายการบินพันธมิตรใช้พื้นที่ระวางของบริษัทฯ เช่นเดียวกัน ด้วยหลักการและแนวทางพัฒนาธุรกิจร่วมในลักษณะนี้ศักยภาพในการขยายเครือข่ายเส้นทางบินเพื่อครอบคลุมความต้องการของลูกค้าจึงเป็นไปในลักษณะยืดหยุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถมองไปข้างหน้าร่วมกันในการกระชับความสัมพันธ์ เพิ่มความร่วมมือ และเป็นการร่วมลงทุนสร้างเครือข่ายในลักษณะเส้นทางประจำต่อไป

บริษัทฯ ให้ความสนใจและติดตามหาโอกาสที่จะขยายการบริการเข้าไปในห่วงโซ่การบริการของธุรกิจ E-Commerce โดยใช้เครือข่ายของจุดบินในภูมิภาคเป็นจุดแข็งในการรองรับการขนส่ง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีประชากรรวมกันกว่า 1,500 ล้านคน ช่วยส่งเสริมการเติบโตต่อเนื่องอย่างก้าวกระโดดของธุรกิจ E-Commerce ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีต่อธุรกิจการขนส่งทางอากาศ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนยกระดับการบริการคลังสินค้าที่สนามบินสุวรรณภูมิให้อยู่ในระดับ world class standard นอกเหนือจากโครงการ GDP Certificate แล้ว บริษัทฯ ได้ลงทุนขยายพื้นที่การปฏิบัติงานในคลังอีก 1,800 ตารางเมตรในส่วนแรก และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการด้านความปลอดภัยด้วยการลงทุนกับอุปกรณ์ที่ทันสมัย ด้วยการติดตั้งเครื่อง Dual View X-ray อีกหนึ่งเครื่อง

### สภาวะการขนส่งสินค้าทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าปี 2561 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.3

ในขณะที่การแข่งขันของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศมีความรุนแรงมากขึ้น บริษัทฯ เน้นการบริหารงานที่คล่องตัวต่อ

การเปลี่ยนแปลงของตลาด และยืดหยุ่นในการทำธุรกิจกับลูกค้า เพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจให้ต่อเนื่องโดยไม่ต้องกังวลถึงสิ่งที่ต้องไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ บ่อยครั้งนอกเหนือจากการบริหารการขายปกติแล้ว บริษัทฯ มีโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อจะได้เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น การพัฒนาและปรับปรุงส่วน Perishable Center ในพื้นที่คลังสินค้าให้เป็น Cool Center รองรับความต้องการทุกระดับของลูกค้าในธุรกิจของสด เพื่อที่จะเลือกใช้บริการของการบินไทยเป็นลำดับแรกๆ บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญในการขนส่งโดยใช้พื้นที่ระหว่างกับสายการบินพันธมิตร รวมถึงการขนส่งทางรถบรรทุกซึ่งเป็นความร่วมมือในลักษณะ Partnership เพื่อให้แข่งขันในตลาด off line ได้

## หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะเพิ่มคุณภาพการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่องในทุกจุดการให้บริการ โดยได้นำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้าผู้ใช้บริการมาปรับปรุงการให้บริการให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการ การให้บริการการจัดบรรจุสินค้า (Build Up) ซึ่งเป็นการให้บริการจากพนักงานของบริษัทฯ แทนการให้บริการจากตัวแทนผู้ส่งออก ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดีแล้วยังช่วยให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากลอีกด้วย รวมทั้งบริษัทฯ ได้ทำการปรับย้ายอาคารสำนักงานออกจากพื้นที่ในคลังสินค้า ทำให้สามารถเพิ่มพื้นที่ในการจัดการสินค้าขาออกได้กว่า 650 ตารางเมตร ขณะเดียวกันบริษัทฯ อยู่ในระหว่างดำเนินการเพื่อเพิ่มพื้นที่จัดเก็บเชิงสูงให้มากขึ้น เพื่อให้การใช้พื้นที่ของคลังสินค้าได้เต็มศักยภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษานโยบาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISAGO ที่กำหนดไว้ในระบบคุณภาพของ IATA เรื่องการให้บริการภาคพื้นด้านการบริการคลังสินค้าที่ได้รับการรับรองแล้ว

ด้วยความมุ่งมั่นในการปรับปรุงบริการด้านการขนส่ง บริษัทฯ ได้ปรับปรุงพื้นที่ Perishable Center (2,000 ตรม.) บริเวณ Truck Dock ให้เป็นพื้นที่ควบคุมอุณหภูมิ โดยใช้ระบบการ

จัดการแบบ Cool Chain โดยจัดการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษในช่วงระหว่างการขนส่ง เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของสินค้าที่ต้องการ และเพื่อเพิ่มโอกาสการขยายตลาดสินค้า Perishable อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้พัฒนาทักษะบุคลากร โดยการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมมาตรฐาน GDP (Good Distribution Practice) เพื่อรองรับการให้บริการขนส่งสินค้า ด้านเวชภัณฑ์ ให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติการขนส่งที่ดีตาม GDP ขององค์การอนามัยโลก (WHO)

สำหรับการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องดูแลพิเศษ หรือสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ และต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เฉพาะมากกว่าสินค้าทั่วไป เช่น สินค้าที่ต้องการรักษาคุณภาพและความสด บริษัทฯ ได้นำตู้ Temperature control หรือ ULDS Blanket มาใช้บรรจุสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิ ทำให้สามารถควบคุมอุณหภูมิได้ตั้งแต่ คลังสินค้าต้นทางไปจนถึงมอบที่คลังสินค้าปลายทาง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษตลอดทั้งกระบวนการ

ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ บริษัทฯ ได้นำระบบที่มีชื่อย่อว่า “CHORUS” เพื่อทดแทนระบบเดิม (ORCHIDS) เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ในช่วงของการพัฒนาระบบใน Phase ที่ 2 โดยมีระบบที่พัฒนาแล้วเสร็จเพิ่มขึ้นและใช้ปฏิบัติงานได้แล้ว 3 ระบบ คือ

1. ระบบ Claim Management เป็นระบบที่ช่วยบริหารจัดการในส่วนของการ Claim ทั้งหมด
2. ระบบ Revenue Planning System (RPS) เป็นระบบที่ทางบริษัทฯ นำเอาข้อมูลการขนส่งมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อนำไปใช้ในการขาย
3. ระบบ MISBO ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยในการจัดทำรายงานวิเคราะห์ข้อมูลให้กับผู้บริหารในการวิเคราะห์วางแผนและตัดสินใจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบ Warehouse Automation ซึ่งเป็นการเชื่อมต่อข้อมูลของอุปกรณ์จัดเก็บในคลังสินค้าทั้งหมดเข้ากับระบบ CHORUS เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานในคลังสินค้า ซึ่งคาดว่าจะระบบ CHORUS จะสามารถนำมาใช้งานได้อย่างเต็มรูปแบบประมาณปลายปี 2561 และบริษัทฯ ได้นำเอาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Tablet) มาใช้ในกระบวนการคลังสินค้าเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดในการเคลื่อนย้ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการคลังสินค้าด้วย



## ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ได้เพิ่มศักยภาพในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นแบบเต็มรูปแบบ (Full Ground Handling) และสามารถให้บริการครบทุกแบบของเครื่องบิน (All Aircraft Types) จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นมากกว่า 50 ปี นับแต่เริ่มให้บริการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นต้นมา แม้ว่าปัจจุบันได้ย้ายฐานการปฏิบัติงานมาอยู่ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจาก บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้เป็นผู้ประกอบการบริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตามสัญญาเลขที่ ทสภ.1-47/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญารวม 34 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงราย ให้เป็นผู้ให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดังกล่าวมาโดยตลอด ทั้งนี้ สัญญาการอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบการบริการ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ นั้น ยังคงมีการดำเนินงานอยู่ทั้งในส่วนของบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นส่วนของกรมท่าอากาศยาน

#### • ประเภทของการให้บริการ

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสาร ทั้งการให้บริการ ณ จุดบริการปกติและจุดให้บริการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) เอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทาง หรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

**บริการห้องรับรองพิเศษ** สำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง มีบริการสปา (Royal Orchid Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และชั้นธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีห้องรับรองแบบ Exclusive Service ซึ่งเป็นการให้บริการห้องรับรองพิเศษแบบเดินทางเป็นหมู่คณะ

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระ สูญหาย และซ่อมแซมหรือขอใช้กรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน

**บริการควบคุมระวางบรรทุกและบริการวางแผนระวางบรรทุก** คำนวณน้ำหนักบรรทุก ควบคุมการบรรทุกสัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งขาขึ้นและขาลง (Loading and Unloading) โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุด

**บริการสนับสนุนการให้บริการ** เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด การให้บริการยังครอบคลุมถึงการประสานงานกับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากรและการท่าอากาศยานฯ นอกจากนี้ยังมีบริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง การให้บริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และเคาน์เตอร์เช็คอินพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น

**บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services)** อาทิ ธนาคาร และบริษัทเอกชนต่างๆ ที่ต้องการให้บริการฯ อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าของตนเป็นพิเศษ เช่น บริการด้านการอำนวยความสะดวกในการเดินทาง ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในสัญญาการให้บริการ

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

### การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอยู่อีก 2 ราย โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 38 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 36 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 56 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 8 และสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ จะรุกเข้าไปเสนอให้บริการแก่สายการบินเหล่านี้ด้วย

ในส่วนของการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงรายนั้น จะมีคู่แข่งอยู่เพียง

แห่งละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ จะมากกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ตจะเป็นตลาด ที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Carriers) ซึ่งจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ณ ท่าอากาศยานภายในประเทศจะพิจารณาดำเนินการตามที่สายการบินขอใช้บริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวก ท่าอากาศยานนั้นพร้อมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกโดยรวมถึงเที่ยวบินที่มีภารกิจพิเศษต่างๆ ด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานต่างๆ อีกทางหนึ่งด้วย

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในหลายๆ ท่าอากาศยานคือ แรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการบินหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับสูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อยแต่ไม่ต้องเหนียวจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงานเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริมเพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิส เซส จำกัด ที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ให้เป็นพนักงานแบบสัญญาเพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงานเหล่านั้น

### ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับอนุญาตจาก บริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ให้เป็นผู้ประกอบการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ตามสัญญาที่ ทสภ. 1-50/2549 โดยมีระยะเวลา

ของสัญญา 34 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 55 ปี ในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งเที่ยวบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)
2. การให้บริการบันไดสำหรับใช้ขึ้น-ลง อากาศยานการให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภทรวมถึงการให้บริการผู้โดยสารป่วยหรือทุพพลภาพ
3. การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ช่วยติดเครื่องยนต์ของอากาศยาน อุปกรณ์ส่งลมเย็นเพื่อช่วยปรับอุณหภูมิภายในห้องโดยสารของอากาศยาน การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน การบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IDQP/IATA Drinking-Water Quality Pool) และเป็นไปตามข้อกำหนดของ WHO (World Health Organization) รวมถึงการให้บริการเคลื่อนย้ายอากาศยานภาคพื้นดิน
4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดขั้นโรงเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้ การให้บริการทั้งสองประเภทนั้นอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกันและจากความทุ่มเทและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax และได้รับการชมเชยจากสายการบินลูกค้ามาโดยตลอด
5. การให้บริการอากาศยานในสถานะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสถานะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐาน

ในกรณีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและการฝึกเตรียมความพร้อม สำหรับรองรับเหตุฉุกเฉินร่วมกับ บริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

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

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

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นท่าอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ท่าอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่ ท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานอุบลราชธานี ท่าอากาศยานขอนแก่น และท่าอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากท่าอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นต้องใช้การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศ การบริการเที่ยวบินอัมฤตย์ที่ท่าอากาศยานนราธิวาส ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิหรือท่าอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

### การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่งอยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีลูกค้า 52 สายการบิน มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 46 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 53 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 1 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมี

ศักยภาพในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ ศักยภาพในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากล และการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินในการนำเสนอให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้นเพื่อรองรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการ และทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้น ได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรม ตามมาตรฐานของท่าอากาศยาน และมาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ อุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรรมศึกษา และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระ เป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

### ธุรกิจครัวการบิน

หน่วยธุรกิจครัวการบิน เป็นกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลด้านบวกต่อรายได้ของบริษัทฯ โดยสามารถทำกำไรมาโดยตลอดกว่าสิบปี ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ

- ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัท และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกกว่า 60 สายการบิน
- ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัท และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินออกจากท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง กรุงเทพมหานคร และสถานีภูมิภาคในประเทศไทย ร้านเบเกอรี่ฟัพแอนด์พาย (Puff & Pie) ดำเนินการโดยฝ่ายครัวการบิน และผู้แทนจำหน่าย การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ในต่างจังหวัด ครัวการบินยังดำเนินกิจการต่างๆ ณ ท่าอากาศยานกระบี่ เชียงใหม่ และภูเก็ต ในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มภายในภัตตาคาร ผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัท และสายการบินอื่นๆ ด้วย ปัจจุบันครัวการบินดอนเมือง ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ รวมถึงการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้เปิดดำเนินการจำหน่ายอาหารเคลื่อนที่ (Puff & Pie Food Truck) เพื่อให้บริการขายอาหารและเบเกอรี่เคลื่อนที่ไปตามจุดต่างๆ

ครัวการบินเป็นผู้นำในการผลิตอาหารและบริการแก่สายการบินที่ออกจากสนามบินสุวรรณภูมิ โดยให้บริการแก่เที่ยวบินมากกว่า 70,000 เที่ยวบิน/ปี ผลิตอาหารมากกว่า 70,000 ชุด/วัน มีสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศ ร้อยละ 72 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 28

นอกจากนั้นกระบวนการผลิตอาหารและบริการของครัวการบินยังได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001: 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Points: HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices: GMP) โดยได้บูรณาการทั้ง 3 ระบบข้างต้นเป็นระบบ QHS (Quality-Hygiene-Safety) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (HALAL & HAL-Q) ระบบการ

จัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ด้วยมาตรฐานสากลและประสบการณ์กว่า 50 ปี ในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารของครัวการบินมีส่วนสำคัญให้สายการบินไทยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จาก Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยมปี 2017 (BEST ECONOMY CLASS ONBOARD CATERING) สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จากประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล GOLD PRIZE BEST MIDDLE HAUL CATERER AWARD OF 2014 สายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวันได้มอบรางวัล EXCELLENT CATERING SERVICE AWARD 3 ปีติดต่อกัน คือ 2015 GOLD AWARD ในปี 2014 และ 2016 SILVER AWARD สายการบิน Air Macau (NX) ได้มอบรางวัล OUTSTANDING CATERING PERFORMANCE AWARDS 2016 รวมถึงในปี 2017 ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2017 (BEST INFLIGHT FOOD 2017) จาก IFSA Compass Awards รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและการบริการของครัวการบิน นับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบิน

สถานะเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมามีผลกระทบต่อครัวการบินเช่นกัน โดยเฉพาะต้นทุนสินค้าและราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงานที่พยายามบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายฐานการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งที่มีรสชาติอาหารไทยแท้ โดยให้บริการในเที่ยวบินขากลับบางเส้นทาง การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ/ค่าไฟฟ้า การนำเอาระบบบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Management) และประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ลดการสูญเสียของวัตถุดิบ มีผลให้ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ครัวการบินสามารถสร้างผลกำไรที่เจริญเติบโตมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## กิจการอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้



## ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัท ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัทฯ ตกลงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลักดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกครั้งที่มีการจอดแวะ (Transit) การบินกลับต้นทาง (Turnaround) ตลอดจนการจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. งานซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยานตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ฐานปฏิบัติการสุวรรณภูมิ ดอนเมือง และอุตะเถา
3. งานซ่อมบำรุงชั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยานทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่างๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง อุตะเถา และสุวรรณภูมิ

การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างในแต่ละงานตามที่กล่าวข้างต้นนั้น ฝ่ายช่างต้องมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และผ่านกระบวนการตรวจสอบจนได้รับการรับรองขีดความสามารถจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และจากองค์กรควบคุมการบินต่างๆ เช่น องค์กรการบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) และองค์กรความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency - EASA) เป็นต้น

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยานแล้ว ฝ่ายช่างยังให้บริการทำสีลำตัวอากาศยาน (Exterior Aircraft Painting)

ให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวอากาศยานให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

## ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวกในการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบินและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่เที่ยวบินของบริษัท และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้าให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) ในปี 2560 บริษัท King Power Marketing and Management Co., Ltd. เป็นผู้ได้รับสิทธิในการขายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัท เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานหลักสี่ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มช่องทางการขายให้มากขึ้นและรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้าง่ายขึ้น

## ปัจจัยความเสี่ยง

๐๐

บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญ  
กับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร  
อย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546  
เพื่อสร้างผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ  
และความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๐๐



ท่ามกลางความเสี่ยงจากหลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกลไกการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังอย่างสูง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจการบินสามารถเดินทางต่อไปได้อย่างมั่นคง บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาวในแผนวิสาหกิจ รวมถึงการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) อันประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วย และฝ่ายบริหารกำหนดและทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ สำหรับวางแผนมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับการมีรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมกับสนับสนุนให้การดำเนินแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ บริษัทฯ จึงมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเข้ากับแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งได้ดำเนินการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) เพื่อให้เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise-wide Risk Management System) ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเนื่องต่อการเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ของบริษัทฯ

## ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

### ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 27.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้น สำหรับปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้ค่าใช้จ่ายน้ำมันฯ ของบริษัทฯ เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 66 ของปริมาณการใช้ ทั้งนี้ระหว่างปีการดำเนินงาน บริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการปรับปรุงธุรกรรมประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันโลกอย่างใกล้ชิด

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

### ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 50 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นประมาณร้อยละ 63 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินกู้ในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมๆ กับลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทเป็นเงิน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) เพื่อจัดหาเงินชำระค่าใช้จ่าย และหนี้ที่บริษัทฯ มีภาระผูกพันในอนาคต

โดยในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการกู้เงินระยะยาวเพื่อซื้อเครื่องบิน A350-900 จำนวน 2 ลำ โดยเป็นเงินเยน จำนวน 1 ลำ และเงินเหรียญสหรัฐ จำนวน 1 ลำ ดำเนินการออกและเสนอขายหุ้นกู้จำนวน 8,000 ล้านบาท ซึ่งดำเนินการทำ CCS จำนวน 2 รายการ โดยเป็นการเปลี่ยนหนี้จากเงินสกุลบาทเป็นเงินเยน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะสั้นต่อจากกระทรวงการคลังในรูปแบบการออกตราสาร ECP จำนวน 130 ล้าน



เหรียญสหรัฐ รวมถึงดำเนินการใช้การแลกเปลี่ยนทันที (Spot) และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) จากสกุลเงินอื่นเป็นสกุลเงิน USD สำหรับค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัท มีสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD 2% EUR 38% JPY 21% และ THB 32% CHF 7% (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

### ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัท มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัท สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัท มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 38 ต่อ 62 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัท มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 583 ล้านบาท

### ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

จากนโยบายเปิดเสรีการบินของประเทศไทย ทำให้ทุกสายการบินเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ทั้งสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมได้เพิ่มปริมาณการผลิตผ่านเข้าและออกประเทศไทยมากขึ้น และสายการบินใหม่ที่เปิดเส้นทางบินเข้าและออกประเทศไทย ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำที่จะเพิ่มอย่างมากในช่วง 5 - 10 ปี ข้างหน้า รวมทั้งการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางของคนไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการปรับตัวโดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมากขึ้น นอกจากนี้แล้วการปลดตรงแดงขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ทำให้สายการบินเพิ่มการให้บริการในเส้นทางบินระยะกลาง ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี รวมไปถึงการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นของเส้นทางบินระยะไกลที่ทำการบินโดยสายการบินตะวันออกกลางที่ให้บริการเต็มรูปแบบทำการบินข้ามทวีปจากทวีปยุโรป ไปทวีปออสเตรเลียโดยไม่ผ่านประเทศไทย และใช้ตะวันออกกลาง เป็นจุด

เชื่อมต่อระหว่างทวีป ทำให้บริษัทฯ เสียส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบินยุโรป และเส้นทางบินออสเตรเลีย

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางตอบสนองการแข่งขันโดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด โดยตรวจสอบความเหมาะสมของจำนวนที่นั่งเสนอให้บริการ และจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ และปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับปรุงการบริหารรายได้และราคา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองการแข่งขันด้านราคาอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับความต้องการของตลาด พัฒนาประสิทธิภาพความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรให้เชื่อมต่อเส้นทางบินของบริษัทฯ กับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการขยาย Network ไปจุดต่างๆ ให้มากขึ้น อยู่ระหว่างการปรับปรุงการขายและการจัดจำหน่ายด้าน Web Sales ให้สะดวกและทันสมัย มีการปรับปรุงการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกจุดบริการ และดำเนินโครงการบริหารจัดการรายได้เสริม Ancillary Revenue โดยหารายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์และบริการ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกจุดบริการ รวมทั้งได้พัฒนาปรับปรุงโครงการสะสมไมล์รียัล ออร์คิด พลัส เพื่อรักษาลูกค้าและจูงใจให้มีการกลับมาเลือกใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

### ความเสี่ยงจากกรณีสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO

ตามที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ของประเทศไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Safety Concern: SSC) โดยปรากฏสัญลักษณ์ธงแดงที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน 2558 ส่งผลให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัย





การบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย และได้ดำเนินการมาตรการเข้มงวดในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินกับสายการบินของประเทศไทย

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

บริษัทฯ ได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการและหน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินของประเทศต่างๆ ที่อาจมีข้อกังวลเกี่ยวกับข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญของกรมการบินพลเรือนจึงได้ริเริ่มโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (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 นอกจากนี้บริษัทฯ ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) รวมทั้งได้มีการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับในสถานการณ์สมมติกรณีต่างๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้โดยสาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อจำกัดต่างๆ รวมไปถึงผลกระทบทางการเงิน

บริษัทฯ ได้ดำเนินการทำ Re-AOCR (Re Air Operator Certificate Requirements) ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) โดยบริษัทฯ ได้รับ AOC ใหม่ เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 ซึ่งการทำ Re-AOCR เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการปลดธงแดงออกจาก กพท.

เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2560 สำนักงานใหญ่ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) นครมอนทรีออล ประเทศ

แคนาดา ได้มีการประชุม ICAO SSC Committee พิจารณาเห็นชอบให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Safety Concerns) และด้วยผลจากมติดังกล่าว สถานภาพในเว็บไซต์ของ ICAO ในส่วนของ Safety Audit Results ซึ่งเคยมีรูปธงแดงอยู่ด้านหน้าชื่อประเทศไทยได้รับการถอดออก ทำให้ประเทศไทยสามารถ “ปลดธงแดง” ได้สำเร็จ ซึ่งทำให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ กลับมาเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย

## ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ภัยคุกคามจากการก่อการร้าย และความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ ฯลฯ ซึ่งอาจส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันทั่วถึง จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) และคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Center: CMC) ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยจะเข้าบริหารจนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ รวมทั้งให้มีการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกัน รวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการจัดทำการประเมินเพื่อปรับปรุงความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปทุกปี และมีการประเมินปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่คาดการณ์ว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเปิดทำการบินสถานีใหม่ การพิจารณาความร่วมมือเที่ยวบินรหัสร่วม (Codeshare) เป็นต้น รวมถึงการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนเผชิญเหตุปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับสถานการณ์ ฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอ และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริษัท สามารถบูรณาการความร่วมมือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัท และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ บริษัท ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Speedy Communications and Effective Public Relations) โดยเฉพาะกรณีวิกฤตการณ์และภัยธรรมชาติที่มีผลกระทบต่อ บริษัท เช่น กรณีภูเขาไฟอาากุที่เกาะบาหลิ ประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น

### ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

ธุรกิจการบินที่บริษัท ดำเนินการอยู่มีกิจกรรมที่หลากหลาย และมีจำนวนมาก ทำให้ใช้บุคลากรเป็นจำนวนมาก แต่บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้เฉพาะเรื่อง (Specialist) มากกว่าที่จะมีความสามารถหลายด้าน (Multi-skill) ทำให้องค์กรขาดความคล่องตัวในการใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร อีกทั้งการจำกัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ทำให้พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพและอาจไม่พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัท ยังไม่สามารถดำเนินการได้กับพนักงานทุกคนในบริษัท และยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและอาจไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท นอกจากนี้ ใน 2 - 3 ปี ที่ผ่านมา บริษัท พยายามผลักดันการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน ทั้งการปรับลด ควบรวม หรือเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อจะได้จัดสรรพนักงานได้อย่างเหมาะสม ก่อนที่จะพิจารณาปรับพนักงานเพิ่ม แต่การดำเนินการมีความล่าช้า ปัจจัยต่างๆ ข้างต้นอาจเป็นข้อจำกัดที่ทำให้บริษัท ไม่สามารถปรับตัวได้ทันตามสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

บริษัท ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัท ได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Develop Organization, Reprocess and Manpower Align with Business Strategy) พัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Improve Performance Management) การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Talent Management and Succession Planning) และ โครงการพัฒนาศักยภาพทั้ง Soft Skill และ Hard Skill รวมทั้งโครงการยกระดับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าหลักในจิตสำนึกของพนักงาน

(Embed Corporate Culture and Core Values in THAI DNA) เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาวิถีปฏิบัติของพนักงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจเชิง Customer Centric คือ พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior) กำหนดวิธีการให้บริการของสายการบิน และความพึงพอใจในการบริการเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ายังคงใช้บริการอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคุณภาพการบริการและอัตราความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งสำหรับเพิ่มยอดขายได้ของสายการบินในปัจจุบัน นอกจากนั้น ความคุ้มค่าเงินก็ยังเป็นกลจักรสำคัญที่ลูกค้าพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Personalized Services/Offers)

บริษัท มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ให้กับลูกค้า ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) และการตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลักของแต่ละจุดบริการ รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำการสังเคราะห์ ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้ บริษัท ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และพัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ทุกจุดบริการมีศักยภาพในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั่วโลก เช่น โครงการ System Integration for Customer Service Excellence อีกทั้งร่วมจัดตั้งและขับเคลื่อนคณะกรรมการพัฒนาและปรับปรุงการบริการ (คพป.) เพื่อปรับปรุงการบริการในทุกจุดบริการรวมทั้งการพัฒนาแผนงานต่างๆ ของ Service Ring



ให้เกิดการพัฒนาการบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับบริษัทฯ อีกด้วย

### ความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์

บริษัทฯ จำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยเฉพาะระบบสำรองที่นั่ง (Reservation System) ระบบสนับสนุนการบริการภาคพื้น (Ground Services Support System) ระบบสนับสนุนโปรแกรมสะสมไมล์ (Royal Orchid Plus System) ระบบสนับสนุนการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo Services System) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการการบิน (Flight Operation System) และระบบการขายผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet Sales) โดยหากระบบดังกล่าวถูกคุกคามจากภัยทางไซเบอร์ จนระบบไม่สามารถให้บริการได้ หรือข้อมูลชั้นความลับ เช่น ข้อมูลลูกค้า ถูกโจรกรรมและนำไปเปิดเผยโดยมิชอบ หรือข้อมูลสารสนเทศถูกเปลี่ยนแปลงแก้ไข ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งในแง่ของการสูญเสียรายได้ ชื่อเสียง ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อบริการของบริษัทฯ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความร้ายแรงและผลกระทบจากภัยคุกคามไซเบอร์ จึงได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และให้มีมาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น การป้องกันและตรวจจับมัลแวร์ที่มาจากอินเทอร์เน็ตและอีเมล การป้องกัน และเฝ้าระวังการโจมตีเครือข่าย การประยุกต์ใช้กรอบการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Framework) โดยได้จัดทำแผนการปรับปรุงการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Roadmap) ตามกรอบดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือซึ่งจะครอบคลุมทั้งการป้องกัน (prevent) การตรวจจับ (detect) การรับมือ (response) และการกู้คืนระบบ (recover)

ในส่วนของมาตรการในการกู้คืนระบบ บริษัทฯ ได้จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำรองเพื่อทำงานทดแทน โดยออกแบบการกู้คืนตามระดับผลกระทบของระบบนั้นๆ ที่มีต่อธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงการจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สองศูนย์ทำงานทดแทนกัน แต่เนื่องจากศูนย์คอมพิวเตอร์ทั้งสองศูนย์ตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงจึงได้ทำโครงการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์หนึ่งออกไปตั้งอยู่นอกพื้นที่ ขณะนี้อยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการตามแผนการปรับปรุงที่วางไว้

### ความเสี่ยงจากกฎหมายและระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การบังคับของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการประกอบกิจการสายการบิน รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัทฯ ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ และทำให้บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาทิเช่น สหภาพยุโรปได้ประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับการเก็บรักษาข้อมูลบุคคลซึ่งมีเชื้อชาติและถิ่นพำนักถาวรในภาคพื้นยุโรป (EU) (General Data Protection Regulation : GDPR) เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ให้สิทธิและเสรีภาพแก่เจ้าของข้อมูล และให้ทุกประเทศสมาชิก EU ใช้มาตรฐานการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเดียวกัน กฎหมายฉบับดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 25 พฤษภาคม 2561 และมีบทลงโทษสำหรับธุรกิจที่ไม่ปฏิบัติตามเป็นค่าปรับ ซึ่งมีเพดานค่าปรับที่สูงถึง 20 ล้านยูโรหรือ 4% ของรายได้ทั้งปีของบริษัทฯ ขึ้นกับจำนวนใดมากกว่า บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว จึงได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษา ประเมินผลกระทบ และจัดทำแผนการปรับปรุงให้เป็นไปตาม GDPR

### ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 กระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระทรวงการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

## ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น



### ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	:	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อภาษาอังกฤษเป็น	:	THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED
ชื่อย่อ THAI	:	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 2545 1000, +66 2025 1000
THAI Contact Center	:	+66 2356 1111
Cargo Contact Center	:	+66 2137 4200
Royal Orchid Holiday	:	+66 2356 2888

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 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-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9180	บริการด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับการสำรองที่นั่งโดยสาร และบริการเดินทางอื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 183 อาคารรัชนาการ์ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-2228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ	สามัญ	2,272.00	21.80
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535	บริหารจัดการเรื่องบุคลากรให้กับบริษัทฯ	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-4603 โทรสาร 0-2545-4602	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ บุริมสิทธิ	0.49 0.51	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2118-8888 โทรสาร 0-2117-8895	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วน การถือหุ้น (%)
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต ไฮเต็ล จำกัด 333 หมู่ 10 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2566-1020-1 โทรสาร 0-2566-1941	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	120.00	40.00
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 10/3 หมู่ 6 ถนนสนามบิน ตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์ (076) 327-497-502 โทรสาร (076) 327-123-4	ครีวการบิน	สามัญ	100.00	30.00
บริษัท โรงแรมรอยัลลอคคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 2 ตระกอกปัดันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 โทรศัพท์ 0-2266-0123 โทรสาร 0-2236-6646	โรงแรม และร้านอาหาร	สามัญ	937.50	24.00
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการ เติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	22.59
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 0-2131-1035-46 โทรสาร 0-2131-1189	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	1,017.78	30.00

## บุคคลอ้างอิง

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์ 0-2009-9000 โทรสาร 0-2009-9991 SET Contact Center 0-2009-9999 E-mail: SETContactCenter@set.or.th Website: <a href="http://www.set.or.th/tsd">http://www.set.or.th/tsd</a>
ผู้สอบบัญชี		สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ถนนพระรามที่ 6 เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์ 0-2271-8000 ต่อ 2405 โทรสาร 0-2618-5783
นายทะเบียนหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2555 ครั้งที่ 1/2556 ครั้งที่ 2/2556 ครั้งที่ 1/2557	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน ชั้น 5 A เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2299-1824, 0-2299-1536 โทรสาร 0-2242-3270
	ครั้งที่ 1/2554 ครั้งที่ 2/2555	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7503-4 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 3/2555 ครั้งที่ 2/2557 ครั้งที่ 1/2558 ครั้งที่ 2/2558 ครั้งที่ 1/2559 ครั้งที่ 1/2560	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2296-5690 โทรสาร 0-2683-1297
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2554	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7591, 0-2626-7508 โทรสาร 0-2626-7543

## รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่

### จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 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 23 มีนาคม 2560 มีรายละเอียดดังนี้

ลำดับที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น สามัญ	สัดส่วน การถือหุ้น (ร้อยละ)
1	กระทรวงการคลัง	1,113,931,061	51.03
2	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
3	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	165,037,582	7.56
4	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	59,897,356	2.74
5	ธนาคาร ออมสิน	46,409,885	2.13
6	STATE STREET BANK EUROPE LIMITED	17,580,944	0.81
7	นายเอี่ยม อาชวกุลเทพ	17,281,400	0.79
8	นายวิชัย คณารณะวนิชย์	13,225,500	0.61
9	HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	12,943,100	0.59
10	CHASE NOMINEES LIMITED	12,396,271	0.57
11	ผู้ถือหุ้นอื่น	559,031,236	25.61
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>2,182,771,917</b>	<b>100.00</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย</b>	<b>2,055,672,408</b>	<b>94.18</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างด้าว</b>	<b>127,099,509</b>	<b>5.82</b>

กระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 53.16 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อบริษัทฯ ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

1. บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
2. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ





## การออกหลักทรัพย์อื่น

### หุ้นกู้ของบริษัทฯ

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีหุ้นกู้ในสกุลเงินบาทเสนอขายให้แก่นักลงทุน จำแนกตามรายละเอียดหุ้นกู้ ดังนี้

- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2554
- หุ้นกู้แบบเฉพาะเจาะจง (ผู้ลงทุนไม่เกิน 10 ราย) ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2552
- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ เสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนสถาบันและผู้ลงทุนรายใหญ่ ได้แก่ หุ้นกู้ 1/2555, 2/2555, 3/2555, 1/2556, 2/2556, 1/2557, 2/2557, 1/2558, 2/2558, 1/2559 และ 1/2560

### นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลประจำปีในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิก่อนผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จากงบการเงินรวม ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลดังกล่าวขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็นและความเหมาะสมอื่นๆ ในอนาคต อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อาจพิจารณาการจ่ายเงินปันผลในอัตราที่แตกต่างไปจากนโยบายที่กำหนดไว้ หรืองดจ่ายเงินปันผล ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นสมควร เมื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบการจ่ายหรืองดจ่ายเงินปันผลประจำปีแล้วจะต้องนำเสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อไป

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

## โครงสร้างการจัดการ

๘๘

บริษัทฯ มีนโยบาย

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับ

ด้วยการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

๙๙



### คณะกรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ อยู่ภายใต้เงื่อนไข ข้อบังคับของ บริษัทฯ ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้ง กรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

รายชื่อกรรมการและการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัทฯ <sup>(1)</sup>		การเข้าร่วมประชุม <sup>(2)</sup> คณะกรรมการบริษัทฯ / จำนวนครั้งที่มีการประชุม ขณะดำรงตำแหน่ง (ครั้ง)	ช่วงระยะเวลา <sup>(3)</sup> การดำรงตำแหน่ง
1. พลอากาศเอก ตีรทิศ สนั่นแจ้ง	รองประธานกรรมการ	12/12	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
2. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	กรรมการ	6/8	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
3. นายดิศศักดิ์ โสทรวิถีย	กรรมการ	6/7	14 มิ.ย. 60 - เม.ย. 62
4. นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการ	9/10	28 ก.พ. 60 - เม.ย. 61
5. นายปิณฑิ์ เทพปฏิมากรณ์	กรรมการ	1/1	20 ธ.ค. 60 - เม.ย. 61
6. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	9/12	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
7. นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการ	1/1	20 ธ.ค. 60 - เม.ย. 61
8. นายรัฐพล ภัคดิภูมิ	กรรมการ	10/12	22 เม.ย. 59 - เม.ย. 62
9. นายวัชรวิทย์ ตันตริยานนท์	กรรมการ	8/8	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
10. นายสมชัย สัจจพงษ์	กรรมการ	6/12	21 เม.ย. 60 - เม.ย. 63
11. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการ	10/12	22 เม.ย. 59 - เม.ย. 62
12. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีนัย	กรรมการ	2/12	23 พ.ย. 58 - เม.ย. 61

หมายเหตุ:

- (1) ไม่มีกรรมการท่านใดถือครองหุ้นของบริษัทฯ  
 (2) ระบุเฉพาะ การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งปกติ  
 (3) ช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งระบุเฉพาะวาระปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร<sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 11 คน ดังนี้

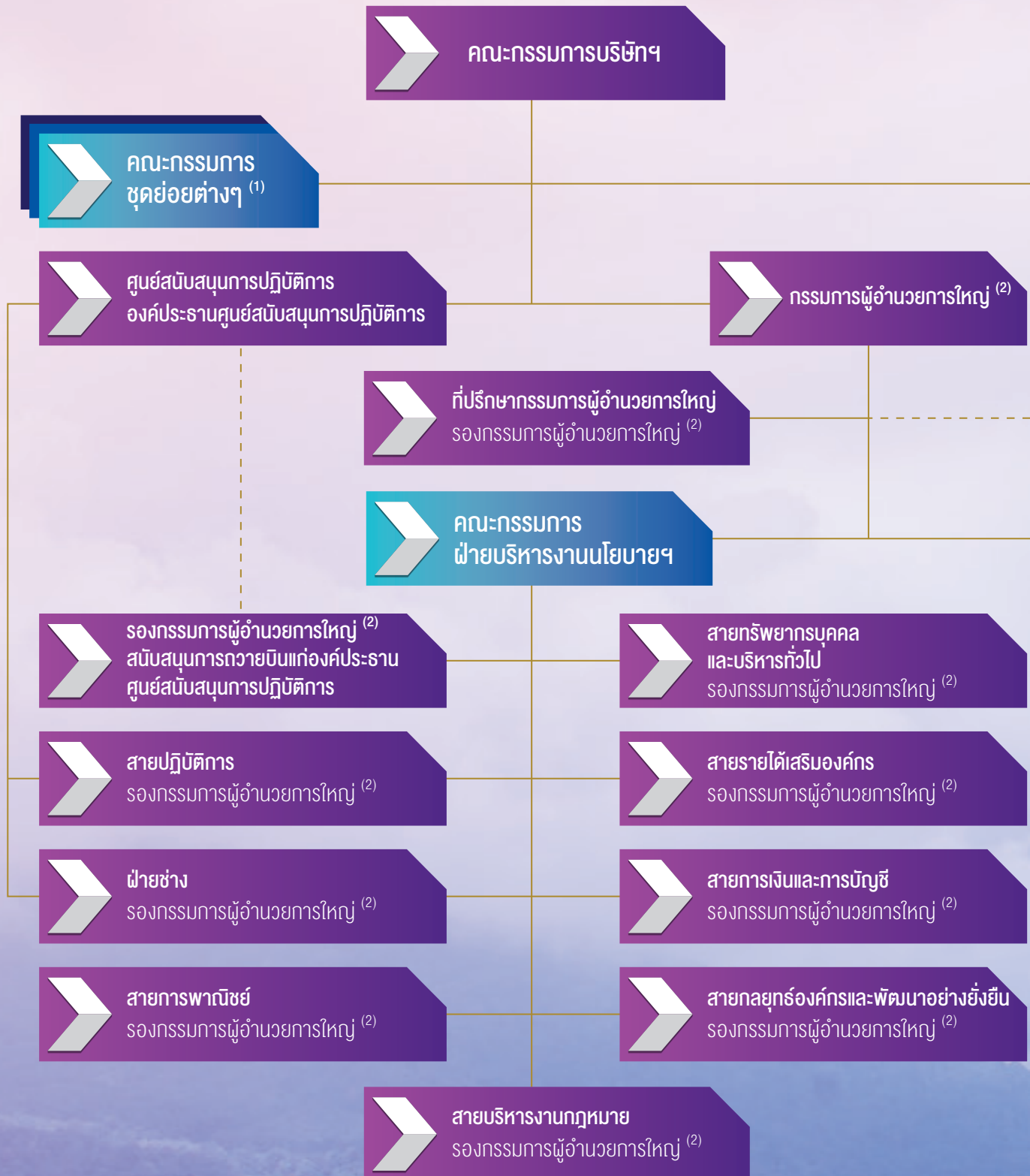
รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	ตำแหน่ง
1. นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายบริหารงานกฎหมาย
3. นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร
4. นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ
5. นายสุรัชย์ เพียรเจริญศักดิ์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง
6. นางภัทรา เรืองสิริเดโช	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หน่วยธุรกิจบริการการบิน
7. นายดนุช บุญนาค	ที่ปรึกษา กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ <sup>(2)</sup>
8. นางสุวิมล บัวเลิศ	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป
9. นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์	ผู้ช่วยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์
10. นายอริชัย นุ่มลมูล	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี
11. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง	ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล

หมายเหตุ :

- (1) เจ้าหน้าที่บริหาร คือ “ผู้บริหาร” ตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)  
 (2) ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

## โครงสร้างการบริหารจัดการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการชุดย่อย และเจ้าหน้าที่บริหารตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



หมายเหตุ :

<sup>(1)</sup> คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และ คณะกรรมการอื่นๆ ที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

<sup>(2)</sup> คือ "ผู้บริหาร" ตามคำนิยาม ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)



## คณะกรรมการตรวจสอบ

สำนักงานการตรวจสอบภายใน  
ผู้อำนวยการใหญ่

## คณะกรรมการบริหารหน่วยธุรกิจ

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

ฝ่ายสนับสนุนการบริการธุรกิจการบิน  
ผู้อำนวยการใหญ่

ฝ่ายครัวการบิน  
กรรมการผู้จัดการ (ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น  
กรรมการผู้จัดการ (ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น  
กรรมการผู้จัดการ (ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและโปรโมชั่นภัณฑ์  
กรรมการผู้จัดการ (ระดับผู้อำนวยการใหญ่)

## เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทหรือคณะกรรมการ คณะกรรมการบริษัท จึงได้แต่งตั้งให้ นางสาววิมล บัวเลิศ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัท เป็นเลขานุการบริษัท

เลขานุการบริษัท ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎหมาย 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 วันนับแต่วันที่บริษัท ได้รับรายงานนั้น
3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด

### ในระหว่างปี 2560 หน้าที่อื่นของเลขานุการบริษัท มีดังนี้

1. เป็นเลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยตามที่คณะกรรมการมอบหมาย เลขานุการคณะกรรมการบริหารบริษัท เลขานุการฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัท เลขานุการคณะกรรมการบริหารหน่วยธุรกิจ เลขานุการคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท และเลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

2. อำนวยการประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม
3. กำกับดูแลการดำเนินการในระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจในส่วนกระบวนการดำเนินงานของบริษัทฯ
4. กำกับดูแลให้บริษัทฯ และกรรมการบริษัท ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทจดทะเบียน รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ ตลอดจนมติคณะกรรมการบริษัท และที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน
5. กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และข้อพึงปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงสถาบันที่ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ
6. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัทฯ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด
7. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวกในด้านงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้น
8. กำกับดูแลการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
9. กำกับดูแลการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทันเวลาที่กำหนด
10. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์
11. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัท เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
12. กำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท ได้แก่ การดำเนินการและประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการ

ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัท ด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัท ในกรณีที่มีพิธีการและกิจกรรมต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัท ต้องเข้าร่วม

13. กำกับดูแลการบริหารงานสารบรรณ
14. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินการกิจในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด
15. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการปฐมนิเทศ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่
16. กำกับดูแลติดตาม รวมทั้งรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทในเครือ
17. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่แล้วแต่กรณีสามารถดูประวัติเลขานุการบริษัทฯ ได้ที่หน้า 225

## คำตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

### คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

#### คำตอบแทนกรรมการบริษัท

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2560 ได้มีมติกำหนดคำตอบแทนกรรมการบริษัทในส่วนของคำตอบที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับคำตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดมีการประชุมเกินกว่า

1 ครั้ง คงให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทเท่านั้น โดยให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2559

2. ในกรณีกรรมการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท หรือประธานกรรมการบริษัท ให้เป็นกรรมการอนุกรรมการ และคณะทำงานชุดต่างๆ ของบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมอีกคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใด กรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทเท่านั้น ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2559
3. ให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนสูงกว่ากรรมการตรวจสอบในอัตราร้อยละ 25 โดยในเดือนใดที่ไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ ค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นจำนวนเดียวกับที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในปี 2559
4. คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติไม่เสนอขออนุมัติเงินรางวัลประจำปี (Bonus) สำหรับกรรมการบริษัทฯ ในปี 2560 ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560

## ตารางแสดงคำตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัท และเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในปี 2560 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : ล้านบาท

คณะกรรมการ	จำนวน (ราย)	คำตอบแทน (คณะกรรมการบริษัท)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการบริษัท)	เบี้ยประชุม (คณะกรรมการชุดย่อย)	เงินรางวัลประจำปี	รวม
คณะกรรมการบริษัท <sup>(1)</sup>	19	7.68	4.38	2.35	บริษัทฯ งดจ่าย	14.41
คณะกรรมการตรวจสอบ <sup>(2)</sup>	5	1.27	-	-	-	1.27
เจ้าหน้าที่บริหารบริษัท <sup>(3)</sup>	16	70.22	-	-	-	70.22

หมายเหตุ :

<sup>(1)</sup> คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย คำตอบแทน, เบี้ยประชุม สำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ และเบี้ยประชุม สำหรับคณะกรรมการชุดย่อย สำหรับเงินรางวัลประจำปี 2559 บริษัทฯ งดจ่าย

<sup>(2)</sup> คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย คำตอบแทนเฉพาะกรรมการบริษัทฯ เท่านั้น

<sup>(3)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 15 ราย รวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2560

**ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2560 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560**

รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการผู้ช่วย (บาท)	ค่าตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
1. พลเอกเอก ศิริทศ สนแจ้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาการประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- รองประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- ประธานกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	1,001,250.00	220,000.00	-	1,221,250.00
2. พลเอกเอก เอกม รุ่งสว่าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการตรวจสอบข้อร้องเรียนผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- กรรมการกิจการสัมพันธ์</li> </ul>	656,666.66	80,000.00	275,806.46	1,012,473.12
3. นายดิศพัทธ์ โหตระกิตย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการด้านกฎหมาย</li> </ul>	538,333.34	30,000.00	-	568,333.34
4. นางปราวณนา มงคลกุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	801,785.72	270,000.00	-	1,071,785.72
5. นายพีระพล ธารสุภาเจริญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- กรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงประเด็นกล่าวหาผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- กรรมการตรวจสอบข้อร้องเรียนผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>	930,000.00	220,000.00	-	1,150,000.00
6. นายรัฐพล ภาคิณภูมิ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- กรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ</li> </ul>	960,000.00	290,000.00	360,000.00	1,610,000.00



รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการผู้ย่อย (บาท)	ค่าตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
7. นายวัชรวิทย์ ตันติยานนท์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการบริหาร</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- กรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> </ul>	656,666.66	120,000.00	-	776,666.66
8. นายสมชัย สัจจพงษ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	870,000.00	220,000.00	-	1,090,000.00
9. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- ประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ</li> </ul>	960,000.00	280,000.00	360,000.00	1,600,000.00
10. พลอากาศเอก อำนวย จีระเมธินัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> </ul>	690,000.00	-	-	690,000.00
11. พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลลาศน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อธิการกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อธิการกรรมการบริหาร</li> <li>- อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	80,000.00	20,000.00	-	100,000.00
12. นายจรัมพร โชติกเสถียร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อธิการกรรมการบริษัทฯ</li> </ul>	126,071.43	-	-	126,071.43
13. พลอากาศเอก ศิวเกียรติ ชัยเมฆะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อธิการกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อธิการกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- อธิการกรรมการกิจการสัมพันธ์</li> <li>- อธิการกรรมการบริหาร</li> <li>- อธิการกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงประเด็นกล่าวหาผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>	305,000.00	60,000.00	-	365,000.00
14. พลเอก ชาทอุดม ดิตะเสถียร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อธิการกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อธิการกรรมการตรวจสอบ</li> <li>- อธิการกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	305,000.00	10,000.00	111,000.00	426,000.00
15. นายธีระวงศ์ จิตติมิตรภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อธิการกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อธิการกรรมการตรวจสอบ</li> </ul>	374,193.54	-	168,145.16	542,338.70

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทน รวมเบี้ยประชุม คณะกรรมการ บริษัทฯ (บาท)	เบี้ยประชุม กรรมการย่อย (บาท)	ค่าตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ (บาท)	รวมผลตอบแทน (บาท)
16. นายดำริ์ ดันติวงค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตกรรมการบริหาร</li> <li>- อดีตกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- อดีตกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- อดีตประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล</li> <li>- อดีตกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	438,333.33	210,000.00	-	648,333.33
17. พลตำรวจเอก จักรพิทักษ์ ชัยจินดา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- อดีตประธานกรรมการตรวจสอบข้อร้องเรียนผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- อดีตประธานกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงประเด็นกล่าวหาผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>	690,000.00	110,000.00	-	800,000.00
18. นายคณิต แสงสุพรรณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตประธานกรรมการบริหาร</li> <li>- อดีตกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- อดีตกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- อดีตกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- อดีตกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> </ul>	796,774.19	200,000.00	-	996,774.19
19. นายอภิรักษ์ ภู่อุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	875,000.00	10,000.00	-	885,000.00

## คำตอบแทนอื่นๆ

### สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร

#### คณะกรรมการบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารสำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว ตั้งแต่วันที่ 20 มิถุนายน 2557 เป็นต้นมา โดยมีได้มีการนำเสนอสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นอีก

#### เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงาน

เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของบริษัทฯ รวมทั้งคู่สมรสและบุตร จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้และแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ตามระเบียบบริษัทฯ ที่กำหนด

### กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

บริษัทฯ ได้จดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี และในอัตราร้อยละ 10 ของ

เงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป โดยพนักงานจ่ายเงินสะสมในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 - 15 ของเงินเดือนค่าจ้าง

### กองทุนบำเหน็จพนักงาน

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

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมียาอายุงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงาน เมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่มีความผิด หรือมีความผิด แต่ไม่ถูกลงโทษถึงไล่ออก ทั้งนี้ เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีผลตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 เป็นต้นมา แล้วพนักงานที่เข้าทำงานนับจากวันดังกล่าวจะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว และไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จพนักงาน กองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันเริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

### เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2560 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		เงินบำเหน็จ	
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	15	3.19	1	0.19

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 16 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2560

## บุคลากร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพฯ สถานที่อื่นในประเทศไทย และต่างประเทศรวมทั้งหมด จำนวน 22,370 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานนั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารบุคลากรภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศไทย

## ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและหน้าที่ ณ วันที่ที่แสดงไว้

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
<b>จำนวนพนักงานทั้งหมด</b>	22,370	21,998	22,864
<b>แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน</b>			
• กรุงเทพฯ	19,717	19,347	19,938
• สถานที่อื่นในประเทศไทย	1,216	1,202	1,436
• ต่างประเทศ	1,437	1,449	1,490
<b>แบ่งตามหน้าที่</b>			
• ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	1,371	1,280	1,321
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	6,081	5,725	5,859
• ฝ่ายช่าง	3,682	3,724	3,884
• สายการพาณิชย์	1,674	1,715	1,794
• หน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น	7,447	7,430	7,813
• ฝ่ายอื่นๆ	2,115	2,124	2,193

## นโยบายค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

บริษัทฯ มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

### ค่าตอบแทนระยะสั้น

สืบเนื่องจากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนในปี 2558 จนบริษัทฯ ต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ และได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปจนกลับมาทำกำไรได้ในปี 2559 ความสำเร็จส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานได้ร่วมกันทำงานหนักด้วยความทุ่มเทอดทน เสียสละ และสนับสนุนแผนปฏิรูป เพื่อปรับกระบวนการทำงาน พัฒนาคุณภาพการบริการ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้มีมติอนุมัติให้จ่ายเงินตอบแทนพิเศษการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผนปฏิรูปองค์กร ปี 2559 (Reward for Reforming Performance) เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนแผนปฏิรูป เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันและเติบโตโดยมีผลกำไรได้อย่างยั่งยืนต่อไป

### ค่าตอบแทนระยะยาว

สำหรับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนในระยะยาว บริษัทฯ ได้ทำการทบทวนหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้

เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน และมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ยิ่งขึ้น เช่น การปรับกรอบน้ำหนักการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ในทุกระดับตำแหน่ง โดยสำหรับผู้บริหารไม่นำ Competency มาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่นำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาบุคลากร กำหนดให้มีการตั้งเป้าหมายสูงขึ้น หรือท้าทายมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานต้องสอดคล้อง หรือสนับสนุนเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้ง ต้องมีการจัดลำดับ Performance Ranking ให้เป็นไปตาม Forced Distribution Curve อีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการพัฒนาที่จะปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานในภาพรวม โดยการจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน ภายใต้เงื่อนไขที่พนักงานรับภาระภาษีเงินได้เอง รวมทั้งพิจารณาจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนของกลุ่มนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามแนวปฏิบัติของสายการบินชั้นนำในปัจจุบัน เพื่อจูงใจให้เกิดผลิตภาพ และสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามท้องถื่นคาดหวังไปพร้อมกันด้วย



ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
พนักงานทั่วไป	18,551	19,465	23,195
นักบิน	6,319	5,716	5,851
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	8,250	7,591	8,398
รวม	33,120	32,772	37,444

นโยบายการพัฒนาพนักงาน

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

และไม่ใช้การฝึกอบรม (Non-Training) เช่น การเรียนรู้จากการสอนงาน การฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบ e-Learning มาใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการอบรมให้กับพนักงาน ลดข้อจำกัดในการจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรม และลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานและผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และพร้อมเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต ทั้งในสายบริหารและสายอาชีพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

รายจ่ายในการพัฒนาพนักงาน	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานทั่วไป	52	55	28
รายจ่ายในการพัฒนานักบิน	399	411	452
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	7	10	1
รวม	458	476	481

แนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยบริษัทฯ ใช้รูปแบบการปรึกษาหารือร่วมกันผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในบริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และบริษัทฯ ร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง หรือสภาพแรงงานฯ รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย ตลอดจนปรึกษาหารือเพื่อพิจารณาปรับปรุงสภาพการจ้าง เป็นต้น ซึ่งจากการประชุมคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ที่ผ่านมาทางกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ได้มีการยื่นข้อเรียกร้องผ่านคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดโดยสามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีเสมอมาตามกระบวนการ

และขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งบริษัทฯ ได้ให้ความร่วมมือให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่างๆ ของลูกจ้างอย่างต่อเนื่องเสมอมา

แนวทางด้านการคุ้มครองแรงงาน

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการคัดสรรจากฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้าง หน่วยต่างๆ ของบริษัทฯ ร่วมกันเป็นกรรมการเพื่อพิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และมีความปลอดภัยสูงสุด เพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุหรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้กับพนักงานของบริษัทฯ อีกทั้งมีการรณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ความคุ้มครองแรงงาน และดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลแก่พนักงานตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความสำคัญของทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ เป็นหลัก

## การกำกับดูแลกิจการ

๐๐

คณะกรรมการบริษัทฯ รับทราบถึง  
แนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
สำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560  
 และได้ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว

๑๑



## นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจริยธรรมทางธุรกิจ

### นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล (International Best Practice) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ ASEAN CG Scorecard ด้วยเชื่อมั่นว่าสามารถทำให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการที่ดีเลิศ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นและประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น บริษัทฯ จึงได้พัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อพึงปฏิบัติที่ดี ที่เกี่ยวข้อง

ในปี 2560 สำนักเลขานุการบริษัทฯ ได้จัดทำสรุปหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ซึ่งออกโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้คณะกรรมการบริษัทฯ รับทราบถึงแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว เพื่อเป็นหลักปฏิบัติและแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้

- 1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย แผนธุรกิจงบประมาณ ตลอดจนกำกับดูแลให้กรรมการและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อระบมัตระวัง (duty of care) ชื่อสัตย์ สุจริต (duty of loyalty) และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

กำหนดและกำกับดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัท สอดคล้องกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริษัท ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

- 3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล

กำหนดและทบทวนโครงสร้างของคณะกรรมการ สัดส่วนกรรมการอิสระ กำกับดูแลการสรรหา การกำหนดค่าตอบแทน และการประเมินผลคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย สร้างกลไกการกำกับดูแลบริษัทย่อย รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัท เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบและนำมาพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่

- 4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

กำกับดูแล ระบบการสรรหา พัฒนา และประเมินผลผู้บริหารระดับสูงให้มีความเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้ง กำกับดูแลให้มีการพิจารณากำหนดบุคคลลงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้เหมาะสมตามสายงานบริหาร (Succession Plan)

- 5) ส่งเสริมวัฒนธรรม และการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดสรรและจัดการทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำกับดูแลให้มั่นนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ

- 6) ดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

กำกับดูแลให้บริษัท มีระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน รวมทั้ง การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเหมาะสม และเพียงพอ รวมทั้ง ให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยมีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน การร้องเรียนและรับเรื่องร้องเรียนอย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงบุคคลภายนอก

- 7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

ติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทมีแผนในการแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญ ทั้งในเรื่องการเงินและเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องการเงิน อย่างเพียงพอและเชื่อถือได้ ทัวถึง และทันเวลา โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สื่อสารหรือเผยแพร่ให้กับประชาชนทั่วไป นักลงทุน และผู้ถือหุ้น ผ่านช่องทางต่างๆ และนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ที่เหมาะสม

- 8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในการใช้สิทธิในเรื่องต่างๆ โดยไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้ง กำกับดูแลให้มีการจัดทำมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน

## จริยธรรมธุรกิจ

บริษัท มีหลักจริยธรรม เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

1. ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย ให้การสนับสนุนและยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข
2. ยึดมั่นในประโยชน์ของบริษัท ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
3. ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ

4. ยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่ยินยอมให้เกิดการกระทำที่ผิดกฎหมายขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
5. ยึดมั่นในความโปร่งใส ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงไม่ว่าในลักษณะใดๆ ในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน ประชาชน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัท

## หลักบรรษัทภิบาลของการบินไทย

บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศใช้เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2553 และได้เปิดเผยคู่มือประมวลฯ ผ่านทางเว็บไซต์บริษัทฯ ที่ <http://publicinfo.thaiairways.com/> เพื่อสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจ และส่งเสริมให้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

- **การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value)** ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- **ความโปร่งใส (Transparency)** ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช้ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้แก่บริษัท หรือบุคคลใดๆ ซึ่งจะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมถึงการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดของผู้ปฏิบัติงานจะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนด
- **ความรับผิดชอบต่อในหน้าที่ (Responsibility)** ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ และ

ประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน โดยใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความสุจริตและเป็นธรรม ตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเป็นการใช้โอกาสหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ได้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่

- **ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)** ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และใช้ความระมัดระวังเยี่ยงผู้มีความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน รวมถึงชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ ส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ
- **ความเป็นธรรม (Equitable Treatment)** ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ หรือเหตุอื่นอันไม่เป็นธรรม รวมถึงประพฤติปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีฉ้อฉล และจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

## การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

### 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นและสิทธิของผู้ถือหุ้น การทำให้ผู้ถือหุ้นไว้วางใจและมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ คือ การที่บริษัทฯ มีนโยบาย หรือการดำเนินการที่ปกป้องและรักษาสหสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้นที่พึงได้รับ ได้แก่ สิทธิในการซื้อขาย การโอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการมีส่วนร่วมแบ่ง



ผลกำไรของบริษัทฯ สิทธิการได้รับข้อมูลของบริษัทฯ อย่างเพียงพอและทันเวลา สิทธิต่างๆ ในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิการมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทน สิทธิการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ สิทธิในการร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ เช่น การเลือกตั้งกรรมการ การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญและมีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ เป็นต้น

### การประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปีตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด 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 2/2560 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ในวันที่ 21 เมษายน 2560 ซึ่งอยู่ภายในกำหนดระยะเวลา 4 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีประจำปีของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม 2560 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ได้จัดขึ้น ณ ห้องประชุมชัยพฤกษ์ หอประชุมกองทัพอากาศ (อาคารทองใหญ่) ถนนพหลโยธิน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะแทนจำนวน 1,212 ราย ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,452,489,273 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 74.10 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม ครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีประธานกรรมการบริษัทฯ ประธานคณะกรรมการชุดย่อย กรรมการและผู้บริหาร

บริษัทฯ เลขานุการบริษัทฯ ผู้สอบบัญชี และที่ปรึกษากฎหมาย เข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดในการดำเนินการประชุมมีดังนี้

### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุม คือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม - ธันวาคม 2559 โดยได้เปิดเผยรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้ลงประกาศในหนังสือพิมพ์ระหว่างวันที่ 9 - 12 ตุลาคม 2559 พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าว โดยไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ

#### • การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งบรรจุวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ระบุอย่างชัดเจนในแต่ละวาระที่นำเสนอว่า เป็นเรื่องที่นำเสนอเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละวาระอย่างชัดเจน รายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา รายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะ และระบุวิธีการไว้ชัดเจนให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาล่วงหน้า ก่อนการประชุม (เผยแพร่รายงานประจำปี ภายใน 4 เดือน นับตั้งแต่วันสิ้นสุดรอบปีบัญชี) และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุม พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 30 วัน เพื่อบอกกล่าวผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาเพียงพอสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่

ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าประชุมแทนได้

### วันประชุมผู้ถือหุ้น

การเข้าร่วมประชุมและการลงทะเบียน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นคงในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้นจัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการรับลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นทั่วไป ผู้ถือหุ้นสูงอายุ และผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 4 ชั่วโมง และต่อเนื่องจากว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ โดยบริษัทฯ ได้จัดการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วย

- **การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม**

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ก่อนดำเนินการประชุม เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้หุ้น 1 หุ้นมีเสียง 1 เสียง และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ให้ถือคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ถ้ามีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด การนับคะแนนในกรณีระเบียบวาระทั่วไป จะบันทึกคะแนนจากบัตรลงคะแนนที่ไม่เห็นด้วยและงดออกเสียง ส่วนที่เหลือนับเป็นคะแนนเสียงเห็นด้วย สำหรับวาระเลือกตั้งกรรมการ จะบันทึกคะแนนบัตรลงคะแนนทุกใบ โดยแยกคะแนนเป็น เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง และส่วนที่เหลือนับเป็นไม่ลงบัตรลงคะแนน

รวมทั้งบริษัทฯ มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึกภาพประชุมในลักษณะสื่อวีดิทัศน์ และพร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

### ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น

- **การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น**

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นในวันเดียวกัน ซึ่งมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งจัดบันทึกรายชื่อกรรมการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในวาระที่ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น และส่งหน่วยงานราชการภายในกำหนดเวลาโดยบริษัทฯ ได้จัดทำมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งส่งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีการกีดกันหรืออุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของผู้ถือหุ้น

### 2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ อาทิ การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ และผู้บริหาร เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ ตามแนวทางโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ได้แก่ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การให้บริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ฯ เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ การดำเนินการประชุมตามลำดับ

ระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถาม และการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัท มีการส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมเป็นภาษาอังกฤษให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติ และภายหลังการประชุมฯ ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้นไปพิจารณาว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่

### 3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ บริษัทฯ จึงมีแนวปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสอดคล้องกับหลักมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและ

จริยธรรม เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

#### ประเทศชาติ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ช่วยให้บริษัทฯ เติบโตอย่างยั่งยืนและเกิดผลดีต่อประเทศชาติโดยไม่กระทำการใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ

#### สังคมและส่วนรวม

บริษัทฯ คำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ “สังคมและส่วนรวม” รวมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริม หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือชุมชนต่างๆ

#### ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนให้แก่ “ผู้ถือหุ้น” และปฏิบัติตาม “ผู้ถือหุ้น” ทุกรายได้ด้วยความเสมอภาค

#### ลูกค้า

บริษัทฯ จะให้บริการที่มีคุณภาพ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และแสวงหาวิธีการที่สามารถสนองความต้องการของ “ลูกค้า” อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ



## คู่ค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ และคู่แข่งทางการค้า

บริษัทฯ จะดำเนินการให้ “คู่ค้า เจ้าหนี้ และลูกหนี้” มั่นใจได้ว่า จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจและการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย รวมทั้งหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

สำหรับเจ้าหนี้ บริษัทฯ ได้ยึดปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้กับคู่สัญญาอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบ และไม่ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าหนี้ โดยรายงานฐานะการเงินของ บริษัทฯ แก่เจ้าหนี้ ทราบอย่างสม่ำเสมอด้วยความถูกต้องและตรงเวลา หากไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญา บริษัทฯ จะแจ้งเจ้าหนี้ทราบทันที เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รักษาความเชื่อมั่นของเจ้าหนี้ และมุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีและยั่งยืน

นอกจากนี้ สำหรับคู่แข่งทางการค้า บริษัทฯ มีนโยบายที่จะปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้า ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่ง และกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยประพฤติภายใต้กรอบการแข่งขันที่ดี ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่ง และไม่เข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับของคู่แข่งด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือด้วยวิธีอื่นที่ไม่เหมาะสม

## ผู้ปฏิบัติงาน

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

ในปี 2560 บริษัทฯ มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยรายละเอียดข้อมูลกรุณาดูในหน้า 76

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีนโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยดูรายละเอียดได้ในหนังสือรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2560

## แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา โดยจัดทำเป็นนโยบายของบริษัทฯ ทั้งในส่วนของ การจัดซื้อ จัดหา และการใช้งานที่ต้องไม่ละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ ยังมีการให้ความรู้และเตือนพนักงานให้ตระหนักถึงเรื่องดังกล่าว รวมทั้งมีการตรวจสอบโดยหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

## แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

กรุณาดูข้อมูลในหัวข้อแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องการคอร์รัปชันหน้า 105

## 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามหลักการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส ตามที่กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนดไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดูแลและเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนให้รับทราบข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางต่างๆ โดยบริษัทฯ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ เปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่สำคัญต่อหน่วยงานกำกับดูแล เช่น การรายงานงบการเงิน และข่าวที่สำคัญต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การรายงานข้อมูลของบริษัทฯ ผ่านแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การรายงานข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลกรรมการและพนักงาน รวมถึงข้อมูลด้านอื่นๆ ผ่านระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐ (GFMIS) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดูแลและคำนึงถึงนักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้รับผิดชอบในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี



การสื่อสารให้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือมีข้อมูลวิเคราะห์และข้อมูลเชิงธุรกิจอย่างเพียงพอ รวมทั้งดำเนินการจัดแผนงานเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และมีช่องทางในการสื่อสารกับบริษัทฯ ที่เหมาะสมผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมโรดโชว์ในประเทศ การเข้าประชุม/ประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหาร การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และ/หรืออีเมล และการจัดกิจกรรมผู้บริหารพบนักลงทุนสถาบันและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ เพื่อชี้แจงข้อมูลผลประกอบการเป็นประจำทุกไตรมาส อีกทั้งมีการนำนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าเยี่ยมชมบริษัทฯ และพบปะผู้บริหารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยในปีนี้ได้ให้ผู้มีส่วนได้เสียเยี่ยมชม ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน ณ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (อู่ตะเภา) เพื่อให้พนักงานทราบถึงศักยภาพและความสามารถในการบินไทยในการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานแห่งภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก เพื่อรองรับโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) นอกจากนั้นแล้วยังมีการจัดกิจกรรมให้กับนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้มีส่วนได้เสีย โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีกิจกรรมด้านการลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

กิจกรรม	จำนวน
โรดโชว์ในประเทศ	3 ครั้ง/ปี
โรดโชว์ต่างประเทศ	6 ครั้ง/ปี
การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ	21 ครั้ง/ปี
การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และทางอีเมล	329 ครั้ง/ปี
การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส	4 ครั้ง/ปี
การเยี่ยมชมกิจการบริษัทฯ	3 ครั้ง/ปี

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

เพื่อเป็นช่องทางให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน หรือผู้ที่สนใจ ได้รับทราบข้อมูลของบริษัทฯ อย่างทันทั่วถึง บริษัทฯ ได้จัดทำเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทฯ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนผ่าน [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ได้แก่ ข้อมูลประวัติของบริษัทฯ คณะกรรมการ บริหารที่บริษัทฯ เสนอ ข่าวสารที่สำคัญ ผลการดำเนินงาน งบการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น การประชุม

ผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ สถิติต่างๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การจัดซื้อจัดจ้าง ข้อบังคับบริษัทฯ รวมถึงรายงานสารสนเทศที่แจ้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

### การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ ยึดมั่นและให้ความสำคัญในหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะสร้างความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณารายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี และมีการดูแลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ ๒๕๔๗ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ สำนักเลขาธิการบริษัทฯ จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. ๒๕๔๖” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการหรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยสำนักเลขาธิการบริษัทฯ จะจัดส่งรายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน นำส่งฝ่ายบริหารทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ตรวจสอบธุรกรรมที่หน่วยงานตนเองเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ และหากมีรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น บริษัทฯ จะดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งอ้างอิงจากกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)



เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องรายการที่เกี่ยวข้องกัน มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่อง การกำหนดนโยบายราคาสำหรับรายการที่เกี่ยวข้องกัน ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเดือนมกราคม 2548 โดยในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ใช้นโยบายการกำหนดราคาซื้อสินค้าและบริการ ระหว่างบริษัทฯ กับกิจการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจากราคาปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทฯ กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเป็นลำดับแรก และใช้นโยบายราคาที่มีเงื่อนไขทางธุรกิจที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นไปตามราคาตลาดหากจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อบริษัทฯ จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งมาตรฐานการบัญชีได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือน สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำวาระเสนอเรื่อง “รายการที่เกี่ยวข้องกันของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบว่าในแต่ละเดือนบริษัทฯ มีการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ และยังได้เสนอเรื่องดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถูกต้องตามข้อกำหนด

#### การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 เป็นกฎหมายของประชาชนทุกคน เพื่อคุ้มครองสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของรัฐและ

สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบ การใช้อำนาจรัฐอันจะเป็นการส่งเสริมให้รัฐบาลบริหารบ้านเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนมากยิ่งขึ้น

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ แก่สาธารณชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยยึดมั่นในหลักการ “เปิดเผยเป็นหลักทั่วไป ปกปิดเป็นข้อยกเว้น” มีการรวบรวมจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่มีประโยชน์ให้แก่สาธารณชน โดยสามารถสืบค้นข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ในหมวด “ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร” (Public Information Centre)

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารได้รับคัดเลือกจากกระทรวงคมนาคมให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ตั้งแต่ปี 2542 - 2557 รวมทั้งได้รับไปประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการมาโดยตลอดในฐานะเป็นหน่วยงานที่ให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเป็นอย่างดี อีกทั้ง คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้มอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บริษัทฯ ในฐานะที่ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดภายใต้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ระดับดีเด่น นับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินงานจนบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งปณิธานตั้งแต่เริ่มแรกว่า เป็นหน่วยงานชั้นนำและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สามารถตอบสนองความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม นำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการกิจการของบริษัทฯ

สำหรับปี 2560 ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ได้เข้าร่วมการดำเนินการตามพระราชบัญญัติอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) กำหนดเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน (PUBLIC SERVICE

QUALITY ENHANCEMENT) และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

### เลขานุการบริษัท

บริษัทฯ ได้จัดตั้งสำนักเลขานุการบริษัท โดยมีผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งทำหน้าที่เลขานุการบริษัท เป็นผู้ดูแลโดยสำนักเลขานุการบริษัท มีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลในด้านต่างๆ ต่อผู้ถือหุ้น และหน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ โดยรายละเอียดเกี่ยวกับเลขานุการบริษัท กรุณาดูข้อมูลในหัวข้อเลขานุการบริษัท หน้า 70

### การเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม

บริษัทฯ ได้มีการเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้นของผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อม กรุณาดูข้อมูลในหน้า 208 - 223

## 5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและมากด้วยประสบการณ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ คณะกรรมการบริษัท ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัท ได้ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ โดยพิจารณากำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัท ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยมีการสื่อสาร เปิดเผยแนวทางปฏิบัติไว้ในคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัทฯ ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ รวมถึงให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับถือเป็นหน้าที่ที่ต้องดูแล ติดตามให้มีการปฏิบัติตามคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัทฯ

### โครงสร้างคณะกรรมการ

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท เป็นไปตามข้อบังคับของ บริษัทฯ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานบริษัท พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2551 รวมถึงกฎ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียด และกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องตามรายละเอียดในหัวข้อคณะกรรมการชุดย่อยหน้า 95 - 100

### องค์ประกอบของคณะกรรมการ

การแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ เป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 15 ท่าน โดยบริษัทฯ ยังได้กำหนดสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ ของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการบริษัท มีจำนวน 12 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 12 ท่าน หรือร้อยละ 100 กรรมการอิสระ 7 ท่าน หรือร้อยละ 58.33 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยไม่มีกรรมการท่านใดเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจภายในคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียจึงมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นอิสระ และมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

### อำนาจหน้าที่กรรมการ

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ มีบทบาทความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติเรื่องต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
2. กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ และกำกับ ควบคุม ดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. รักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น มีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีมาตรฐานและโปร่งใส
4. ติดตามการดำเนินงานกิจการของบริษัทฯ และควรได้รับรู้ถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ
5. ดำเนินการให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
6. อาจแต่งตั้งบุคคลอื่นขึ้น เพื่อให้ดำเนินการกิจการของบริษัทฯ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการผู้จัดการ
7. มีอำนาจกำหนดชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทฯ ตลอดจนจัดตั้ง คณะกรรมการชุดย่อย
8. กรรมการอิสระควรใช้ดุลยพินิจของตนอย่างเป็นอิสระในการพิจารณาเรื่องต่างๆ
9. ห้ามมิให้กรรมการประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ และต้องต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้ 1) มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้น 2) ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ หรือบริษัทในเครือ
10. มีอำนาจอนุมัติทางการเงินในวงเงินที่เกินอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหาร

### บทบาทของประธานกรรมการและกรรมการผู้ำนวยการใหญ่

ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ ประธานกรรมการซึ่งเป็นกรรมการอิสระ เป็นผู้มีความเป็นผู้เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ประธานกรรมการเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแลและการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

กรรมการผู้ำนวยการใหญ่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการบริหารงานทั้งปวงของบริษัทฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นโยบายบริษัทฯ หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนบังคับบัญชาฝ่ายบริหารและพนักงานทั้งปวงของบริษัทฯ ทั้งนี้ภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด

### การประชุมคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ไว้ว่าเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มเติมตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่ชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วัน เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม

โดยในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 12 ครั้ง ไม่รวมการประชุมครั้งพิเศษ 15 ครั้ง เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าวเพื่อทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับการประชุมคณะกรรมการชุดย่อย มีรายละเอียดดังนี้





ตารางแสดงการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการชุดย่อยในปี 2560						
รายชื่อกรรมการ	การประชุมในปี 2560					
	คณะกรรมการบริหารบริษัทฯ รวม 13 ครั้ง	คณะกรรมการตรวจสอบรวม รวม 11 ครั้ง	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง รวม 7 ครั้ง	คณะกรรมการสรรหาและ กำหนด ค่าตอบแทน รวม 14 ครั้ง	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล และส่งเสริม กิจการ เพื่อสังคม รวม 13 ครั้ง	กำกับ ยุทธศาสตร์และ การปฏิรูป บริษัทฯ รวม 32 ครั้ง
1. พลอากาศเอก ตรีนุช สนั่นแจ้ง					13/13 <sup>/1</sup>	
2. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง <sup>/2</sup>		6/6 <sup>/1</sup>				
3. นายดิศพัทธ์ นโตะระกิตย์						
4. นางปรารถนา มงคลกุล <sup>/3</sup>	10/11					23/26
5. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ <sup>/4</sup>	6/8 <sup>/1</sup>				7/13	
6. นายรัฐพล ภัคดิภูมิ		8/11		12/14		21/32
7. นายวิฑูรย์ ตันตริยานนท์ <sup>/4,5</sup>	5/8		5/7	2/2		
8. นายสมชัย สัจจพงษ์			7/7 <sup>/1</sup>	14/14 <sup>/1</sup>		
9. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย		11/11				28/32 <sup>/1</sup>
10. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีนัย						
11. นายปิณฑิ์ เทพปฏิมากรณ์ <sup>/6</sup>						
12. นายพินิจ พัวพันธ์ <sup>/6</sup>						

หมายเหตุ :

<sup>/1</sup> เป็นประธาน

<sup>/2</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบ เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2560

<sup>/3</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560

<sup>/4</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2560

<sup>/5</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2560

<sup>/6</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2560

ข้อมูลคณะกรรมการชุดย่อย กรุณาดูข้อมูลในหัวข้อคณะกรรมการชุดย่อย หน้า 95

## การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ

รายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ ภายใต้อำนาจของคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ หน้า 71

## การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมิน คือ สำนักเลขานุการบริษัทฯ ส่งแบบฟอร์มที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธรรมาภิบาลสำหรับประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ 3 แบบ ประกอบด้วย การประเมินตนเอง การประเมินไขว้ของกรรมการ การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ และจะเป็นผู้ทำการส่งรายชื่อเพื่อจัดทำประเมินไขว้ โดยกรรมการผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่าการประเมินตนเองเป็นผู้ประเมินตน

บริษัทฯ ได้จัดทำแบบประเมินกรรมการและวิธีการประเมิน นำเสนอคณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ 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 Organization)
2. การประเมินไขว้ของกรรมการ (Cross Evaluation) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - 2.1 ความรู้ความสามารถ (Core Competency)
  - 2.2 ความเป็นอิสระ (Independence)
  - 2.3 ความเตรียมพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness)
  - 2.4 ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility)
  - 2.5 การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities)
  - 2.6 การพัฒนาองค์กร (Development of Organization)

3. การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ (Board Evaluation) มีหัวข้อการประเมิน ดังนี้

- 3.1 โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- 3.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- 3.3 การประชุมคณะกรรมการ
- 3.4 การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ
- 3.5 ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินของคณะกรรมการรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อนำไปจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการ โดยผลการประเมินทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น สำหรับปี 2560 สรุปได้ว่า จัดอยู่ในระดับดีเยี่ยม

สำหรับผลการประเมินของประธานกรรมการ ถือเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

สำหรับ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้าง และนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา ทั้งนี้ผลการประเมินของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ถือเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคลไม่สามารถเปิดเผยได้

## การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

กรรมการบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญประจำปี ทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง

## การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระของบริษัทฯ ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้ไม่เกิน 9 ปี โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ และเมื่อครบกำหนดระยะเวลา 9 ปี คณะกรรมการบริษัทฯ อาจเสนอชื่อกรรมการดังกล่าว กลับเข้าเป็นกรรมการต่อไปได้ แต่ไม่สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้อีก

## การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับผู้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ รายใหม่ โดยจะนำเสนอข้อมูลของบริษัทฯ ธุรกิจการbin โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่กรรมการจะได้รับ เพื่อให้กรรมการรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน

บริษัทฯ ยังมีนโยบายสนับสนุนให้กรรมการเข้าอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อเป็นการพัฒนาสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ

### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร

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

1. หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP)
2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP)

3. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)
4. หลักสูตร Advance Audit Committee Program (AACP)
5. หลักสูตร Diploma Examination (Exam)
6. หลักสูตร Charter Director Class (CDC)
7. หลักสูตร Audit Committee Program (ACP)
8. หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI)
9. หลักสูตร Role of Compensation Committee (RCC)
10. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP)
11. หลักสูตร Driving Company Success with IT Governance (ITG)
12. หลักสูตร Anti-Corruption Executive Program (ACEP)

### การเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหาร ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association: IOD) ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง	รักษาการประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ	- Ethical Leadership Program (ELP 10/2560)
พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ	-
นายดิศทัต ใตระกิตย	กรรมการ	- Director Certification Program (DCP 94/2550)
นางปรารถนา มงคลกุล	กรรมการอิสระ	- Director Accreditation Program (DAP 2/2546) - Director Certification Program (DCP 34/2546) - Advance Audit Committee Program (AACP 22/2559) - Diploma Examination (Exam 11/2546)
นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ	กรรมการ	-

รายชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร
นายรัฐพล ภัคดีภูมิ	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Accreditation Program (DAP 23/2547)</li> <li>- Director Certification Program (DCP 52/2547)</li> <li>- Charter Director Class (CDC 9/2558)</li> </ul>
นายวัชรวิทย์ ตันตริยานนท์	กรรมการอิสระ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit Committee Program (ACP 41/2555)</li> <li>- Director Certification Program (DCP 94/2550)</li> <li>- Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI 6/2558)</li> </ul>
นายสมชัย สัจจพงษ์	กรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Certification Program (DCP 75/2549)</li> </ul>
นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย	กรรมการอิสระและ กรรมการตรวจสอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Accreditation Program (DAP 84/2553)</li> <li>- Role of Compensation Committee (RCC 11/2553)</li> <li>- Director Certification Program (DCP 178/2556)</li> <li>- Role of the chairman Program (RCP 39/2559)</li> <li>- Driving Company Success with IT Governance (ITG 4/2560)</li> </ul>
พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย	กรรมการอิสระ	-
นายปิติพันธ์ เทพปฏิมากรณ์	กรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Certification Program (DCP 138/2553)</li> <li>- Anti-Corruption Executive Program (ACEP 4/2555)</li> </ul>
นายพินิจ พัวพันธ์	กรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit Committee Program (ACP 2/2547)</li> <li>- Director Accreditation Program (DAP 25/2547)</li> <li>- Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI 2/2558)</li> </ul>



## การรวมหรือการแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการบริษัทฯ เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารและเป็นกรรมการอิสระไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร โดยบริษัทฯ ได้มีการจัดให้แบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

## การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สังกัดฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และส่งเสริมธรรมาภิบาล เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลให้บริษัทฯ กรรมการผู้บริหารและพนักงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นหน่วยงานที่เผยแพร่ และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมถึงพัฒนาระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของบริษัทฯ ตามมาตรฐานสากล มาตรฐานบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานธุรกิจสายการบิน และบริษัทฯ ยังได้ปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้ครอบคลุมการกำกับตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ ด้วย

## คณะกรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ อยู่ภายใต้เงื่อนไข ข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้งที่กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีรายชื่อต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ตรีนทศ สนั่นแจ้ง  
รักษาการประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง  
กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ

3. นายดิศทัต ใตระกิตย  
กรรมการ
4. นางปรารธนา มงคลกุล  
กรรมการอิสระ
5. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ  
กรรมการ
6. นายรัฐพล ภัคตัญญี  
กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
7. นายวัชรดา ตันตริยานนท์  
กรรมการอิสระ
8. นายสมชัย สัจจพงษ์  
กรรมการ
9. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย  
กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ
10. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมัย  
กรรมการอิสระ
11. นายปิณฑิษฐ์ เทพปฏิมากรณ์  
กรรมการ
12. นายพินิจ พัวพันธ์  
กรรมการ  
นางสุวิมล บัวเลิศ (ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สำนักเลขาธิการบริษัทฯ)  
เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริษัทฯ

## กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ

ประกอบด้วยพลอากาศเอก ตรีนทศ สนั่นแจ้ง นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ นางปรารธนา มงคลกุล สามคนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

ในปี 2560 มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ทั้งสิ้น 12 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 84 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 123 เรื่อง

## กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแนวทางปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีรายชื่อต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ตรีนทศ สนั่นแจ้ง  
กรรมการอิสระ
2. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง  
กรรมการอิสระ

3. นางปรารถนา มงคลกุล  
กรรมการอิสระ
4. นายรัฐพล ภัคดิภูมิ  
กรรมการอิสระ
5. นายวัชรวิทย์ ดันตริยานนท์  
กรรมการอิสระ
6. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย  
กรรมการอิสระ
7. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีชัย  
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 หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้ง ไม่เป็นหรือเคยเป็น ผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของ ผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปี จากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือ ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็น ผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของ ผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือ ไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยกำหนดเรื่องการถือหุ้นของกรรมการอิสระตามข้อ 1 ไว้เข้มกว่า คือ กำหนดการถือหุ้น ไม่เกินร้อยละ 0.5

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

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัท แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ตามข้อ 4 หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัท อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่าการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ

### อำนาจหน้าที่ของกรรมการอิสระ

1. แสดงความคิดเห็น และ/หรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ได้อย่างเสรีตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ฯ และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของบริษัทฯ รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล
2. มีอำนาจในการเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาดำเนินการ
3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในปี 2560 กรรมการอิสระของบริษัทฯ ได้มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้แสดงความคิดเห็นตามหน้าที่อย่างอิสระ โดยยึดถือการดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายให้เท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดการประชุมระหว่างกรรมการอิสระ (กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร) 1 ครั้ง เพื่อหารือบทบาทของกรรมการอิสระในการกำกับดูแลบริษัท ในปี 2560 และแนวทางในการกำกับดูแลบริษัท ของกรรมการอิสระ ในปี 2561

ทั้งนี้ กรรมการอิสระได้ทำหน้าที่ โดยการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และรักษามลประโยชน์ต่างๆ ให้ทั้งองค์กรและผู้ถือหุ้นทุกรายเป็นอย่างดี

ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นหลายคณะเพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่องโดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### คณะกรรมการชด้อย

#### คณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้การจัดการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด

ประโยชน์สูงสุดกับบริษัท คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัท ประกอบด้วย กรรมการบริษัท 3 ท่าน ผู้บริหาร 1 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ  
ประธานกรรมการ
2. นางปรารธนา มงคลกุล  
กรรมการ
3. นายวิฑูรย์ ตันตริยานนท์  
กรรมการ
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
กรรมการ
5. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท  
เลขานุการ
6. ผู้อำนวยการฝ่ายงานเลขานุการบริษัท  
ผู้ช่วยเลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

1. พิจารณากลับกรองเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัท
2. ติดตามการดำเนินการตามนโยบายและมติของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
3. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารในการดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัท
4. มีอำนาจอนุมัติตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัท ดังนี้
  - 4.1 การจัดหาพัสดุดำเนินการตามระเบียบบริษัท ว่าด้วยการพัสดุ ในวงเงินที่อยู่ในอำนาจอนุมัติไม่เกิน 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 800 ล้านบาท
  - 4.2 อนุมัติการใช้เงินนอกเหนือวงเงินที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรตามงบประมาณประจำปีไม่เกิน 50 ล้านบาท ในวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท และให้รายงานคณะกรรมการบริษัท ทราบ
5. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
6. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อดำเนินการได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม
7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ต้องมีกรรมการมาประชุมเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทน ในกรณีที่ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทนไม่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ให้ออกจากที่ประชุมในวาระนั้น และไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 81 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 10 เรื่อง

## คณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการบริหารงานของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ ที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระและไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ มีรายชื่อดังนี้

1. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง  
ประธานกรรมการ
2. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย  
กรรมการตรวจสอบ
3. นายรัฐพล ภัคดิภูมิ  
กรรมการตรวจสอบ
4. นายสมนึก อ่างธรรมวงศ์  
(ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน)  
เลขานุการ

ทั้งนี้ มีกรรมการตรวจสอบ 1 ท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินด้วยแล้ว

กรรมการตรวจสอบจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นกรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติครบตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด
2. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน เฉพาะที่เป็นบริษัทจดทะเบียน
4. มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ

## อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมาย และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบโดยประกอบด้วยข้อมูลตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด
7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ



8. ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ หากพบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายงานหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร

- (1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- (2) การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติ หรือมีความบกพร่อง
- (3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

9. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

10. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

11. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2560 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 11 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 29 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบจำนวน 27 เรื่อง

### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายสมชัย สัจจพงษ์  
ประธานกรรมการ
2. นายคณิต แสงสุพรรณ  
กรรมการ
3. นายวัชร ดันตริยานนท์  
กรรมการ
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
กรรมการ
5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและ  
พัฒนาอย่างยั่งยืน  
กรรมการ
6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี  
กรรมการ

7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม ประกันภัย และ  
สิ่งแวดล้อมการบิน  
กรรมการ

8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง  
เลขานุการ

9. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายและควบคุม  
ภายใน  
ผู้ช่วยเลขานุการ

หมายเหตุ : นายคณิต แสงสุพรรณ ลาออกจากกรรมการบริษัทฯ มีผลตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม 2560

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ เป้าหมายทางรายได้และการเงินอื่นๆ ความมีประสิทธิภาพของกำลังพล การวางแผนการดำเนินกลยุทธ์ และความมั่นคงทางการบิน (Aviation Security)

2. กำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงและกรอบปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย อันประกอบด้วย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การบริหารเงินสดคงเหลือ การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน การหารายได้ ต้นทุนการดำเนินการปฏิบัติการ การซ่อมบำรุง บุคลากร และปัญหาข้อพิพาทแรงงาน เป็นต้น

3. อนุมัติการจัดทำการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันทุกรูปแบบ

4. กำกับดูแลการนำกรอบบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติติดตามการระบุประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอในการจัดการความเสี่ยง

5. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

6. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม

7. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 7 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 31 เรื่อง

## คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดี เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วย กรรมการบริษัท 3 ท่าน มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายสมชัย สัจจพงษ์  
ประธานกรรมการ
2. นายรัฐพล ภัคดีภูมิ  
กรรมการ
3. นายวัชรดา ตันตริยานนท์  
กรรมการ
4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานทั่วไป  
เลขาธิการ
5. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
ผู้ช่วยเลขาธิการ
6. ผู้อำนวยการใหญ่สำนักงานการตรวจสอบภายใน  
ผู้ช่วยเลขาธิการ  
(ด้านการประเมินผลกรรมการผู้อำนวยการใหญ่)

## อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

1. กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาที่เป็นไปตามข้อบังคับหลักเกณฑ์ ระเบียบบริษัทฯ และกฎหมายเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป
2. ดำเนินการสรรหาและวิธีการสรรหาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป และเสนอชื่อผู้ที่ผ่านการสรรหาต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตามที่เห็นสมควร
3. กำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่กรรมการ อนุกรรมการ ต่างๆ บุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป โดยให้คำนึงถึงหลักการปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณา

5. พิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนและเงินรางวัลประจำปีของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาจ้างและนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ต่อไป
  6. มีอำนาจเรียกพนักงานและ/หรือลูกจ้างของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้อง มาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย
  7. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
  8. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย
- ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 14 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 43 เรื่อง

## คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. พลอากาศเอก ตรีทศ สนแจ้ง  
ประธานกรรมการ
2. พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา  
กรรมการ
3. นายพีระพล ถาวรสุภเจริญ  
กรรมการ
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
กรรมการ
5. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์  
กรรมการ
6. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคลและบริหารงานทั่วไป  
กรรมการ
7. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร  
กรรมการ
8. ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายกฎหมาย  
กรรมการ
9. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขาธิการบริษัทฯ  
กรรมการและเลขาธิการ
10. ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจการองค์กร  
ผู้ช่วยเลขาธิการ

11. ผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้ช่วยเลขานุการ
12. ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และส่งเสริมธรรมาภิบาล ผู้ช่วยเลขานุการ

หมายเหตุ : พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ลาออกจากกรรมการบริษัทฯ มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2560

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

1. เสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตามหลักการของกระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
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 และจัดทำรายงานด้านอนุรักษสิ่งแวดล้อม (CSR Report) ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ
9. จัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงาน เรื่องการช่วยเหลือสังคม การสนับสนุนสาธารณประโยชน์ สาธารณกุศล

10. กำหนดงบประมาณในการดำเนินการ และงบประมาณหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกด้วยการบริจาคหรือช่วยเหลือด้านการเงินหรือการให้บัตรโดยสาร ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม รวมทั้งการกำกับดูแลการพิจารณาอนุมัติการใช้จ่ายตามงบประมาณ

11. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
  12. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย
- ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องพิจารณาจำนวน 40 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบ 33 เรื่อง

### คณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย ประธานกรรมการ
2. นายรัฐพล ภัคศิณัม กรรมการ
3. นางปรารถนา มงคลกุล กรรมการ
4. นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการ
5. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการ
6. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่นักเลขานุการบริษัทฯ เลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป

1. กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กรจะต้องครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินธุรกิจและมีการบูรณาการกัน ทั้งมาตรการเร่งด่วนและมาตรการที่มีผลต่อเนื่อง
2. กลั่นกรองแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อขออนุมัติ

3. ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำให้ฝ่ายบริหาร ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปองค์กร รวมทั้งกำกับดูแลให้มีผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนแต่ละแผนอย่างชัดเจน
4. แต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อสนับสนุนการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิรูปองค์กร ตามที่เห็นสมควร
5. สามารถขอและเข้าถึงการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ได้จากทุกหน่วยงานตามที่เห็นสมควร
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2560 มีการประชุมทั้งสิ้น 32 ครั้ง ประกอบด้วย เรื่องเพื่อพิจารณาจำนวน 104 เรื่อง และเรื่องเพื่อทราบ จำนวน 79 เรื่อง

## การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

### การสรรหาคณะกรรมการบริษัทฯ

ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่จะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร และกรรมการของบริษัทฯ จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นในแต่ละปี จะมีการเลือกตั้งกรรมการใหม่แทนกรรมการที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด หรือจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ในกรณีที่แบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้

คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ในการสรรหากรรมการบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด ด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัทฯ ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ ที่ต้องการสรรหา
  - 1.1 มีคุณสมบัติตามสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) ตามที่บริษัทฯ กำหนด เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ มีองค์ประกอบที่เหมาะสม สามารถกำหนด

กลยุทธ์ และนโยบาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.2 ผู้ที่ได้รับการสรรหาเป็นผู้ที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการตามหลัก Fiduciary Duty ที่สำคัญ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อ ตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล ฯลฯ

- 1.3 ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด

- 1.4 ความเป็นอิสระของกรรมการอิสระแต่ละคน

- 1.5 ความสามารถในการอุทิศเวลาของกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ฯลฯ เพื่อให้มีเวลาอย่างเพียงพอในการเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแล และการติดตามการดำเนินงานของบริษัทฯ

2. กระบวนการในการสรรหากรรมการบริษัทฯ

- 2.1 คณะกรรมการสรรหาฯ จะดำเนินการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการฯ

กรณีที่ 1 ตำแหน่งกรรมการว่างลง เนื่องจากครบวาระในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ซึ่งกรรมการต้องพ้นจากตำแหน่ง 1 ใน 3 นั้น อาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บุคคลที่เป็นกรรมการเดิมที่พ้นวาระเพื่อเสนอให้ดำรงตำแหน่งต่อไป (2) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลังซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จะต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนกรรมการรายดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น (3) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (4) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัทฯ กรรมการบริษัทฯ ฯลฯ (5) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัทฯ

กรณีที่ 2 ตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ ว่างลงนอกจากเหตุตามกรณีที่ 1 คณะกรรมการสรรหาฯ จะดำเนินการสรรหาเมื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้แต่งตั้งทดแทนโดยอาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลัง



ซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่งหรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จะต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนกรรมการรายดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น (2) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (3) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัท ฯลฯ (4) การเสนอชื่อของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัท

2.2 คณะกรรมการสรรหาฯ กลั่นกรองให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้

2.3 เลขาธิการคณะกรรมการสรรหาฯ และกำหนดคำตอบแทน ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อให้เป็นกรรมการบริษัทตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัท

2.4 คณะกรรมการสรรหาฯ พิจารณาและนำเสนอชื่อเสนอคณะกรรมการบริษัท

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมากตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดเลือกตั้งบุคคลคนเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้
3. บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมา เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เลือกด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้ตามจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลหนึ่งซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไปด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือไม่น้อยกว่า 2 เดือน บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าว จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุม และมีสิทธิออกเสียงในการประชุมนั้น

ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่ 2 ภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้น ให้ใช้วิธีจับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลังๆ ต่อไป ให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

## การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัท นั้น คณะกรรมการบริษัทฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทฯ 5 คน และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป 1 คน เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม โดยมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

1. ห้ามแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และฝ่ายบริหารบริษัทฯ เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจอื่น เว้นแต่กรณีมีกฎหมายกำหนด หรือกรณีแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัทที่บริษัทฯ ถือหุ้น
2. เป็นกรรมการในองค์กรภาครัฐที่ไม่ได้ตั้งขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทางการเมืองได้
3. เป็นกรรมการในองค์กรภาคเอกชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมได้ เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สมาคมการจัดการธุรกิจฯ ฯลฯ

โดยการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่น ให้กรรมการ  
ผู้อำนวยการใหญ่เสนอขออนุมัติการเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ  
ในบริษัทอื่นจากคณะกรรมการบริษัท

## การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัท ร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และ  
บริษัทที่เกี่ยวข้องนั้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทน  
บริษัทฯ เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์  
ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่าง บริษัทย่อย  
บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยผู้แทนบริษัทฯ จะเป็นผู้ที่  
ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ และผ่านการ  
อนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือ คณะกรรมการบริษัทฯ  
เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัท  
ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้น ประกอบด้วย  
บุคคลจากคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร หรือบุคคล  
ภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทาง  
บริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ได้ และต้องมีคุณสมบัติ  
เป็นไปตามหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้แทน บริษัท การบินไทย  
จำกัด (มหาชน) เป็นกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือ  
บริษัทที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนบริษัทฯ  
เพื่อให้ผู้แทนบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทาง  
ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแล  
กิจการที่ดี ซึ่งในคู่มือนี้ได้กำหนดถึง ข้อพึงปฏิบัติที่ดีของ  
กรรมการผู้แทน ข้อพึงระมัดระวัง หน้าที่และความรับผิดชอบ  
โดยให้ยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับ  
ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัทฯ  
ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง สำหรับในเรื่อง  
นโยบายที่สำคัญ ให้ผู้แทนบริษัทฯ ขอรับนโยบายจากบริษัทฯ  
ก่อนเสนอความเห็นในที่ประชุมบริษัทย่อย บริษัทร่วม และ  
บริษัทที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดสรรกำไร การจ่ายเงินปันผล หรือ  
นำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการ  
ที่ลาออกตามวาระ การเพิ่ม-ลดทุน การเลิก-ควบรวมกิจการ ทั้งนี้  
ผู้แทนบริษัทฯ ต้องรายงานข้อมูลต่างๆ ตามกรอบระยะเวลา  
ที่กำหนดต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดให้มีการวิเคราะห์ติดตาม และรายงาน  
ผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัท  
ที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกไตรมาส และรายปี เพื่อเป็นข้อมูล  
สนับสนุนให้ฝ่ายบริหารใช้ในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางและ  
แนวทางในการกำกับดูแลการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม  
และบริษัทที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป

## การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ  
และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และ  
ตลาดหลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญ  
ในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในทาง  
ปฏิบัติ ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติให้ปรับปรุง  
นโยบาย เรื่องการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์  
ส่วนตน ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และ  
ตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2559 ในการห้ามกรรมการ  
ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งรู้หรือครอบครองข้อมูลภายใน ทำการ  
ซื้อ ขาย หลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยอาศัยข้อมูลภายใน  
ซึ่งเป็นสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหรือมูลค่าของ  
หลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนทั่วไปหรือ  
ตลาดหลักทรัพย์ และตนได้ลงนามในตำแหน่งหรือฐานะ  
ที่สามารถล่วงรู้ข้อเท็จจริงหรือการเป็นพนักงานของบริษัทฯ  
ไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะกระทำเพื่อประโยชน์ตนเองหรือ  
ผู้อื่น หรือการนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยให้ผู้อื่นกระทำการ  
โดยห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงกรรมการ  
ผู้บริหาร และพนักงาน ที่พ้นจากตำแหน่งในช่วงเวลา 6 เดือน  
ซึ่งรู้หรือครอบครองข้อมูลภายใน ห้ามทำการซื้อขายหลักทรัพย์  
ที่ออกโดยบริษัทฯ ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน และ  
หลังประกาศ 3 วัน

นโยบายดังกล่าวยังได้กำหนดให้ทุกหน่วยงาน มีระบบบริหาร  
จัดการในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน และข้อมูลลับที่ดี  
เพื่อป้องกันมิให้ข้อมูลลับของบริษัทฯ รั่วไหล ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ  
เสียหาย หรือถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางมิชอบ อันเป็นการ  
เอาเปรียบผู้ลงทุน

นอกจากนั้น ยังจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และ  
ฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้น การบินไทย  
ของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส  
และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการ  
เปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และ  
ฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงาน  
การเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการ  
กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

## คำตอบแทนของผู้สอบบัญชี

### คำตอบแทนจากการสอบบัญชี

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชี ให้แก่  
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชี  
ของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 4,870,000

บาท โดยบริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

## ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนของงานบริการอื่นซึ่งได้แก่ ค่าธรรมเนียมตรวจสอบปฏิบัติตาม BOI ค่าธรรมเนียมตรวจรับรองรายได้ของหน่วยธุรกิจ ค่าธรรมเนียมรับรองรายได้สาขาประเทศอินเดีย ค่าธรรมเนียมรับรองยอดรายได้ของสาขาประเทศมาเลเซีย (2557 - 2559) และค่าธรรมเนียมรับรองรายได้สาขาประเทศบรูไน ให้แก่ สตง. ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 750,000 บาท แต่บริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าบริการอื่นให้กับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ สตง. ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาหรือรายจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

## การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ

จากผลสำรวจตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2559 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2016: CGR2016) ที่สถาบันกรรมการบริษัทไทยทำการสำรวจจากบริษัทจดทะเบียนจำนวน 601 บริษัท บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีมาก” ซึ่งจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ปรับปรุงและพัฒนายกระดับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่อย่างไรก็ตามในปี 2560 บริษัทฯ ยังไม่อาจปฏิบัติตามได้ครบคลุมตามเกณฑ์ของโครงการ CGR ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการมีการกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 5 แห่งไว้ในนโยบายกำกับดูแลกิจการของบริษัทหรือไม่

ในกรณีนี้บริษัทฯ ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 7 ที่กำหนดไว้ว่า ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่า 3 แห่งมิได้

2. คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5 - 12 คนหรือไม่

ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 15 กำหนดให้คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน เพื่อให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ

3. บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่า ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด หรือไม่

ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 24 กำหนดเฉพาะองค์ประชุมต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่ได้กำหนดจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติ

4. ในกรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One class of Share) บริษัทฯ ได้เปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียงของหุ้นแต่ละประเภทหรือไม่

ในกรณีนี้บริษัทฯ มีหุ้นเพียง 1 ประเภท คือ หุ้นสามัญ โดยข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 4 กำหนดให้ หุ้นของบริษัทฯ เป็นหุ้นสามัญและเป็นหุ้นชนิดระบุชื่อผู้ถือหุ้น

5. บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) หรือไม่

บริษัทฯ ไม่สามารถกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) เนื่องจากข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 16 กำหนดให้ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อเสียงหนึ่ง โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตามจำนวนหุ้นที่มี เลือกตั้งบุคคลเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้

6. คณะกรรมการได้ดูแลให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือไม่

บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจฯ ซึ่งกำหนดให้สรรหาผู้บริหารระดับสูงจากบุคคลที่ไม่ใช่พนักงานบริษัทฯ

7. คณะกรรมการตรวจสอบมีกรรมการอย่างน้อย 1 คนที่จบการศึกษาด้านบัญชีหรือไม่

บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระ และมีกรรมการตรวจสอบ 1 ท่านซึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินด้วยแล้ว



บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กร  
ที่ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส  
โดยไม่มีข้อกีดกัน ต่อการทุจริตในทุกรูปแบบ  
และพร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุน  
การทำงานของหน่วยงานตรวจสอบต่างๆ  
ในทุกกรณี

## ความรับผิดชอบต่อสังคม



บริษัทฯ ดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG: Environmental, Social, Governance) โดยยึดถือตามเป้าหมายของ UN Sustainable Development Goals (SDGs) หรือ 17 เป้าหมายโลกว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยในปี 2560 บริษัทฯ มีการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อม และสังคมได้แก่

- โครงการช่วยเหลือพี่น้องชาวเกษตรกรไทยในหลากหลายรูปแบบ โดยการสั่งซื้อผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูปทางการเกษตรจากทุกภาคของประเทศไทยเพื่อนำมาผลิตเป็นอาหารให้บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน เช่น พืชผักผลไม้เมืองหนาวของโครงการหลวง ผลผลิตทางการเกษตรของกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลิตภัณฑ์แปรรูปทางการเกษตรจากดอยคำ กุ้งทะเลจากสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำท่าทอง จำกัด จังหวัดสุราษฎร์ธานี ปลากระพงขาวจากสมาคมผู้เพาะเลี้ยงปลาทะเลไทย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้สนับสนุนการจัดจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) บนเครื่องบิน และให้บริการผลิตภัณฑ์ OTOP เป็นอาหารว่างในห้องรับรองพิเศษของการบินไทยที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอีกด้วย
- โครงการด้านสาธารณสุขอำนวยความสะดวกทีมผ่าตัดของศูนย์รับบริจาคอวัยวะ สภากาชาดไทย ในการขนส่งอวัยวะกักเก็บค่าบริการขนส่งโลหิต และอวัยวะ ไปยังต่างจังหวัดทั่วประเทศ ผ่านเส้นทางบินภายในประเทศที่เป็นจุดบินของการบินไทยมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 และกิจกรรมวิ่งการกุศล "Run for Life" ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเพื่อสมทบทุนช่วยเหลือผู้ป่วยโรคมะเร็ง



- โครงการด้านการศึกษานับสนุนการเดินทางของผู้แทนประเทศไทยไปแข่งขันคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์โอลิมปิกระหว่างประเทศ การสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้นอกห้องเรียน ได้แก่ โครงการพาน้องท่องฟ้า กิจกรรม “พม. พาน้องดูหนัง” กิจกรรม “เติมฝันให้น้อง” ให้แก่เด็กผู้ด้อยโอกาสและเด็กพิการจากสถานสงเคราะห์ จัดค่ายต้นกล้าวิทย์คณิตการบินไทย ให้แก่นักเรียนในชุมชนสำคัญของการบินไทยและในถิ่นทุรกันดาร ให้โอกาสนักเรียนที่ชนะการแข่งขัน STEM Young Pilot Challenge 2017 เข้าร่วมโครงการ Young Pilot Camp และเดินทางไปดูงานการผลิตเครื่องบิน โรลส์-รอยซ์ ประเทศสิงคโปร์ และร่วมกับ 5 หน่วยงานภาคอากาศ จัดกิจกรรม “สนามบินแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้เยาวชนรอบทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ และทำอากาศยานภูเก็ต มีความรู้ธุรกิจทางการบิน
- โครงการช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดมทุนและผนึกกำลังพันธมิตรในการช่วยเหลือ ขนส่งเครื่องอุปโภคบริโภคและสนับสนุนการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย พร้อมทั้งมอบเงินบริจาคสมทบกองทุนเงินช่วยเหลือผู้ประสบสาธารณภัย สำนักงานกฤษฎามนตรี
- โครงการดูแลประชาชนภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ กิจกรรมมอบของขวัญ ทุนการศึกษา และจักรยานในงานวันเด็ก โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จังหวัดสระแก้ว กิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย มอบกำลังใจแด่ทหารผ่านศึก” กิจกรรม “ปันรักจากการบินไทย มอบพลังใจแด่ผู้สูงอายุ” ที่อาศัยอยู่ในชุมชนบริเวณโดยรอบสนามบิน กิจกรรม “โครงการรวมน้ำใจมอบให้แก่ทหารและตำรวจ จังหวัดนราธิวาส” นำเงินบริจาคและสิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็น มอบให้ทหารและตำรวจในพื้นที่ และการจัดเที่ยวบินพิเศษนำผู้แสวงบุญฮัจญ์สู่ประเทศซาอุดีอาระเบีย รวมถึงการสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการเดินทางของนักกีฬาพาราลิมปิกไทย และโครงการ “Happy World Tour for Happy Child Foundation” เพื่อระดมทุนช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติในภาคใต้
- โครงการด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงการ “ประเมิณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรและกิจกรรมลดคาร์บอน” พื้นที่สำนักงานใหญ่ เพื่อบริหารจัดการลดการปลดปล่อยและบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกขององค์กร กิจกรรม

“การบินไทยปลูกชีวิตให้แผ่นดิน - ป่าชายเลนเพื่อชุมชนเพิ่มพูนการกักเก็บคาร์บอน” ด้วยการปลูกป่าชายเลนปล่อยปลาและปล่อยปูสู่ธรรมชาติ จังหวัดจันทบุรี กิจกรรม “การบินไทยฉลาดใช้พลังงาน ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย” ครั้งที่ 7 เน้นความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี กิจกรรม “Star Alliance Free the Sea Turtles” ปล่อยเต่าทะเลกลับสู่แหล่งที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ กิจกรรม “การบินไทยคืนชีวิตให้คุณลองเลียบวิภาวดี” เพื่อรักษาสภาพน้ำในคลองเลียบถนนวิภาวดีรังสิตหน้าบริษัท ให้ใสสะอาด รวมทั้งการสนับสนุนการเดินทางของมูลนิธิอุทกพัฒน์เพื่อปฏิบัติภารกิจที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาทรัพยากรน้ำของประเทศ



ผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2560 ซึ่งบริษัทฯ จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นทุกราย และเปิดเผยต่อสาธารณชนทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)

## แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

จากการที่บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ จึงได้นำนโยบาย Whistle Blower หรือการเป่านกหวีด เข้ามาใช้รณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ พร้อมทั้งจัดทำระเบียบบริษัท ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาลหรือจริยธรรมตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ.2553 ขึ้นมา

ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2553 เพื่อให้พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลภายนอก ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแสความเคลือบแคลงที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าเป็นการกระทำผิดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ถูกต้อง และมีมาตรการในการคุ้มครอง ผู้ร้องเรียน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยให้กับผู้ร้องเรียนอันจะนำไปสู่ความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ขององค์กรต่อไป

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียร้องเรียนในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือสามารถแจ้งเบาะแสหากพบเห็นพฤติกรรมที่สื่อถึงการทุจริต คอรัปชันของบุคคลในบริษัทฯ โดยผู้มีส่วนได้เสียสามารถติดต่อผ่านช่องทางต่างๆ ดังนี้

1. ทาง E-mail address : tgchairman@thaiairways.com, tgpresident@thaiairways.com, good.gov@thaiairways.com
2. จดหมายถึงประธานกรรมการบริษัทฯ/กรรมการบริษัทฯ/กรรมการผู้อำนวยการใหญ่/เลขานุการบริษัทฯ โดยส่งมาที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 บริษัทฯ จะรับข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะของท่านไปตรวจสอบ และติดต่อกลับท่านโดยเร็ว

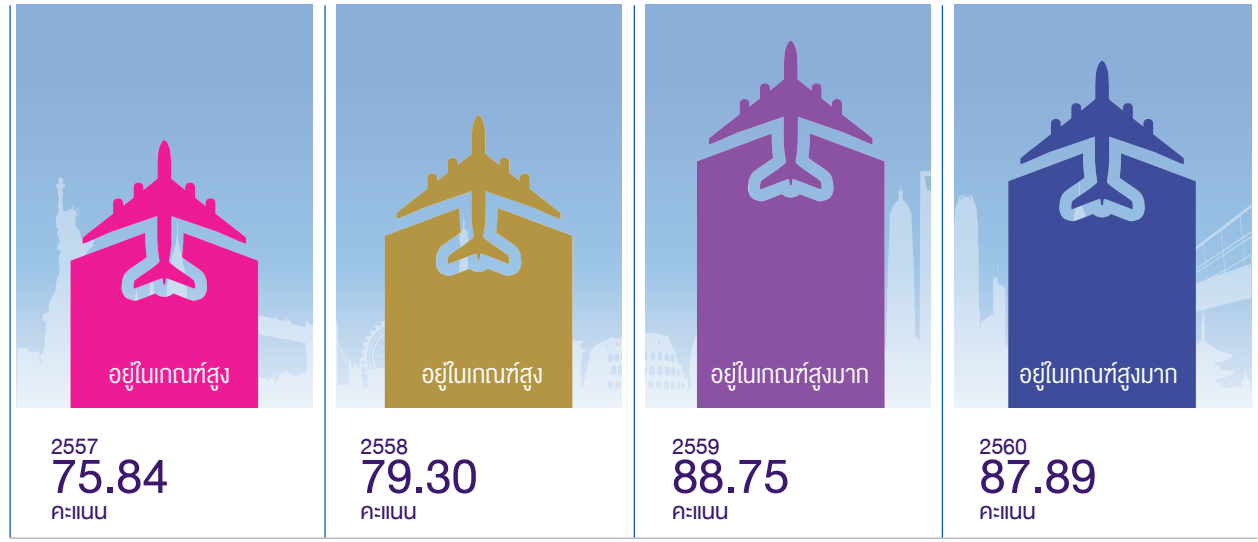
### การขับเคลื่อนการป้องกันการทุจริตและต่อต้านการทุจริตประพตติมิชอบของบริษัทฯ มีดังนี้

1. เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2557 บริษัทฯ เข้าร่วมลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เรื่องการขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2560) 3 ฝ่าย ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน



- ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 55 แห่ง และเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2560 บริษัทฯ เข้าร่วมลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) 3 ฝ่าย ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 54 แห่ง ทั้งนี้ เพื่อแสดงเจตนารมณ์ร่วมกันในการใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และเป็นแนวทาง ในการแก้ปัญหาการทุจริตในองค์กร
2. จัดทำแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตและประพตติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 และแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ด้านการป้องกันการทุจริตและประพตติมิชอบ ประจำปี 2560 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) และแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ของสำนักงาน ป.ป.ช.
3. จัดอบรมบรรยายเรื่องการป้องกันการทุจริตและประพตติมิชอบให้กับพนักงานทุกระดับทุกตำแหน่งของบริษัทฯ ตั้งแต่พนักงานเข้าใหม่ จนถึงระดับหัวหน้าแผนก/ผู้จัดการ โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรมาตรฐานของบริษัทฯ
4. มีคำสั่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ 10/2558 เรื่อง นโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพตติมิชอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
5. มีประกาศบริษัทฯ ที่ 006/2560 เรื่อง เจตจำนงสุจริตในการบริหารบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งสู่การเป็นองค์กรธรรมาภิบาลและความโปร่งใส
6. เผยแพร่ Bulletin เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและประพตติมิชอบ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง, ข้อร้องเรียนต่างๆ ที่ยุติแล้ว ให้พนักงานรับทราบผ่านทาง Website ภายในของบริษัทฯ, จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงพนักงาน และสื่อสารผ่าน Website หน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน
7. จัดตั้งเครือข่าย TG รวมพลัง ป้องกันภัยทุจริต ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกเครือข่ายฯ 531 คน ทั้งนี้ เพื่อร่วมกันสอดส่อง ดูแล ติดตาม เฝ้าระวัง ป้องกันการทุจริตและประพตติมิชอบให้กับบริษัทฯ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ



8. บริษัทฯ ได้เข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงานป.ป.ช. ตั้งแต่ปี 2557 โดยได้รับผลคะแนนประเมินฯ ดังนี้

- ในปี 2557 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 75.84 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูง
- ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 79.30 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูง
- ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 88.75 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก
- ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมิน 87.89 คะแนน จาก 100 คะแนนเต็ม อยู่ในเกณฑ์สูงมาก

ซึ่งปัจจุบัน ITA ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ถือเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุก ที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการ เพื่อนำข้อมูลและ ผลคะแนนที่ได้รับนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงเพื่อยกระดับ ดัชนีรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index : CPI) ของประเทศไทย

9. ในปี 2560 บริษัทฯ เข้าร่วมโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ กระทรวงคมนาคม และได้เสนอชื่อนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เข้ารับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรกระทรวงคมนาคมที่ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อยกย่องเป็น “คนต้นแบบ คมนาคม” ประจำปี 2560 และนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้รับรางวัล “คนต้นแบบคมนาคม” ประจำปี 2560

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้รับรางวัล “รัฐวิสาหกิจที่มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการขับเคลื่อนแผนงานยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน” (ด้านวัฒนธรรมคุณธรรม ในองค์กร : Integrity Culture) ประเภทชมเชยอันดับ 1 ในโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ประจำปี 2560 ของสำนักงาน ป.ป.ช.

ทั้งนี้ บริษัทฯ ขอยืนยันว่า บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กร ที่ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส โดยไม่มีข้อยกเว้น ต่อการ ทุจริตในทุกรูปแบบ และพร้อมให้ความร่วมมือสนับสนุน การทำงานของหน่วยงานตรวจสอบต่างๆ ในทุกระณียุคจนถึงที่สุดต่อไป

## การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง

๘๘

บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริต  
และประพฤติมิชอบ มีการผลักดัน  
ให้แต่ละหน่วยงานประเมินแรงจูงใจ  
และทัศนคติอันจะนำไปสู่โอกาสการทุจริต  
เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม  
มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน

๘๙



BOEING 787-900

บริษัทฯ จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบและ 17 หลักการ ตามมาตรฐาน Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO 2013 ทั้งนี้ ผลการประเมินการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

### สภาพแวดล้อมของการควบคุม

#### 1. องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความจริง (Integrity) และจริยธรรม

บริษัทฯ กำหนดแนวทางในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม เพื่อให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใสเป็นธรรม มีระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และมีคู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ตลอดจนบริหารงานโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล ไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทลงโทษที่เหมาะสมหากมีการฝ่าฝืนข้อกำหนด มีการเผยแพร่ ข้อกำหนดและบทลงโทษข้างต้นให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบ อีกทั้งมีบรรจุอยู่ในหลักสูตร Orientation เพื่อให้พนักงานใหม่ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลขององค์กร และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป กรณีมีการประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนหลักจริยธรรมของบริษัทฯ ให้สำนักงานตรวจการองค์กรมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาและวินิจฉัยภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบบริษัท



ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือตามประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม

## 2. คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน

บริษัท กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหารไว้ในคู่มือกรรมการ รวมถึง Table of Authority โดยอ้างอิงจากพระราชบัญญัติ บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ข้อบังคับและประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) รวมถึงข้อบังคับและนโยบายของบริษัท และเพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ระหว่างบริษัท กับภาครัฐ ผ่านสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเกณฑ์วัด/เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประจำปีของบริษัท ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีการติดตามผลการดำเนินงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท อย่างสม่ำเสมอ อาทิ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารการปฏิรูปบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม เป็นต้น คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา อาทิ ธุรกิจการเงิน การขนส่ง กฎหมาย ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากประวัติกรรมการ ตลอดจนมีการกำหนดให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดตามข้อกำหนดของ กลต. และ สคร. โดยในบางขณะมีกรรมการอิสระถึง 50% ของกรรมการทั้งหมด และได้มีการตรวจสอบก่อนการแต่งตั้งว่าเป็นผู้มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอิสระ

## 3. ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงานการกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (oversight) ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท ได้มีมติอนุมัติการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมทั้งทางธุรกิจและกฎหมาย โดยมีการจัด

สายงาน หน่วยงานในการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในเอกสาร Function Description และ Job Description มีการแบ่งแยกหน้าที่ที่สำคัญระหว่างการประกอบธุรกิจการbinและหน่วยธุรกิจอย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการbin มีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบายและบริหารจัดการในระดับ Corporate เพื่อให้บริษัท มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านการbin มีสำนักงานการตรวจการองค์กร ทำหน้าที่รับข้อร้องเรียนและดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงมีสำนักงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

## 4. องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการมุ่งใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

บริษัท มีกระบวนการในการจัดบุคลากรที่เป็นไปตามข้อกำหนดตาม พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2558 และระเบียบบริษัท ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยมีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ในการจัดหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งมีกระบวนการ/วิธีการในการวัดและประเมินผลบุคลากรประจำปี มีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดกับเป้าหมายและเกณฑ์วัดผล ที่เชื่อมโยงสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีการจ่ายเงินพิเศษ (Incentive) ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานต่อไป ตลอดจนมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากร เช่น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพพนักงาน โดยให้โอกาสพนักงานเข้ารับการอบรม/ปฏิบัติงานนอกสถานที่ ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ เพื่อตอบสนองการดำเนินงานของบริษัท ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ปี 2560 มีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท โดยพัฒนาและปรับปรุง Learning Development Roadmap และ Training Program สำหรับพนักงานใหม่ - เฉพาะกลุ่มตำแหน่งงาน อีกทั้งมีโครงการพัฒนาศักยภาพ Soft Skills เช่น การออกแบบและพัฒนา Executive Development Program /EDP (พนักงานระดับผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป) และ Leadership Development Program/LDP (พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย) เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารที่อยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญต่อไป

## 5. องค์การกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีนโยบายควบคุมภายในซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงบังคับ กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งถ่ายทอดเป้าหมายของแต่ละสายงานไปยังพนักงานตามลำดับชั้นในขณะเดียวกัน บริษัทฯ พยายามรักษาสมดุลโดยไม่สร้างแรงกดดันให้กับพนักงาน มีการสร้างแรงจูงใจด้วยการเชื่อมโยงผลการประเมินกับการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี และการให้เงินเพิ่มพิเศษ (Incentive) เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

## การประเมินความเสี่ยง

### 6. องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นความปลอดภัย และการให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้าภายใต้วิสัยทัศน์ “First Choice Carrier with Touches of THAI” ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสาร/ลูกค้าอย่างดีที่สุดด้วยความดีด้วยเสน่ห์ความเป็นไทยที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก และด้านความปลอดภัยจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานการบินสากล อีกทั้งยังปรับเป้าหมายสำหรับใช้เป็นทิศทางขององค์กรในระยะ 5 ปี “เป็นสายการบินชั้นนำใน 5 อันดับแรกของโลกภายในปี 2564 และมีกำไรต่อเนื้ออย่างสม่ำเสมอ”



ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปองค์กรระยะที่ 3 “การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)” โดยมีการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้บริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ ให้เหมาะสม สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้

### 7. องค์การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

บริษัทฯ ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพการณ์แข่งขันในธุรกิจการบิน เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งของโลกและภูมิภาค การก่อการร้าย ภัยพิบัติ และโรคระบาด และจากปัจจัยภายใน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยได้ระบุความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ รวมถึงสายงานต่างๆ ได้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และมีการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator/KRI) หากระดับคะแนนของความเสี่ยงเข้าสู่ Trigger และ Threshold จะมีการทบทวนมาตรการการควบคุมและจัดทำแผนงานรองรับ นอกจากนี้ยังระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบให้โครงการต่างๆ ในแผนปฏิรูปไม่สำเร็จตามแผนโดยมีมาตรการควบคุมและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ

### 8. องค์การได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ มีนโยบายการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการผลักดันให้แต่ละหน่วยงานประเมินแรงจูงใจ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่โอกาสการทุจริต เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลสำรวจการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) โดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช) ซึ่งในปี 2560 บริษัทฯ ได้ผลคะแนนประเมินเฉลี่ยรวมร้อยละ 87.89 จัดอยู่ในระดับมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานสูงมาก

(เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ร้อยละ 80 - 100 = สูงมาก)

นอกจากนี้สำนักงานตรวจการองค์ร่วมกับฝ่ายฝึกอบรมบุคลากร ได้จัดบรรยายรณรงค์ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบให้กับพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักและพึงระวังในการปฏิบัติที่เป็นการขัดต่อกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ และระเบียบบริษัทฯ ซึ่งเป็นการกระทำผิดจากการปฏิบัติงานโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ จัดทำ Bulletin ให้ความรู้เรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกเดือน มีเครือข่าย "TG รวมพลังป้องกันภัยทุจริต" โดยมีพนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่องดูแลการกระทำทุจริตและประพฤติมิชอบ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ในการสร้างบุคคลต้นแบบที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนต่อไป

## 9. องค์การสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้นำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มาประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณา อาทิเช่น การขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำ การก่อการร้าย ภัยพิบัติและโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น โดยมีการติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดทำแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## กิจกรรมการควบคุม

### 10. องค์การมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนดนโยบาย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ เช่น ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจอนุมัติทางการเงิน ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นต้น อีกทั้งจัดทำมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน มีกระบวนการวิเคราะห์ประเมินและระบุกิจกรรมและกรอบเวลาในการดำเนินการควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ

เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น บริษัทฯ มีมาตรการลดความเสี่ยงโดยมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจประเมินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ AOC (An Air Operator's Certificate) ฉบับใหม่ ซึ่งเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 บริษัทฯ ได้ผ่านการตรวจสอบและได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (AOC) โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) แล้ว รวมถึงบริษัทฯ ได้รับรางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ด้าน “การบริหารความเสี่ยงยอดเยี่ยม (Best Risk Management Solution)” จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia ซึ่งสะท้อนถึงแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้นวัตกรรมและเครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย มาช่วยบริหารความเสี่ยงได้อย่างดีเยี่ยม เพื่อลดความเสี่ยงจากการแปลงค่าอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน (FX Translation Risk) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทำให้สามารถลดต้นทุนทางการเงินของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างทบทวน Table of Authority (TOA) ให้เป็นปัจจุบัน

### 11. องค์การเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

บริษัทฯ ได้นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ อาทิ การเพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าบัตรโดยสารทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน PayPal ซึ่งเป็นช่องทางการชำระเงิน (Payment Gateway) ที่เปรียบเสมือนตัวกลางในการรับรองความปลอดภัยของการจ่ายเงินผ่านช่องทางออนไลน์ที่ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล และอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารของบริษัทฯ ซึ่งถือเป็นการยกระดับการบริการให้เทียบเท่ากับมาตรฐานการบินระดับโลก

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการจัดทำสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายและมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ โดยอ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO27001 และกำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติโดยออกเป็นคำสั่งบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการควบคุมโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ ให้เป็นมาตรฐานง่ายต่อการปรับเปลี่ยนและบำรุงรักษา และเกิดความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงได้กำหนดให้มีการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำเป็นคู่มือบริหารจัดการโครงการ (Project Management Handbook) มีการจัดทำแผนแม่บท IT เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัทฯ โดยมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์บริษัทฯ

## 12. องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้ นโยบายที่กำหนดไว้วันสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน/องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการดำเนินงานทั้งของภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่เป็น Electronic File และเพื่อให้นโยบาย ระเบียบปฏิบัติและคู่มือต่างๆ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการนำนโยบายและแผนงานด้านต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยบรรจุไว้ในแผนงานของฝ่าย คำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ ข้อตกลงการให้บริการ และมติการประชุม โดยมีการสั่งการและมอบหมายการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา โดยมีบุคลากร ซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ใน Job Description อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและมีหัวหน้างานกำกับดูแล ติดตามผลอย่างใกล้ชิด ทั้งจากการประชุมและเอกสาร หากพบข้อผิดพลาดจะทำการแก้ไขในทันทีเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหาร หัวหน้างาน ได้ติดตาม และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงการทบทวน และปรับปรุงแก้ไขนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคำสั่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ

## สารสนเทศและการสื่อสาร

### 13. องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

บริษัทฯ มีการนำข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการดำเนินงานโดยนำมาศึกษาวิเคราะห์พิจารณา กลั่นกรอง และเรียบเรียงอย่างเป็นระบบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบ IT ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและเทคโนโลยี อาทิ การนำระบบ Network Management System (NMS) มาใช้ในการวางแผนเที่ยวบิน วิเคราะห์และวางแผนเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินระยะยาว การนำระบบ SAP-DE/WISE SAP-HCM และ SAP-BU มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูล ในการพิจารณาต้นทุน และความคุ้มค่าได้เป็นอย่างดี มีการศึกษาวิเคราะห์ ประเมินปัจจัยแวดล้อม โดยจัดทำ Feasibility Study หรือการลงทุนผ่านทางคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ชุดต่างๆ เพื่อบริหารโครงการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

และได้ประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังมีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทำหน้าที่กำกับ ดูแล บริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติฯ ข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างเคร่งครัด

### 14. องค์กรสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูล ภายในอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มีช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในฝ่าย และระหว่างฝ่าย เพื่อให้พนักงาน และผู้บริหารได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็วผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม เอกสาร e-mail Intranet ของบริษัทฯ ประกาศเสียงตามสาย ตลอดจน การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น ระบบ Government Chat (G-Chat), Line Group ของสายงานต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ และเข้าถึงพนักงานทุกกลุ่ม อันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ในการเชื่อมพนักงานทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดตั้งศูนย์บัญชาการบริษัทฯ (DD Command Center) เพื่อใช้ประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารโดยผู้บริหารระดับสูงของทุกสายงานจะเข้าประชุม ร่วมกัน เพื่อรับฟังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ ของไทยและต่างประเทศ รวมทั้งอุบัติเหตุภัยพิบัติ รวมถึงรายงานอื่นๆ จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผ่านระบบ Teleconference โดยเชื่อมโยงการประชุมจากสำนักงานใหญ่ ไปยังอาคาร ศูนย์ปฏิบัติการต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม รับสถานการณ์ต่างๆ อันจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ได้อย่างทันท่วงที

นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำรายงานข้อมูลที่สำคัญถึง คณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เช่น รายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลประกอบงบการเงิน นโยบายการบัญชีและ ประสิทธิภาพที่สำคัญ รวมทั้งข้อสังเกตจากการตรวจสอบและ สอบทานงบการเงินของผู้สอบบัญชี รายงานสภาพคล่องทางการเงินและสถานะหนี้ของบริษัทฯ เป็นต้น นอกจากนี้ที่กล่าว มาแล้ว บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางสำหรับพนักงานสามารถ แจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบ ภายในบริษัทฯ ตามนโยบาย Whistle Blower และตามระเบียบ บริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ รวมทั้ง คู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม ผ่านทางประธาน กรรมการบริษัทฯ กรรมการบริษัทฯ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เลขาธิการคณะกรรมการบริษัทฯ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียน



## 15. องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อความปลอดภัยใน

บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานประจำปี รายงานการพัฒนาย่างยั่งยืน เผยแพร่ให้แก่ผู้ถือหุ้น และเผยแพร่ทาง Website ของบริษัทฯ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า/คู่ค้า สายการบินลูกค้า และองค์กร/หน่วยงานภายนอก เช่น Department of Civil Aviation และ/หรือ Authority ต่างๆ ของแต่ละประเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบินโดยผ่านทางจดหมายหรือ e-mail ถึงผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ

นอกจากนี้มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อรับฟังปัญหาและข้อร้องเรียนที่เกิดจากการให้บริการ รวมถึงการรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารเพื่อรับนโยบายจากหน่วยราชการ และกระทรวงต่างๆ รวมถึงการจัดทำรายงานเพื่อเสนอต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตมายังกรรมการผู้อำนวยการใหญ่โดยตรง โดยผ่านทางเอกสาร หรือ e-mail

### การติดตามประเมินผล

## 16. องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด เช่น จัดให้มีการประชุมภายในฝ่ายเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานหรืองบประมาณเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ ทุกฝ่ายมีการประเมินการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นประจำทุกปี มีการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ โดยผู้ตรวจสอบภายในจากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ตามแผนการตรวจสอบประจำปี อีกทั้งยังมีฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน ทำการตรวจสอบด้านปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตาม

กฎ ระเบียบ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.), IATA Operational Safety Audit (IOSA), EASA, FAA, และองค์การมาตรฐานสากล (ISO) ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

ทั้งนี้ ในปี 2560 องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้พิจารณาให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มียุทธศาสตร์ต่อความปลอดภัย ทำให้ประเทศไทยสามารถปลดธงแดงได้สำเร็จ แสดงให้เห็นถึงการกลับคืนสู่มาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินในระดับสากลโดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากล ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มียุทธศาสตร์ เป็นที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

## 17. องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ

บริษัทฯ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน ได้กำหนดแนวทางการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ นำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับทราบ และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะโดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน มีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบทุกประเด็นจนกว่าจะมีการดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วน รวมถึงสรุปผลความคืบหน้า นำเสนอต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่าการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีสิ่งผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ เป็นต้น หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2561 โดยมีกรรมการอิสระจำนวน 5 ท่าน ซึ่งรวมกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่านเข้าร่วมประชุมด้วย สรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

## รายการระหว่างกัน

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ดังนี้

บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับผู้สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับผู้สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
กระทรวงการคลัง	■ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 51.03 ■ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่ง ปลัดกระทรวงการคลัง	1. กระทรวงการคลังกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างประเทศให้บริษัทฯ กู้ต่อ ประกอบด้วย ■ เงินกู้ยืมระยะยาว ที่ยังคงมียอดคงค้างและดอกเบี้ยจ่ายดังนี้ - เงินกู้ยืมระยะยาวคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย - ค่าธรรมเนียมเงินกู้ค้างจ่าย	15,102.67 360.48 162.25 47.25	14,620.53 358.90 156.97 61.91	การกำหนดราคา/เงื่อนไข และอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ มีระยะยืมเงินที่ยังคงมียอดคงค้าง และดอกเบี้ยจ่ายดังนี้ - เงินกู้ยืมระยะยืมคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยจ่ายล่วงหน้า - ค่าธรรมเนียมเงินกู้ค้างจ่าย	4,270.14 73.43 9.02 6.83	5,400.38 52.39 6.61 3.13	
		3. บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดินจากที่ราชพัสดุ	5.12	5.12	
		3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบินแก่กระทรวงการคลัง - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.12 0.03	0.00 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

วัตถุประสงค์/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
ธนาคารออมสิน	■ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัทฯ มีอำนาจ ควบคุม ธนาคารออมสิน	1. บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้ ประเภทเงินหมุนเวียน กับ ธนาคารออมสินจำนวนเงิน ไม่เกิน 7,000 ล้านบาท - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ ค้างจ่าย - ดอกเบี้ยจ่าย	17.50 4.36 0.00	9.71 3.86 94.56	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ ค่าธรรมเนียมการใช้เงินกู้ เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทาง เดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่ และบริการอื่นๆ แก่ ธนาคารออมสิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	8.23 1.23	3.02 0.17	
ธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้า แห่งประเทศไทย	■ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัทฯ มีอำนาจ ควบคุม ธนาคารเพื่อ การส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย	1. บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้ยืม ระยะยาวกับ ธนาคารเพื่อ การส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย ซึ่งยังมียอด คงค้างและดอกเบี้ยจ่ายดังนี้ - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	952.54 22.55 0.10	1,271.50 3.59 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทาง เดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/ บริษัทที่มีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
		2. บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ ประเภทเงินหมุนเวียนระยะสั้น กับ ธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท ในปี 2560 มีการใช้เงิน 2,000 ล้านบาท - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ ค้างจ่าย - ยอดเงินคงค้าง - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	4.89 0.02  2,000.00 1.02 0.43	3.50 0.02  0.00 0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/ค่าธรรมเนียม การใช้วงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบินแก่ ธนาคาร เพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.07 0.00	1.10 0.00	กำหนดราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



บริษัท/บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตรวจสอบการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ควบคุมธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทย และกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ และนายดิศศักดิ์ โขตระกิจ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	1. บริษัทฯ ทำสัญญาวงเงินกู้ประเภทเงินหมุนเวียนร่วมกับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้	7.35	7.52	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ค่าธรรมเนียมการให้เงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ และนายดิศศักดิ์ โขตระกิจ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายดิศศักดิ์ โขตระกิจ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 14 มิถุนายน 2560</p>	2. บริษัทฯ ข่ายบริการให้ตู้สำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำไฟ และ Lease line แก่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดสูญเสียคงค้าง	3.92 0.20	3.86 0.60	

บุคคล/ บริษัทอาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ประชานิยะไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ประชานิยะไทย จำกัด และของ บริษัทฯ</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล รักดีภูมิ และนางปรารธนา มงคลกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ประชานิยะไทย จำกัด</li> <li><b>หมายเหตุ</b> นางปรารธนา มงคลกุล ได้รับแต่งตั้งเป็น กรรมการ ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560</li> </ul>	3. บริษัทฯ ซื้อบริการรับ-ส่ง เงินสดของบริษัทฯ และจ่าย ค่าธรรมเนียมธนาคารให้กับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>	6.05 0.03	0.43 0.008	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		1. บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่ง ไปรษณีย์ในประเทศและ ต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์ ไปรษณีย์ จาก บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>	1.63 0.09	4.32 0.08	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบินแก่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	2.79 0.65	2.92 0.58	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

บริษัท/องค์กร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ความสับพันธ์	ลักษณะของรายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย</li> </ul>	1. บริษัทฯ จ่ายค่า commission ในการจำหน่ายบัตรโดยสารของบริษัทฯ ในอัตราร้อยละ 5 แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.70</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.001</li> </ul>			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้เช่าสำนักงานแก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 64.43</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 5.89</li> </ul>		<div>71.05</div> <div>4.13</div>	
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงพลังงาน ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ ได้แก่นายสมชัย สัจจพงษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	1. บริษัทฯ ซื้อม้ำมันเครื่องบิน และน้ำมันรถยนต์จาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 9,020.95</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 567.00</li> </ul>		<div>6,903.63</div> <div>638.95</div>	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด (AC Dielectric Tester) แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 86.07</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 21.98</li> </ul>		<div>49.21</div> <div>7.75</div>	

วัตถุประสงค์/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	■ กระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ	1. บริษัทฯ ประกอบกิจการและ เช่าพื้นที่บนที่ดินทำอากาศยาน ต่างๆ เพื่อใช้สำหรับจอด อากาศยาน จอดพาหนะ ขนถ่ายสินค้า เก็บอุปกรณ์ ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทนเนอร์ ตั้งสำนักงานสายการบิน และให้บริการอื่นๆ จาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	5,855.42 174.66	5,557.91 167.18	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับ ที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ มีรายได้จากการ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียม การใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	96.95 11.51	93.89 11.16	
สถาบันการบินพลเรือน	■ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุม สถาบันการบินพลเรือน	1. บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านการบิน จาก สถาบันการบินพลเรือน - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	66.12	46.73	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับ ที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



บุคคล/ บริษัทที่มีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 55</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิเมกษ์ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการของบริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด</li> </ul>	2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบินแก่สถาบันการบินพลเรือน - ยอดรายได้รวม	0.44	0.06	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน
		<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แก่บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด</li> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> <li>- เงินมัดจำค่าเช่าพื้นที่</li> </ul>	0.59 0.01 0.16	1.35 0.15 0.16	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน

บุคคล/ บริษัทที่มีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>■ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่ง รองประธานกรรมการ นางสาวปิยณี สังข์ทอง และนางภัทรา เรืองศิริเดโช ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด</li> <li>■ <b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้ง นางภัทรา เรืองศิริเดโช ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2560 และนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ลาออกจากกรรมการใน บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 เป็นต้นไป</li> </ul>	1. บริษัทฯ ให้เงินกู้ยืมระยะสั้นแก่ บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด - เงินกู้ยืมระยะสั้น - ดอกเบี้ยรับ - ดอกเบี้ยค้างรับ	45.00 0.52 0.00	0.00 0.00 0.00	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ซื้อบริการจัดส่งพนักงานแรงงานภายนอกเพื่อปฏิบัติงานในบริษัทฯ จาก บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	910.54 427.69	950.70 277.68	
		3. บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงานแก่ บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	49.63 47.96	2.72 1.58	
		4. บริษัทฯ จ่ายค่าแรงล่วงหน้าให้แก่ บริษัท วิ่งสแปน เซอริวิสเทส จำกัด - ยอดลูกหนี้คงค้าง	345.22	249.04	

วัตถุประสงค์/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสับสน	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด โดยถือหุ้นประมาณ ร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายวาอากาศศิริ พงษ์ศิริ เทพกาญจนา ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการแทนเรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก และนายอริชัย นุ่มมุล ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด</li> </ul>	1. บริษัท ให้บริการใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ด้านการบิน และให้บริการ เช่าพื้นที่สำนักงาน และ อุปกรณ์สำนักงาน แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด - ยอดรายได้รวม 12.75 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.10			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
	<b>หมายเหตุ</b> เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก พ้นจากตำแหน่งกรรมการใน บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560	2. บริษัท ซื้อบริการการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เรื่อง Differences Training with Door B737 จาก บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.82 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.18			

บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ทวีร์เอ็งโงงหลวง จำกัด (บริษัทย่อย)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นผ่าน บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเอส จำกัด ประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก ได้รับการแต่งตั้งจาก บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเอส จำกัด ให้ไปดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการใน บริษัท ทวีร์เอ็งโงงหลวง จำกัด</li> </ul>	1. บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทน (Commission) จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ บริการเอ็งโงงหลวง แก่ บริษัท ทวีร์เอ็งโงงหลวง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้ค้าง	0.09 0.004	0.06 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับ ที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายทวีร์เอ็งโงงหลวง ให้แก่ บริษัท ทวีร์เอ็งโงงหลวง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้าง	59.02 0.45	30.01 1.16	



บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (บริษัทย่อย)	<p>■ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ร้อยละ 100</p> <p>■ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายคณิต แสงสุพรรณ ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการของบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</p> <p>■ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียร เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง นายธีรพล โชตินาภิบาล และนางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</p> <p><b>หมายเหตุ</b> นายคณิต แสงสุพรรณ ลาออกจากกรเป็นกรรมการ ของบริษัทฯ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม 2560 เป็นต้นไป บริษัทฯแต่งตั้ง นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 นายจรัมพร โชติกเสถียร ลาออกจากกรรมการใน บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560 เป็นต้นไป นายธีรพล โชตินาภิบาล และ เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>	1. บริษัทฯ จ่ายเงินค่าหุ้นสามัญ ให้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด จำนวนเงิน	0.00	1,000.00	
		2. บริษัทฯ ซื้อบริการ Block Space จาก บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด	1,284.51 2,016.47	143.10 1,363.65	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับ ที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3. บริษัทฯ ให้บริการเช่า เครื่องบิน น้ำมันเครื่องบิน บริการภาคพื้นดิน ลานจอด สนามบิน ค่าเบี้ยประกัน เครื่องบิน บัตรผ่านขึ้น เครื่องบิน ผักกอกบินใช้ เครื่องบินจำลอง และอาหารขึ้นเครื่องบิน	8,942.06 7,951.12	8,183.20 6,060.39	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับ ที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

วัตถุประสงค์/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ตไฮสปีด จำกัด (บริษัทรวม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท ถือหุ้นใน บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต ไฮสปีด จำกัด ประมาณร้อยละ 40</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่: <ul style="list-style-type: none"> <li>เรืออากาศเอก กนก ทองเผือก: ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ นายนิรุฒ มณีพันธ์</li> <li>เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒน์พงศ์ และนายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์</li> <li>ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต ไฮสปีด จำกัด</li> </ul> </li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้ง นายสุรชัย เพียรเจริญศักดิ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต ไฮสปีด จำกัด เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560</p> <p>เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒน์พงศ์ เกษียณอายุ จากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 นายนิรุฒ มณีพันธ์ ลาออกจากกรรมการใน บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต ไฮสปีด จำกัด โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2560 เป็นต้นไป</p>	<p>บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต ไฮสปีด จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>	<p>0.04</p> <p>0.00</p>	<p>0.05</p> <p>0.00</p>	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท บริการเชื้อเพลิง การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 22.59</li> <li>■ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วีรพีเพตร เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา และนายสุรัชย์ เพียรเจริญศักดิ์ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้ง นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา และนายสุรัชย์ เพียรเจริญศักดิ์ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560 เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วีรพีเพตร และเรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ เกษียณอายุจากบริษัทฯ</p>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการเติมน้ำมัน เครื่องบินจาก บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	338.02 0.00	386.12 43.45	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับ ที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ มีการให้บริการขนส่ง และการบริการด้านอาหาร ให้แก่ บริษัท บริการเชื้อเพลิง การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.08 0.06	0.02 0.00	

บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
	เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 แต่บริษัทฯ ให้ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท บริการ เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จนถึงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560				
บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ บริษัทฯ ถือหุ้นใน บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 24</li> <li>■ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายธีรพล โชติชนาภิบาล และนายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์</li> </ul>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักรของ บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 2.90 - ยอดเจ้าหนี้ค้าง 0.04	2.22 0.003		กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับ ที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่เกี่ยวข้องกัน
	ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) <b>หมายเหตุ</b> บริษัทฯ แต่งตั้ง นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2560 นายธีรพล โชติชนาภิบาล เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560	2. บริษัทฯ มีรายได้จากการ โฆษณาในแผ่นโฆษณาของ บริษัท ทวีร์เอชแอลวง จำกัด - ยอดรายได้รวม 0.13 - ยอดลูกหนี้ค้างต่าง 0.00	0.13 0.00	0.00 0.00	





บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
<p>■ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางกัตรา เรืองศิริเดโช ดำรงตำแหน่ง รองประธานกรรมการแทน นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ และ นางสาวปิยฉวี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท โรงแรม ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด</p> <p><b>หมายเหตุ</b> นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ลาออกจากกรรมการใน บริษัท โรงแรมทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 เรืออากาศโท สมบุญ ลิ้มวัฒนพงศ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท โรงแรมทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 และเกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>	<p>■ บริษัทฯ ถือหุ้นใน บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 21.80</p> <p>■ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายรัฐพล ภัคภูมิ ดำรงตำแหน่งกรรมการของ บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)</p>	<p>2. บริษัทฯ มีรายได้จาก การโฆษณาในแผ่นโฆษณา ของ บริษัท ทวีร์เอ็ดเวิร์ด จำกัด</p> <p>- ยอดรายได้รวม</p>	0.00	0.02	<p>กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน</p>
		<p>1. บริษัทฯ ชำระค่าบริการ อุปกรณ์ บริการภาคพื้น ที่ จังหวัดอุบลราชธานี และค่า Engineer Licence ของ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)</p> <p>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</p> <p>- ยอดเจ้าหนี้ค้าง</p>	0.06 0.00	0.09 0.00	

บุคคล/ บริษัทอาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
	■ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียร เรืออากาศเอก มนต์รี จำเรียง นายณรงคชัย ว่องธนะวิไมกะ นายธีรพล โชติชนาภิบาล และ นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) <b>หมายเหตุ</b> นายรัฐพล ภาคิภูมิ ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2560 นายธีรพล โชติชนาภิบาล เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560 แต่บริษัทฯ ให้เป็นกรรมการต่อจนกว่าจะหาผู้เหมาะสมแทนได้ บริษัทฯ แต่งตั้ง นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2560 นายจรัมพร โชติกเสถียร ลาออกจากกรรมการใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2560 เป็นต้นไป นายณรงคชัย ว่องธนะวิไมกะ ลาออกจากกรรมการใน บริษัท สายการบิน นกแอร์ จำกัด (มหาชน) โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2560 เป็นต้นไป เรืออากาศเอก มนต์รี จำเรียง เกษียณอายุจากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560	2. บริษัทฯ ให้บริการ ด้านธุรกิจการบิน เช่น ค่าซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าซ่อมบำรุงอุปกรณ์ ค่าน้ำมันเครื่องบิน เป็นต้น แก่ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้างต่าง	142.64 53.14	127.66 40.54	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

วัตถุประสงค์/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	
บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด (บริษัทร่วมลงทุน)	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด และของ บริษัท</li> <li>บริษัท ถือหุ้นประมาณ ร้อยละ 1.0 ใน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร และ นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา ดำรงตำแหน่ง กรรมการของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา ดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2560 เรืออากาศเอก วีระศักดิ์ วิรุฬห์เพชร เกษียณอายุ จากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560</p>	1. บริษัทฯ ซื้อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์สื่อสารจาก บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1,600.60 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 135.95	1,600.60 135.95	1,638.95 133.78	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการขนส่งแก่ บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด - ยอดรายได้รวม 19.26 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.17	19.26 0.17	11.50 0.04	

บุคคล/ บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของ รายการระหว่างกัน	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2559	เงื่อนไข/นโยบายราคา
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการบริษัทฯ ได้แก่ พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ</li> </ul> <b>หมายเหตุ</b> พลตำรวจเอก จักรทิพย์ ชัยจินดา ลาออก จากกรรมการบริษัทฯ โดยมีผล ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2560 เป็นต้นไป	1. บริษัทฯ ว่างจ้างพิมพ์ Form Thailand E/D Card เพื่อบริการผู้โดยสาร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง</li> </ul>	5.16 1.21	6.72 1.52	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2. บริษัทฯ รับจ้างซ่อมบำรุง ปรับปรุงเฮลิคอปเตอร์ ฝึกอบรมช่างประจำปี 2560 และอื่น ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	631.87 0.03	526.01 0.06	
กองทัพอากาศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการบริษัทฯ ได้แก่ พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการทหารอากาศ ของกองทัพอากาศ</li> </ul> <b>หมายเหตุ</b> พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง ได้รับแต่งตั้งเป็น กรรมการของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 21 เมษายน 2560	บริษัทฯ ให้บริการปรับปรุง ภายในเครื่องบิน Boeing 737-800 รวมทั้ง ซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่เครื่องบิน และอื่นๆ ให้แก่กองทัพอากาศ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขายทรัพย์สินพร้อมบริการ ซ่อมบำรุง</li> <li>- ยอดรายได้รวม</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง</li> </ul>	0.00 506.20 275.02	1,033.30 582.89 460.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่างๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และหรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่างๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 56.89 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 และมียอดคงค้าง 1.01 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560



## ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

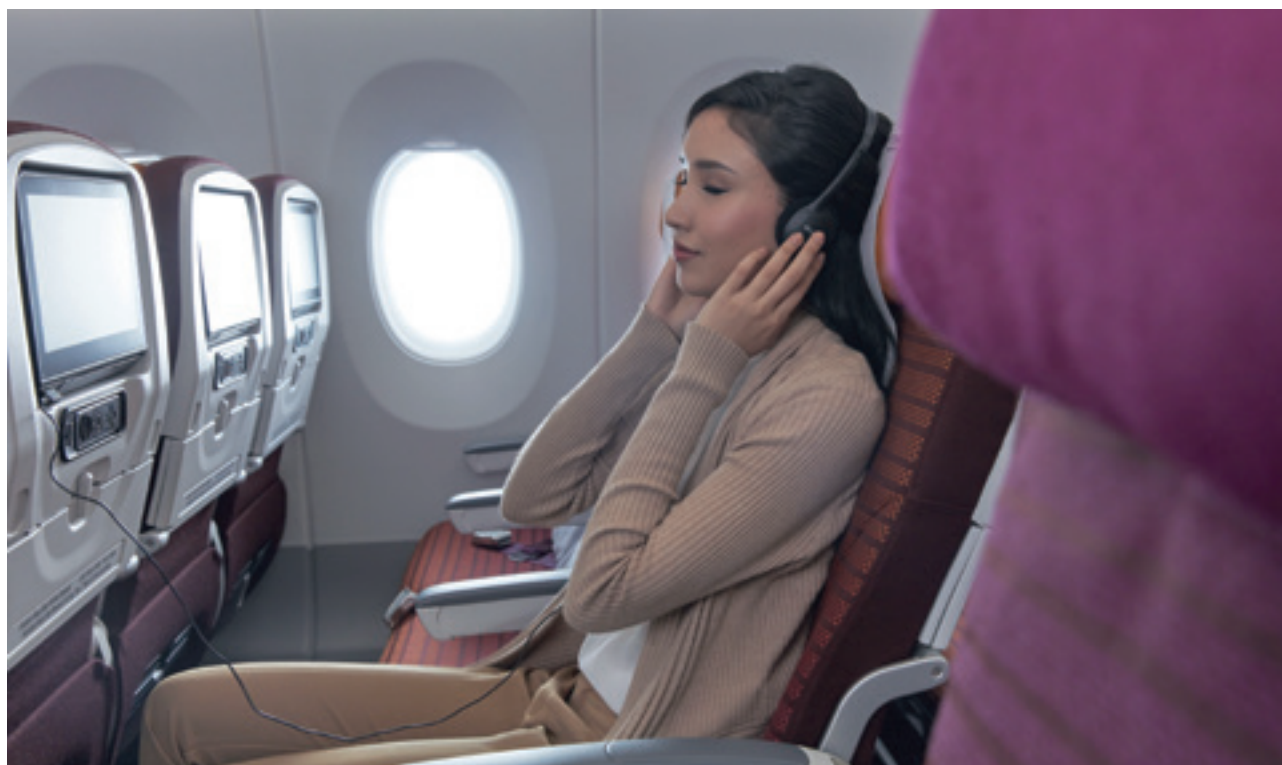
สำหรับการเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้นนั้น บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเป็นการดำเนินการตามปกติของธุรกิจ ทั้งนี้ ราคาที่ซื้อ/ขาย หรือให้บริการจากบริษัทที่เกี่ยวข้อง เป็นไปตามข้อตกลง ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบริษัทฯ และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มีวัตถุประสงค์ในการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างกัน หรือมีรายการใดๆ เป็นพิเศษ

## ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัทฯ และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัทฯ ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุมของระเบียบราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้นๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

## นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบและบริษัทฯ จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นไปได้ด้วยความสมเหตุสมผลและมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศและข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการกำกับตลาดทุนสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)



# ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

## ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

		งบการเงินรวม		
		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
<b>งบกำไรขาดทุน</b>				
รายได้รวม *	(ล้านบาท)	190,535	181,446	192,591
ค่าใช้จ่ายรวม	(ล้านบาท)	193,430	182,863	206,707
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(2,895)	(1,417)	(14,116)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(ล้านบาท)	(2,107)	15	(13,068)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(ล้านบาท)	(2,072)	47	(13,047)
<b>งบดุล</b>				
รวมสินทรัพย์	(ล้านบาท)	280,775	283,124	302,471
รวมหนี้สิน	(ล้านบาท)	248,762	249,536	269,545
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(ล้านบาท)	32,013	33,588	32,926
<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)	(0.97)	0.01	(5.99)
เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น	(บาท)	-	-	-
<b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>				
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม <sup>(1)</sup>	(ร้อยละ)	(1.1)	0.03	(6.9)
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ <sup>(2)</sup>	(ร้อยละ)	0.65	1.3	(2.7)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(3)</sup>	(ร้อยละ)	(6.3)	0.1	(35.2)
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(4)</sup>	(เท่า)	5.0	5.0	5.8

หมายเหตุ :

(1) อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม เท่ากับ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ/รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)

(2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เท่ากับ กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี/สินทรัพย์รวมเฉลี่ย

(3) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย

(4) อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น

\* รายได้รวม รวมผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

## ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี

		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557	ปี 2556
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	100	95	95	102	100
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง/ปี)	409,024	388,727	374,831	370,309	384,069
ปริมาณการผลิต	(ล้านตัน-กม.)	12,982	12,103	11,883	12,346	12,728
ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	9,631	8,451	8,249	7,717	8,388
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	74.2	69.8	69.4	62.5	65.9
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	24,562	22,262	21,249	19,096	21,510
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,498	85,042	83,479	82,969	85,655
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	71,634	62,442	60,893	57,194	63,479
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	79.2	73.4	72.9	68.9	74.1
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup>	(ล้านตัน-กม.)	3,832	3,591	3,514	3,812	5,019
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กม.)	2,377	2,132	2,091	2,458	2,565
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	62.0	59.4	59.5	64.5	51.1
จำนวนพนักงาน	(คน)	22,370	21,998	22,864	24,952	25,323
กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	(2,895)	(1,417)	(14,116)	(16,738)	(12,929)

### นิยามศัพท์ทางการบิน

- ปริมาณการผลิตรวมคิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ ระยะเวลาของเครื่องบิน คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งรวมคิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พสดุ และไปรษณีย์ภัณฑ์ คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการบรรทุก คือ ปริมาณการขนส่ง เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิต
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารคิดเป็น ที่นั่ง-กิโลเมตร คือ จำนวนที่นั่งผู้โดยสาร คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารคิดเป็น คน-กิโลเมตร คือ จำนวนผู้โดยสาร คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร คือ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ ระยะเวลาบรรทุกพัสดุภัณฑ์ คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ที่ทำการขนส่ง คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คือ ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์
- ระยะเวลาบรรทุกของเครื่องบิน คือ ปริมาณน้ำหนักสูงสุดซึ่งเครื่องบินสามารถบรรทุกได้ น้ำหนักในที่นี้หมายถึง น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พสดุและไปรษณีย์ภัณฑ์

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

## รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัทฯ เป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะกิจการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยได้พิจารณาใช้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ใช้ดุลพินิจอย่างระมัดระวัง และหลักการประมาณการอย่างรอบคอบ สมเหตุสมผล ตลอดจนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอและโปร่งใสในหมายเหตุประกอบงบการเงิน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี 2560 เพื่อประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุนทั่วไป โดยงบการเงินดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบและให้ความเห็นอย่างไม่มีเงื่อนไขจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่เป็นอิสระ

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้จัดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระเพื่อทำหน้าที่ สอบทานความน่าเชื่อถือ และถูกต้องของรายงานทางการเงิน รวมทั้งประเมินระบบการ

ควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในว่ามีความเพียงพอและมีประสิทธิผลที่จะดำรงไว้ซึ่งทรัพย์สิน ตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีนัยสำคัญ โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งแสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว

คณะกรรมการบริษัทฯ มีความเห็นว่า งบการเงินรวมของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และงบการเงินเฉพาะ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ที่คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้สอบบัญชีได้แสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสด โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยใช้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสม และถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ใช้ดุลพินิจอย่างระมัดระวัง และประมาณการอย่างรอบคอบ สมเหตุสมผล รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสเพียงพอ และปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

พลอากาศเอก

ดร. ศกดิ์ สอนแจ้ง  
รองประธานกรรมการ  
วิชาการประธานกรรมการ

นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนายั่งยืน  
วิชาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

## การวิเคราะห์ และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

๒๒

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของไทย  
ยังคงเติบโตต่อเนื่อง ภายหลังจากที่องค์การ  
การบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)  
ได้ประกาศปลดธงแดงลงในวันที่ 6 ตุลาคม  
2560 ซึ่งส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการบิน  
และการท่องเที่ยว

๑๑



AIRBUS A 350-900

### คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกในปี 2560 ขยายตัวได้ต่อเนื่อง เศรษฐกิจสหรัฐฯ สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น ขยายตัวในอัตราที่สูงขึ้นตามการปรับตัวดีขึ้นของปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ตลาดแรงงานที่ฟื้นตัว และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่อยู่ในเกณฑ์ดี ส่งผลให้ปริมาณการค้าโลกขยายตัวสูงขึ้น สำหรับเศรษฐกิจกลุ่มประเทศเกิดใหม่ในเอเชียขยายตัวขึ้นต่อเนื่องจากการส่งออกที่ปรับตัวดีขึ้นตามอุปสงค์โลก การบริโภคภาคเอกชนมีทิศทางดีขึ้น ขณะที่การขยายตัวของเศรษฐกิจจีนชะลอตัวเล็กน้อย จากมาตรการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ ในขณะที่ราคาน้ำมันดิบในปี 2560 ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจากการลดปริมาณการผลิตของกลุ่มประเทศผู้ผลิตน้ำมัน

เศรษฐกิจไทยในปี 2560 ปรับตัวดีขึ้นโดยได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจากภาคการส่งออกที่ขยายตัวต่อเนื่องตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก โดยประเทศคู่ค้าที่ขยายตัวได้ดี เช่น อินเดีย จีน อินโดจีน (CLMV) สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น เป็นต้น การบริโภคภาคเอกชนยังขยายตัวได้ดี ภาคการท่องเที่ยวขยายตัวได้ต่อเนื่องโดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศยังคงขยายตัวในระดับสูงจากนักท่องเที่ยวชาวจีน รัสเซีย อินเดีย กัมพูชา ลาว และเกาหลีใต้ เป็นหลัก ทั้งนี้จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาประเทศไทยในปี 2560 จำนวน 35.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 8.9%



อุตสาหกรรมการบินของโลกในปี 2560 ยังคงเติบโตตามสถานะเศรษฐกิจโลกที่แข็งแกร่งขึ้น ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ราคาบัตรโดยสารปรับตัวลดลงโดยเฉพาะในช่วงต้นปี ช่วยสนับสนุนความต้องการการเดินทางเพิ่มขึ้น ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในภาพรวมมีการเติบโตสูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ย 10 ปี โดยเฉพาะสายการบินในเอเชียแปซิฟิก และยุโรป อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ จากข้อมูลของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ปี 2560 แสดงปริมาณการขนส่งและปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 7.6% และ 6.3% ตามลำดับ และมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย 81.4% ในขณะที่การขนส่งสินค้ามีการเติบโตสูงที่สุดนับตั้งแต่ปี 2553 และเติบโตในทุกภูมิภาค จากปริมาณการค้าโลกที่เติบโตต่อเนื่อง ส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ปรับตัวเพิ่มขึ้นเป็น 45.5% จากปีก่อนที่เท่ากับ 43.0%

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินของไทยยังคงเติบโตต่อเนื่อง ภายหลังจากที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ประกาศปลดธงแดงลงในวันที่ 6 ตุลาคม 2560 ซึ่งส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวทั้งในด้านการสร้างความเชื่อถือของหน่วยงานด้านการบินของไทย และความเชื่อมั่นต่อนักท่องเที่ยวในการเลือกใช้สายการบินสัญชาติไทย โดยมีปัจจัยสนับสนุนอื่นที่สำคัญ ได้แก่ ปริมาณความต้องการขนส่งทางอากาศในตลาดเกิดใหม่ และการเกิดขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการขยายตัว อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทย เช่น ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานที่ปรับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน การแข่งขันที่รุนแรง การก่อการร้ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ และภัยคุกคามการบิน เป็นต้น ซึ่งเป็นความท้าทายที่อุตสาหกรรมการบินต้องเผชิญ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้เข้าสู่ระยะที่ 3 ของแผนปฏิรูปองค์กรคือ “การเติบโตอย่างยั่งยืน” โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้ ทำกำไรและลดความซับซ้อนของฝูงบิน 2) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้ 3) สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring) 4) มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม 6) บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ เช่น

- การขยายเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Expansion) ด้วยการเปิดเส้นทางบินตรงสู่กรุงเวียนนา สาธารณรัฐออสเตรีย เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2560 นอกจากนี้ยังเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ เช่น บรัสเซลส์ ออสโล และไคคแลนด์ เป็นต้น ประกอบกับขยายเส้นทางบินในภูมิภาคอาเซียนโดยใช้สายการบินไทยสมายล์ เป็นเครื่องมือสำคัญตามแผนยุทธศาสตร์การขยายเส้นทางบินและเชื่อมต่อเครือข่ายการบินกับการบินไทยด้วยการเปิดเส้นทางบินสู่เมืองเกาสง เมืองท่าสำคัญของไต้หวัน เมืองเจิ้งโจว สาธารณรัฐประชาชนจีน และเส้นทางภูเก็ต - กวางโจว ทั้งนี้ สายการบินไทยสมายล์ได้ยกเลิกทำการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยให้ใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นฐานการบินเพียงแห่งเดียว เพื่อการเชื่อมต่อผู้โดยสารจากเที่ยวบินของการบินไทยที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้อย่างสะดวกสบายมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้ลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายเส้นทางบิน

- การเพิ่มศักยภาพฝูงบินด้วยการรับมอบเครื่องบินรวม 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 3 ลำ และโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ โดยนำมาให้บริการในเส้นทางข้ามทวีปและเส้นทางภูมิภาค เช่น กรุงเทพฯ - โรม กรุงเทพฯ - บรัสเซลส์ กรุงเทพฯ - ไคคแลนด์ และกรุงเทพฯ - สิงคโปร์ เป็นต้น และดำเนินการปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสารและระบบสาร์เบ้นเทจโดยเริ่มดำเนินการโครงการติดตั้ง Crew Rest และระบบสื่อสารสนทนา (In-flight Connectivity : IFC) บนเครื่องบินโบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ โดยดำเนินการแล้วเสร็จในปีนี้อาจมีจำนวน 2 ลำ

- การขายเครื่องบินและส่งมอบเรียบร้อยแล้วจำนวน 4 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแอร์บัส A330-300 จำนวน 1 ลำ โบอิง B747-400 จำนวน 2 ลำ และโบอิง B737-400 จำนวน 1 ลำ

- การรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่รุ่น TQV (THAI Quality & Value) จำนวนกว่า 200 อัตรา เพื่อรองรับการเติบโตที่เพิ่มขึ้น

- การบริหารราคาบัตรโดยสารและรายได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ภายหลังจากการนำระบบการบริหารราคาขายบัตรโดยสารอัตโนมัติ (Automated Fare Management System) มาใช้เต็มรูปแบบในช่วงปลายปี 2559 เพื่อกำหนดราคาขายอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับเดียวกันได้ทันเวลาโดยสามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับบริษัทฯ

- การจัดทำระบบการบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Management Systems) เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำตารางบิน วิเคราะห์ ทบทวน และวางแผนเส้นทางบินได้รวดเร็วและแม่นยำขึ้น รวมถึงระบบบูรณาการการให้บริการครบวงจรเพื่อความ เป็นเลิศ (System Integration) โดยดำเนินการในระยะแรกแล้วเสร็จ และได้เริ่มใช้ระบบและกระบวนการใหม่สำหรับการให้บริการ Check-in การให้บริการของลูกเรือ การซ่อมบำรุง ตั้งแต่เดือนเมษายน 2560 นอกจากนี้ สายการบินไทยสมายล์ได้นำระบบ อะมาเดอุส อัลเทีย (Amadeus Altea) มาใช้เริ่ม 1 สิงหาคม 2560 โดยระบบดังกล่าวนอกจากจะทำให้การเชื่อมต่อระหว่าง สายการบินไทยและไทยสมายล์สะดวกสบายมากขึ้นแล้ว ยังสามารถเชื่อมต่อกับตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารและสายการบิน ทั่วโลก ทำให้สามารถบริการผู้โดยสารได้หลากหลายรูปแบบและเพิ่มศักยภาพในการให้บริการรวมถึงการรองรับการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อขยายฐานลูกค้าที่ซื้อบัตรโดยสารผ่านระบบออนไลน์ และรองรับ การจัดทำข้อตกลงการบินโดยใช้รหัสเที่ยวบินร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินกลุ่มพันธมิตรเพิ่มเติมเพื่อขยายเครือข่าย เส้นทางการบินให้บริการแก่ลูกค้าทั่วโลก

- การบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีโดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของสายงาน บริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน อย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก และจากการดำเนินการบริหารเงินสดและปรับ โครงสร้างเงินกู้ยืมอย่างต่อเนื่องจากปลายปีก่อน ทำให้บริษัทฯ ได้รับรางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ในด้านการบริหาร ความเสี่ยงยอดเยี่ยม (Best Risk Management Solution) ที่จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia

- บริษัทฯ ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในโครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ท่าอากาศยานอู่ตะเภา เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2560 และลงนามบันทึกความเข้าใจด้วยความร่วมมือด้านการพัฒนาศูนย์ขนส่ง สินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ระยะที่ 1 กับกองทัพเรือ เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2560 ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของ แผนพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Special Eastern Economic Corridor) ในการขับเคลื่อนให้ประเทศไทย เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ ซึ่งนับเป็นปรากฏการณ์ครั้งสำคัญของบริษัทฯ ที่จะพลิกโฉมท่าอากาศยาน อู่ตะเภาให้เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานและศูนย์ขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ที่เพียบพร้อมด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยด้วยมาตรฐานคุณภาพระดับสากล

- บริษัทฯ ได้ผ่านการตรวจสอบเพื่อออกใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (An Air operator's certificate : AOC) โดยผ่านเกณฑ์ มาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศใหม่แล้วเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 โดยสายการบินไทยสมายล์ได้รับใบรับรอง ผู้ดำเนินการเดินอากาศใหม่เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2560

- การลงทุนใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ในปี 2560 บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ได้จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนเพื่อเสนอขายให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนการถือหุ้น (Rights Offering) จำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งแรก ในเดือนพฤษภาคม 2560 บริษัทฯ ไม่ประสงค์ซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวตามสิทธิ์ ทำให้สัดส่วนการถือครองหุ้นของบริษัทฯ ใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ลดลงจากเดิมร้อยละ 39.20 ณ 31 ธันวาคม 2559 เป็นร้อยละ 21.57 และครั้งที่ 2 ในเดือนตุลาคม 2560 บริษัทฯ ได้จองซื้อหุ้นเพิ่มทุนตามสิทธิ์จำนวน 250.39 ล้านหุ้น เป็นจำนวนเงิน 375.59 ล้านบาท ทำให้ สัดส่วนการถือหุ้น เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 21.57 เป็นร้อยละ 21.80

- บริษัทฯ ได้จัดทำแผนวิสาหกิจปี 2560 - 2564 ฉบับทบทวนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และเพื่อกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานธุรกิจสายการบินให้มีผลการ ดำเนินงานที่ดี บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าแผนวิสาหกิจนี้จะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นจริงจัง พยายามไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนด ไว้ รวมทั้งสามารถแข่งขัน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การบินไทยยังได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมของโลกจากสกายแทร็กซ์ประจำปี 2560 ถึง 3 รางวัล ได้แก่ รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Economy Class) รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa) ซึ่งได้รับต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 3 และ รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Onboard Catering) และ ได้รับรางวัล TIG Travel Hall of Fame โดยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Best South-East Asian Airline) ติดต่อกันครบ 10 ปี จากนิตยสาร TIG Travel Awards และรางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2560 (Best Inflight Food 2017) จาก IFSA Compass Awards ที่มาจากการโหวตของสมาชิก IFSA (International Flight Service Association) ซึ่งรางวัลทั้งหลายนี้แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานการบริการในระดับพรีเมียมและความพึงพอใจ จากลูกค้าในภาพรวม

อีกทั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ยังได้รับรางวัลระดับโลกจาก TripAdvisor จำนวน 3 รางวัล ได้แก่ สายการบินยอดเยี่ยมของประเทศไทย (Best Airline in Thailand) สายการบินยอดเยี่ยมในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (Best Regional Airline in Asia Pacific) และรางวัลหนึ่งในสิบสายการบินยอดเยี่ยมระดับโลก (World's Best Airline - Top 10) ซึ่งเป็นผลจากการรีวิวของผู้โดยสารทั่วโลกประจำปี 2560 ทั้งนี้ รางวัลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าไทยสมายล์เป็นสายการบินราคาคุ้มค่าที่มีคุณภาพให้การบริการแบบเต็มรูปแบบในเส้นทางภูมิภาค (Regional Full Service Airline) และสะท้อนถึงความพึงพอใจของผู้โดยสารในการบริการของไทยสมายล์

ในปี 2560 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับมอบเครื่องบินใหม่จำนวน 7 ลำ และปลดระวางเครื่องบินเช่าดำเนินงาน A330-300 จำนวน 2 ลำ ทำให้ฝูงบินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 100 ลำ สูงกว่า ณ สิ้นปีก่อน 5 ลำ โดยมีอัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องบินเพิ่มขึ้นจาก 11.5 ชั่วโมง เป็น 12.0 ชั่วโมง มีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) เพิ่มขึ้น 6.4% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) เพิ่มขึ้น 14.7% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 79.2% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ยที่ 73.4% และสูงสุดในรอบ 10 ปี โดยมีจำนวนผู้โดยสารที่ทำการขนส่งรวมทั้งสิ้น 24.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 10.3%

อย่างไรก็ตาม จากเหตุการณ์เครื่องยนต์โรลส์รอยซ์รุ่น TRENT1000 ที่ติดตั้งกับเครื่องบินโบอิง 787-8 ที่บริษัทฯ มีอยู่ในฝูงบินจำนวน 6 ลำ โดยรับมอบลำแรกเมื่อปี 2557 ประสบปัญหาตัวใบพัด (Turbine Blade) เกิดรอยร้าวและแตกในเครื่องยนต์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการปฏิบัติการบิน ทั้งนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสายการบินทั่วโลกที่ใช้เครื่องยนต์รุ่นดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ ต้องทยอยสลับจอดเครื่องบินโบอิง 787-8 เพื่อถอดเครื่องยนต์ส่งไปซ่อม บริษัทฯ ได้ดำเนินการแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้โดยสารเป็นสำคัญ ทั้งนี้จากเหตุการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบกับการบริการทำให้เกิดเที่ยวบินล่าช้า และกระทบต่อตารางบิน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ตลอดจนสูญเสียโอกาสในการหารายได้ตามแผนที่วางไว้

ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยประจำปี 2560 มีรายได้รวมจำนวน 191,946 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 11,389 ล้านบาท (6.3%) โดยเพิ่มขึ้นทั้งจากรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำมันส่วนเกิน รายได้ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์ และรายได้จากการบริการอื่นๆ ค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 189,090 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 12,604 ล้านบาท (7.1%) เป็นผลจากค่าน้ำมันเครื่องบินเพิ่มขึ้น 4,879 ล้านบาท (10.8%) จากราคาน้ำมันเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 24.2% ประกอบกับปริมาณการใช้น้ำมันที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณการผลิต ถึงแม้ว่าจะมีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันได้ดีขึ้นกว่าปีก่อนก็ตาม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมันสูงขึ้น 8,313 ล้านบาท (6.6%) สาเหตุหลักเกิดจากปริมาณการผลิตและปริมาณการขนส่งที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มขึ้น ขณะที่มีต้นทุนทางการเงิน-สุทธิ ลดลง 588 ล้านบาท (11.5%) จากการบริหารเงินสดและการปรับโครงสร้างทางการเงินต่อเนื่องจากปีก่อน เป็นผลให้มีกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 2,856 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 1,215 ล้านบาท (29.8%)

ในปี 2560 มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นครั้งเดียวประกอบด้วย ประมาณการค่าซ่อมแซมเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบินเช่าดำเนินงานก่อนการส่งมอบคืน จำนวน 550 ล้านบาท ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุนจำนวน 429 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการลดสัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบินจำนวน 3,191 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 1,581 ล้านบาท ส่งผลให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยขาดทุนสุทธิ 2,072 ล้านบาท โดยเป็นขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทฯ ใหญ่ 2,107 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 0.97 บาท ในขณะที่ปีก่อนมีกำไร 0.01 บาท

ทั้งนี้ บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์และเครื่องบิน และผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน (EBITDA) จำนวน 24,045 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 811 ล้านบาท (3.3%) โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ 12.5% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ 13.8%

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2560

งบการเงินรวมของปี 2560 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัท ไทย-อะมาดิอุสเอเชีย จำกัด 2) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 3) บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด 4) บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด และ 5) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด

ตารางแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) - งบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค. - ธ.ค.			
	2560	2559	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>191,946</b>	<b>180,557</b>	<b>+11,389</b>	<b>+6.3</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	157,475	148,060	+9,415	+6.4
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	20,272	18,578	+1,694	+9.1
- รายได้ค่าบริการอื่นๆ	12,111	11,674	+437	+3.7
- อื่นๆ	2,088	2,245	-157	-7.0
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>189,090</b>	<b>176,486</b>	<b>+12,604</b>	<b>+7.1</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	50,215	45,336	+4,879	+10.8
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	134,328	126,015	+8,313	+6.6
- ต้นทุนทางการเงิน - สุทธิ	4,547	5,135	-588	-11.5
<b>กำไรจากการดำเนินงาน</b>	<b>2,856</b>	<b>4,071</b>	<b>-1,215</b>	<b>-29.8</b>
หัก ประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเข้าดำเนินงาน	550	1,317	-767	-58.2
หัก ค่าใช้จ่ายตามแผนปฏิรูป	-	1,228	-1,228	-100.0
หัก ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน	429	-	+429	-
หัก ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	3,191	3,628	-437	-12.0
บวก กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(1,581)	685	-2,266	-330.8
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(2,895)	(1,417)	-1,478	-104.3
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(2,072)	47	-2,119	-
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>(2,107)</b>	<b>15</b>	<b>-2,122</b>	<b>-</b>
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	(0.97)	0.01	-0.98	-
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>				
EBITDA (ล้านบาท)	24,045	24,856	-811	-3.3
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)	24.56	22.26	+2.30	+10.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	90,498	85,042	+5,456	+6.4
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านคน-กิโลเมตร)	71,634	62,442	+9,192	+14.7
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	79.2	73.4	+5.8	+5.8
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/คน-ก.ม.)	2.17	2.35	-0.18	-7.7
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	3,832	3,591	+241	+6.7
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กิโลเมตร)	2,377	2,132	+245	+11.5
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)	62.0	59.4	+2.6	+2.6
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (พันก.ก.)	654,915	589,829	+65,086	+11.0
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-ก.ม.)	7.98	8.18	-0.20	-2.4
เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค. (ลำ)	100	95	+5	+5.3
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)	409,024	388,727	+20,297	+5.2
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย (ชั่วโมง/ลำ/วัน)	12.0	11.5	+0.5	+4.3
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย				
1 USD : THB	33.9380	35.2897	-1.3517	-3.8
1 EUR : THB	38.2778	39.0348	-0.7570	-1.9
100 JPY : THB	30.2696	32.5435	-2.2739	-7.0
ราคาน้ำมันเฉลี่ย (USD/BBL)	70.48	56.73	+13.75	+24.2

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

รายได้

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมเพิ่มขึ้น 11,389 ล้านบาท (6.3%) โดยมีรายละเอียดของรายได้ ดังนี้

• รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน

รายได้จากค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน เพิ่มขึ้น 9,415 ล้านบาท (6.4%) สาเหตุหลักเกิดจาก

- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เพิ่มขึ้น 14.7% คิดเป็นเงินประมาณ 21,600 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นในเส้นทางข้ามทวีป และเส้นทางภูมิภาคเอเชียทุกเส้นทาง รวมถึงเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ แต่ลดลงในเส้นทางภายในประเทศ ในขณะที่บริษัทฯ มีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 6.4% ส่งผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 79.2% สูงกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ย 73.4%

- รายได้จากผู้โดยสารต่อหน่วย (รวมค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและค่าเบี้ยประกันภัย) เฉลี่ยเท่ากับ 2.17 บาท/RPK ต่ำกว่าปีก่อน 0.18 บาท (7.7%) ทำให้รายได้จากผู้โดยสารลดลง 12,895 ล้านบาท ทั้งนี้ เงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุลที่เป็นรายได้หลักทำให้รายได้ลดลงส่วนหนึ่ง หากไม่รวมผลของอัตราแลกเปลี่ยนรายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วยประมาณ 2.23 บาท/RPK ลดลง 0.12 บาท (5.1%) คิดเป็นเงินประมาณ 8,595 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการแข่งขันที่รุนแรง และอัตราค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) เฉลี่ยลดลงจากปีก่อน

ตารางแสดงข้อมูลการดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสาร จำแนกตามภูมิภาค - บริษัทฯ และบริษัทย่อย

	เปลี่ยนแปลงจากปีก่อน (%)		อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (%)	
	ปริมาณการผลิต	ปริมาณการขนส่ง	2560	2559
ภูมิภาคเอเชีย	+8.8	+16.3	76.9	71.8
ข้ามทวีป	+5.4	+15.3	82.5	75.4
ภายในประเทศ	-4.9	-1.8	74.2	71.8

ตารางแสดงข้อมูลรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน จำแนกตามภูมิภาค - บริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท	2560	2559	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน				
ภูมิภาคเอเชีย	86,322	79,350	+6,972	+8.8
ข้ามทวีป	59,263	55,916	+3,347	+6.0
ภายในประเทศ	11,633	12,427	-794	-6.4
เที่ยวบินแบบไม่ประจำ	257	367	-110	-30.0
รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	157,475	148,060	+9,415	+6.4



- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชีย มีจำนวน 86,322 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 6,972 ล้านบาท (8.8%) โดยในปี 2560 บริษัทฯ เพิ่มความถี่ในเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น และได้ขยายการผลิตเพื่อรองรับการเติบโตของตลาดในภูมิภาคเอเชียโดยขยายเส้นทางบินของสายการบินไทยสมายล์ด้วยการเพิ่มจุดบินใหม่ไปยังเมืองเจิ้งโจว สาธารณรัฐประชาชนจีน เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2560 เมืองเกาสง ประเทศไต้หวัน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560 รวมทั้งเพิ่มเส้นทางภูเก็ต - กวางโจว เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2560 เป็นต้น ส่งผลให้ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 8.8% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นถึง 16.3% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 71.8% ในปี 2559 เป็น 76.9% แต่รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 7.2% สาเหตุหลักเกิดจากการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการปรับตัวและการพัฒนาเครือข่ายจากการให้บริการบินแบบจุดต่อจุด (Point-to-Point) มาให้บริการไประยะทางไกลขึ้น และพัฒนาเป็นเครือข่ายการบินเชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม พร้อมทั้งยกระดับด้านสินค้าและบริการให้ใกล้เคียงกับสายการบินเต็มรูปแบบมากขึ้น นอกจากนี้การปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และการแข็งค่าของเงินบาททำให้รายได้เมื่อคิดเป็นเงินบาทลดลง

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป มีจำนวน 59,263 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,347 ล้านบาท (6.0%) โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 5.4% จากการขยายการผลิตในเส้นทางยุโรปมากขึ้น รวมทั้งเปิดเส้นทางบินตรงสู่กรุงเวียนนา สาธารณรัฐออสเตรีย เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2560 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 15.3% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจาก 75.4% ในปี 2559 เป็น 82.5% ในปี 2560 ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลงจากปีก่อนประมาณ 8.3% สาเหตุหลักมาจากการปรับลดอัตราค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ต่อเนื่องจากปีก่อนและส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการแข็งค่าของเงินบาท ทำให้รายได้เมื่อคิดเป็นเงินบาทลดลง ประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรง

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินภายในประเทศ มีจำนวน 11,633 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 794 ล้านบาท (6.4%) โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารลดลง 4.9% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลง 1.8% และรายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลง 4.6% จากการแข่งขันในตลาดจากสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการลดราคาและแย่งส่วนแบ่งตลาดโดยการบินไทยได้ให้สายการบินไทยสมายล์ทำการบินแทนเพิ่มขึ้นได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ - เชียงราย กรุงเทพฯ - สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ - หาดใหญ่ กรุงเทพฯ - ขอนแก่น กรุงเทพฯ - อุดรธานี กรุงเทพฯ - อุบลราชธานี กรุงเทพฯ - นราธิวาส และเส้นทางอื่นได้แก่ เชียงใหม่ - ภูเก็ต ทั้งนี้ อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารในเส้นทางบินภายในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 71.8% ในปี 2559 เป็น 74.2% ในปีนี้

### • รายได้ค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์

รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์เพิ่มขึ้น 1,694 ล้านบาท (9.1%) เนื่องจากปริมาณการขนส่งพัสดุดัชนี (Revenue Freight Ton-Kilometers : RFTK) เพิ่มขึ้น 11.5% คิดเป็นเงินประมาณ 2,005 ล้านบาท จากภาคการส่งออกที่ฟื้นตัวขึ้นต่อเนื่องจากปีก่อนตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก โดยมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุดัชนี (Freight Load Factor) เฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 59.4% ในปี 2559 เป็น 62.0% ในปี 2560 ถึงแม้ว่ารายได้จากพัสดุดัชนีต่อหน่วย เฉลี่ย 7.98 บาท ลดลง 0.20 บาท (2.4%) หรือประมาณ 475 ล้านบาท

- **รายได้การบริการอื่นๆ** ประกอบด้วยรายได้จากหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การบริการภาคพื้น ครัวการบิน การบริการคลังสินค้า และรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 437 ล้านบาท (3.7%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้จากการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน และรายได้จากครัวการบินเพิ่มขึ้นจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งรายได้จากการให้บริการด้านคลังสินค้าที่เพิ่มขึ้นจากปริมาณการขนส่งสินค้าที่สูงกว่าปีก่อน ในขณะที่รายได้จากการบริการภาคพื้น ต่ำกว่าปีก่อนจากจำนวนเที่ยวบินของสายการบินลูกค้าลดลง

### ค่าใช้จ่าย

ในปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้น 12,604 ล้านบาท (7.1%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **ค่าน้ำมันเครื่องบิน** เพิ่มขึ้น 4,879 ล้านบาท (10.8%) สาเหตุหลักจากราคาน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยสูงกว่าปีก่อน 24.2% ถึงแม้เงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐ แข็งค่าทำให้ค่าน้ำมันเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทลดลง และมีรายได้ในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 303 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนมีค่าใช้จ่ายในการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 6,604 ล้านบาท

- ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน เพิ่มขึ้น 8,313 ล้านบาท (6.6%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค. - ธ.ค.					
	2560	% ของ ค่าใช้จ่ายรวม	2559	% ของ ค่าใช้จ่ายรวม	เปลี่ยนแปลง	
					ล้านบาท	%
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,702	22.1	28,767	22.8	+935	+3.3
ค่าบริการการบิน	22,354	16.6	20,818	16.5	+1,536	+7.4
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,604	4.2	5,353	4.2	+251	+4.7
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	17,247	12.8	15,670	12.4	+1,577	+10.1
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,022	12.7	17,991	14.3	-969	-5.4
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	11,282	8.4	9,871	7.8	+1,411	+14.3
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	9,009	6.7	8,151	6.5	+858	+10.5
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	11,215	8.4	9,404	7.5	+1,811	+19.3
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	512	0.4	570	0.5	-58	-10.2
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,219	7.6	8,841	7.0	+1,378	+15.6
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	162	0.1	579	0.5	-417	-72.0
<b>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน</b>	<b>134,328</b>	<b>100.0</b>	<b>126,015</b>	<b>100.0</b>	<b>+8,313</b>	<b>+6.6</b>

• ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนผู้บริหาร และกรรมการเพิ่มขึ้น 935 ล้านบาท (3.3%) จากจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น และการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี 2560

• ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ และค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป เพิ่มขึ้น 2,645 ล้านบาท (7.7%) สาเหตุหลักเกิดจากปริมาณการผลิต และปริมาณการขนส่งที่เพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลักของค่าใช้จ่าย ได้แก่ ยูโร และเยน จะทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงบางส่วนก็ตาม

• ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มขึ้น 1,577 ล้านบาท (10.1%) สาเหตุหลักเกิดจากปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น และการประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินและเครื่องยนต์ตามสภาพการบินและเงื่อนไขการบำรุงรักษา ประกอบกับอัตราค่าซ่อมบำรุงสูงกว่าปีก่อน

• ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายลดลง 969 ล้านบาท (5.4%) เป็นผลจากมีเครื่องบินและที่นั่งเครื่องบิน รวมทั้งทรัพย์สินอื่นที่มีการคิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว ถึงแม้ว่าจะรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ ในปี 2560 ก็ตาม

• ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ เพิ่มขึ้น 1,411 ล้านบาท (14.3%) เนื่องจากจำนวนเครื่องบินเช่าดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 3 ลำ จากการรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงานจำนวน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ ในขณะที่ส่งคืนเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ

• ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา เพิ่มขึ้น 1,811 ล้านบาท (19.3%) สาเหตุหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายสำรวจที่นั่งเพิ่มขึ้นทั้งจากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นและอัตราค่าบริการที่เพิ่มขึ้น

• ค่าใช้จ่ายอื่น เพิ่มขึ้น 1,378 ล้านบาท (15.6%) ส่วนหนึ่งเกิดจากค่าจ้างแรงงานภายนอก เงินสนับสนุนกองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจากปัญหาเครื่องยนต์ TRENT1000 ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เช่น ค่าชดเชยให้แก่ผู้โดยสาร ค่าโรงแรม และอาหารจากเที่ยวบินล่าช้า เป็นต้น

• ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมลดลง 417 ล้านบาท (72.0%) สาเหตุหลักเกิดจาก บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) มีผลการดำเนินงานขาดทุนลดลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ส่วนแบ่งขาดทุนใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 549 ล้านบาท ขาดทุนลดลงจากปีก่อน 502 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 45 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 18 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 64 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 30 ล้านบาท เท่ากับปีก่อน

- ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด 13 ล้านบาท ลดลง 20 ล้านบาท

- ส่วนแบ่งกำไรใน บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 235 ล้านบาท ลดลง 84 ล้านบาท

- **ต้นทุนทางการเงิน -สุทธิ** ลดลง 588 ล้านบาท (11.5%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินกู้ยืมทั้งระยะสั้นและระยะยาวเฉลี่ยต่ำกว่าปีก่อน และผลจากการบริหารเงินสด และการปรับโครงสร้างเงินกู้ต่อเนื่องจากปีก่อน ประกอบกับเงินบาทแข็งค่าเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลักของหนี้สินระยะยาว ได้แก่ เงินยูโร เงินเยน และดอลลาร์สหรัฐฯ ทำให้ดอกเบี้ยจ่ายเมื่อคำนวณเป็นเงินบาทมียอดลดลง

**ประมาณการค่าซ่อมแซมเครื่องบินเข้าดำเนินงาน** จำนวน 550 ล้านบาท เป็นค่าซ่อมบำรุงเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนการส่งมอบคืนเครื่องบินเข้าดำเนินงาน (Return Condition) A330-300 จำนวน 2 ลำ เพิ่มเติมเนื่องจากการคืนเครื่องบินเข้าดำเนินงานก่อนกำหนด

**ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน** จำนวน 429 ล้านบาท เป็นการรับรู้ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนสัดส่วนการถือครองหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) จากร้อยละ 39.20 เป็นร้อยละ 21.80 (รายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.36.2)

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน** จำนวน 3,191 ล้านบาท ลดลง 437 ล้านบาท (12.0%) ประกอบด้วย

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินจำนวน 2,721 ล้านบาท ลดลง 497 ล้านบาท โดยในปีนี้ตั้งด้อยค่าเครื่องบินรวม 16 ลำ ประกอบด้วย A340-600 6 ลำ A340-500 3 ลำ B747-400 2 ลำ B747-400 (Freighter) 2 ลำ B737-400 1 ลำ และ A330-300 จำนวน 2 ลำ รวม 2,514 ล้านบาท และตั้งสำรองด้อยค่าของเครื่องยนต์สำหรับเครื่องบิน A340-500 และ A340-600 จำนวน 5 เครื่องยนต์ รวม 207 ล้านบาท

- ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์จำนวน 470 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 60 ล้านบาท เนื่องจากมีการสำรองด้อยค่าอะไหล่เครื่องบินหมุนเวียนที่เสียหายและไม่สามารถซ่อมแซมได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

**ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ** 1,581 ล้านบาท ประกอบด้วย ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Loss) 1,316 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด และขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Loss) 265 ล้านบาท

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง

#### รายจ่ายลงทุน

#### ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน

หน่วย : ล้านบาท	บ.ก. - ส.ก.	
	2560	2559
เครื่องบิน	9,317	6,607
อื่นๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน)	672	303
<b>รวม</b>	<b>9,989</b>	<b>6,910</b>

ในปี 2560 บริษัทฯ มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 9,989 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,079 ล้านบาท สาเหตุหลักจากปีนี้มี การรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงิน A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ ในขณะที่ปีก่อนไม่มีการรับมอบเครื่องบิน โดยรายจ่ายในการลงทุนของปี 2560 ประกอบด้วย

- การลงทุนในเครื่องบิน จำนวน 9,317 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นการรับมอบเครื่องบินเช่าการเงิน A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ และการจ่ายเงินล่วงหน้าค่าเครื่องบิน A350-900 XWB และเครื่องยนต์ TRENT XWB-84 สำหรับเครื่องบิน A350-900 XWB

- การลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ จำนวน 672 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุปกรณ์การให้บริการภาคพื้น

### การจัดหาเงินทุน

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุน รวมทั้งสิ้น 29,771 ล้านบาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขยายระยะเวลา (Roll-over) เงินกู้ต่อจากกระทรวงการคลังในรูปการออกตราสาร Euro Commercial Paper (ECP) ในสกุลเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 9,594 ล้านบาท

2. การเบิกรับเงินกู้ระยะสั้นในรูปแบบตั๋วสัญญาใช้เงินเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน รวม 4,000 ล้านบาท

3. การจัดหาเงินกู้ระยะยาวด้วยวิธีการเช่าซื้อ โดยใช้เครื่องบินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันเพื่อชำระค่าเครื่องบิน A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ รวมประมาณ 8,177 ล้านบาท

4. การออกหุ้นกู้ จำนวน 8,000 ล้านบาท ในเดือนมิถุนายน 2560 เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดชำระ และ/หรือคืน เงินกู้ของบริษัทฯ ที่มีต้นทุนทางการเงินสูงกว่า และ/หรือลงทุนในสินทรัพย์ และ/หรือใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบริษัทฯ

โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค. - ธ.ค.	
	2560	2559
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	23,692	24,559
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(3,106)	(3,826)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(18,677)	(28,171)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ของเงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(69)	47
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง)</b>	<b>1,840</b>	<b>(7,391)</b>

ในปี 2560 เมื่อเปรียบเทียบกับงวดเดียวกันของปีก่อน บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 18,677 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นต่ำกว่าปีก่อน ประกอบกับมีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน 3,106 ล้านบาท ต่ำกว่า ปีก่อนจากการลงทุนซื้อสินทรัพย์ถาวรลดลง ถึงแม้ว่า บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานจำนวน 23,692 ล้านบาท ลดลง จากงวดเดียวกันของปีก่อนก็ตาม เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นจำนวน 1,840 ล้านบาท

### เครื่องบิน

ในปี 2560 บริษัทฯ รับมอบเครื่องบินรวม 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินเช่าการเงินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 3 ลำ และโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ และส่งคืน เครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ ทำให้จำนวนเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 100 ลำ (รวมเครื่องบินแอร์บัส A320-200 จำนวน 20 ลำ ซึ่งใช้ดำเนินงานโดย บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด) มากกว่า ณ สิ้นปี 2559 จำนวน 5 ลำ และมีเครื่องบินที่ปลดระวางและรอการขาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 21 ลำ

### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 2,349 ล้านบาท (0.8%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค. 2560		31 ธ.ค. 2559		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของสินทรัพย์รวม	ล้านบาท	% ของสินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	15,230	5.4	13,390	4.7	+1,840	+13.7
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	201	0.1	12,322	4.4	-12,121	-98.4
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ	36,085	12.8	33,662	11.9	+2,423	+7.2
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>51,516</b>	<b>18.3</b>	<b>59,374</b>	<b>21.0</b>	<b>-7,858</b>	<b>-13.2</b>
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์						
เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้า	6,124	2.2	9,647	3.4	-3,523	-36.5
เครื่องบิน	42,186	15.0	44,686	15.8	-2,500	-5.6
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า	113,220	40.3	112,917	39.9	+303	+0.3
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	9,592	3.4	10,228	3.6	-636	-6.2
งานระหว่างทำ	599	0.2	371	0.1	+228	+61.5
ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุง	13,554	4.9	13,872	4.9	-318	-2.3
เครื่องมือ โรงซ่อม และอุปกรณ์	2,828	1.0	3,170	1.1	-342	-10.8
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ</b>	<b>188,103</b>	<b>67.0</b>	<b>194,891</b>	<b>68.8</b>	<b>-6,788</b>	<b>-3.5</b>
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ	41,156	14.7	28,859	10.2	+12,297	+42.6
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>280,775</b>	<b>100.0</b>	<b>283,124</b>	<b>100.0</b>	<b>-2,349</b>	<b>-0.8</b>

สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 51,516 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 18.3 ของสินทรัพย์ทั้งหมดลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นจำนวน 7,858 ล้านบาท (13.2%) โดยมีสาเหตุสำคัญดังนี้

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น 1,840 ล้านบาท (13.7%) สาเหตุหลักจากเงินสดสุทธิได้มาจากการดำเนินงานสูงกว่าเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินและกิจกรรมลงทุน
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย ลดลง 12,121 ล้านบาท (98.4%) สาเหตุหลักเกิดจากในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดประเภทรายการใหม่โดยโอนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายจำนวน 11,263 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเครื่องบินและเครื่องยนต์ที่ปลดระวางและรอการขาย รวมทั้งที่ดินและสินทรัพย์อื่นที่ไม่มีความจำเป็นในการใช้งานและอยู่ระหว่างดำเนินการขาย ไปจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ภายใต้หัวข้อสินทรัพย์รอการขาย เนื่องจากสภาพทางการตลาดปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยให้กระบวนการขายดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ภายใน 1 ปี ประกอบกับในระหว่างปีได้มีการขายเครื่องบินจำนวน 4 ลำ อะไหล่เครื่องยนต์ ที่ดินและสินทรัพย์อื่นมูลค่ารวม 882 ล้านบาท

ทั้งนี้ ยอดคงเหลือ ณ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 201 ล้านบาท เกิดจากอสังหาริมทรัพย์ทั้งในและต่างประเทศ โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติอนุมัติการขายอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2561

- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ เพิ่มขึ้น 2,423 ล้านบาท (7.2%) สาเหตุหลักจากลูกหนี้การค้าเพิ่มขึ้น 1,347 ล้านบาท จากยอดขายในเดือนธันวาคม 2560 ที่สูงกว่าเดือน ธันวาคม 2559 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีความสามารถในการบริหารระยะเวลาเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้าได้เร็วขึ้น โดยมีระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ยลดลงจาก 24 วัน ในปี 2559 เป็น 23 วัน ในปี 2560 ซึ่งต่ำกว่าระยะเวลาการให้สินเชื่อโดยปกติของบริษัทฯ

ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ มีจำนวน 188,103 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 67.0 ของสินทรัพย์ทั้งหมด ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นจำนวน 6,788 ล้านบาท (3.5%) โดยมีสาเหตุหลักมาจากการคิดค่าเสื่อมราคาตามปกติถึงแม้ว่าจะมีการรับมอบเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินแบบแอมบัส A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ ในปี 2560 ก็ตาม

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ มีจำนวน 41,156 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 14.7 ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 12,297 ล้านบาท (42.6%) สาเหตุหลักเกิดจาก



- สินทรัพย์รอการขาย เพิ่มขึ้น 8,626 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการจัดประเภทรายการใหม่ตามที่อธิบายไว้ข้างต้น ประกอบกับการตั้งสำรองด้อยค่าของเครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่เพิ่มขึ้นในปี

สินทรัพย์รอการขายประกอบด้วยเครื่องบินที่ปลดระวางและรอการขายจำนวน 21 ลำ เครื่องยนต์อะไหล่ รวมทั้งที่ดิน ทั้งในและต่างประเทศที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครองตามราคาประเมินใหม่ในปี 2558 และสินทรัพย์อื่นที่ไม่มีความจำเป็นในการใช้งาน

- ค่าตกแต่งเครื่องบินเช่าดำเนินงานรอการดัดบัญชีเพิ่มขึ้น 2,060 ล้านบาท จากค่าใช้จ่ายในโครงการปรับปรุงเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบ Boeing 787-8 จำนวน 6 ลำโดยการติดตั้ง Crew Rest และอุปกรณ์ In-flight Connectivity และค่าอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสารของเครื่องบินเช่าดำเนินงานแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 3 ลำ และโบอิง B787-9 จำนวน 2 ลำ

- การเพิ่มขึ้นของเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่า (Maintenance Reserve) จำนวน 2,144 ล้านบาท ตามประมาณการหนี้สินระยะยาวที่บริษัทได้ประมาณเพิ่มขึ้นในส่วนค่าซ่อมแซมเครื่องบินตามสัญญาเช่าดำเนินงานตามสภาพการบิน และเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องบิน ทั้งนี้ บริษัทสามารถนำค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นตามประมาณการหนี้สินดังกล่าวไปเบิกคืนจากผู้ให้เช่าได้ตามเงื่อนไขที่ปรากฏในสัญญาเช่า

- เงินลงทุนในบริษัทร่วมลดลง 496 ล้านบาท สาเหตุหลักจากเงินลงทุนใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ลดลง 603 ล้านบาท (32.5%) จากสัดส่วนการถือหุ้นที่ลดลง ประกอบกับผลการดำเนินงานที่ขาดทุนในปี 2560

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ของปี 2560 ร้อยละ 0.65 ลดลงจากปี 2559 ซึ่งเท่ากับ 1.34

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 หนี้สินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 774 ล้านบาท (0.3%) โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ส.ค. 2560		31 ส.ค. 2559		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาว ที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)	68,031	27.4	64,555	25.9	+3,476	+5.4
<b>หนี้สินระยะยาว</b>						
หุ้นกู้	62,100	25.0	59,300	23.8	+2,800	+4.7
หนี้สินภายใต้สัญญาเช่าเครื่องบิน	62,517	25.1	64,750	25.9	-2,233	-3.4
เงินกู้ยืมระยะยาว	27,480	11.0	35,933	14.4	-8,453	-23.5
<b>รวมหนี้สินระยะยาว</b>	<b>152,097</b>	<b>61.1</b>	<b>159,983</b>	<b>64.1</b>	<b>-7,886</b>	<b>-4.9</b>
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	28,634	11.5	24,998	10.0	+3,636	+14.5
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>248,762</b>	<b>100.0</b>	<b>249,536</b>	<b>100.0</b>	<b>-774</b>	<b>-0.3</b>

**หนี้สินหมุนเวียน** (ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 24,825 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 27.4 ของหนี้สินทั้งหมด เพิ่มขึ้นจาก ณ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 3,476 ล้านบาท (5.4%) สาเหตุหลักเกิดจากรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ เพิ่มขึ้น 4,299 ล้านบาท ตามยอดขายบัตรโดยสารที่เพิ่มขึ้น

**หนี้สินระยะยาว** (รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 24,825 ล้านบาท) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 61.1 ของหนี้สินทั้งหมด ลดลง 7,886 ล้านบาท (4.9%) ทั้งนี้ การอ่อนค่าของเงินบาท เมื่อเทียบกับเงินสกุล EUR แต่แข็งค่าขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับเงินสกุล JPY ณ 31 ธันวาคม 2560 เปรียบเทียบกับ ณ วันสิ้นงวดของปี 2559 ทำให้หนี้สินระยะยาวเมื่อคำนวณเป็นเงินบาท มีจำนวนเพิ่มขึ้น หากไม่รวมผลของการปรับอัตราแลกเปลี่ยนจำนวน 444 ล้านบาท หนี้สินระยะยาวจะลดลงจำนวน 8,330 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว

**หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ** ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 11.5 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 28,634 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3,636 ล้านบาท (14.5%) สาเหตุหลักเกิดจากประมาณการค่าซ่อมใหญ่ เครื่องบิน เครื่องยนต์เครื่องบิน และส่วนประกอบอื่นๆ สำหรับรายการซ่อม

ที่จะต้องจ่ายเงินในอนาคตตามสัญญา เพื่อรับรู้ภาระผูกพันภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องยนต์ และส่วนประกอบอื่นๆ ตลอดอายุสัญญาเช่า รวมถึงเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนส่งมอบคืนเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,489 ล้านบาท และประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้น 674 ล้านบาท

ณ สิ้นปี 2560 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) เท่ากับ 5.0 เท่า เท่ากับ ณ สิ้นปี 2559 และอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 7.8 เท่า เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 ที่เท่ากับ 7.4 เท่า

#### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 32,013 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 1,575 ล้านบาท (4.7%) สาเหตุหลักเกิดจากขาดทุนจากการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2560 ทำให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) ลดลงจากร้อยละ 0.1 ในปี 2559 เป็นติดลบร้อยละ 6.3 ในปีนี้

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินในปี 2561 คาดการณ์ว่ายังคงเติบโตตามสภาพเศรษฐกิจโลกที่ยังมีแนวโน้มขยายตัวได้ต่อเนื่อง โดยเศรษฐกิจโลกช่วงปี 2561 ยังถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการได้แก่ 1) ปริมาณการค้าโลกที่มีการฟื้นตัวต่อเนื่อง 2) การเพิ่มขึ้นของค่าจ้างและอัตราเงินเฟ้ออยู่ในระดับต่ำ 3) เศรษฐกิจในประเทศตลาดเกิดใหม่ยังคงเติบโตได้ดี และ 4) ความไม่แน่นอนทางการเมืองคาดว่าจะไม่ผันผวนมากนัก โดยราคาน้ำมันในปี 2561 มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นแต่ยังอยู่ในรอบจำกัด

สำหรับอุตสาหกรรมการบินของไทย หลังจากที่ยอดการการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้ปลดธงแดงลงในวันที่ 6 ตุลาคม 2560 จะส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว โดยคาดว่าแนวโน้มอุตสาหกรรมการบินของไทยในปี 2561 จะขยายตัวจากภาคการท่องเที่ยวและการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ทำให้ปริมาณนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะการขยายตลาดการบินในเส้นทางระหว่างประเทศไปยังตลาดที่มีศักยภาพและเป็นที่ต้องการเดินทางของนักท่องเที่ยว เช่น ประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน และอินเดีย เป็นต้น อย่างไรก็ตามการแข่งขันด้านราคาระหว่างสายการบินมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น นอกจากนี้ แผนการพัฒนาประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aeropolis) และศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO) มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นเนื่องจากการปลดธงแดงช่วยสร้างความเชื่อมั่น และดึงดูดผู้ประกอบการต่างชาติให้เข้ามาลงทุนในโครงการทั้งสองมากยิ่งขึ้น

สำหรับความคืบหน้าการแก้ไขปัญหาคดีสำนักงานบริหารการบินแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) ปรับลดระดับความปลอดภัยด้านการบินของไทยจาก Category 1 มาอยู่ที่ Category 2 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นมา นั้น สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยคาดว่าจะเชิญให้ FAA เข้ามาตรวจประเมินให้เสร็จสิ้นกระบวนการภายในกลางปี 2561 ซึ่งหากผ่านการตรวจประเมินคาดว่าจะสายการบินของไทยจะสามารถขอเปิดเส้นทางบินเข้าสู่สหรัฐอเมริกาได้ช่วงปลายปี 2561

ในปี 2561 บริษัทฯ จะดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ปี 2560 - 2564 ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฉบับทบทวนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 3 ให้ทิศทางการดำเนินธุรกิจเป็นไปในกรอบและแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ 5 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- การเร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุก และมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit)
- การพัฒนาศักยภาพและแสวงหาโอกาสของกลุ่มธุรกิจ (Business Portfolio)
- การสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experiences)
- การประยุกต์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)
- การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Human Capital Management)

นอกจากนี้ ยังมีแผนการดำเนินการที่สำคัญดังนี้

- การเพิ่มศักยภาพฝูงบินด้วยการรับมอบเครื่องบินใหม่ แบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 5 ลำ ในปี 2561 ประกอบด้วยเครื่องบินเช่าดำเนินงานจำนวน 3 ลำ และเครื่องบินเช่าการเงินจำนวน 2 ลำ เพื่อนำมาใช้ในการบินในเส้นทางข้ามทวีป และเส้นทางภูมิภาค

- การจัดทำแผนโครงการจัดหาเครื่องบินซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ผู้บินระยะยาวของบริษัทฯ
- การขายหุ้นใน บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ในการประชุมเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2561 ได้มีมติอนุมัติการขายหุ้นของบริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 22.5 ล้านหุ้น ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้น 24% ของทุนจดทะเบียน ในราคาหุ้นละ 41 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 922.5 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีแผนการขายอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่มีความจำเป็นในการใช้งาน ทั้งนี้ แผนการดำเนินการดังกล่าวเป็นหนึ่งในแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

## 5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

		บ.ก. - ร.ก.	
		2560	2559
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	0.84	0.78
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	1.49	2.25
อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ร้อยละ	(1.08)	0.03
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	(6.32)	0.14
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ร้อยละ	0.65	1.34
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity)	เท่า	4.98	4.98
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)	เท่า	7.77	7.43
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	เท่า	5.10	4.66

### ความหมายและสูตรในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

#### อัตราส่วนสภาพคล่อง

- =  $\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้)}}$

#### อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน

- =  $\frac{\text{กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน/รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)}}$

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

- =  $\frac{\text{กำไร (ขาดทุน) สุทธิ/รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน)}}$

#### อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)

- =  $\frac{\text{กำไร (ขาดทุน) สุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย}}$

#### อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)

- =  $\frac{\text{กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี/สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}}$

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

- =  $\frac{\text{(เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี) / ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$

#### อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)

- =  $\frac{\text{หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$

#### อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย

- =  $\frac{\text{EBITDA/ดอกเบี้ยจ่าย}}$

งบการเงิน





## รายงานของผู้สอบบัญชี

### เสนอ ผู้ถือหุ้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ความเห็น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบงบการเงินรวมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (กลุ่มบริษัท) และงบการเงินเฉพาะกิจการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บริษัท) ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นรวมและงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน และหมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและหมายเหตุประกอบงบการเงินเฉพาะกิจการ รวมถึงหมายเหตุสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้ แสดงฐานะการเงินรวมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และฐานะการเงินเฉพาะกิจการของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันโดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

#### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้กล่าวไว้ในวรรคความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีความเป็นอิสระจากกลุ่มบริษัทและบริษัท ตามมาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดินที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่นๆ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดินและข้อกำหนดจรรยาบรรณเหล่านี้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้รับเพียงพอและเหมาะสม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

#### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบันสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบ



งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งนี้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีเรื่องสำคัญในการตรวจสอบดังนี้

## 1. เครื่องบินและอุปกรณ์การบิน

มูลค่าตามบัญชีของเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เป็นจำนวนเงิน 173,279.82 ล้านบาท โดยแสดงรายการในงบการเงินรวมเป็นส่วนหนึ่งของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.8) จำนวน 164,997.38 ล้านบาท และสินทรัพย์รอการขาย (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.11) จำนวน 8,282.44 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 61.71 ของสินทรัพย์รวมของงบการเงินรวม และคิดเป็นร้อยละ 60.62 ของสินทรัพย์รวมของงบการเงินเฉพาะกิจการ ค่าเสื่อมราคาและผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและอุปกรณ์การบินที่แสดงรายการในงบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปี 2560 เป็นจำนวนเงิน 18,080.30 ล้านบาท โดยบริษัทได้สอบทานความเหมาะสมของอัตราค่าเสื่อมราคาและมูลค่าตามบัญชีของเครื่องบินและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องมิให้สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเป็นประจำทุกปี โดยนำปัจจัยต่างๆ มาใช้ประกอบการพิจารณา เช่น การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของฝูงบิน ประสิทธิภาพการลาดและราคาตลาดในปัจจุบัน และปัจจัยทางด้านเทคนิคที่อาจส่งผลกระทบต่อการคาดการณ์อายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ โดยผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจอย่างมีนัยสำคัญในการกำหนดข้อสมมติและปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการประมาณการอายุการให้ประโยชน์และการด้อยค่าของเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบกับการใช้แบบจำลอง ข้อสมมติที่ใช้ในการคำนวณ และคุณภาพของข้อมูลที่แตกต่างกัน อาจมีผลกระทบต่อการประเมินด้อยค่าและค่าเสื่อมราคาสำหรับปีอย่างมีสาระสำคัญ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใช้วิธีการตรวจสอบที่สำคัญโดยทำความเข้าใจและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมหลัก และทดสอบการควบคุม ในเรื่องดังต่อไปนี้

1.1 การระบุสถานการณ์ที่เป็นข้อบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นว่าเครื่องบินและอุปกรณ์การบินอาจเกิดการด้อยค่าซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการพิจารณาความเหมาะสมของอัตราค่าเสื่อมราคาและการประเมินการด้อยค่า

1.2 การกำกับดูแลเกี่ยวกับการประมาณการอายุการให้ประโยชน์และการด้อยค่าของเครื่องบินและอุปกรณ์การบินโดยผู้บริหาร ว่าแบบจำลองและข้อสมมติที่ใช้ในการประมาณการมีความสมเหตุสมผล รวมถึงการเปรียบเทียบแบบจำลองและข้อสมมติที่ใช้ในการประมาณการกับแหล่งข้อมูลอ้างอิงภายนอกหรือแนวปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบิน

1.3 กระบวนการสอบทานและการอนุมัติแบบจำลองข้อสมมติที่ใช้ในการประมาณการ และผลลัพธ์ที่ได้จากแบบจำลองที่ใช้ในการประมาณการ รวมถึงการนำผลลัพธ์ที่ได้จากแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบันทึกรายการบัญชี

1.4 ความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประมาณการ

## 2. รายได้ค่าโดยสาร

เมื่อมีการสำรองที่นั่ง การรับรู้รายได้ค่าโดยสารเริ่มแรกจะบันทึกการรับรู้ในงบแสดงฐานะการเงินและวัดมูลค่าด้วยราคาขายที่เรียกเก็บจากลูกค้าสุทธิด้วยค่านายหน้าและส่วนลด และรับรู้รายได้ดังกล่าวในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเมื่อบริษัทได้ให้บริการ (หมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 4.11) โดยการระบุจำนวนของรายได้ที่รับรู้สำหรับแต่ละเที่ยวบิน จำเป็นต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความซับซ้อนและมีปริมาณรายการจำนวนมาก นอกจากนี้ ระยะเวลาของการรับรู้รายได้สำหรับบัตรโดยสารที่จำหน่ายแล้วแต่ยังไม่ได้ใช้บริการ จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากกรอบเวลาที่ลูกค้าสามารถใช้บริการได้จะผันแปรตามประเภทการให้บริการของบริษัทที่มีหลากหลาย การระบุจำนวนของรายได้สำหรับบัตรโดยสารที่จำหน่ายแล้วแต่ยังไม่ได้ใช้บริการ จะพิจารณาจากกำหนดเวลาที่ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ ประกอบกับแนวโน้มของการใช้บริการของลูกค้าในอดีต ซึ่งมีผลกระทบต่อระยะเวลาของการรับรู้และความถูกต้องของรายได้โดยสาร สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ใช้วิธีการตรวจสอบที่สำคัญ ดังนี้

- 2.1 ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมหลักในกระบวนการปฏิบัติงานและกระบวนการทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับระบบรายได้ และทดสอบการควบคุมโดยมุ่งเน้นกระบวนการที่มีผลกระทบต่อการรับรู้รายได้ค่าโดยสาร
- 2.2 ประเมินกระบวนการบริหารและการควบคุมหลักที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาและทดสอบการควบคุมเกี่ยวกับการอนุมัติการกำหนดราคาใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงราคาและทดสอบข้อมูลทางการเงินว่าถูกต้องตามราคาที่ได้รับอนุมัติจากผู้ที่มีอำนาจหน้าที่
- 2.3 ตรวจสอบเนื้อหาสาระสำหรับรายการรายได้ค่าโดยสารที่บันทึกในรายการปรับปรุงอื่นๆ และรายการที่ไม่ผ่านจากกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ
- 2.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้ที่รับรู้ในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นกับประมาณการรายได้ข้อมูลรายได้ของปีก่อน และประเมินความสัมพันธ์ระหว่างรายได้ค่าโดยสารกับจำนวนผู้โดยสาร
- 2.5 ทดสอบความถูกต้องของรายการที่บันทึกในระบบรายได้กับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในสัญญา นโยบายการบัญชีของบริษัท และข้อกำหนดในมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 สอบทานหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการให้บริการของบริษัทแต่ละประเภทและนำผลการสอบทานมาใช้ในการประเมินการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารในการระบุระยะเวลาของการรับรู้รายได้สำหรับบัตรโดยสารที่จำหน่ายแล้ว แต่ยังไม่ได้ใช้บริการ
- 2.7 สอบทานความสมเหตุสมผลของข้อมูลแนวโน้มของการใช้บริการของลูกค้าในอดีตที่นำมาประกอบการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารในการระบุจำนวนของรายได้สำหรับบัตรโดยสารที่จำหน่ายแล้ว แต่ยังไม่ได้ใช้บริการกับข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่ไม่ได้มาใช้บริการที่เกิดขึ้นจริง

## ข้อมูลและเหตุการณ์ที่เน้น

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขอให้สังเกตหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5 เรื่อง การดำเนินงานตามแผนปฏิรูป ซึ่งอธิบาย

เกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผนปฏิรูปสำหรับปี 2560 และแนวทางการดำเนินงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในอนาคต และหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.12 เรื่อง การบริหารสภาพคล่อง ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนและกระแสเงินสดสำหรับปี 2560

ทั้งนี้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมิได้แสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไขในเรื่องดังกล่าว

## ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วยข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานประจำปีนั้น ซึ่งผู้บริหารจะจัดเตรียมรายงานประจำปีให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภายหลังวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการคือการอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ หรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้อ่านรายงานประจำปี หากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสรุปได้ว่ามีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล

## ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มบริษัท และของบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง ตามความเหมาะสมและการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่อง เว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มบริษัทและเลิกบริษัทหรือหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัท และของบริษัท

## ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชี ซึ่งรวมความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูง แต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่า มีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการจากการใช้งบการเงินเหล่านั้น

ในการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตามมาตรฐานการสอบบัญชี สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐานการตั้งใจละเว้นการแสดงข้อมูล การแสดงข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน

- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทและของบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปร่วมกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มบริษัทและของบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มบริษัทหรือบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอโครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่

- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของบริษัทภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มบริษัท เพื่อแสดงความเห็นต่อการเงินรวม สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มบริษัท สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายใน หากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้พบในระหว่างการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลว่าสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจเงินแผ่นดินและข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมดตลอดจนเรื่องอื่น

ซึ่งสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และมาตรการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินใช้เพื่อป้องกันไม่ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญมากที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชีเว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว



(นางสาวพวงชนาก จริยะจินดา)  
รองผู้อำนวยการตรวจเงินแผ่นดิน



(นางสาวอุสรุณ สิริสังข์สังชัย)  
ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินที่ 4

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงฐานะการเงิน  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : บาท

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
หมายเหตุ		2560	2559	2560	2559
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6.1	15,229,686,324	13,389,710,774	14,022,787,581	11,925,036,967
เงินลงทุนชั่วคราว		160,037,864	130,419,289	-	-
ลูกหนี้การค้า	6.2	11,704,953,905	10,358,261,388	11,560,770,758	10,444,175,323
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าและเงินมัดจำ		7,490,102,653	7,979,056,576	7,761,325,199	8,217,149,112
สินค้าและพัสดุดังเหลือ	6.3	4,999,847,400	4,986,775,103	4,968,165,680	4,961,626,437
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	6.4	11,730,122,163	10,208,355,227	18,450,827,464	14,987,088,746
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	6.5	200,807,000	12,321,891,869	200,807,000	12,321,891,869
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>		<b>51,515,557,309</b>	<b>59,374,470,226</b>	<b>56,964,683,682</b>	<b>62,856,968,454</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	6.6.1	3,394,945,236	3,890,765,534	1,459,106,581	1,083,520,500
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	6.6.1	-	-	1,810,209,893	1,810,209,893
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	6.6.2	70,988,078	77,763,005	67,875,978	74,767,805
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	6.8	188,102,612,250	194,891,347,457	188,067,083,674	194,863,785,314
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	6.9	432,497,804	709,855,682	418,673,523	673,082,159
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	6.10.1	10,679,231,900	10,014,948,163	10,663,254,345	10,000,049,684
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	6.11	26,578,712,721	14,164,714,939	26,402,333,280	13,649,568,370
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>		<b>229,258,987,989</b>	<b>223,749,394,780</b>	<b>228,888,537,274</b>	<b>222,154,983,725</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>280,774,545,298</b>	<b>283,123,865,006</b>	<b>285,853,220,956</b>	<b>285,011,952,179</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงฐานะการเงิน  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>				
เจ้าหนี้การค้า	5,042,628,631	4,951,411,552	4,823,318,835	4,746,744,517
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	16,613,129,758	16,846,320,892	17,849,085,739	16,910,539,096
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี				
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	6.13 4,813,179,873	8,305,108,457	4,813,179,873	8,305,108,458
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	6.14 9,762,005,635	9,461,231,562	9,762,005,635	9,461,231,562
หุ้นกู้	6.15 10,250,000,000	5,200,000,000	10,250,000,000	5,200,000,000
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน		3,000,000,000	3,000,000,000	2,000,000,000
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	6.7.1.1 4,270,136,000	5,400,375,000	4,270,136,000	5,400,375,000
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	15,143,142	11,280,480	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น				
เงินปันผลค้างจ่าย	54,664,936	54,836,876	54,573,136	54,653,276
รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้	31,409,888,882	27,111,129,396	30,481,532,187	26,624,698,720
อื่นๆ	6.16 7,625,258,914	8,179,071,068	9,165,007,131	9,768,399,457
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>92,856,035,771</b>	<b>87,520,765,283</b>	<b>94,468,838,536</b>	<b>88,471,750,086</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>				
<b>หนี้สินระยะยาว</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	7,564,356,800	13,006,551,881	7,564,356,800	13,006,551,881
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	6.7.1.2 15,102,668,302	14,620,533,660	15,102,668,302	14,620,533,660
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	6.14 52,754,724,555	55,289,234,923	52,754,724,555	55,289,234,923
หุ้นกู้	6.15 51,850,000,000	54,100,000,000	51,850,000,000	54,100,000,000
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	6.10.2 1,791,346,286	1,854,236,084	1,791,346,286	1,854,236,084
เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน	6.17 3,791,098,462	3,710,083,100	3,791,098,462	3,710,083,100
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	6.18 12,594,371,173	11,920,072,997	12,573,334,280	11,903,855,344
ประมาณการหนี้สินระยะยาว	6.19 10,310,083,902	7,365,831,672	9,318,993,931	7,034,078,456
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	147,062,061	148,363,624	913,725,477	148,080,624
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>155,905,711,541</b>	<b>162,014,907,941</b>	<b>155,660,248,093</b>	<b>161,666,654,072</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>248,761,747,312</b>	<b>249,535,673,224</b>	<b>250,129,086,629</b>	<b>250,138,404,158</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<b>ทุนเรือนหุ้น</b>				
ทุนจดทะเบียน	6.21			
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	6.22 2,691,275,568	2,691,275,568	2,691,275,568	2,691,275,568
ยังไม่ได้จัดสรร	(24,239,600,441)	(22,167,172,423)	(20,426,549,388)	(20,794,927,497)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	6,086,373,086	5,604,235,654	6,086,372,669	5,604,164,472
<b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>	<b>31,911,083,691</b>	<b>33,501,374,277</b>	<b>35,724,134,327</b>	<b>34,873,548,021</b>
<b>ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม</b>	<b>101,714,295</b>	<b>86,817,505</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>32,012,797,986</b>	<b>33,588,191,782</b>	<b>35,724,134,327</b>	<b>34,873,548,021</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>280,774,545,298</b>	<b>283,123,865,006</b>	<b>285,853,220,956</b>	<b>285,011,952,179</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน  
รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

(นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกข์)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกำไรขาดทุนและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
รายได้				
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ				
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	157,474,642,686	148,060,309,853	148,462,506,525	140,763,944,730
ค่าระวางขนส่ง	19,543,755,148	17,963,345,043	19,546,567,289	17,954,991,320
ค่าประโยชน์กันท์	727,910,750	615,301,846	727,910,750	615,301,846
กิจการอื่น	12,110,671,871	11,673,542,694	13,741,948,197	13,092,261,363
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	189,856,980,455	178,312,499,436	182,478,932,761	172,426,499,259
รายได้อื่น				
ดอกเบี้ยรับ	170,426,521	204,313,537	159,001,563	177,991,509
ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(1,581,246,154)	684,970,854	(1,406,397,072)	691,942,292
รายได้อื่นๆ	2,088,468,154	2,244,421,749	2,391,531,999	2,542,775,237
รวมรายได้	677,648,521	3,133,706,140	1,144,136,490	3,412,709,038
รวมรายได้	190,534,628,976	181,446,205,576	183,623,069,251	175,839,208,297
ค่าใช้จ่าย				
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	50,214,668,767	45,335,913,346	47,191,233,123	43,430,926,167
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,702,304,701	29,568,433,554	29,126,283,668	29,071,181,741
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการ	-	427,122,345	-	427,122,345
ค่าบริการการบิน	22,353,433,918	20,817,778,532	21,298,670,145	20,187,150,836
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับน้ำมันและลูกเรือ	5,603,505,793	5,352,676,217	5,224,192,458	5,091,799,359
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	17,796,784,451	16,986,636,235	16,245,210,843	14,982,573,579
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,021,470,515	17,990,828,445	16,996,160,244	17,968,888,669
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	11,282,272,496	9,871,541,115	10,641,101,387	8,586,755,064
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	9,008,767,018	8,150,778,440	8,560,236,644	7,811,569,276
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	11,215,232,163	9,404,409,793	10,438,278,851	8,872,874,727
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	512,111,908	569,951,467	451,700,619	509,843,895
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์	469,968,586	410,161,132	469,968,586	410,161,132
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน	2,721,335,582	3,217,748,674	2,721,335,582	3,217,748,674
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,219,372,624	8,841,036,057	10,059,646,079	8,537,773,485
ขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน	429,092,766	-	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	4,717,217,641	5,339,160,850	4,717,217,641	5,339,160,850
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	162,036,346	579,446,279	-	-
รวมค่าใช้จ่าย	193,429,575,275	182,863,622,481	184,141,235,870	174,445,529,799
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(2,894,946,299)	(1,417,416,905)	(518,166,619)	1,393,678,498
รายได้ภาษีเงินได้	822,898,858	1,464,238,106	846,687,728	1,487,902,283
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(2,072,047,441)	46,821,201	328,521,109	2,881,580,781
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น				
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย				
สำหรับภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	(163,910)	78,051,581	-	-
ภาษีเงินได้จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย				
สำหรับภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	32,782	(15,610,316)	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นในการร่วมค้าและบริษัทร่วม	(4,867,855)	(5,788,532)	-	-
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
กำไรจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกันความเสี่ยง				
กระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิภาพ	652,581,496	718,215,797	652,581,496	718,215,797
ภาษีเงินได้จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน				
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิภาพ	(130,516,299)	(143,643,159)	(130,516,299)	(143,643,159)
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขาย	(88,462)	88,984	-	-
ภาษีเงินได้ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขาย	17,693	(17,798)	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	516,995,445	631,296,557	522,065,197	574,572,638
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(1,555,051,996)	678,117,758	850,586,306	3,456,153,419
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(2,107,345,043)	15,139,579	328,521,109	2,881,580,781
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	35,297,602	31,681,622	-	-
	(2,072,047,441)	46,821,201	328,521,109	2,881,580,781
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(1,590,290,586)	645,426,711	850,586,306	3,456,153,419
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	35,238,590	32,691,047	-	-
	(1,555,051,996)	678,117,758	850,586,306	3,456,153,419
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น				
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	(0.97)	0.01	0.15	1.32

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(นางอูนมัย แสงสิงแก้ว)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนอยั่งยืน  
รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

(นายณรงค์ชัย ว่องรณะวิโมกข์)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : บาท

งบการเงินรวม													ส่วน ของ ผู้ถือหุ้น
ส่วนของบริษัทใหญ่													
งบ กำไร สุทธิ	ส่วน เกิน มูลค่า หุ้น	กำไร (ขาดทุน) สะสม	องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น						ส่วน ของ ผู้ถือหุ้น บริษัทใหญ่				
			กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น										
			กำไร(ขาดทุน) จากการ เปลี่ยนแปลง ในมูลค่า ยุติธรรมของ การป้องกัน ความเสี่ยง กระแสเงินสด เฉพาะส่วนที่มี ประสิทธิภาพ	กำไร(ขาดทุน) จากการ เปลี่ยนแปลง มูลค่า ยุติธรรมของ การป้องกัน ความเสี่ยง กระแสเงินสด เฉพาะส่วนที่มี ประสิทธิภาพ	ส่วนเกิน ทุนจากการ ตราสาร สิทธิประโยชน์	กำไร(ขาดทุน) เกี่ยวกับ ส่วนเกินทุน จากการ ตราสาร สิทธิประโยชน์	กำไร(ขาดทุน) จากการ วัดมูลค่า เงินลงทุน ในหลักทรัพย์ เพื่อขาย	กำไร(ขาดทุน) จากการ วัดมูลค่า เงินลงทุน ในหลักทรัพย์ เพื่อขาย		รวม องค์ประกอบ อื่นของส่วน ของผู้ถือหุ้น			
21,827,719,170	25,545,316,308	2,691,275,568	(22,247,804,409)	(2,348,050,220)	469,610,044	8,647,351,381	(1,729,470,276)	-	-	5,039,440,929	32,855,947,566	69,743,258	32,925,690,824
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(15,525,000)	(15,525,000)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(91,800)	(91,800)
-	-	-	15,139,579	-	-	-	-	-	-	-	15,139,579	31,681,622	46,821,201
-	-	-	9,849,095	-	-	-	(12,311,369)	2,462,274	-	-	(9,849,095)	-	-
-	-	-	55,643,312	718,215,797	(143,643,159)	-	-	88,977	(17,795)	574,643,820	630,287,132	1,009,425	631,296,557
21,827,719,170	25,545,316,308	2,691,275,56	(22,167,172,423)	(1,629,834,423)	325,966,885	8,635,040,012	(1,727,008,002)	88,977	(17,795)	5,604,235,654	33,501,374,277	86,817,505	33,588,191,782
21,827,719,170	25,545,316,308	2,691,275,568	(22,167,172,423)	(1,629,834,423)	325,966,885	8,635,040,012	(1,727,008,002)	88,977	(17,795)	5,604,235,654	33,501,374,277	86,817,505	33,588,191,782
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(20,250,000)	(20,250,000)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(91,800)	(91,800)
-	-	-	(2,107,345,043)	-	-	-	-	-	-	-	(2,107,345,043)	35,297,602	(2,072,047,441)
-	-	-	39,857,000	-	-	-	(49,821,250)	9,964,250	-	(39,857,000)	-	-	-
-	-	-	(4,939,975)	652,581,496	(130,516,299)	-	-	-	(88,456)	521,994,432	517,054,457	(59,012)	516,995,445
21,827,719,170	25,545,316,308	2,691,275,568	(24,239,600,441)	(977,252,927)	195,450,586	8,585,218,762	(1,717,043,752)	521	(104)	6,086,373,086	31,911,083,691	101,714,295	32,012,797,986

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน  
รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่



(นายทรงชัย ว่องธนะวิโมกษ์)  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : บาท

งบการเงินเฉพาะกิจการ									
	งบก่อน และชำระแล้ว	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น	กำไร (ขาดทุน) สะสม		องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น				
			กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	กำไร (ขาดทุน) สะสม	กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น				รวมส่วน ของผู้ถือหุ้น
					กำไร (ขาดทุน) จากการ เปลี่ยนแปลง ในมูลค่าหุ้น	กำไร (ขาดทุน) จากการ เปลี่ยนแปลง มูลค่าหุ้น	กำไร (ขาดทุน) จากการ เปลี่ยนแปลง มูลค่าหุ้น	กำไร (ขาดทุน) จากการ เปลี่ยนแปลง มูลค่าหุ้น	
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2559	21,827,719,170	25,545,316,308	2,691,275,568	(23,686,357,373)	(2,348,050,220)	469,610,044	8,647,351,381	(1,729,470,276)	5,039,440,929
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น	-	-	-	2,881,580,781	-	-	-	-	-
งบกำไรสุทธิ	-	-	-	9,849,095	-	-	(12,311,369)	2,462,274	(9,849,095)
งบกำไรสุทธิ	-	-	-	-	718,215,797	(143,643,159)	-	-	574,572,638
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	21,827,719,170	25,545,316,308	2,691,275,568	(20,794,927,497)	(1,629,834,423)	325,966,885	8,635,040,012	(1,727,008,002)	34,873,548,021
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น	-	-	-	(20,794,927,497)	(1,629,834,423)	325,966,885	8,635,040,012	(1,727,008,002)	34,873,548,021
งบกำไรสุทธิ	-	-	-	328,521,109	-	-	-	-	328,521,109
งบกำไรสุทธิ	-	-	-	39,857,000	-	-	(49,821,250)	9,964,250	(9,857,000)
งบกำไรสุทธิ	-	-	-	-	652,581,496	(130,516,299)	-	-	522,065,197
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	21,827,719,170	25,545,316,308	2,691,275,568	(20,426,549,388)	(977,252,927)	195,450,586	8,585,218,762	(1,717,043,752)	35,724,134,327

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน  
รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

(นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโรจน์)  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>				
ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้	(2,894,946,299)	(1,417,416,905)	(518,166,619)	1,393,678,498
รายการปรับกระทบยอดกำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้เป็นเงินสดรับ (จ่าย) จากกิจกรรมดำเนินงาน :				
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,021,470,515	17,990,828,445	16,996,160,244	17,968,888,669
ค่าธรรมเนียมเช่าเครื่องบิน	265,683,460	199,731,140	265,683,460	199,731,140
เงินปันผลรับ	(1,445,845)	(472,274)	(301,605,257)	(282,824,492)
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมตามวิธีส่วนได้เสีย	162,036,346	579,446,279	-	-
ขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน	429,092,766	-	-	-
รายได้จากดอกเบี้ย	(170,426,521)	(204,313,537)	(159,001,563)	(177,991,509)
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	4,717,217,641	5,339,160,850	4,717,217,641	5,339,160,850
ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์	72,252,718	40,335,750	61,856,830	40,335,750
ขาดทุนจากการขายเครื่องบิน	49,720,687	69,256,925	49,720,687	69,256,925
ขาดทุน (กำไร) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	1,062,717,626	(610,722,744)	1,044,342,014	(613,502,567)
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุน	(507,037)	(330,305)	-	-
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	674,134,266	(518,910,700)	669,478,935	(536,215,345)
ค่าสินค้าและพัสดุเสื่อมสภาพ	327,642,988	310,166,610	327,642,988	310,166,610
หนี้สงสัยจะสูญ	59,842	(59,947,994)	371,231	(60,217,870)
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน	2,721,335,582	3,217,748,674	2,721,335,582	3,217,748,674
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์	469,968,586	410,161,132	469,968,586	410,161,132
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	24,906,007,321	25,344,721,346	26,345,004,759	27,278,376,465
สินทรัพย์ดำเนินงานลดลง (เพิ่มขึ้น)				
ลูกหนี้การค้า	(1,528,712,580)	1,461,368,172	(1,298,571,914)	615,822,512
สินค้าและพัสดุดังเหลือ	(340,715,286)	623,844,742	(334,182,230)	630,931,275
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าและเงินมัดจำ	(53,805,942)	557,850,762	(86,923,703)	472,099,388
ภาษีเงินได้รอเรียกคืน	253,663,119	102,810,706	253,663,119	102,810,706
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(1,062,131,783)	(1,979,921,313)	(3,030,883,000)	1,481,074,205
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	786,612,304	(1,145,813,326)	786,612,304	(1,145,813,326)
เงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่า	(2,953,488,770)	(4,815,659,622)	(3,270,948,897)	(4,483,906,405)
สินทรัพย์อื่น	(88,533,063)	(221,040,496)	(72,840,801)	(196,080,331)
ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี	(2,371,268,826)	(477,657,008)	(2,408,226,948)	(361,321,646)
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)				
เจ้าหนี้การค้า	(700,759,110)	919,164,453	(715,659,606)	840,697,432
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหนี้สินหมุนเวียนอื่น	(659,084,470)	(3,932,882,575)	460,884,691	(6,895,622,702)
กองทุนบำเหน็จพนักงาน	65,818,918	(264,217,187)	65,818,918	(264,217,187)
รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้	4,331,726,809	2,184,967,326	3,889,800,790	1,934,542,154
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,596,787,982	6,765,251,389	3,704,710,003	6,434,288,203
<b>เงินสดรับจากการดำเนินงาน</b>	<b>24,182,116,623</b>	<b>25,122,787,369</b>	<b>24,288,257,485</b>	<b>26,443,680,743</b>
จ่ายภาษีเงินได้	(490,260,746)	(564,257,545)	(440,328,525)	(522,572,261)
<b>เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>23,691,855,877</b>	<b>24,558,529,824</b>	<b>23,847,928,960</b>	<b>25,921,108,482</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : บาท

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>				
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวร	(3,590,188,349)	(5,663,038,902)	(3,569,798,997)	(5,645,983,640)
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(27,920,714)	(34,481,222)	(27,540,923)	(25,645,048)
เงินสดรับจากการโอนสิทธิค่าเครื่องบินจ่ายล่วงหน้าและอุปกรณ์การบิน	208,513,123	-	208,513,123	-
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	258,310,049	1,464,450,042	258,264,254	1,464,450,042
ดอกเบี้ยรับ	171,558,078	189,648,033	159,972,038	162,615,785
เงินปันผลรับ	277,038,857	263,910,692	301,605,257	282,824,492
เงินลงทุนเพิ่มขึ้น	(374,040,379)	(1,837,420)	(373,923,479)	(1,001,977,420)
เงินลงทุนชั่วคราวเพิ่มขึ้น	(29,200,000)	(45,000,000)	-	-
<b>เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน</b>	<b>(3,105,929,335)</b>	<b>(3,826,348,777)</b>	<b>(3,042,908,727)</b>	<b>(4,763,715,789)</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>				
เงินสดรับจากหุ้นกู้	8,000,000,000	7,000,000,000	8,000,000,000	7,000,000,000
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้น	13,594,262,000	32,218,480,000	13,594,262,000	32,218,480,000
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว	1,981,651,804	1,385,931,851	1,981,651,804	1,385,931,851
เงินสดจ่ายคืนเงินกู้ยืมระยะสั้น	(13,484,245,000)	(39,479,085,000)	(13,484,245,000)	(39,479,085,000)
เงินสดจ่ายชำระคืนหุ้นกู้	(5,200,000,000)	(4,300,000,000)	(5,200,000,000)	(4,300,000,000)
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว	(19,307,009,057)	(20,111,373,426)	(19,307,009,057)	(20,111,373,426)
เงินสดจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ยืม	(4,241,116,218)	(4,868,787,156)	(4,241,116,218)	(4,868,787,156)
เงินปันผลจ่าย	(80,140)	(74,867)	(80,140)	(74,867)
เงินปันผลจ่ายส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(20,403,000)	(15,647,400)	-	-
<b>เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>(18,676,939,611)</b>	<b>(28,170,555,998)</b>	<b>(18,656,536,611)</b>	<b>(28,154,908,598)</b>
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	1,908,986,931	(7,438,374,951)	2,148,483,622	(6,997,515,905)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นปี	13,389,710,774	20,781,350,721	11,925,036,967	18,875,817,868
	15,298,697,705	13,342,975,770	14,073,520,589	11,878,301,963
<b>ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสดและเงินฝากธนาคารเพิ่มขึ้น (ลดลง)</b>				
	(69,011,381)	46,735,004	(50,733,008)	46,735,004
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายปี</b>	<b>15,229,686,324</b>	<b>13,389,710,774</b>	<b>14,022,787,581</b>	<b>11,925,036,967</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน  
รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

(นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกข์)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

## หมายเหตุประกอบงบกระแสเงินสด

### ก. ภาษีเงินได้รอเรียกคืน งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

	2560
รับเงินคืนตาม ภ.ง.ด. 50 ปี 2558	254.75
ปรับปรุงภาษีเงินได้รอเรียกคืน ปี 2559	(1.09)
	<u>253.66</u>
	2559
รับเงินคืนตาม ภ.ง.ด. 50 ปี 2557	252.00
ปรับปรุงภาษีเงินได้รอเรียกคืน ปี 2558	(149.19)
	<u>102.81</u>

### ข. ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

#### งบการเงินรวม

ในระหว่างปี 2560 บริษัทฯ ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาต้นทุนรวม 9,989.61 ล้านบาท ซื้อโดยวิธีสัญญาเช่าการเงิน 6,242.82 ล้านบาท จ่ายชำระเป็นเงินสด 3,590.19 ล้านบาท และค้างจ่าย 156.60 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2559 บริษัทฯ ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาต้นทุนรวม 6,910.04 ล้านบาท โดยจ่ายชำระเป็นเงินสด 5,663.04 ล้านบาท

#### งบการเงินเฉพาะกิจการ

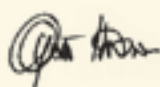
ในระหว่างปี 2560 บริษัทฯ ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาต้นทุนรวม 9,969.22 ล้านบาท ซื้อโดยวิธีสัญญาเช่าการเงิน 6,242.82 ล้านบาท จ่ายชำระเป็นเงินสด 3,569.80 ล้านบาท และค้างจ่าย 156.60 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2559 บริษัทฯ ได้ซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ซึ่งมีราคาต้นทุนรวม 6,893.79 ล้านบาท โดยจ่ายชำระเป็นเงินสด 5,645.98 ล้านบาท

### ค. เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

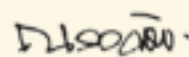
หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
เงินสดในมือและยอดคงเหลือในธนาคาร	15,298.70	13,342.97	14,073.52	11,878.30
เงินลงทุนระยะสั้น	-	-	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดตามที่เสนอมาก่อน	15,298.70	13,342.97	14,073.52	11,878.30
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยน	(69.01)	46.74	(50.73)	46.74
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ปรับยอดใหม่	<u>15,229.69</u>	<u>13,389.71</u>	<u>14,022.79</u>	<u>11,925.04</u>



(นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน  
รักษาการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่



(นายณรงค์ชัย ว่องธนะวิโมกษ์)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี

**บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560**

**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 2560 บริษัทฯ มีเครือข่ายเส้นทางการบินให้บริการครอบคลุม 62 จุดบินใน 33 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 4 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

**2. เกณฑ์ในการจัดทำการเงิน**

การจัดทำการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปภายใต้พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 ซึ่งหมายความว่าถึงมาตรฐานการบัญชีที่ออกภายใต้พระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ. 2547 และตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ว่าด้วยการจัดทำและนำเสนอรายงานทางการเงินภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

งบการเงินเฉพาะกิจการประกอบด้วยงบการเงิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และกองทุนบำเหน็จพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการและบริษัทย่อย ดังต่อไปนี้

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สถานที่หลักในการประกอบธุรกิจ	อัตราร้อยละของการถือหุ้น		
			2560	2559	
ถือหุ้นโดยบริษัทฯ					
1. บริษัท ไทย-อะมาดีอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	บริการเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการเดินทางแบบครบวงจร	ไทย	55%	55%	
2. บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	บริการงานบุคลากรเฉพาะด้านให้กับบริษัทฯ	ไทย	49%	49%	
3. บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิง จำกัด	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	ไทย	49%	49%	
4. บริษัท ไทยสกายส์แอร์เวย์ จำกัด	บริการขนส่งทางอากาศ	ไทย	100%	100%	
ถือหุ้นโดยบริษัทย่อยของบริษัทฯ					
บริษัทย่อยที่ถือหุ้นโดยบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด					
- บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด	ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว	ไทย	49%	49%	

บริษัท ไทยสกายส์แอร์เวย์ 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 ไทยสกายส์แอร์เวย์ จำกัด ได้เริ่มดำเนินธุรกิจ เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2557

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัท การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อบริษัท มีอำนาจควบคุม ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ในการกำหนดนโยบายทางการเงิน และการดำเนินงานของบริษัทย่อยนั้น และรายการบัญชีที่เป็นสาระสำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทใหญ่ และบริษัทย่อยได้ถูกหักกลบลบกันในการจัดทำงบการเงินรวม

งบการเงินฉบับภาษาอังกฤษแปลจากงบการเงินที่เป็นภาษาไทย ในกรณีที่มีเนื้อความขัดแย้งกันหรือมีการตีความในสองภาษาแตกต่างกัน ให้ใช้งบการเงินฉบับภาษาไทยเป็นหลัก

งบการเงินนี้ได้จัดทำขึ้นโดยใช้เกณฑ์ราคาทุนเดิม ในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบของงบการเงิน เว้นแต่จะได้เปิดเผยเป็นอย่างอื่นในนโยบายการบัญชี

### 3. มาตรฐานการบัญชี มาตรฐานการรายงานทางการเงิน การตีความมาตรฐานการบัญชี และการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ที่ยังไม่มีผลบังคับใช้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ที่มีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2561 เป็นต้นไป

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 1 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 2 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 7 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 8 (ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 10 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 11 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 12 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 16 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 17 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 18 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 19 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 20 (ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 21 (ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 23 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 24 (ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 26 (ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 27 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 28 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 29 (ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 33 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 34 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 36 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 37 (ปรับปรุง 2560)

เรื่อง การนำเสนอของงบการเงิน  
เรื่อง สินค้าคงเหลือ  
เรื่อง งบกระแสเงินสด  
เรื่อง นโยบายการบัญชี การเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีและข้อผิดพลาด  
เรื่อง เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน  
เรื่อง สัญญาเช่า  
เรื่อง ภาษีเงินได้  
เรื่อง ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์  
เรื่อง สัญญาเช่า  
เรื่อง รายได้  
เรื่อง ผลประโยชน์ของพนักงาน  
เรื่อง การบัญชีสำหรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความช่วยเหลือจากรัฐบาล  
เรื่อง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ  
เรื่อง ต้นทุนการกู้ยืม  
เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน  
เรื่อง การบัญชีและการรายงานโครงการผลประโยชน์เมื่อออกจากงาน  
เรื่อง งบการเงินเฉพาะกิจการ  
เรื่อง เงินลงทุนในบริษัทร่วม และการร่วมค้า  
เรื่อง การรายงานทางการเงินในสภาพเศรษฐกิจที่เงินเฟ้อรุนแรง  
เรื่อง กำไรต่อหุ้น  
เรื่อง การรายงานทางการเงินระหว่างกาล  
เรื่อง การด้อยค่าของสินทรัพย์  
เรื่อง ประมาณการหนี้สิน หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น และสินทรัพย์ที่อาจเกิดขึ้น

มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 38 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 40 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 41 (ปรับปรุง 2560)  
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 2  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 3  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 4  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 5  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 6  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 8  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 10  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 11  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 12  
(ปรับปรุง 2560)

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 13  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 10  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 15  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 25  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 27  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 29  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 31  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 32  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 1  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 4  
(ปรับปรุง 2560)

การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 5  
(ปรับปรุง 2560)

เรื่อง สินทรัพย์ไม่มีตัวตน  
เรื่อง อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน  
เรื่อง เกษตรกรรม  
เรื่อง การจ่ายโดยใช้หุ้นเป็นเกณฑ์

เรื่อง การรวมธุรกิจ

เรื่อง สัญญาประกันภัย

เรื่อง สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายและ  
การดำเนินงานที่ยกเลิก  
เรื่อง การสำรวจและประเมินค่าแหล่งทรัพยากรแร่

เรื่อง ส่วนงานดำเนินงาน

เรื่อง งบการเงินรวม

เรื่อง การร่วมกิจการ

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 และหนี้สินที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

เรื่อง การประเมินว่าข้อตกลงประกอบด้วยสัญญาเช่า  
หรือไม่

เรื่อง สิทธิในส่วนได้เสียจากกองทุนการรื้อถอน การบูรณะ  
และการปรับปรุงสภาพแวดล้อม



การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 7 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง การปรับปรุงย้อนหลังภายใต้มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 29 (ปรับปรุง 2560) เรื่อง การรายงานทางการเงิน ในสภาพเศรษฐกิจที่เงินเฟ้อรุนแรง
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 10 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง การรายงานทางการเงินระหว่างกาลและการด้อยค่า
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 12 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง ข้อตกลงสัมปทานบริการ
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 13 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง โปรแกรมสิทธิพิเศษแก่ลูกค้า
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 14 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง ข้อจำกัดสินทรัพย์ตามโครงการผลประโยชน์
	ข้อกำหนดเงินทุนขั้นต่ำและปฏิสัมพันธ์ของรายการ เหล่านี้สำหรับมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 19 (ปรับปรุง 2560)
	เรื่อง ผลประโยชน์ของพนักงาน
	เรื่อง สัญญาสำหรับการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 (ปรับปรุง 2560)	
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 17 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง การขายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่เงินสดให้เจ้าของ
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 18 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง การโอนสินทรัพย์จากลูกค้า
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 20 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง ต้นทุนการเปิดหน้าดินในช่วงการผลิตสำหรับ
	เหมืองผิวดิน
การตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 21 (ปรับปรุง 2560)	เรื่อง เงินที่นำส่งรัฐ

ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ประเมินและเห็นว่า มาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวข้างต้นจะไม่มีผลกระทบ อย่างเป็นสาระสำคัญต่อบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการที่จะนำเสนอ

## 4. สรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

### 4.1 ค่าเผื่อน้ำหนักสงสัยจะสูญ

ลูกหนี้การค้าที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ตั้งค่าเผื่อน้ำหนักสงสัยจะสูญโดยพิจารณาลูกหนี้รายตัว และวิเคราะห์ ประวัติการชำระหนี้ ข้อมูลหลักฐานการติดต่อของลูกหนี้แต่ละรายควบคู่ไปกับการพิจารณาอายุหนี้ของลูกหนี้เป็นเกณฑ์ ในอัตรา ดังนี้

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

### 4.2 สินค้าและพัสดคงเหลือ

สินค้าและพัสดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด ประกอบด้วยอะไหล่เครื่องบิน น้ำมันเครื่องบิน พัสตุสำหรับใช้ในห้องพัสดุโดยสาร และการบริการอาหาร สินค้าซื้อมาเพื่อขาย เครื่องเขียนและพัสดอื่น แสดงราคาทุนตามวิธีถ่วงเฉลี่ยเคลื่อนที่ (Moving Average) หรือมูลค่าสุทธิที่ได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า และสินค้าระหว่างทาง แสดงตามราคาทุน ณ วันที่ซื้อ

4.2.1 อะไหล่เครื่องบินที่ใช้งานอยู่ตามปกติ ตั้งค่าเผื่อพัสดเสื่อมสภาพในอัตราร้อยละ 10 ของยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด

4.2.2 อะไหล่เครื่องบินที่หมุนเวียนเข้าและรอการจำหน่าย ได้แก่ อะไหล่เครื่องบินที่ไม่ใช้งานเกิน 2 ปี หรือไม่มีเครื่องบินอยู่ในฝูงบิน ตั้งค่าเผื่อพัสดุเสื่อมสภาพในอัตราร้อยละ 33.33 ของยอดที่เกิดขึ้นในระหว่างงวด

4.2.3 สินค้าล้าสมัยและชำรุดรอการจำหน่าย ตั้งค่าเผื่อสินค้าเสื่อมสภาพเต็มจำนวน

### 4.3 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายแสดงด้วยมูลค่าตามบัญชีหรือมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า โดยมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมากสำหรับการขายสินทรัพย์ดังกล่าว และคาดว่าจะดำเนินการตามแผนการขายสินทรัพย์ให้เสร็จสมบูรณ์ภายใน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่จัดประเภทสินทรัพย์

กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายรับรู้เป็นรายได้อื่นหรือค่าใช้จ่ายอื่นเมื่อมีการจำหน่าย

### 4.4 เงินลงทุน

4.4.1 เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บันทึกรวมวิธีส่วนได้เสียตามสัดส่วนของการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในงบการเงินรวม แต่บันทึกตามวิธีราคาทุนในงบการเงินเฉพาะกิจการ

4.4.2 เงินลงทุนชั่วคราวในตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนดภายใน 1 ปี แสดงมูลค่าตามวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายและตัดบัญชีส่วนเกิน/ส่วนต่ำกว่ามูลค่าตราสารหนี้ตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง ซึ่งจำนวนที่ตัดจำหน่ายนี้จะแสดงเป็นรายการปรับกับดอกเบี้ยรับ

4.4.3 เงินลงทุนระยะยาวในตราสารทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด แสดงตามราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์ในกรณีที่มีการด้อยค่า และรับรู้เป็นผลขาดทุนในงวดที่เกิดการด้อยค่าในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

### 4.5 ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์และค่าเสื่อมราคา

4.5.1 เครื่องบินและเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า

4.5.1.1 เครื่องบินและเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า แสดงตามราคาทุนรวมค่าเครื่องยนต์ อุปกรณ์การบินอื่นๆ บวกด้วยค่าตกแต่งเครื่องบินก่อนนำเครื่องบินมาบริการโดยไม่รวมที่นั้งผู้โดยสารและประมาณการค่าซ่อมใหญ่เครื่องบินครั้งแรกและหักด้วยส่วนลดรับค่าสิทธิประโยชน์จากการซื้อเครื่องบิน คำนวณค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการให้ประโยชน์โดยประมาณ 20 ปี มีมูลค่าคงเหลือร้อยละ 10 ของราคาทุน

4.5.1.2 ค่าซ่อมใหญ่เครื่องบิน (D-Check) แสดงแยกประมาณการค่าซ่อมใหญ่เครื่องบินครั้งแรกเป็นสินทรัพย์ ออกจากต้นทุนเครื่องบินและคำนวณค่าเสื่อมราคาตามระยะเวลาที่จะซ่อมใหญ่ครั้งต่อไป 4 - 7 ปี ตามแบบของเครื่องบิน เมื่อมีการซ่อมใหญ่ให้บันทึกเป็นสินทรัพย์แทนสินทรัพย์เดิม

4.5.1.3 ค่าที่นั้งผู้โดยสารแสดงเป็นสินทรัพย์แยกต่างหากจากต้นทุนเครื่องบิน คำนวณค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการให้ประโยชน์โดยประมาณ 5 ปี เมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่นั้งผู้โดยสารบันทึกเป็นสินทรัพย์แทนสินทรัพย์เดิม

4.5.2 อุปกรณ์การบินหมุนเวียน แสดงตามราคาทุน ณ วันที่ได้มา คำนวณค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการให้ประโยชน์โดยประมาณระหว่าง 5 - 20 ปี

4.5.3 ที่ดิน แสดงตามมูลค่ายุติธรรมตามวิธีตีราคาใหม่ ประเมินราคาโดยวิธีราคาตลาดจากผู้ประเมินราคาอิสระที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้ความเห็นชอบ มีผลกับงบการเงินรอบระยะเวลาบัญชีปี 2558 เป็นต้นไป และกำหนดให้มีการประเมินมูลค่าที่ดินทุก 5 ปี ทั้งนี้อาจพิจารณาดำเนินการก่อนกำหนด หากมีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อมูลค่ายุติธรรมของที่ดินอย่างมีนัยสำคัญ มูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากการตีราคาใหม่ได้แสดงเป็นส่วนหนึ่งในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและรับรู้จำนวนสะสมส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดินในส่วนของเจ้าของบริษัทไม่มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลสำหรับเงินส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์นี้

4.5.4 สินทรัพย์ถาวรอื่น แสดงตามราคาทุน ณ วันที่ได้มาหรือก่อสร้างแล้วเสร็จ คำนวณค่าเสื่อมราคาโดย วิธีเส้นตรงตามอายุการให้ประโยชน์โดยประมาณระหว่าง 3 - 30 ปี

4.5.5 ต้นทุนเพื่อการได้มาซึ่งสิทธิการเช่าสถานที่ ตัดบัญชีภายในระยะเวลา 10 - 30 ปี ตามอายุสัญญาเช่า

4.5.6 กำไรขาดทุนจากการจำหน่ายเครื่องบิน คำนวณจากผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายเครื่องบินกับมูลค่าสุทธิตามบัญชีของเครื่องบิน ค่าซ่อมใหญ่ (D-Check) และค่าที่นิ่งผู้โดยสาร ส่วนกำไรขาดทุน จากการขายสินทรัพย์อื่นคำนวณจากผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าสุทธิตามบัญชีของสินทรัพย์ที่จำหน่าย และรับรู้เป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

## 4.6 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ประกอบด้วย

ลิขสิทธิ์โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software License) และต้นทุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลิตภัณฑ์โปรแกรมที่ระบุได้ และมีเอกลักษณ์เฉพาะงานของโปรแกรมที่สามารถแยกออกจากตัวคอมพิวเตอร์ได้ สามารถระบุต้นทุนได้แน่นอน และมีอายุการให้ประโยชน์เกินกว่ารอบระยะเวลาบัญชีจะรับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และตัดจำหน่ายโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการให้ประโยชน์ 5 ปี

รายการที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาและบำรุงดูแลโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ให้บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายประจำงวด

## 4.7 สินทรัพย์รอการขาย

สินทรัพย์รอการขายแสดงด้วยมูลค่าตามบัญชีหรือมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า โดยมีแผนที่จะดำเนินการขาย แต่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนการขายสินทรัพย์ให้เสร็จสมบูรณ์ และไม่เข้าเงื่อนไขในการรับรู้รายการเป็นการขายที่เสร็จสมบูรณ์ภายใน 1 ปี นับตั้งแต่วันที่จัดประเภทสินทรัพย์

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

## 4.8 การด้อยค่าของสินทรัพย์

บริษัท พิจารณาการด้อยค่าของสินทรัพย์เมื่อมีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่า และคำนวณผลขาดทุนจากการด้อยค่า โดยพิจารณาจากราคาตามบัญชีของสินทรัพย์มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน หมายถึง มูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย ซึ่งบริษัท พิจารณาการด้อยค่าเฉพาะหมวดเครื่องบิน และเครื่องบินต่อะไหล่ที่ปลดระวาง โดยผู้เชี่ยวชาญในการประเมินราคาเครื่องบินของบริษัท ประเมินมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งอ้างอิงจากราคาตลาดที่ประกาศโดยผู้เชี่ยวชาญการประเมินราคาเครื่องบิน และดำเนินการปรับปรุงเพิ่มเติมตามสภาพระยะเวลาการใช้งานของเครื่องบินตามวิธีการที่กำหนดเป็นมาตรฐานในกระบวนการประเมินราคาเครื่องบิน

ในกรณีที่ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน จะรับรู้ขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และจะบันทึกกลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ เมื่อมีข้อบ่งชี้ว่าการด้อยค่าดังกล่าวไม่มีอยู่อีกต่อไปหรือยังคงมีอยู่แต่เป็นไปในทางที่ลดลง

## 4.9 ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี

4.9.1 ค่าซ่อมใหญ่เครื่องบิน (D-Check) สำหรับเครื่องบินเข้าดำเนินงาน ตัดจ่ายเป็นรายการจ่ายตามอายุการใช้งานโดยประมาณ 4 - 7 ปี แต่ไม่เกินอายุสัญญาเช่า

4.9.2 ค่าธรรมเนียมการค้าประกันเงินกู้รอการตัดบัญชี ตัดจ่ายเป็นรายการจ่ายตามระยะเวลาเงินกู้ในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี

4.9.3 ค่าตกแต่งเครื่องบินเข้าดำเนินงานรอการตัดบัญชีตัดจ่ายเป็นรายการจ่ายตามอายุสัญญาเช่า

## 4.10 หนังสือภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน

หนี้ที่เกิดจากการซื้อเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าระยะยาว โดยผ่านสถาบันการเงิน แสดงมูลค่าตามภาระหนี้ผูกพันกับสถาบันการเงิน และจะลดมูลค่าลงตามจำนวนหนี้ที่จ่ายชำระคืน

## 4.11 การรับรู้รายได้

### 4.11.1 รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน

4.11.1.1 รายรับจากการจำหน่ายบัตรโดยสารและใบสั่งบริการ (Service Order) รับรู้เป็นรายได้เมื่อมีผู้โดยสารนำบัตรโดยสารมาใช้บริการกับสายการบินของบริษัทฯ ในส่วนที่ผู้โดยสารไปใช้บริการกับสายการบินอื่นจะรับรู้ส่วนต่างราคาขายกับยอดที่สายการบินเรียกเก็บเป็นรายได้เมื่อสายการบินนั้นเรียกเก็บเงินมา

4.11.1.2 บัตรโดยสารและใบสั่งบริการ (Service Order) ที่จำหน่ายแล้ว แต่ยังไม่ได้ใช้บริการ รับรู้เป็นรายได้เมื่อบัตรโดยสารและใบสั่งบริการนั้นมีอายุเกินกว่า 2 ปีขึ้นไป

4.11.2 รายได้ค่าระวางขนส่ง รับรู้เมื่อได้ให้บริการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ และออกใบรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Air Waybill) สำหรับพัสดุภัณฑ์ที่ขนส่งโดยสายการบินอื่น จะรับรู้ส่วนต่างราคาขายกับยอดที่สายการบินอื่นเรียกเก็บเป็นรายได้เมื่อสายการบินนั้นเรียกเก็บเงินมา

- พสดุภัณฑ์ที่บริษัทฯ ออกใบรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์แล้ว แต่ขนส่งโดยสายการบินอื่นจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อสายการบินที่ทำการขนส่งไม่เรียกเก็บเงินมาภายในระยะเวลา 1 ปี

4.11.3 บริษัทฯ ได้นำโครงการสะสมระยะทาง (Royal Orchid Plus) มาใช้ส่งเสริมการขาย ตั้งแต่ปี 2536 โดยให้สิทธิพิเศษแก่สมาชิกที่เข้าโครงการนาระยะทางที่สะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดมาใช้บริการในอนาคต บริษัทฯ คำนวณมูลค่ายุติธรรมต่อไมล์โดยใช้ค่าเฉลี่ยของมูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลบัตรโดยสาร และมูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลอื่นๆ ถ่วงน้ำหนักด้วยจำนวนการแลกรางวัลทั้งหมด

ทั้งนี้ วิธีการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลทั้งสองประเภท ใช้หลักการเดียวกัน กล่าวคือในส่วน of มูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลบัตรโดยสาร ใช้ค่าโดยสารเฉลี่ยในแต่ละเส้นทางบินที่สมาชิกสามารถขอใช้สิทธิแลกบัตรโดยสาร หารด้วยจำนวนไมล์ที่จะต้องใช้ในการขอใช้สิทธิของแต่ละเขตพื้นที่การบิน ถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วยการใช้สิทธิในแต่ละเขตพื้นที่การบิน และในส่วน of มูลค่ายุติธรรมของการแลกรางวัลอื่นๆ หารด้วย จำนวนไมล์ที่จะต้องใช้ในการขอใช้สิทธิแลกรางวัลอื่นๆ ถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วยการใช้สิทธิแลกรางวัลอื่นๆ เป็นมูลค่าต่อไมล์ของโครงการสะสมระยะทาง จากนั้นบันทึกบัญชีมูลค่าไมล์สะสมตามประมาณการใช้สิทธิของสมาชิก โดยนำไปลดรายได้ ค่าโดยสารคู่กับรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ (ด้านหนี้สิน) เมื่อสมาชิกรับสิทธิมาใช้บริการจึงรับรู้เป็นรายได้

4.11.3.1 ไมล์สะสมของสมาชิกที่ไม่นำสิทธิมาใช้บริการรับรู้เป็นรายได้เมื่อไมล์สะสมนั้นมีอายุเกินกว่า 3 ปีขึ้นไป

4.11.3.2 การสะสมไมล์และการใช้ไมล์สะสมขอแลกรางวัลร่วมกับกลุ่มพันธมิตรการบิน สายการบินและธุรกิจคู่สัญญาจะเรียกเก็บเงินระหว่างกันตามจำนวนไมล์สะสมที่สมาชิกได้รับหรือตามจำนวนไมล์ที่สมาชิกใช้แลกรางวัลตามอัตราราคาต่อไมล์ ตามข้อตกลงของคู่สัญญาแต่ละรายและจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อนำสิทธิมาใช้บริการ

4.11.3.3 บริษัทฯ มีการขายไมล์ให้กับสมาชิกเพื่อให้สามารถใช้สิทธิในการแลกรางวัลเร็วขึ้น จะรับรู้รายได้ในผลต่างราคาขายกับมูลค่ายุติธรรมต่อไมล์

4.11.4 รายได้จากกิจการอื่นของหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น การบริการคลังสินค้าจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อให้บริการ ส่วนรายได้จากธุรกิจ ครวการบิน จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อขาย ส่วนรายได้จากกิจการสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึกจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อขาย ส่วนรายได้จากบริการอำนวยความสะดวกการบินจะรับรู้เป็นรายได้เมื่อให้บริการ

### 4.11.5 รายได้อื่นรับรู้เป็นรายได้ตามเกณฑ์คงค้าง

## 4.12 กำไรต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน คำนวณโดยหารกำไรหรือขาดทุนที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่ด้วยจำนวนถัวเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักของหุ้นสามัญที่ถือโดยผู้ถือหุ้นในระหว่างงวด

## 4.13 รายการที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

รายการที่เป็นเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดแปลงค่าเป็นเงินบาท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่เกิดรายการ ซึ่งเป็นอัตราถัวเฉลี่ยของอัตราซื้อและอัตราขาย ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 เป็นต้นไป

สินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศคงเหลือ ณ วันสิ้นงวดบัญชี แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราปิด ที่เป็นอัตราซื้อถัวเฉลี่ยและขายถัวเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงินตามลำดับ กำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้น รับรู้เป็นรายได้หรือค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

## 4.14 ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน

ผลประโยชน์ของพนักงานระยะสั้น บริษัทฯ รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ผลประโยชน์หลังออกจากการงาน ภายใต้โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ และผลประโยชน์ระยะยาวอื่น ได้บันทึกในงบการเงิน โดยใช้วิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ ซึ่งคำนวณโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย

ผลกำไรหรือขาดทุนจากการประมาณตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย (Actuarial Gains and Losses) สำหรับโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ และผลประโยชน์ระยะยาวอื่นของพนักงานจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

## 4.15 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

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

## 4.16 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

ภาษีเงินได้คำนวณตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในประมวลรัษฎากร

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีคำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวระหว่างราคาตามบัญชีกับราคาตามฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน ทั้งนี้บริษัทฯ จะรับรู้สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีก็ต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่บริษัทฯ จะมีกำไรทางภาษีในอนาคตเพียงพอสำหรับผลแตกต่างชั่วคราวที่ใช้หักภาษี สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะถูกทบทวน ณ ทุกวันที่สิ้นรอบระยะเวลารายงาน และจะถูกปรับลดมูลค่าตามบัญชีดังกล่าว เมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่า บริษัทฯ จะไม่มีกำไรทางภาษีเพียงพอต่อการนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีทั้งหมด หรือบางส่วนมาใช้ประโยชน์

หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี คำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวระหว่างราคาตามบัญชีกับราคาตามฐานภาษีของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์

## 4.17 การใช้ประมาณการทางบัญชี

ในการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป บริษัทฯ และบริษัทย่อยต้องทำการประมาณและข้อสมมติหลายประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อจำนวนเงินที่เกี่ยวกับรายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ และหนี้สิน รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์และหนี้สินอื่นที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลแตกต่างกับผลที่เกิดขึ้นจริง



ประมาณการและข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินจะได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ การปรับประมาณการทางบัญชีจะบันทึกในงวดบัญชีที่ประมาณการดังกล่าวได้รับการทบทวนและในงวดอนาคตที่ได้รับผลกระทบ

#### 4.18 เครื่องมือทางการเงิน

บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อลดความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยทำข้อตกลงกับคู่สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย ตามอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยที่ได้ตกลงกันล่วงหน้า และจะทำการแลกเปลี่ยนเมื่อถึงกำหนดตามสัญญา แต่แต่ละฝ่ายจะจ่ายและรับเงินต้น และหรือดอกเบี้ยในรูปสกุลเงิน และอัตราดอกเบี้ยที่ตกลงกัน ส่วนต่างของดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจะบันทึกเป็นดอกเบี้ยจ่ายในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ส่วนต่างของเงินต้นจะบันทึกเป็นผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ส่วนสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าจะรับรู้ในงบการเงิน เมื่อครบกำหนดสัญญา ส่วนต่างที่เกิดขึ้นจะบันทึกเป็นผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน ค่าธรรมเนียมในการจัดทำ และส่วนต่างของราคาน้ำมันที่เกิดจากการทำสัญญาน้ำมันเป็นค่าน้ำมันเครื่องบินในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

#### 4.19 การบัญชีเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยง

การบัญชีเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด

ในกรณีที่ บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด สำหรับรายการสินทรัพย์ และหนี้สินที่บันทึกในบัญชี หรือสำหรับรายการที่คาดว่าจะมีโอกาสดังกล่าวเกิดผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุนค่อนข้างสูง หากเป็นรายการส่วนที่มีประสิทธิผลให้บันทึกกำไรหรือขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมภายหลังการบันทึกครั้งแรกในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น โดยแสดงเป็นรายการป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสดแยกต่างหากในส่วนของผู้ถือหุ้น สำหรับส่วนที่ไม่มีประสิทธิผล จะบันทึกในกำไรหรือขาดทุนทันที

การป้องกันความเสี่ยงในส่วนที่มีประสิทธิผลที่รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น จะรับรู้ในกำไรขาดทุน เมื่อรายการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นรับรู้ในกำไรขาดทุน

ในกรณีที่รายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงนั้นไม่เกิดขึ้นแล้วให้ปรับกำไรหรือขาดทุนที่สะสมอยู่ในส่วนของผู้ถือหุ้นนั้นไปยังกำไรหรือขาดทุนทันที

### 5. การดำเนินงานตามแผนปฏิรูป

สำหรับปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการแผนปฏิรูประยะที่ 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) โดยมุ่งเน้น เรื่องการจัดเครือข่ายเส้นทางบินที่เหมาะสม และสามารถสร้างรายได้จากเครือข่ายการบิน การหารายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การให้บริการภาคพื้น ครวการบิน การบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อให้มีความคล่องตัว เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างรายได้ให้แก่ บริษัทฯ มากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและควบคุมค่าใช้จ่ายของการซ่อมบำรุงอากาศยานให้เหมาะสม ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุและบริการ รวมทั้งเร่งขายเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว และบริหารอสังหาริมทรัพย์ ที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครองทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การดำเนินการแผนปฏิรูปในปี 2560 นี้ เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทฯ ซึ่งได้ปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ มีดังนี้

- 1) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้และทำกำไร และลดความซับซ้อนของฝูงบิน
- 2) กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้
- 3) กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)
- 4) กลยุทธ์มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ

- 5) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม
- 6) กลยุทธ์บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

สำหรับการดำเนินงานของบริษัทฯ ในอนาคตยังคงเป็นไปตามแผนปฏิรูประยะที่ 3 การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ต่อไป โดยบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจ ปี 2561 - 2564 ของบริษัทฯ เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของบริษัทฯ ตามลำดับความสำคัญของการดำเนินโครงการโดยพิจารณาผลของโครงการที่มีผลต่อการดำเนินงานหลักเพื่อจะได้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และกำกับดูแลได้อย่างใกล้ชิด ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

## 6. ข้อมูลเพิ่มเติม

### 6.1 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
เงินสดในประเทศ	12.68	10.61	12.04	9.97
เงินสดในต่างประเทศ	24.74	26.27	24.74	26.27
เงินฝากธนาคารในประเทศ	4,561.61	6,770.25	3,357.48	5,374.54
เงินฝากธนาคารในต่างประเทศ	10,630.66	6,582.58	10,628.53	6,514.26
<b>รวม</b>	<b>15,229.69</b>	<b>13,389.71</b>	<b>14,022.79</b>	<b>11,925.04</b>

### 6.2 ลูกหนี้การค้า

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ระยะเวลาดำงชำระ				
ไม่เกิน 6 เดือน	11,493.11	9,922.07	11,349.57	10,007.96
เกินกว่า 6 เดือน - 1 ปี	101.57	175.24	101.57	175.22
เกินกว่า 1 ปี - 2 ปี	138.17	98.48	138.03	98.45
เกินกว่า 2 ปี	965.57	1,096.24	935.05	1,065.99
	12,698.42	11,292.03	12,524.22	11,347.62
หัก ค่าเผื่อนหนี้สงสัยจะสูญ	(993.47)	(933.77)	(963.45)	(903.44)
<b>ลูกหนี้การค้าสุทธิ</b>	<b>11,704.95</b>	<b>10,358.26</b>	<b>11,560.77</b>	<b>10,444.18</b>

สำหรับลูกหนี้การค้าที่มีระยะเวลาดำงชำระเป็นเวลานาน ส่วนหนึ่งเป็นลูกหนี้ที่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยลูกหนี้ที่เป็นส่วนราชการ บริษัทฯ ไม่ได้พิจารณาตั้งค่าเผื่อนหนี้สงสัยจะสูญ ส่วนลูกหนี้รัฐวิสาหกิจ บริษัทฯ จะพิจารณาตั้ง ค่าเผื่อนหนี้สงสัยจะสูญ เมื่อมีข้อบ่งชี้อย่างชัดเจนว่าจะไม่ได้รับชำระหนี้

### 6.3 สินค้าและพัสดुकงเหลือ

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
อะไหล่เครื่องบิน	3,279.93	3,244.29	3,279.93	3,244.29
หัก ค่าเผื่อเสื่อมสภาพ (ร้อยละ 10 ของยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด)	(327.99)	(324.43)	(327.99)	(324.43)
<b>อะไหล่เครื่องบิน-สุทธิ</b>	<b>2,951.94</b>	<b>2,919.86</b>	<b>2,951.94</b>	<b>2,919.86</b>
<b>อะไหล่รถยนต์ และอุปกรณ์บริการภาคพื้น</b>	<b>347.99</b>	<b>360.64</b>	<b>347.99</b>	<b>360.64</b>
อะไหล่เครื่องบินที่หมุนเวียนเข้าและรอการจำหน่าย	4,511.94	4,459.99	4,511.94	4,459.99
หัก ค่าเผื่อเสื่อมสภาพ (ร้อยละ 33.33 ของยอดที่เกิดขึ้นระหว่างงวด)	(3,727.48)	(3,373.08)	(3,727.48)	(3,373.08)
<b>อะไหล่เครื่องบินที่หมุนเวียนเข้าและรอการจำหน่าย-สุทธิ</b>	<b>784.46</b>	<b>1,086.91</b>	<b>784.46</b>	<b>1,086.91</b>
น้ำมันเครื่องบิน	366.84	127.06	365.74	126.03
สินค้าซื้อมาเพื่อขาย	221.00	213.79	216.16	210.47
พัสดุสำหรับใช้ในห้องพักผู้โดยสารและค่าบริการอาหาร	175.33	162.65	154.66	143.99
พัสดุและของใช้สิ้นเปลือง	23.31	23.33	23.04	23.21
เครื่องเขียนและพัสดุอื่น	112.29	87.80	107.49	85.78
สินค้าและอะไหล่เครื่องบินระหว่างทาง	16.69	4.74	16.69	4.74
<b>รวมสินค้าและพัสดุดอื่น ๆ</b>	<b>915.46</b>	<b>619.37</b>	<b>883.78</b>	<b>594.22</b>
สินค้าล้าสมัยและชำรุดรอการจำหน่าย	29.62	59.94	29.62	59.94
หัก ค่าเผื่อเสื่อมสภาพ (ร้อยละ 100)	(29.62)	(59.94)	(29.62)	(59.94)
<b>สินค้าล้าสมัยและชำรุดรอการจำหน่าย-สุทธิ</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>รวมสินค้าและพัสดुकงเหลือ-สุทธิ</b>	<b>4,999.85</b>	<b>4,986.78</b>	<b>4,968.17</b>	<b>4,961.63</b>
รวมสินค้าและพัสดुकงเหลือ ณ วันสิ้นงวด	9,084.94	8,744.23	9,053.26	8,719.08
หัก รวมค่าเผื่อสินค้าและพัสดุเสื่อมสภาพ	(4,085.09)	(3,757.45)	(4,085.09)	(3,757.45)
<b>รวมสินค้าและพัสดुकงเหลือ-สุทธิ</b>	<b>4,999.85</b>	<b>4,986.78</b>	<b>4,968.17</b>	<b>4,961.63</b>

### 6.4 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ภาษีเงินได้รอเรียกคืน	952.98	762.13	952.98	762.13
เงินสด เงินฝากธนาคารกองทุนบำเหน็จ	3,942.10	3,908.30	3,942.10	3,908.30
อื่นๆ	6,835.04	5,537.93	13,555.75	10,316.66
<b>รวม</b>	<b>11,730.12</b>	<b>10,208.36</b>	<b>18,450.83</b>	<b>14,987.09</b>

## 6.5 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย

หน่วย : ล้านบาท

	เครื่องบิน	เครื่องยนต์	ที่ดินตาม ราคาประเมินปี 2558	สินทรัพย์อื่น	รวม
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	10,724.98	1,027.02	506.13	63.76	12,321.89
- เพิ่มขึ้น	-	-	23.92	-	23.92
- จำหน่าย	(588.79)	(235.12)	(51.89)	(6.35)	(882.15)
- โอนเป็นสินทรัพย์รอการขาย	(10,136.19)	(791.90)	(277.35)	(57.41)	(11,262.85)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	-	-	200.81	-	200.81

ในปี 2559 บริษัทฯ มีแผนการขายเครื่องบินที่ปลดประจำการ และได้ดำเนินการตามแผนการขายเพื่อหาผู้ซื้อ โดยคาดว่าจะดำเนินการตามแผนการขายให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี แต่สภาพทางการตลาดปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการขายให้เสร็จสมบูรณ์ภายใน 1 ปี ตามที่คาดการณ์ไว้ สำหรับที่ดินและอาคารได้ดำเนินการตามกระบวนการขายและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างการโอนกรรมสิทธิ์ รวมเป็นจำนวนเงิน 200.81 ล้านบาท ดังนั้น บริษัทฯ จึงโอนสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย จำนวนเงิน 11,262.85 ล้านบาท เป็นสินทรัพย์รอการขาย

## 6.6 เงินลงทุน

### งบการเงินรวม

หน่วย : ล้านบาท

ชื่อบริษัท	บริษัทฯ ถือหุ้น ร้อยละ		เงินลงทุน				รายได้ จากเงินลงทุน	
			วิธีราคาทุน		วิธีส่วนได้เสีย			
	2560	2559	2560	2559	2560	2559	2560	2559
6.6.1 เงินลงทุนในบริษัทร่วม บันทึกโดยวิธีส่วนได้เสีย								
บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (มูลค่ายุติธรรมปี 2560 เป็นเงิน 838.13 ล้านบาท และปี 2559 เป็นเงิน 703.13 ล้านบาท)	24.00	24.00	225.00	225.00	278.46	268.53	30.18	30.46
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต ไฮเต็ล จำกัด	40.00	40.00	48.00	48.00	109.56	120.62	12.94	32.75
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (มูลค่ายุติธรรม ปี 2560 เป็นเงิน 5,384.97 ล้านบาท และปี 2559 เป็นเงิน 4,175.51 ล้านบาท)	22.59	22.59	115.19	115.19	1,181.45	1,126.71	230.40	319.58
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	30.00	30.00	30.00	30.00	325.13	316.70	63.93	62.90
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	30.00	30.00	305.33	305.33	246.02	201.09	44.93	26.37
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (มูลค่ายุติธรรมปี 2560 เป็นเงิน 1,684.33 ล้านบาท และปี 2559 เป็นเงิน 1,813.00 ล้านบาท)	21.80	39.20	735.59	360.00	1,254.33	1,857.12	(978.38)	(1,057.29)
รวมเงินลงทุน					3,394.95	3,890.77	(596.00)	(585.23)

งบการเงินรวม

หน่วย : ล้านบาท

ชื่อบริษัท	บริษัทฯ ถือหุ้น ร้อยละ		เงินลงทุน				รายได้ จากเงินลงทุน	
			วิธีราคาทุน		วิธีส่วนได้เสีย			
	2560	2559	2560	2559	2560	2559	2560	2559
6.6.2 เงินลงทุนระยะยาวอื่น								
บันทึกตามวิธีราคาทุน								
บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด	0.00026	0.00026	0.00934	0.00934			0.00004	0.0002
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	1.45	1.01	9.54	9.63			-	-
Sita Investment Certificate	-	-	26.22	30.07			-	-
บริษัท เทคสยาม จำกัด	3.50	3.50	1.75	1.75			0.42	0.25
(ชำระค่าหุ้น 25% ของทุนจดทะเบียน)								
Sita Information Networking Computing	-	-	29.73	32.60			-	-
หุ้นอื่นๆ	-	-	2.74	2.70			1.02	0.21
เงินลงทุนในกองทุนรวมวายุภักษ์	-	-	1.00	1.00			0.006	0.006
รวมเงินลงทุนระยะยาวอื่น			70.99	77.76			1.45	0.47

งบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

ชื่อบริษัท	บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ		เงินลงทุน		รายได้เงินปันผล	
			วิธีราคาทุน			
	2560	2559	2560	2559	2560	2559
6.6.1 เงินลงทุนซึ่งบันทึกโดยวิธีราคาทุน						
บริษัทย่อย						
บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	55.00	55.00	8.25	8.25	24.75	18.97
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	49.00	49.00	0.98	0.98	-	-
บริษัท ไทยไฟลท์ เทอร์นิ่ง จำกัด	49.00	49.00	0.98	0.98	-	-
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด	100.00	100.00	1,800.00	1,800.00	-	-
รวม			1,810.21	1,810.21	24.75	18.97
บริษัทร่วม						
บริษัท โรงแรมรอยัลอัลอคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (มูลค่ายุติธรรมปี 2560 เป็นเงิน 838.13 ล้านบาท และปี 2559 เป็นเงิน 703.13 ล้านบาท)	24.00	24.00	225.00	225.00	20.25	-
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	40.00	40.00	48.00	48.00	24.00	24.00
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (มูลค่ายุติธรรมปี 2560 เป็นเงิน 5,384.97 ล้านบาท และปี 2559 เป็นเงิน 4,175.51 ล้านบาท)	22.59	22.59	115.19	115.19	175.66	194.38
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	55.50	45.00
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	30.00	30.00	305.33	305.33	-	-
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (มูลค่ายุติธรรมปี 2560 เป็นเงิน 1,684.33 ล้านบาท และปี 2559 เป็นเงิน 1,813.00 ล้านบาท)	21.80	39.20	735.59	360.00	-	-
รวม			1,459.11	1,083.52	275.41	263.38
รวมเงินลงทุน			3,269.32	2,893.73	300.16	282.35



## งบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

ชื่อบริษัท	บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ		เงินลงทุน		รายได้เงินปันผล	
			วิธีราคาทุน			
	2560	2559	2560	2559	2560	2559
6.6.2 เงินลงทุนระยะยาวอื่น						
บันทึกตามวิธีราคาทุน						
บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด	0.00026	0.00026	0.00934	0.00934	0.00004	0.0002
บริษัท วิทย์การบินแห่งประเทศไทย จำกัด	0.97	1.01	6.43	6.64	-	-
Sita Investment Certificate	-	-	26.22	30.07	-	-
บริษัท เทคสยาม จำกัด	3.50	3.50	1.75	1.75	0.42	0.25
(ชำระค่าหุ้น 25% ของทุนจดทะเบียน)						
Sita Information Networking Computing	-	-	29.73	32.60	-	-
หุ้นอื่นๆ	-	-	2.74	2.70	1.02	0.21
เงินลงทุนในกองทุนรวมวายุภักษ์	-	-	1.00	1.00	0.006	0.006
รวมเงินลงทุนระยะยาวอื่น			67.88	74.77	1.45	0.47

### การควบคุมในบริษัทย่อย

บริษัทฯ มีสัดส่วนการถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 หรือลงทุนในลักษณะที่ทำให้บริษัทฯ มีการควบคุมในบริษัทนั้น โดยบริษัทฯ ได้สิทธิในการส่งผู้แทนเข้าเป็นกรรมการที่มีสิทธิในการออกเสียงและมีอำนาจในการสั่งการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทดังกล่าวตามสัดส่วนการถือหุ้น หรือตามเงื่อนไขข้อตกลงของผู้ถือหุ้นเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดซึ่งทำให้บริษัทฯ มีเสียงข้างมากในการประชุมคณะกรรมการ

### 6.6.3 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม

หน่วย : ล้านบาท

รายชื่อของบริษัท	สินทรัพย์	หนี้สิน	รายได้	กำไร (ขาดทุน)
<b>บริษัทย่อย</b>				
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด	325.92	103.32	299.46	78.10
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซล จำกัด	645.01	453.75	1,114.34	2.42
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด	61.62	9.76	47.31	16.68
บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด	13.97	9.71	3.16	1.25
บริษัท ไทยสไมล์แอร์เวย์ จำกัด	5,748.16	10,053.68	10,182.16	(1,591.09)

หน่วย : ล้านบาท

รายชื่อของบริษัท	สินทรัพย์	หนี้สิน	รายได้	กำไร (ขาดทุน)
<b>บริษัทร่วม</b>				
บริษัท โรงแรมรอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	1,142.87	234.78	899.05	125.75
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	354.16	95.30	390.10	32.47
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	12,414.40	4,844.68	3,640.21	1,007.22
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	1,171.22	82.36	703.33	216.19
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	1,407.03	580.33	934.10	149.70
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย	7,330.15	6,639.14	20,376.71	(1,899.67)

บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด กำหนดรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน โดยสอดคล้องกับรอบระยะเวลาบัญชีของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด

## 6.7 รายการระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันที่มีสาระสำคัญ

### 6.7.1 รายการระหว่างกันกับผู้ถือหุ้นใหญ่

#### 6.7.1.1 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

หน่วย : ล้านบาท

	2560	2559
กู้เงินจากต่างประเทศผ่านกระทรวงการคลัง	4,270.14	5,400.38
<b>รวม</b>	<b>4,270.14</b>	<b>5,400.38</b>

#### 6.7.1.2 เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

หน่วย : ล้านบาท

	2560	2559
กู้เงินจากต่างประเทศผ่านกระทรวงการคลัง	15,102.67	14,620.53
<b>รวม</b>	<b>15,102.67</b>	<b>14,620.53</b>

### 6.7.2 รายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย

#### 6.7.2.1 รายการเงินให้กู้ยืมแก่บริษัทย่อย

หน่วย : ล้านบาท

	2560	2559
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด	45.00	-
<b>รวม</b>	<b>45.00</b>	<b>-</b>

#### 6.7.2.2 รายการขายและซื้อระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

	2560		2559	
	ขาย	ซื้อ	ขาย	ซื้อ
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	0.59	-	1.35	-
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด	49.63	910.54	2.72	950.70
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด	12.75	0.82	13.85	-
บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด	59.02	0.09	30.01	0.06
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด	8,942.06	1,284.51	8,183.20	143.10

#### 6.7.2.3 รายการลูกหนี้และเจ้าหนี้ระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

	2560		2559	
	ลูกหนี้	เจ้าหนี้	ลูกหนี้	เจ้าหนี้
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	0.01	0.16	0.15	0.16
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด	393.18	427.69	250.62	277.68
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด	0.10	0.18	1.17	-
บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด	0.45	0.004	1.16	-
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด	7,951.12	2,106.47	6,060.39	1,363.65

รายการลูกหนี้และเจ้าหนี้ระหว่างกันของ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด ได้รวมค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าจำนวน 345.22 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายค้างจ่ายจำนวน 427.56 ล้านบาท ไว้ด้วย

รายการลูกหนี้และเจ้าหนี้ระหว่างกันของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ได้รวมรายได้ค้างรับจำนวน 154.48 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายค้างจ่ายจำนวน 2,106.46 ล้านบาท

#### 6.7.2.4 สัญญาเช่าเครื่องบินระหว่างกัน

บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาเช่าช่วงเครื่องบิน A320-200 กับบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวนทั้งสิ้น 20 ลำ โดยเป็นเครื่องบินที่บริษัทฯ เช่าดำเนินงานจำนวน 15 ลำ คิดค่าเช่าช่วงเป็นรายเดือน และเป็นเครื่องบินที่บริษัทฯ จัดหาด้วยวิธีเช่าซื้อจำนวน 5 ลำ คิดค่าเช่าช่วงเป็นรายไตรมาส ซึ่งระยะเวลาเช่าช่วงเท่ากับอายุของสัญญาเช่าเครื่องบินที่บริษัทฯ ทำสัญญาไว้กับบริษัทผู้ให้เช่า

### 6.7.3 รายการระหว่างกันกับบริษัทร่วม

#### 6.7.3.1 รายการขายและซื้อระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

	2560		2559	
	ขาย	ซื้อ	ขาย	ซื้อ
บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	0.13	2.90	-	2.22
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	-	0.04	-	0.05
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	0.08	338.02	0.02	386.12
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	0.39	79.39	0.18	15.99
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	-	27.15	0.02	14.01
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	142.64	0.06	127.66	0.09

#### 6.7.3.2 รายการลูกหนี้และเจ้าหนี้ระหว่างกัน

หน่วย : ล้านบาท

	2560		2559	
	ลูกหนี้	เจ้าหนี้	ลูกหนี้	เจ้าหนี้
บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	-	0.04	-	0.003
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	-	-	-	-
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	0.06	-	-	43.45
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	0.03	7.95	0.02	5.05
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	-	0.30	-	0.80
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย	53.14	-	40.54	-

นโยบายการกำหนดราคาซื้อสินค้าและบริการระหว่างบริษัทฯ กับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันและเป็นไปตามราคาตลาด

## 6.8 ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มีรายละเอียดดังนี้

### งบการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : ล้านบาท

	เครื่องปั้นและ เครื่องปั้น อะไหล่ จ่ายล่วงหน้า	เครื่องปั้น	เครื่องปั้น ภายใต้ สัญญาเช่า	อุปกรณ์ การปั้น หมุนเวียน	งาน ระหว่างทำ	ที่ดิน	อาคาร	อาคาร ภายใต้ สัญญาเช่า	ค่าปรับปรุง อาคาร	เครื่องมือ โรงซ่อมและ อุปกรณ์	รวม
<b>ราคาทุน</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	9,646.95	126,334.89	156,393.29	33,291.82	371.21	9,063.37	2,124.24	10,805.23	4,794.03	31,335.71	384,160.74
- ปรับปรุง/โอน	(5,321.35)	5,233.07	(5,412.31)	(72.54)	(1,557.87)	(28.31)	(2.99)	3.93	(56.08)	(682.00)	(7,896.45)
- สินทรัพย์เพิ่มขึ้น	1,798.13	846.71	11,119.55	2,215.58	1,785.75	-	-	-	51.24	576.90	18,393.86
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(932.50)	(81.25)	(2,212.82)	-	-	(2.06)	-	(20.08)	(35.00)	(3,283.71)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	6,123.73	131,482.17	162,019.28	33,222.04	599.09	9,035.06	2,119.19	10,809.16	4,769.11	31,195.61	391,374.44
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	-	81,648.97	43,476.63	23,063.89	-	-	2,063.66	6,245.16	4,605.78	28,165.30	189,269.39
- ค่าเสื่อมราคา	-	5,690.64	8,161.70	1,439.35	-	-	13.91	230.51	96.12	912.17	16,544.40
- ปรับปรุง/โอน	-	2,783.31	(2,757.72)	87.01	-	-	(2.99)	3.93	(56.09)	(677.06)	(619.61)
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(893.56)	(81.17)	(960.21)	-	-	(2.06)	-	(20.08)	(32.54)	(1,989.62)
- ค่าเผื่อการตัดค่า	-	67.27	-	-	-	-	-	-	-	-	67.27
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	-	89,296.63	48,799.44	23,630.04	-	-	2,072.52	6,479.60	4,625.73	28,367.87	203,271.83
<b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b>											
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	9,646.95	44,685.92	112,916.66	10,227.93	371.21	9,063.37	60.58	4,560.07	188.25	3,170.41	194,891.35
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	6,123.73	42,185.54	113,219.84	9,592.00	599.09	9,035.06	46.67	4,329.56	143.38	2,827.74	188,102.61

งบการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

หน่วย : ล้านบาท

	เครื่องปั้นและเครื่องปั้นอะไหล่จ่ายล่วงหน้า	เครื่องปั้น	เครื่องปั้นภายใต้สัญญาเช่า	อุปกรณ์การบัญชีหมุนเวียน	งานระหว่างทำ	ที่ดิน	อาคาร	อาคารภายใต้สัญญาเช่า	ค่าปรับปรุงอาคาร	เครื่องมือและอุปกรณ์	รวม
<b>ราคาทุน</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2559	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
- ปรับปรุงเงื่อนไข	-	8,701.22	(8,701.22)	(2,744.55)	(222.59)	(506.13)	(386.91)	-	(12.66)	(21.71)	(3,894.55)
- สิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น	4,155.71	502.12	239.21	1,205.58	532.60	-	-	-	52.56	222.26	6,910.04
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(414.70)	(255.44)	(1,610.00)	-	(14.15)	(3.37)	-	(38.72)	(588.91)	(2,925.29)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	9,646.95	126,334.89	156,393.29	33,291.82	371.21	9,063.37	2,124.24	10,805.23	4,794.03	31,335.71	384,160.74
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2559	-	72,566.93	38,859.37	23,975.65	-	-	2,439.82	6,014.55	4,510.15	27,418.71	175,785.18
- ค่าเสื่อมราคา	-	5,922.19	8,371.14	1,601.32	-	-	14.12	230.61	131.97	1,292.70	17,564.05
- ปรับปรุงเงื่อนไข	-	3,550.08	(3,550.08)	(1,537.67)	-	-	(386.91)	-	0.47	(14.30)	(1,938.41)
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(390.23)	(203.80)	(975.41)	-	-	(3.37)	-	(36.81)	(531.81)	(2,141.43)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	-	81,648.97	43,476.63	23,063.89	-	-	2,063.66	6,245.16	4,605.78	28,165.30	189,269.39
<b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b>											
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
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	9,646.95	44,685.92	112,916.66	10,227.93	371.21	9,063.37	60.58	4,560.07	188.25	3,170.41	194,891.35



งบการเงินเฉพาะกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : ล้านบาท

	เครื่องปั้นและ เครื่องยัด อะไหล่ จ่ายล่วงหน้า	เครื่องปั้น	เครื่องปั้น ภายใต้ สัญญาเช่า	อุปกรณ์ การปั้น หมุนเวียน	งาน ระหว่างทำ	ที่ดิน	อาคาร	อาคาร ภายใต้ สัญญาเช่า	ค่าปรับปรุง อาคาร	เครื่องมือ โรงซ่อมและ อุปกรณ์	รวม
<b>ราคาทุน</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	9,646.95	126,334.89	156,393.29	33,291.82	371.21	9,063.37	2,124.24	10,805.23	4,768.82	31,224.76	384,024.58
- ปรับปรุง/โอน	(5,321.35)	5,233.07	(5,412.31)	(72.54)	(1,557.87)	(28.31)	(2.99)	3.93	(56.08)	(682.00)	(7,896.45)
- สิ้นทรัพย์เพิ่มขึ้น	1,798.13	846.71	11,119.55	2,215.58	1,774.13	-	-	-	50.23	568.27	18,372.60
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(932.50)	(81.25)	(2,212.82)	-	-	(2.06)	-	(20.08)	(10.74)	(3,259.45)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	6,123.73	131,482.17	162,019.28	33,222.04	587.47	9,035.06	2,119.19	10,809.16	4,742.89	31,100.29	391,241.28
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	-	81,648.97	43,476.63	23,063.89	-	-	2,063.66	6,245.16	4,596.38	28,066.10	189,160.79
- ค่าเสื่อมราคา	-	5,690.64	8,161.70	1,439.35	-	-	13.91	230.51	88.60	908.70	16,533.41
- ปรับปรุง/โอน	-	2,783.31	(2,757.72)	87.01	-	-	(2.99)	3.93	(56.09)	(677.06)	(619.61)
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(893.56)	(81.17)	(960.21)	-	-	(2.06)	-	(20.08)	(10.58)	(1,967.66)
- ค่าเผื่อการตัดยัด	-	67.27	-	-	-	-	-	-	-	-	67.27
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	-	89,296.63	48,799.44	23,630.04	-	-	2,072.52	6,479.60	4,608.81	28,287.16	203,174.20
<b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b>											
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	9,646.95	44,685.92	112,916.66	10,227.93	371.21	9,063.37	60.58	4,560.07	172.44	3,158.66	194,863.79
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	6,123.73	42,185.54	113,219.84	9,592.00	587.47	9,035.06	46.67	4,329.56	134.08	2,813.13	188,067.08

งบการเงินเฉพาะกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

หน่วย : ล้านบาท

	เครื่องบินและ เครื่องยนต์ อะไหล่ จ่ายล่วงหน้า	เครื่องบิน	เครื่องบิน ภายใต้ สัญญาเช่า	อุปกรณ์ การบิน หมุนเวียน	งาน ระหว่างทำ	ที่ดิน	อาคาร	อาคาร ภายใต้ สัญญาเช่า	ค่าปรับปรุง อาคาร	เครื่องมือ โรงซ่อมและ อุปกรณ์	รวม
<b>ราคาทุน</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2559	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
- ปรับปรุงเงื่อนไข	-	8,701.22	(8,701.22)	(2,744.55)	(222.59)	(506.13)	(386.91)	-	(12.66)	(21.71)	(3,894.55)
- สิ้นทรัพย์เพิ่มขึ้น	4,155.71	502.12	239.21	1,205.58	532.60	-	-	-	41.02	217.55	6,893.79
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(414.70)	(255.44)	(1,610.00)	-	(14.15)	(3.37)	-	(38.72)	(588.91)	(2,925.29)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	9,646.95	126,334.89	156,393.29	33,291.82	371.21	9,063.37	2,124.24	10,805.23	4,768.82	31,224.76	384,024.58
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>											
ณ วันที่ 1 มกราคม 2559	-	72,566.93	38,859.37	23,975.65	-	-	2,439.82	6,014.55	4,506.23	27,325.26	175,687.81
- ค่าเสื่อมราคา	-	5,922.19	8,371.14	1,601.32	-	-	14.12	230.61	131.97	1,292.70	17,564.05
- ปรับปรุงเงื่อนไข	-	3,550.08	(3,550.08)	(1,537.67)	-	-	(386.91)	-	(5.01)	(20.05)	(1,949.64)
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	-	(390.23)	(203.80)	(975.41)	-	-	(3.37)	-	(36.81)	(531.81)	(2,141.43)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	-	81,648.97	43,476.63	23,063.89	-	-	2,063.66	6,245.16	4,596.38	28,066.10	189,160.79
<b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b>											
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
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	9,646.95	44,685.92	112,916.66	10,227.93	371.21	9,063.37	60.58	4,560.07	172.44	3,158.66	194,863.79

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 100 ลำ แบ่งเป็น เครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 29 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 35 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 36 ลำ

ทั้งนี้ เครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานดังกล่าว จำนวน 37 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินของบริษัทฯ จำนวน 2 ลำ มูลค่าตามบัญชี 4,731.03 ล้านบาท มีภาระผูกพันภายใต้การจดหลักประกันทางธุรกิจ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน จำนวน 35 ลำ มูลค่าตามบัญชี 113,219.84 ล้านบาท มีภาระผูกพันภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน โดยใช้เครื่องบินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน (Asset-based Financing) ซึ่งกรรมสิทธิ์ในเครื่องบินจะโอนมาเป็นของบริษัทฯ เมื่อบริษัทฯ ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ และชำระเงินครบถ้วนตามที่ระบุในสัญญาแล้ว

อุปกรณ์การบินหมุนเวียน ประกอบด้วย เครื่องยนต์เครื่องบิน และอะไหล่การบินหมุนเวียนอื่น

ในระหว่างปี 2560 เครื่องยนต์ GE-90 ESN 907100 ราคาทุน 873.36 ล้านบาท ค่าเสื่อมราคาสะสม 213.18 ล้านบาท เกิดความเสียหายระหว่างการขนส่งภายหลังจากการซ่อมบำรุงแล้วเสร็จ โดยบริษัทฯ ได้รับเงินชดเชยจากบริษัทประกันภัยรวมเป็นจำนวนเงิน 553.54 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินชดเชยความเสียหายตามสัญญาประกันภัย จำนวนเงิน 457.10 ล้านบาท และเงินชดเชยจากการซื้อคืนเครื่องยนต์ จำนวนเงิน 96.44 ล้านบาท

ที่ดินในประเทศและต่างประเทศของบริษัทฯ ราคาทุน 899.86 ล้านบาท ได้มีการประเมินราคาใหม่ ในเดือนกันยายน 2558 โดยบริษัทผู้เชี่ยวชาญการประเมินราคาที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้ความเห็นชอบราคาประเมินของที่ดินดังกล่าวเป็นจำนวนเงิน 9,035.06 ล้านบาท ประกอบด้วยที่ดินในเขตกรุงเทพมหานครจำนวนเงิน 8,007.24 ล้านบาท ต่างจังหวัดจำนวนเงิน 301.66 ล้านบาท และต่างประเทศจำนวนเงิน 726.16 ล้านบาท ทั้งนี้ ไม่รวมที่ดินที่แสดงรวมอยู่ในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย มูลค่าตามบัญชี 200.81 ล้านบาท และที่ดินที่แสดงรวมอยู่ในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น มูลค่าตามบัญชี 281.74 ล้านบาท

ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ได้รวมอาคารบนพื้นที่เช่าตามสัญญาเช่าที่ทำกับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่สนามบินสุวรรณภูมิ มีระยะเวลา 30 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 29 กันยายน 2579 และที่ดินสนามบินดอนเมือง มีระยะเวลา 3 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2558 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2561 เมื่อสิ้นสุดสัญญา อาคารและส่วนควบต่างๆ บนพื้นที่เช่าจะตกเป็นกรรมสิทธิ์ของกระทรวงการคลัง

## 6.9 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ
<b>ราคาทุน</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	3,556.61	3,493.26
- ปรับปรุง/โอน	(1.54)	(0.55)
- สินทรัพย์เพิ่มขึ้น	27.40	26.91
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	(37.52)	(13.35)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	3,544.95	3,506.27
<b>ค่าตัดจำหน่ายสะสม</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	2,846.75	2,820.18
- ค่าตัดจำหน่าย	294.25	281.32
- ปรับปรุง/โอน	(0.55)	(0.55)
- จำหน่าย/ตัดจำหน่าย	(28.00)	(13.35)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	3,112.45	3,087.60
<b>มูลค่าสุทธิตามบัญชี</b>		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	709.86	673.08
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	432.50	418.67

## 6.10 สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี มีผลมาจากความแตกต่างชั่วคราวระหว่างราคาตามบัญชีกับราคาตามฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สินในงบแสดงฐานะการเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 6.10.1 สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	41.95	44.71	41.95	44.71
เงินสมทบกองทุนบำเหน็จพนักงาน	173.20	167.98	173.20	167.98
ค่าเผื่อสินค้าเสื่อมสภาพ	817.02	751.49	817.02	751.49
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	268.23	279.21	264.01	274.98
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	4,607.25	4,316.20	4,607.25	4,316.20
ประมาณการค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	2,047.84	1,723.87	2,042.00	1,718.03
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	7.70	19.92	7.70	19.92
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	2,518.88	2,384.01	2,514.67	2,380.77
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน				
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล	195.45	325.97	195.45	325.97
อื่นๆ	1.71	1.59	-	-
<b>รวม</b>	<b>10,679.23</b>	<b>10,014.95</b>	<b>10,663.25</b>	<b>10,000.05</b>

### 6.10.2 หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	74.30	127.23	74.30	127.23
ผลกำไรจากการตีมูลค่าสินทรัพย์ใหม่	1,717.05	1,727.01	1,717.05	1,727.01
<b>รวม</b>	<b>1,791.35</b>	<b>1,854.24</b>	<b>1,791.35</b>	<b>1,854.24</b>

อัตราภาษีที่นำมาใช้ในการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเป็นอัตราร้อยละ 20

## 6.11 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี	2,569.35	3,074.18	2,451.01	2,918.88
ค่าตกแต่งเครื่องบินเช่าดำเนินงานรอการตัดบัญชี	4,140.17	2,079.70	4,140.17	2,079.70
เงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่า				
(Maintenance Reserve)	10,388.15	8,244.32	10,373.86	7,912.57
สินทรัพย์รอการขาย	8,626.03	-	8,626.03	-
อื่นๆ	855.01	766.51	811.26	738.42
<b>รวม</b>	<b>26,578.71</b>	<b>14,164.71</b>	<b>26,402.33</b>	<b>13,649.57</b>

เงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่า เป็นเงินประกันที่ผู้ให้เช่าเรียกเก็บเป็นประกันในการบำรุงรักษาเครื่องยนต์เครื่องบินตามสภาพการบิน และเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องยนต์ ตามตารางการบำรุงรักษา

สินทรัพย์รอการขาย ประกอบด้วย

หน่วย : ล้านบาท

	เครื่องบิน	เครื่องยนต์	ที่ดินตาม ราคาประเมินปี 2558	สินทรัพย์อื่น	รวม
ณ วันที่ 1 มกราคม 2560	-	-	-	-	-
- เพิ่มขึ้น	-	-	4.39	4.44	8.83
- ปลดประจำการ	110.82	-	-	-	110.82
- ยกเลิกการปลดประจำการ	(35.13)	-	-	-	(35.13)
- รับโอนจากสินทรัพย์ ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	10,136.19	791.90	277.35	57.41	11,262.85
- ด้อยค่า	(2,514.02)	(207.32)	-	-	(2,721.34)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	7,697.86	584.58	281.74	61.85	8,626.03

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 สินทรัพย์รอการขาย ประกอบด้วย เครื่องบิน A300-600 จำนวน 1 ลำ A340-500 จำนวน 3 ลำ A340-600 จำนวน 6 ลำ B737-400 จำนวน 3 ลำ B747-400 จำนวน 2 ลำ และ A330-300 จำนวน 6 ลำ รวม 21 ลำ เป็นจำนวนเงิน 7,697.86 ล้านบาท เครื่องยนต์อะไหล่เครื่องบิน จำนวนเงิน 584.58 ล้านบาท ที่ดินซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้ประเมินราคาใหม่ในปี 2558 จำนวนเงิน 281.74 ล้านบาท และสินทรัพย์อื่น จำนวนเงิน 61.85 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอะไหล่ของเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 8,626.03 ล้านบาท

## 6.12 การบริหารสภาพคล่อง

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้จัดหาเงินทุนจากเงินกู้ยืมระยะสั้น และระยะยาว ดังนี้

1. การเบิกรับเงินกู้ต่อจากกระทรวงการคลังในรูปการออกตราสาร Euro Commercial Paper (ECP) ในสกุลเงินตราต่างประเทศ และเบิกใช้วงเงินสินเชื่อหมุนเวียนจากสถาบันการเงินในประเทศเพื่อขยายระยะเวลา (Roll-over) เงินกู้ระยะสั้น ที่ครบกำหนด และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน

2. การจัดหาเงินกู้ระยะยาวด้วยวิธีการเช่าซื้อ โดยใช้เครื่องบินเป็นหลักประกันเพื่อชำระค่าเครื่องบิน

3. การออกหุ้นกู้ จำนวน 8,000 ล้านบาท ในเดือนมิถุนายน 2560 เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดชำระและ/หรือ คืนเงินกู้ของบริษัทฯ ที่มีต้นทุนทางการเงินสูงกว่าลงทุนในสินทรัพย์ และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในบริษัทฯ

นอกจากนี้บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 18,656.54 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในจำนวนเงินที่ต่ำกว่าปีก่อน ประกอบกับมีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน จำนวน 3,042.91 ล้านบาท ในจำนวนเงินที่ต่ำกว่าปีก่อน จากการลงทุนซื้อสินทรัพย์ถาวรลดลง ในขณะที่บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิได้มาจากการดำเนินงานจำนวน 23,847.93 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 2,097.75 ล้านบาท



### 6.13 เงินกู้ยืมระยะยาว งบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

สกุลเงินกู้	ตามสกุลเงินกู้			
	2560	2559	2560	2559
เงินยูโร	405,975,653	436,107,479	15,992.92	16,631.48
เงินเยน	3,244,029,808	4,084,029,808	952.54	1,271.50
เงินบาท	10,534,736,842	18,029,210,526	10,534.74	18,029.21
รวมเงินกู้ยืมระยะยาว			27,480.20	35,932.19
หัก ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี			4,813.18	8,305.11
คงเหลือส่วนที่เป็นเงินกู้ยืมระยะยาว			22,667.02	27,627.08

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมจากต่างประเทศสกุลเงินยูโรผ่านกระทรวงการคลัง จำนวนเงิน 15,102.67 ล้านบาท และเงินกู้ยืมภายในประเทศจากธนาคารพาณิชย์ต่างๆ จำนวนเงิน 12,377.53 ล้านบาท รวมเป็นเงินกู้ยืมทั้งสิ้น 27,480.20 ล้านบาท และโอนไปเป็นเงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี จำนวนเงิน 4,813.18 ล้านบาท คงเหลือเป็นเงินกู้ยืมระยะยาวจำนวนเงิน 22,667.02 ล้านบาท

### 6.14 หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

หน่วย : ล้านบาท

หนี้สินภายใต้สัญญาเช่า	2560		2559	
	มูลค่าตามบัญชี	มูลค่าปัจจุบัน	มูลค่าตามบัญชี	มูลค่าปัจจุบัน
ภายใน 1 ปี	9,762.01	9,211.18	9,461.23	8,969.69
เกิน 1 ปี - 5 ปี	29,669.03	24,374.47	29,582.78	24,782.47
เกิน 5 ปี	23,085.69	14,961.20	25,706.46	17,080.46
รวม	62,516.73	48,546.85	64,750.47	50,832.62

บริษัทฯ ได้ทำสัญญาเช่าเครื่องบินโดยมีสิทธิเลือกที่จะซื้อได้กับสถาบันการเงินต่างประเทศและในประเทศรวม 15 แห่ง และแสดงมูลค่าตามนโยบายการบัญชีข้อ 4.10 โดยในงวดบัญชีปี 2560 มีจำนวนคงเหลือ 35 ลำ เป็นการระหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าทั้งสิ้นที่มีกำหนดจ่ายในระหว่างปี 2561 - 2572 รวม 67,825.03 ล้านบาท หักส่วนที่จะบันทึกเป็นดอกเบี้ยจ่ายเมื่อถึงกำหนดจ่ายประมาณ 5,308.30 ล้านบาท คงเหลือเป็นเงินต้นภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าฯ ดังกล่าวจำนวน 62,516.73 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 โอนไปเป็นหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี จำนวน 9,762.01 ล้านบาท คงเหลือเป็นหนี้สินระยะยาว 52,754.72 ล้านบาท

## 6.15 หุ้นกู้

หน่วย : ล้านบาท

การจัดจำหน่าย										การไถ่ถอน					หักบัญชีหนี้ ณ 31 ธ.ค. 60
บันทึกประโยชน์ผู้ถือหุ้น/ ครั้งที่/วันที่	วงเงิน ที่อนุมัติให้ จัดจำหน่าย	ครั้งที่ จัดจำหน่าย	ปีที่ จัดจำหน่าย	ครบกำหนด	อายุ (ปี)	อัตราดอกเบี้ย จ่ายทุก 6 เดือน (ร้อยละ)	จำนวนเงิน	2560	2561	2562	2563	2564			
สามัญ /2548 23 ธันวาคม 2548	60,000	1 (ชุดที่ 4)	2552	20 มกราคม 2562	10	6.00	3,600.00						3,600.00		
		1 (ชุดที่ 1)	2554	13 พฤษภาคม 2561	7	ปีที่ 1 - 3 ร้อยละ 4.00 ปีที่ 4 - 6 ร้อยละ 4.50 ปีที่ 7 ร้อยละ 5.25	3,600.00					1,555.00			
		1 (ชุดที่ 2)	2554	13 พฤษภาคม 2564	10	ปีที่ 1 - 4 ร้อยละ 4.25 ปีที่ 5 - 8 ร้อยละ 4.75 ปีที่ 9 - 10 ร้อยละ 5.35	833.00					833.00			
		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		
ระหว่างปี 2556 16 พฤษภาคม 2556		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		
		3 (ชุดที่ 1)	2555	11 ตุลาคม 2560	5	4.51	1,500.00	11 ตุลาคม					-		
		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		
		1	2556	16 พฤษภาคม 2561	5	4.18	5,000.00						5,000.00		
		2					5,000.00								
		2 (ชุดที่ 1)	2556	30 สิงหาคม 2561	5	4.58	1,250.00						1,250.00		
		2 (ชุดที่ 2)	2556	30 สิงหาคม 2563	7	4.88	1,250.00						1,250.00		
30 สิงหาคม 2556		2 (ชุดที่ 3)	2556	30 สิงหาคม 2566	10	5.16	1,500.00					1,500.00			
						4,000.00									

การจัดจำหน่าย						การก่อหนี้				หักบัญชีหนี้ ณ 31 ธ.ค. 60		
เบ็ดที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น/ ครั้งที่/วันที่	วงเงิน ที่อนุมัติให้ จัดจำหน่าย	ครั้งที่ จัดจำหน่าย	ปีที่ จัดจำหน่าย	ครบกำหนด	อายุ (ปี)	อัตราดอกเบี้ย จ่ายทุก 6 เดือน (ร้อยละ)	จำนวนเงิน	2560	2561	2562	2563	2564
ระหว่างปี 2557 ครั้งที่ 1/2557 7 กุมภาพันธ์ 2557		ชุดที่ 1 ชุดที่ 2 ชุดที่ 3	2557	07 กุมภาพันธ์ 2562 07 กุมภาพันธ์ 2564 07 กุมภาพันธ์ 2567	5 7 10	4.71 5.14 5.58	1,200.00 1,000.00 1,000.00 3,200.00					1,200.00 1,000.00 1,000.00
ครั้งที่ 2/2557 26 ธันวาคม 2557		ชุดที่ 1 ชุดที่ 2 ชุดที่ 3	2557	26 ธันวาคม 2562 26 ธันวาคม 2564 26 ธันวาคม 2567	5 7 10	4.46 4.76 4.98	1,230.00 1,340.00 1,430.00 4,000.00					1,230.00 1,340.00 1,430.00
ระหว่างปี 2558 ครั้งที่ 1/2558 30 เมษายน 2558	7,000	ชุดที่ 1 ชุดที่ 2 ชุดที่ 3 ชุดที่ 4	2558	30 เมษายน 2560 30 เมษายน 2563 30 เมษายน 2565 30 เมษายน 2568	2 5 7 10	3.75 4.32 4.62 4.92	1,200.00 1,500.00 2,000.00 2,300.00 7,000.00	30 เมษายน				- 1,500.00 2,000.00 2,300.00
ครั้งที่ 2 /2558 30 กันยายน 2558	8,000	ชุดที่ 1 ชุดที่ 2 ชุดที่ 3 ชุดที่ 4	2558	30 กันยายน 2561 30 กันยายน 2563 30 กันยายน 2565 30 กันยายน 2568	3 5 7 10	3.46 4.14 4.44 4.74	1,000.00 1,500.00 2,500.00 3,000.00 8,000.00					1,000.00 1,500.00 2,500.00 3,000.00
ระหว่างปี 2559 ครั้งที่ 1/2559 23 ธันวาคม 2559	7,000	ชุดที่ 1 ชุดที่ 2 ชุดที่ 3 ชุดที่ 4 ชุดที่ 5	2559	23 ธันวาคม 2562 23 ธันวาคม 2564 23 ธันวาคม 2566 23 ธันวาคม 2569 23 ธันวาคม 2571	3 5 7 10 12	2.97 3.45 3.66 4.35 4.66	500.00 500.00 1,000.00 3,000.00 2,000.00 7,000.00					500.00 500.00 1,000.00 3,000.00 2,000.00
ระหว่างปี 2560 ครั้งที่ 1/2560 23 มิถุนายน 2560	8,000	ชุดที่ 1 ชุดที่ 2 ชุดที่ 3 ชุดที่ 4 ชุดที่ 5	2560	23 มิถุนายน 2563 23 มิถุนายน 2565 23 มิถุนายน 2567 23 มิถุนายน 2570 23 มิถุนายน 2575	3 5 7 10 15	2.74 3.06 3.57 4.04 4.68	1,000.00 1,000.00 1,000.00 3,000.00 2,000.00 8,000.00					1,000.00 1,000.00 1,000.00 3,000.00 2,000.00
รวม												62,100.00

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีหุ้นกู้คงเหลือ 62,100.00 ล้านบาท ได้โอนเป็นหนี้สินถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี จำนวน 10,250.00 ล้านบาท คงเหลือเป็นหนี้สินระยะยาว 51,850.00 ล้านบาท

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

## 6.16 หนี้สินหมุนเวียนอื่น - อื่นๆ

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
เจ้าหนี้ค่าธรรมเนียมนามบิน	5,402.25	5,400.97	5,402.25	5,400.97
รายได้รอตัดบัญชี	4.41	4.60	4.14	4.14
ภาษีรอนำส่ง	551.04	549.36	549.03	547.42
เจ้าหนี้ค่าใช้จ่ายพนักงานท้องถิ่นในต่างประเทศ	569.16	576.24	569.16	576.24
เงินมัดจำรับ	950.23	1,238.41	941.69	1,230.38
เจ้าหนี้พนักงาน	7.16	5.25	7.16	5.25
เจ้าหนี้สินทรัพย์รอเรียกเก็บ	-	133.24	-	133.24
เจ้าหนี้อื่นๆ	141.01	271.00	1,691.58	1,870.76
<b>รวม</b>	<b>7,625.26</b>	<b>8,179.07</b>	<b>9,165.01</b>	<b>9,768.40</b>

## 6.17 เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน งบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการ

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

หน่วย : ล้านบาท

	2560	2559
สินทรัพย์หมุนเวียน	3,942.10	3,908.30
อื่นๆ	22.70	22.08
<b>รวม</b>	<b>3,964.80</b>	<b>3,930.38</b>
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	173.70	220.30
กองทุนเงินบำเหน็จ	3,791.10	3,710.08
<b>รวม</b>	<b>3,964.80</b>	<b>3,930.38</b>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 กองทุนฯ มียอดคงเหลือ 3,791.10 ล้านบาท เท่ากับยอดภาระผูกพันของบริษัทฯ ที่จะต้องจ่ายให้พนักงาน (ในงวดบัญชีนี้ บริษัทฯ จ่ายสมทบกองทุนบำเหน็จพนักงานเป็นจำนวนเงิน 159.52 ล้านบาท และจ่ายสมทบตามภาระผูกพันจำนวนเงิน 41.08 ล้านบาท รวมเป็นจำนวนเงิน 200.60 ล้านบาท)

## 6.18 ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน งบการเงินเฉพาะกิจการ

ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน แบ่งเป็น 5 โครงการ ประกอบด้วย

### 6.18.1 การจ่ายเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน

บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์สำหรับพนักงานเกษียณอายุให้ได้รับเงินค่าตอบแทนความชอบในการทำงาน โดยพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่ถึง 15 ปี ได้รับค่าตอบแทนเท่ากับอัตราเงินเดือนค่าจ้างสุดท้าย 180 วัน และพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป ได้รับเงินค่าตอบแทนเท่ากับอัตราเงินเดือนค่าจ้างสุดท้าย 300 วัน

#### 6.18.2 ผลประโยชน์ค่ารักษาพยาบาลหลังเกษียณ

บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์สำหรับพนักงานที่เกษียณอายุ และพนักงานที่ได้รับอนุมัติให้เกษียณอายุ ก่อนกำหนด รวมทั้งคู่สมรสและบุตรอายุต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ที่ยังมิได้สมรสมีสิทธิเข้ารับการรักษายาบาล ณ สถานพยาบาลของบริษัทฯ ทุกแห่งได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ

#### 6.18.3 การจ่ายเงินค่าชดเชยวันหยุดพักผ่อนประจำปี

บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในรอบปีหนึ่งๆ จะมีสิทธิลาหยุดพักผ่อนได้ ในรอบปีถัดไป และพนักงานสามารถสะสมวันหยุดพักผ่อนประจำปีได้ไม่เกิน 3 ปี ติดต่อกัน

#### 6.18.4 ผลตอบแทนพนักงานระยะยาว (แหวน - เซ็ม)

บริษัทฯ จะมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่ได้ปฏิบัติงานครบ 15 ปี และครั้งต่อไปจะมอบให้เมื่อพนักงานปฏิบัติงานครบ 25 ปี และ 35 ปี

#### 6.18.5 บัตรโดยสารฟรีหลังเกษียณ

บริษัทฯ ให้ผลประโยชน์สำหรับพนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ มาครบ 15 ปี มีสิทธิขอบัตรโดยสารฟรีประเภทสำรวจที่นั่งได้ เฉพาะเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบินได้ 1 เที่ยวบิน และหากพนักงานยังคงทำงานอยู่กับบริษัทฯ จะใช้สิทธินี้ได้อีกทุกรอบ 5 ปี ภายหลังจากวันที่มีสิทธิครั้งก่อนและพนักงานสามารถเก็บสะสมสิทธิไว้ใช้เมื่อใดก็ได้

### การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน ณ วันต้นงวด	11,920.07	11,645.23	11,903.86	11,568.26
ต้นทุนบริการในปัจจุบัน	520.04	543.27	515.76	527.45
ต้นทุนดอกเบี้ย	379.05	362.60	378.66	359.91
ผลประโยชน์ที่จ่าย	(224.95)	(552.98)	(224.95)	(551.77)
ขาดทุน (กำไร) จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	0.16	(78.05)	-	-
<b>ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน ณ วันสิ้นงวด</b>	<b>12,594.37</b>	<b>11,920.07</b>	<b>12,573.33</b>	<b>11,903.85</b>

### ข้อสมมติในการประมาณการตามหลักการคณิตศาสตร์ประกันภัย

หน่วย : ล้านบาท

	2560	2559
อัตราคิดลด	3.2%	3.2%
อัตราเงินเฟ้อ	3.0%	3.0%
อัตราการขึ้นเงินเดือน	3.0% - 7.0%	3.0% - 7.0%
อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	0.0% - 9.0%	0.0% - 9.0%
อัตราเงินเฟ้อค่ารักษาพยาบาล	6.0%	6.0%
อัตราภาระ	TMO17	TMO08



## การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของข้อสมมติหลักในการคำนวณ

การประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงานตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย มีความอ่อนไหวเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของข้อสมมติต่างๆ ที่ใช้ในการคำนวณ การเปลี่ยนแปลงข้อสมมติอาจเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ และประชากรในโครงการผลประโยชน์ โดยการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติแต่ละข้อนั้นเกิดขึ้นแยกจากกัน

**การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน เพิ่มขึ้น (ลดลง) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560**

หน่วย : ล้านบาท

	อัตราเพิ่มขึ้น 1 %	อัตราลดลง 1 %
อัตราคิดลด	(1,501.17)	1,861.28
อัตราการขึ้นเงินเดือน	971.77	(856.12)
อัตราเงินเพื่อค่ารักษาพยาบาล	793.83	(606.20)

## 6.19 ประมาณการหนี้สินระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าปัจจุบันของประมาณการหนี้สินระยะยาว

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ประมาณการหนี้สินระยะยาว ณ วันต้นงวด	7,365.83	619.31	7,034.08	619.31
รายการเคลื่อนไหวสำหรับงวด	2,944.25	6,746.52	2,284.91	6,414.77
ประมาณการหนี้สินระยะยาว ณ วันสิ้นงวด	10,310.08	7,365.83	9,318.99	7,034.08

ประมาณการหนี้สินระยะยาว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 (งบการเงินเฉพาะกิจการ) ประกอบด้วย

6.19.1 ศาลได้มีคำพิพากษาให้บริษัทฯ จ่ายค่าชดเชยให้พนักงานเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 0.06 ล้านบาท ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลฎีกา

6.19.2 ศาลชั้นต้นและศาลอุทธรณ์ได้มีคำพิพากษา ให้บริษัทฯ ชำระเงินค่าเสียหาย คืนเงินค้ำประกัน หรือเงินค่าปรับเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 14.62 ล้านบาท ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลฎีกา

6.19.3 บริษัทฯ รับรู้รายการประมาณการหนี้สินระยะยาว ค่าซ่อมแซมและบำรุงอากาศยาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวนเงิน 9,304.31 ล้านบาท เป็นรายการสำรองค่าซ่อมใหญ่ เครื่องบิน เครื่องยนต์เครื่องบิน และส่วนประกอบอื่นๆ สำหรับรายการซ่อมที่จะต้องจ่ายเงินในอนาคตตามสัญญา ทั้งนี้ เพื่อรับรู้ภาระผูกพันภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน ในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องยนต์เครื่องบิน และส่วนประกอบอื่นๆ ตลอดอายุสัญญาเช่า รวมถึงการเตรียมสภาพเครื่องบินก่อนการส่งมอบคืนตามที่ได้ให้เข้ากำหนดเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า โดยมีข้อสมมติในการประมาณการค่าซ่อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามชั่วโมงบิน รอบการบิน รอบการซ่อมใหญ่ และอายุสัญญาเช่า บันทึกคิดคำนวณตามสัดส่วนระยะเวลาที่บริษัทฯ ใช้งานประกอบด้วยการสำรองค่าซ่อมใหญ่ เครื่องบิน และส่วนประกอบอื่นๆ จำนวนเงิน 4,540.16 ล้านบาท เครื่องยนต์เครื่องบิน จำนวนเงิน 4,653.68 ล้านบาท (เครื่องยนต์เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน จำนวนเงิน 3,783.25 ล้านบาท และภายใต้สัญญาเช่าการเงิน จำนวนเงิน 870.43 ล้านบาท) และค่าซ่อมบำรุงเพื่อเตรียมสภาพเครื่องบิน เมื่อส่งมอบคืนตามสัญญาเช่า จำนวนเงิน 110.47 ล้านบาท

## 6.20 เงินปันผลจ่าย งบการเงินเฉพาะกิจการ

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2560 มีมติอนุมัติจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2559

## 6.21 กุณเรือนหุ้น

บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนหุ้นสามัญ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 2,698.90 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 26,989.00 ล้านบาท ทุนที่ออกและชำระแล้วจำนวน 21,827.72 ล้านบาท

## 6.22 กุณสำรองตามกฎหมาย

บริษัทฯ มีทุนสำรองตามกฎหมาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 2,691.27 ล้านบาท

## 6.23 รายได้อื่นๆ

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
เงินปันผลจากบริษัทย่อย, บริษัทร่วมและบริษัทอื่น	-	-	301.61	282.82
รายได้จากการให้บริการอื่นของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน	705.73	723.33	705.73	723.33
รายได้ค่าปรับจากการส่งมอบเครื่องบินล่าช้า	446.56	23.48	446.56	23.48
รายได้ค่าปรับอื่นๆ	199.64	375.86	199.64	375.86
รายได้ค่าสินไหมทดแทนจากเหตุอุทกภัย	101.56	-	101.56	-
รายได้ค่าสินไหมทดแทนจากเหตุอื่น	-	355.11	-	355.11
รายได้จากการให้บริการห้องรับรองลูกค้า	102.33	119.43	102.33	119.43
รายได้จากการให้บริการสายการบินไทยสมายล์	-	-	66.74	79.24
รายได้ค่าบริการจัดการที่สนามบินสุวรรณภูมิ	68.74	31.70	68.74	31.70
รายได้ค่าบริการผู้โดยสารสายการบินอื่นที่สนามบินสุวรรณภูมิ	78.31	77.09	78.31	77.09
รายได้จากการให้บริการ Internet บนเครื่องบิน	9.16	9.70	9.16	9.70
อื่นๆ	376.44	528.72	311.15	465.02
<b>รวม</b>	<b>2,088.47</b>	<b>2,244.42</b>	<b>2,391.53</b>	<b>2,542.78</b>

## 6.24 ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	28,932.51	29,112.09	28,370.61	28,642.33
ผลประโยชน์พนักงาน	674.13	354.11	669.48	335.59
ค่าตอบแทนผู้บริหารบริษัทฯ	76.75	82.87	70.22	76.60
ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ	18.91	19.36	15.97	16.66
<b>รวม</b>	<b>29,702.30</b>	<b>29,568.43</b>	<b>29,126.28</b>	<b>29,071.18</b>

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

## 6.25 ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน งบการเงินเฉพาะกิจการ

บริษัทฯ ได้เปรียบเทียบมูลค่าตามบัญชีของเครื่องบินรอการขายกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย พบว่า มูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายต่ำกว่ามูลค่าตามบัญชี บริษัทฯ จึงบันทึกรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน ในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 2,721.34 ล้านบาท ประกอบด้วย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน A330-300 จำนวน 2 ลำ, A340-500 จำนวน 3 ลำ, A340-600 จำนวน 6 ลำ, B737-400 จำนวน 1 ลำ และ B747-400 จำนวน 4 ลำ รวม 16 ลำ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,514.02 ล้านบาท และเครื่องบินด้อยค่าเครื่องบิน TRENT 500 จำนวน 5 เครื่องยนต์ เป็นจำนวนเงิน 207.32 ล้านบาท

## 6.26 ค่าใช้จ่ายอื่น

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ค่าเช่าสำนักงานและสาธารณูปโภค	2,685.73	2,614.61	2,685.73	2,614.61
ค่าเครื่องใช้สำนักงาน	173.51	178.25	173.51	178.25
ค่าซ่อมแซมอาคารและอุปกรณ์	656.16	562.25	656.16	562.25
ค่าจ้างแรงงานภายนอก	1,969.31	1,672.84	1,969.31	1,672.84
ค่าที่ปรึกษาและบริการ	533.78	497.92	533.78	497.92
ค่าดำเนินคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม	27.95	26.64	27.95	26.64
ค่าเช่าและบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	645.61	584.62	645.61	584.62
ค่าเช่าเครื่องมืออุปกรณ์สื่อสารและอุปกรณ์สำนักงาน	228.53	231.52	228.53	231.52
ค่าเดินทางและยานพาหนะ	593.82	557.86	593.82	557.86
ค่าสิทธิประโยชน์	389.54	406.38	389.54	406.38
ค่าเสียหายให้ลูกค้า	365.96	220.25	365.96	220.25
ค่าเผื่ออะไหล่เครื่องบินที่เสื่อมสภาพและไม่ได้ใช้งาน	327.64	310.17	327.64	310.17
ค่าใช้บริการระวางขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์	192.80	99.64	192.80	99.64
ค่าใช้จ่ายร่วมลงทุนในกลุ่ม STAR ALLIANCE	56.32	70.88	56.32	70.88
ภาษีการค้าและภาษีโรงเรือน	351.26	89.81	351.26	89.81
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	0.06	(59.94)	0.37	(60.22)
ค่าบริการในการใช้ระบบ IT HOSTING	87.41	76.49	87.41	76.49
ค่าปรับและดอกเบี้ย	(97.10)	19.56	(97.10)	19.56
ค่ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ	157.64	-	157.64	-
อื่นๆ	873.44	681.29	713.41	378.30
<b>รวม</b>	<b>10,219.37</b>	<b>8,841.04</b>	<b>10,059.65</b>	<b>8,537.77</b>

## 6.27 รายได้ภาษีเงินได้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้จากกำไรสุทธิทางภาษีสำหรับงวด	34.74	42.30	9.92	15.20
บวก (หัก) : สินทรัพย์/หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
จากผลแตกต่างชั่วคราวเพิ่มขึ้น/ลดลง	(857.64)	(1,506.54)	(856.61)	(1,503.10)
<b>รายได้ภาษีเงินได้สุทธิ</b>	<b>(822.90)</b>	<b>(1,464.24)</b>	<b>(846.69)</b>	<b>(1,487.90)</b>

## 6.28 การส่งเสริมการลงทุน

บริษัทฯ ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุน สำหรับการดำเนินการขนส่งทางอากาศของเครื่องบินโดยสาร ประกอบด้วย กิจกรรมการขนส่งผู้โดยสารและกิจกรรมการขนส่งสินค้า ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนดังต่อไปนี้

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 สิทธิพิเศษรวมถึงการได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิ ที่ได้รับจากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมเป็นระยะเวลา 8 ปี นับแต่วันที่เริ่มมีรายได้จากการประกอบกิจการ

รายได้จากการขายหรือการให้บริการ แยกตามกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 และ 2559 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ		
กิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน	100,321.41	92,564.11
กิจการที่ไม่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน	82,157.52	79,862.39
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>182,478.93</b>	<b>172,426.50</b>

## 6.29 กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยหารกำไรหรือขาดทุนที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่ด้วยจำนวนถัวเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักของหุ้นสามัญที่ถือโดยผู้ถือหุ้นในระหว่างงวด

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2560	2559	2560	2559
กำไร (ขาดทุน) ที่เป็นส่วนของบริษัทใหญ่	(2,107.35)	15.14	328.52	2,881.58
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
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)</b>	<b>(0.97)</b>	<b>0.01</b>	<b>0.15</b>	<b>1.32</b>

## 6.30 ส่วนงานดำเนินงาน

### ปัจจัยในการกำหนดส่วนงาน

บริษัทฯ กำหนดส่วนงานที่รายงานตามลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยผู้บริหารพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์

บริษัทฯ มีส่วนงานที่รายงาน 3 ส่วนงาน ประกอบด้วย ส่วนงานกิจการขนส่งทางอากาศ ส่วนงานหน่วยธุรกิจและส่วนงานกิจการอื่นๆ โดยส่วนงานกิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ ส่วนงานหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน และส่วนงานกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก ฝ่ายช่าง และการดำเนินงานของบริษัทย่อย

### เกณฑ์การวัดมูลค่า

บริษัทฯ บันทึกการโอนรายได้ระหว่างส่วนงานด้วยราคาที่ขายให้กับลูกค้าที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ หักส่วนลดส่วนงานหน่วยธุรกิจด้านการบริการลูกค้าภาคพื้นบันทึกด้วยราคาต้นทุนหักส่วนลด ส่วนงานกิจการอื่นๆ บันทึกด้วยราคาต้นทุนงบประมาณ และบริษัทฯ ได้ตัดบัญชีที่เป็นรายการโอนระหว่างกันดังกล่าวในการจัดทำงบการเงินรวม

กำไร (ขาดทุน) รวมก่อนภาษีเงินได้ของแต่ละส่วนงานเกิดขึ้นจากรายได้รวมหักต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

สินทรัพย์ของส่วนงาน เป็นสินทรัพย์ที่ใช้ดำเนินงานหรือเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นๆ

หนี้สินของส่วนงาน เป็นหนี้สินในการดำเนินงานหรือเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นๆ



6.30.1 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน มีรายละเอียดดังนี้

งบการเงินรวม

งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : ล้านบาท

	กิจการขนส่งทางอากาศ		หน่วยธุรกิจ		กิจการอื่นๆ		รวมทั้งสิ้น	
	2560	2559	2560	2559	2560	2559	2560	2559
รายได้ภายนอก	177,746.31	166,638.96	9,834.71	9,493.09	2,275.96	2,180.45	189,856.98	178,312.50
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ระหว่างส่วนงาน	(14,612.51)	(13,781.44)	9,854.59	8,991.60	4,757.92	4,789.84	-	-
ดอกเบี้ยรับ	159.00	177.99	-	-	11.43	26.32	170.43	204.31
ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(1,406.40)	691.94	-	-	(174.85)	(6.97)	(1,581.25)	684.97
รายได้อื่นๆ	2,041.68	2,238.79	44.32	30.72	2.47	(25.09)	2,088.47	2,244.42
<b>รวมรายได้</b>	<b>163,928.08</b>	<b>155,966.24</b>	<b>19,733.62</b>	<b>18,515.41</b>	<b>6,872.93</b>	<b>6,964.55</b>	<b>190,534.63</b>	<b>181,446.20</b>
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	(47,191.23)	(43,430.92)			(3,023.44)	(1,904.99)	(50,214.67)	(45,335.91)
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(17,039.68)	(17,497.03)	(7,137.68)	(7,145.91)	(5,524.94)	(5,352.61)	(29,702.30)	(29,995.55)
ค่าบริการการบิน	(21,249.76)	(20,140.75)	(48.91)	(46.40)	(1,054.76)	(630.63)	(22,353.43)	(20,817.78)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(15,621.14)	(16,232.63)	(441.49)	(730.34)	(958.84)	(1,027.86)	(17,021.47)	(17,990.83)
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	(3,191.31)	(3,627.91)	-	-	-	-	(3,191.31)	(3,627.91)
ค่าใช้จ่ายอื่น	(54,058.98)	(47,232.15)	(7,177.33)	(6,379.57)	(4,830.83)	(5,565.31)	(66,067.14)	(59,177.03)
ต้นทุนทางการเงิน	(4,717.22)	(5,339.16)	-	-	-	-	(4,717.22)	(5,339.16)
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(162.04)	(510.27)	-	-	-	(69.18)	(162.04)	(579.45)
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>(163,231.36)</b>	<b>(154,010.82)</b>	<b>(14,805.41)</b>	<b>(14,302.22)</b>	<b>(15,392.81)</b>	<b>(14,550.58)</b>	<b>(193,429.58)</b>	<b>(182,863.62)</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้</b>	<b>696.72</b>	<b>1,955.42</b>	<b>4,928.21</b>	<b>4,213.19</b>	<b>(8,519.88)</b>	<b>(7,586.03)</b>	<b>(2,894.95)</b>	<b>(1,417.42)</b>
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	846.69	1,487.90	-	-	(23.79)	(23.66)	822.90	1,464.24
<b>กำไร (ขาดทุน) ของส่วนงาน</b>	<b>1,543.41</b>	<b>3,443.32</b>	<b>4,928.21</b>	<b>4,213.19</b>	<b>(8,543.67)</b>	<b>(7,609.69)</b>	<b>(2,072.05)</b>	<b>46.82</b>

สินทรัพย์และหนี้สิน  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : ล้านบาท

	กิจการขนส่งทางอากาศ		หน่วยธุรกิจ		กิจการอื่นๆ		รวมทั้งสิ้น	
	2560	2559	2560	2559	2560	2559	2560	2559
สินทรัพย์หมุนเวียน	38,549.58	48,594.54	673.70	668.73	5,837.54	4,764.94	45,060.82	54,028.21
เงินลงทุน	3,461.80	3,964.51	-	-	4.13	4.02	3,465.93	3,968.53
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	179,986.65	186,605.78	5,302.29	5,410.34	2,813.67	2,875.23	188,102.61	194,891.35
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	36,713.37	24,318.95	0.05	0.07	977.03	570.50	37,690.45	24,889.52
สินทรัพย์ที่ไม่ได้ปันส่วน	-	-	-	-	-	-	6,454.74	5,346.26
<b>สินทรัพย์รวม</b>							<b>280,774.55</b>	<b>283,123.87</b>
หนี้สินหมุนเวียน	81,456.09	78,489.43	734.53	327.72	9,813.55	7,512.99	92,004.17	86,330.14
หนี้สินไม่หมุนเวียน	154,805.02	161,666.66	-	-	1,100.69	348.25	155,905.71	162,014.91
หนี้สินที่ไม่ได้ปันส่วน	-	-	-	-	-	-	851.87	1,190.62
<b>หนี้สินรวม</b>							<b>248,761.75</b>	<b>249,535.67</b>

6.30.2 รายได้จำแนกตามภูมิศาสตร์ มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	รายได้ภายในประเทศ			รายได้ต่างประเทศ				รายได้ค่าเช่า เหมาลำและ อื่นๆ	รายได้อื่น			รวม
	กิจการขนส่ง ทางอากาศ	หน่วยธุรกิจ	กิจการอื่นๆ	เอเชีย	ยุโรป	แปซิฟิกเหนือ	ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์		ดอกเบี้ยรับ	ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตรา แลกเปลี่ยน เงินตรา ต่างประเทศ	รายได้อื่น	
<b>สำหรับปี</b>												
<b>ม.ค.-ธ.ค.60</b>	15,366.37	9,834.71	2,275.96	94,532.15	50,825.78	-	16,765.43	-	170.43	(1,581.25)	2,088.47	190,534.63
<b>ม.ค.-ธ.ค.59</b>	13,797.02	9,493.09	2,180.45	89,124.33	47,106.44	0.26	16,243.65	0.16	204.31	684.97	2,244.42	181,446.20

### 6.31 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ในงวดบัญชีนี้ บริษัทฯ จ่ายสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,197.40 ล้านบาท สำหรับสมาชิกที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 20 ปี ในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือน ส่วนสมาชิกที่มีอายุการทำงานเกิน 20 ปี ในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือน

เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพบริหารงานโดย บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ยูโอบี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจัดการกองทุนที่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### 6.32 หักสินที่อาจเกิดขึ้น

6.32.1 บริษัทฯ มีหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งยังมีได้แสดงในงบการเงิน ดังนี้

บริษัทฯ ได้ขอให้ธนาคารในประเทศออกหนังสือค้ำประกันในวงเงิน 15.00 ล้านบาท และธนาคารต่างประเทศออกหนังสือค้ำประกันในวงเงิน 286.66 ล้านบาท โดยกรณีบริษัทฯ ผิดสัญญา ผู้รับหนังสือค้ำประกันสามารถเรียกร้องให้ธนาคารชำระหนี้แทนได้ และธนาคารจะตามเรียกเก็บเงินคืนจากบริษัทฯ ในภายหลัง

บริษัทฯ ถูกฟ้องร้องเป็นจำเลยในคดีพิพาทแรงงานเป็นจำนวน 29 คดี วงเงินประมาณ 188.35 ล้านบาท และถูกฟ้องร้องเป็นจำเลยในคดีเรียกค่าเสียหายเป็นจำนวน 55 คดี วงเงินประมาณ 785.66 ล้านบาท

ปัจจุบันสำนักงานสาขาพนมเปญ ประเทศกัมพูชา ที่ถูกประเมินภาษีเพิ่มจากสรรพากรประเทศกัมพูชา กรณีการตีความข้อกฎหมายที่แตกต่างกัน สำหรับเดือนตุลาคม 2555 ถึงเดือนกันยายน 2558 โดยประเมินจากภาษี 3 ประเภท ได้แก่ Tax on Profit, Specific Tax และ Withholding Tax รวมภาษีที่ถูกประเมินเพิ่มพร้อมเบี้ยปรับและดอกเบี้ยเป็นจำนวนเงิน 7.28 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 239.31 ล้านบาท ซึ่งบริษัทฯ ทำหนังสือโต้แย้งการประเมินดังกล่าวโดยผ่านที่ปรึกษาภาษี

บริษัทฯ เป็นผู้ประกอบการในเขตปลอดอากรได้รับหนังสือขอให้ชี้แจงข้อเท็จจริงจากกรมศุลกากร ที่ กค 0503(4)/621 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2560 ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความครบถ้วนของใบอนุญาตนำเข้าอาหารเข้ามาในราชอาณาจักรสำหรับสินค้าที่ควบคุมการนำเข้าโดยเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรได้ประเมินค่าภาษีอากรที่ขาดตามใบขนสินค้าขาเข้า 252 ฉบับ แล้วพบว่า ราคาของ 492.73 ล้านบาท อากรขาเข้า 244.36 ล้านบาท ภาษีสรรพสามิต 754.47 ล้านบาท ภาษีเพื่อมหาดไทย 75.45 ล้านบาท ภาษีมูลค่าเพิ่ม 109.69 ล้านบาท เงินบำรุงสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ 14.91 ล้านบาท และเงินบำรุงองค์การกระจายเสียง และแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย 11.18 ล้านบาท ขณะนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างการชี้แจงข้อเท็จจริงกรณีดังกล่าวต่อเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร

6.32.2 ความคืบหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Case ในประเทศอังกฤษ ร้องขอให้ชดเชยค่าเสียหาย

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 บริษัทฯ ได้รับหนังสือจากทนายความในประเทศอังกฤษของสายการบิน British Airways แจ้งว่าสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Case ในประเทศอังกฤษ และถูกฟ้องให้ชดเชยค่าเสียหายจากการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมพิเศษ (Fuel Surcharge และ Security Surcharge) ในช่วงระหว่างปี 2542 - 2550 ได้ยื่นคำร้องต่อศาลขอให้ชดเชยค่าเสียหายจากสายการบินอื่นๆ จำนวน 18 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2556 ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่ใช่คู่ความหลักในคดี ขณะนี้คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

2. กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557 บริษัทฯ ได้รับแจ้งจากสำนักงานสาขาของบริษัทฯ 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 2546 - 2550 โดยกลุ่มบริษัทแอลจีได้ระบุจำนวนทุนทรัพย์ในคำฟ้องเป็นเงินจำนวน 404,000,000 วอน พร้อมดอกเบี้ย หรือประมาณ 12 ล้านบาท และได้ส่งวนสิทธิในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ขณะนี้คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

3. กรณีบริษัท ถูกสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Case ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2558 บริษัท ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยจากสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ทั้งนี้ สายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัท 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 ตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวหาว่า สายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ อย่างไรก็ตาม บริษัท ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลัก หลังจากนั้น สายการบิน British Airways, Lufthansa และ Swiss International, KLM-AF, Korean Airlines และ Qantas Airways ซึ่งเป็นคู่ความในคดี Contribution Claim ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยต่อบริษัท เพิ่มเติมเป็นอีกคดีหนึ่งต่อจากคดี Contribution Claim ข้างต้น (หรือเรียกว่า Sub Contribution Claim) และบริษัท ก็ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยในลักษณะ Sub Contribution Claim นี้ต่อทุกสายการบินเช่นกันเพื่อเป็นการสงวนสิทธิของบริษัท ทั้งนี้ การฟ้องคดีแบบ Contribution Claim และ Sub Contribution Claim เป็นการฟ้องคดีเพื่อรักษาสิทธิในกรณีที่ศาลมีคำสั่งให้แต่ละสายการบินชำระค่าเสียหายเกินสัดส่วนทางการตลาดของตนเท่านั้น ไม่ใช่การฟ้องเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายเพิ่มเติมแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ในช่วงเดือนธันวาคม 2559 ถึงมกราคม 2560 บริษัท ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย (Contribution Claim) จากสายการบิน British Airways, Lufthansa และ KLM-AF โดยสายการบินเหล่านี้ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัท และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบินจากกรณีที่มีโจทก์กลุ่มใหม่ ได้ฟ้องสายการบิน British Airways, Lufthansa, KLM-AF และ Singapore Airlines เป็นจำเลย เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2558 ตามข้อกล่าวหาลักษณะเดียวกันกับคดีหลักคดีแรก ซึ่งบริษัท ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลักนี้แต่อย่างใด ขณะนี้ ทุกคดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

### 6.33 การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

ในปี 2560 บริษัท นำเงินกู้ยืมที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศมาบริหารความผันผวนของกระแสเงินสดในอนาคตของรายได้ที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศในอนาคตที่คาดการณ์ไว้ ทั้งนี้ กำไรหรือขาดทุนจากผลต่างอัตราแลกเปลี่ยน เงินตราต่างประเทศซึ่งเป็นผลจากความแตกต่างของอัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่กำหนดความสัมพันธ์ หรือ ณ วันที่เบิกเงินกู้ยืม (แล้วแต่วันใดเกิดขึ้นหลัง) จนถึง ณ วันที่รายการกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการป้องกันความเสี่ยงส่วนที่มีประสิทธิภาพจะบันทึกในองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นในส่วนของผู้ถือหุ้น โดยรายการกำไรหรือขาดทุนดังกล่าวจะโอนเข้ากำไรหรือขาดทุนในงวดเดียวกับงวดที่รายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัท รับรู้ขาดทุนจำนวน 140.34 ล้านบาท จากการถือปฏิบัติตามการบัญชีป้องกันความเสี่ยงสำหรับธุรกรรมเงินกู้ต่างประเทศกับรายได้ที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศในอนาคตที่คาดการณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ระยะเวลาที่คาดว่ากระแสเงินสดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุน แสดงได้ดังนี้

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ  
ปี 2560

หน่วย : ล้านบาท

	3 เดือน หรือน้อยกว่า	มากกว่า 3 เดือน ถึง 1 ปี	มากกว่า 1 ปี ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	รวม
กระแสเงินสดรับ	6,008.61	9,402.69	105,855.02	368,102.39	489,368.71

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวนเงินที่บันทึกในองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดส่วนที่มีประสิทธิผลเป็นเงิน 977.25 ล้านบาท จำนวนเงินดังกล่าวคาดว่าจะรับรู้ในกำไรขาดทุนตลอดระยะเวลาของรายได้ในอนาคตที่คาดการณ์ตามตารางดังกล่าวข้างต้น

### 6.34 การเปิดเผยข้อมูลเครื่องมือทางการเงิน งบการเงินเฉพาะกิจการ

#### 6.34.1 ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยในงบการเงิน เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตารางแสดงอัตราดอกเบี้ยถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average Interest Rate) และจำนวนเงินของหนี้สินทางการเงิน

ปี 2560

หน่วย : ล้านบาท

หนี้สิน ทางการเงิน	อัตราดอกเบี้ย ถ่วงเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก	จำนวนเงินกู้คงเหลือ ตามสัญญาดอกเบี้ยลอยตัว			จำนวนเงินกู้คงเหลือ ตามสัญญาดอกเบี้ยคงที่			ยอดรวม
		น้อยกว่า 1 ปี	1 ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	1 ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	
แยกตามสกุลเงิน								
ดอลลาร์สหรัฐ	3.28	1,455.42	5,626.72	6,900.79	4,270.14	-	-	18,253.07
เยนญี่ปุ่น	1.10	1,571.76	6,135.60	4,559.02	-	-	-	12,266.38
เงินยูโร	1.45	6,928.84	18,402.05	11,625.88	890.25	5,038.25	10,064.42	52,949.69
เงินบาท	4.33	3,728.91	7,069.02	-	13,250.00	29,120.00	22,730.00	75,897.93
<b>รวม</b>		<b>13,684.93</b>	<b>37,233.39</b>	<b>23,085.69</b>	<b>18,410.39</b>	<b>34,158.25</b>	<b>32,794.42</b>	<b>159,367.07</b>

ปี 2559

หน่วย : ล้านบาท

หนี้สิน ทางการเงิน	อัตราดอกเบี้ย ถ่วงเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนัก	จำนวนเงินกู้คงเหลือ ตามสัญญาดอกเบี้ยลอยตัว			จำนวนเงินกู้คงเหลือ ตามสัญญาดอกเบี้ยคงที่			ยอดรวม
		น้อยกว่า 1 ปี	1 ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	1 ถึง 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	
แยกตามสกุลเงิน								
ดอลลาร์สหรัฐ	2.64	1,149.00	4,638.87	6,503.07	5,400.38	-	-	17,691.32
เยนญี่ปุ่น	1.00	1,292.95	5,255.61	3,861.50	-	-	-	10,410.06
เงินยูโร	1.40	7,228.17	20,487.72	15,289.25	1,149.11	4,519.89	10,962.48	59,636.62
เงินบาท	4.36	9,547.11	10,745.29	52.64	5,200.00	29,370.00	24,730.00	79,645.04
<b>รวม</b>		<b>19,217.23</b>	<b>41,127.49</b>	<b>25,706.46</b>	<b>11,749.49</b>	<b>33,889.89</b>	<b>35,692.48</b>	<b>167,383.04</b>



บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงินในตลาดอนุพันธ์ ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีภาระหนี้เงินกู้ระยะยาว ภาระหนี้ภายใต้สัญญาเช่าซื้อที่เป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่หลังการทำธุรกรรม Interest Rate Swap (IRS) ประมาณร้อยละ 38 ต่อ 62

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีธุรกรรม IRS จำนวนทั้งสิ้น 4 รายการ เป็นการแปลงหนี้สกุลยูโรที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ ทั้ง 4 รายการโดยวงเงินคงเหลือของธุรกรรม IRS ทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 1,473.95 ล้านบาท ซึ่งจะมีการชำระดอกเบี้ยกันเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ ธุรกรรม IRS สกุลเงินยูโร 4 รายการ จะสิ้นสุดสัญญาในปี 2561

#### 6.34.2 ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

จากการที่บริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินบาท และเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุล โดยมีสกุลหลักได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐ (USD) บาท (THB) ยูโร (EUR) และเยน (JPY) และมีค่าใช้จ่ายในสกุลหลัก ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐ (USD) และบาท (THB) ในขณะที่มีหนี้สินระยะยาวใน 4 สกุลเงิน ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐ (USD) ยูโร (EUR) บาท (THB) และเยน (JPY) บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการโดยใช้หลักการ Natural Hedging คือ การจัดให้ค่าใช้จ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด และกู้เงินพร้อมกับปรับโครงสร้างเงินกู้ให้สอดคล้องกับเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมกับ กับการลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้สกุลเงินบาท ด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อที่จะลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน ด้วยการวางแผนในการจัดหาเงินทุน และการใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำธุรกรรมที่เหมาะสม ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD:EUR:JPY:CHF:THB = 2:38:21:7:32 นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Forward Contract เพื่อจัดหาเงินชำระหนี้ในสกุลเงินที่บริษัทฯ มีภาระผูกพันในอนาคต

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีธุรกรรม CCS จำนวนทั้งสิ้น 25 รายการ โดยแบ่งเป็นการแปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลยูโร (EUR) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 4 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 13 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยลอยตัว 2 รายการ แปลงหนี้สกุลเงินยูโร (EUR) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 2 รายการ และแปลงหนี้สกุลดอลลาร์สหรัฐ (USD) เป็นหนี้เงินสวิสฟรังก์ (CHF) จำนวน 4 รายการ โดยวงเงินคงเหลือของธุรกรรม CCS ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวนเทียบเท่า 35,319.12 ล้านบาท ซึ่งจะมีการชำระแลกเปลี่ยนเงินต้น และดอกเบี้ยเป็นรายเดือน รายไตรมาส และทุกๆ 6 เดือน โดยธุรกรรม CCS ดังกล่าว จะทยอยสิ้นสุดสัญญาตั้งแต่ปี 2561 ถึงปี 2575

หน่วย : ล้านบาท

สกุลเงิน	หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ					
	2560			2559		
	ครบกำหนดภายใน 1 ปี	1 ถึง 5 ปี	ครบกำหนดเกินกว่า 5 ปี	ครบกำหนดภายใน 1 ปี	1 ถึง 5 ปี	ครบกำหนดเกินกว่า 5 ปี
ดอลลาร์สหรัฐ	5,725.56	5,626.72	6,900.79	6,549.38	4,638.87	6,503.07
เยนญี่ปุ่น	1,571.76	6,135.60	4,559.02	1,292.95	5,255.61	3,861.50
เงินยูโร	7,819.09	23,440.30	21,690.30	8,377.28	25,007.61	26,251.73

### 6.34.3 ความเสี่ยงด้านราคาน้ำมัน

ความผันผวนของราคาน้ำมันจะขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของน้ำมันเชื้อเพลิงในตลาดโลก รวมทั้งผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำ การประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประกอบการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีใช่เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 18 เดือน โดยการกำหนดราคาน้ำมันฯ ขึ้นต่ำและขึ้นสูงไว้ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องรับภาระส่วนต่างหากราคาน้ำมันฯ ต่ำกว่าราคาขึ้นต่ำ ในทางกลับกันบริษัทฯ จะได้รับชดเชยส่วนต่างหากราคาน้ำมันฯ สูงกว่าราคาขึ้นสูงโดยการรับชดเชยหรือจ่ายชดเชยส่วนต่างเป็นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งในปี 2560 บริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 68 ของปริมาณการใช้ และบริษัทฯ ยังคงจัดทำ การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีภาระผูกพันถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2561 ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 37 ของปริมาณการใช้ น้ำมันทั้งหมด

### 6.34.4 มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน

มูลค่ายุติธรรม หมายถึง ราคาที่จะได้รับจากการขายสินทรัพย์ หรือจะจ่ายเพื่อโอนหนี้สิน ในรายการที่เกิดขึ้นในสภาพปกติระหว่างผู้ร่วมตลาด ณ วันที่วัดมูลค่า

บริษัทฯ ใช้วิธีการและข้อสมมติที่บริษัทฯ ใช้ในการประมาณมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินแต่ละชนิด ดังนี้

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เจ้าหนี้การค้า เงินกู้ยืม เงินค้างจ่าย เป็นมูลค่ายุติธรรมที่ใกล้เคียงกับราคาที่เป็นที่กในบัญชี

เงินลงทุนทั่วไป เป็นมูลค่ายุติธรรมโดยประมาณจากราคาตามบัญชีสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า สำหรับเงินลงทุนในตราสารทุนที่มีราคาตลาด เป็นมูลค่ายุติธรรมตามราคาตลาด

ลูกหนี้การค้า เป็นมูลค่ายุติธรรมจากยอดลูกหนี้การค้าสุทธิจากค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามบัญชี

ธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงินเป็นมูลค่ายุติธรรมที่เกิดจากการปรับมูลค่าของสัญญาที่บริษัทฯ ทำไว้กับธนาคาร ตั้งแต่เริ่มต้น ด้วยราคาตลาด ณ วันที่ในรายงานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าของสัญญา ณ เวลาปัจจุบันมากขึ้น

## 6.35 สัญญาและการผูกพัน

### 6.35.1 ภาระผูกพันในการซื้อเครื่องบิน

บริษัทฯ มีภาระผูกพันในการซื้อเครื่องบินที่ต้องชำระเป็นเงิน 6,284.39 ล้านบาท สำหรับเครื่องบิน A350-900 XWB จำนวน 2 ลำ คาดว่าจะได้รับมอบในปี 2561 ประกอบด้วย

หน่วย : ล้านบาท

การผูกพัน	ภายใน 1 ปี
ซื้อเครื่องบิน	6,284.39

### 6.35.2 สัญญาและการระดมทุนเช่าเครื่องบิน

บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Leases) เครื่องบินจำนวน 39 ลำ โดยมีภาระผูกพันที่ต้องจ่ายค่าเช่าเครื่องบินตามสัญญาเช่าดำเนินงานเป็นจำนวนเงิน 3,816.67 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 125,366.93 ล้านบาท ประกอบด้วย เครื่องบิน A320-200 จำนวน 15 ลำ A350-900 จำนวน 8 ลำ B777-300ER จำนวน 8 ลำ B787-8 จำนวน 6 ลำ และ B787-9 จำนวน 2 ลำ โดยมีเครื่องบินที่บริษัทฯ ดำเนินการรับมอบเรียบร้อยแล้วจนถึงสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 จำนวน 36 ลำ และมีเครื่องบินที่ยังไม่ถึงกำหนดรับมอบอีกจำนวน 3 ลำ ทั้งนี้ มีเครื่องบินครบกำหนดสิ้นสุดสัญญาเช่าดำเนินงานในปี 2562 - 2565 จำนวน 9 ลำ และจะครบกำหนดสิ้นสุดสัญญาในปี 2566 - 2573 จำนวน 30 ลำ

ภาระผูกพันค่าเช่า ตามสัญญาเช่าเครื่องบินทั้ง 39 ลำ สำหรับระยะเวลาแต่ละช่วงมีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ภาระผูกพัน	ภายใน 1 ปี	เกิน 1 ปี - 5 ปี	เกิน 5 ปี
ค่าเช่า	13,929.66	53,318.78	58,118.49

## 6.36 การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียเงินลงทุนในบริษัทร่วม

6.36.1 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทถือหุ้น บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 245 ล้านหุ้น โดยมีสัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 39.20

ต่อมา บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ได้เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนควบคู่กับใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ครั้งที่ 1 (NOK-W1) แก่ผู้ถือหุ้นเดิม จำนวน 625 ล้านหุ้น มูลค่าตราไว้หุ้นละ 1 บาท โดยเสนอขายในราคาหุ้นละ 2.40 บาท กำหนดวันจองซื้อและชำระเงินระหว่างวันที่ 16 - 22 พฤษภาคม 2560 และเริ่มซื้อขายวันที่ 2 มิถุนายน 2560 โดยมีผู้ถือหุ้นเดิมซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 510.99 ล้านหุ้น รวมเป็นเงิน 1,226.40 ล้านบาท บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ได้รับเงินเพิ่มทุนดังกล่าว เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560 ซึ่งหลังหักค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนแล้วคงเหลือ จำนวน 1,224.63 ล้านบาท และได้ดำเนินการจดทะเบียนเพิ่มทุนชำระแล้วในส่วนที่เพิ่มขึ้นจำนวน 510.99 ล้านบาท กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในวันที่ 31 พฤษภาคม 2560 ทำให้ทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วเปลี่ยนแปลงจากเดิม 625 ล้านบาท เป็น 1,135.99 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 1,135.99 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นเดิมไม่ประสงค์ซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวตามสิทธิ ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ลดลงจากเดิมร้อยละ 39.20 เป็นร้อยละ 21.57

นอกจากนี้ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ได้เสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน ครั้งที่ 2 ให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม จำนวน 1,135.99 ล้านหุ้น มูลค่าตราไว้หุ้นละ 1 บาท เสนอขายในราคาหุ้นละ 1.50 บาท ระหว่างวันที่ 16 - 20 ตุลาคม 2560 โดยมีผู้ถือหุ้นเดิมซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 1,135.99 ล้านหุ้น รวมเป็นเงิน 1,703.99 ล้านบาท บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ได้รับเงินเพิ่มทุนดังกล่าว เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2560 ซึ่งหลังหักค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนแล้ว คงเหลือจำนวน 1,695.10 ล้านบาท และได้จดทะเบียนเพิ่มทุนที่ชำระแล้วในส่วนที่เพิ่มขึ้นจำนวน 1,135.99 ล้านบาท กับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2560 ทำให้ทุนจดทะเบียนชำระแล้วเปลี่ยนแปลงจากเดิม 1,135.99 ล้านบาท เป็น 2,271.99 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 2,271.99 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ใช้สิทธิ ในฐานะผู้ถือหุ้นเดิมซื้อหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าว จำนวน 250.39 ล้านหุ้น เป็นจำนวนเงิน 375.59 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 21.57 เป็นร้อยละ 21.80

6.36.2 ขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุนจำนวนเงิน 429.09 ล้านบาท เป็นรายการที่เกิดจากการรับรู้ผลต่างจากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุนใน บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ในเดือนพฤษภาคม 2560 จำนวนเงิน 432.69 ล้านบาท หักด้วยกำไรจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน ในเดือนตุลาคม 2560 จำนวนเงิน 3.60 ล้านบาท

### 6.37 เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน

6.37.1 บริษัทฯ รับมอบเครื่องบิน A350-900 ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 1 ลำ และภายใต้สัญญาเช่าซื้อ จำนวน 1 ลำ ในเดือนมกราคม 2561 และมีแผนจะรับมอบเครื่องบิน A350-900 ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานอีกจำนวน 2 ลำ ภายในไตรมาส 1 ของปี 2561

6.37.2 ในเดือนมกราคม 2561 บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาเงินกู้ระยะยาว พร้อมเบิกรับเงินกู้จำนวน 2,000 ล้านบาท สำหรับใช้เป็นเงินลงทุนในกิจการของบริษัทฯ

6.37.3 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการออกและเสนอขายตราสารหนี้ประเภทหุ้นกู้ภายในประเทศ ในสกุลเงินบาท และอยู่ระหว่างทำสัญญาเงินกู้ระยะยาว สกุลเงินบาท โดยมีกำหนดดำเนินการแล้วเสร็จภายในไตรมาส 1 ของปี 2561

6.37.4 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 1/2561 วันที่ 24 มกราคม 2561 ได้มีมติอนุมัติขายหุ้นของ บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 22.50 ล้านหุ้น ในราคาหุ้นละ 41.00 บาท เป็นจำนวนเงิน 922.50 ล้านบาท โดยจำนวนหุ้นที่ขายครั้งนี้คิดเป็นร้อยละ 24 ของทุนจดทะเบียนของ บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

6.37.5 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่พิเศษที่ 2/2561 วันที่ 30 มกราคม 2561 ได้มีมติอนุมัติการขาย อสังหาริมทรัพย์ในประเทศของบริษัทฯ ที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นจำนวนเงิน 5.30 ล้านบาท และอนุมัติการขายอสังหาริมทรัพย์ ต่างประเทศของบริษัทฯ ที่เมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย เป็นจำนวนเงิน 43.52 ล้านดอลลาร์ออสเตรเลีย

### 6.38 การอนุมัติงบการเงิน

งบการเงินนี้ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบผู้มีอำนาจของบริษัทฯ ให้ออกงบการเงินเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561

## คณะกรรมการบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560



### พลอากาศเอก ตรึกศ สอนแจ้ง

รองประธานกรรมการ และรักษาการประธานกรรมการ  
กรรมการอิสระ  
กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม  
ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม  
ประธานกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ  
กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วาระที่ 1 วันที่ 5 ส.ค. 2557 - 21 เม.ย. 2560

วาระที่ 2 วันที่ 21 เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน

อายุ 61 ปี

### การศึกษา/ประวัติอบรม

- วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทหารมโหฬาร สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี
- หลักสูตรเสนาธิการกอง โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
- วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับ นักบริหารชั้นสูง สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่น 10/2560

### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 1 ต.ค. 2557- ก.ย. 2559 ผู้บัญชาการทหารอากาศ กองทัพอากาศ
- 2556 เสนาธิการทหารอากาศ กองทัพอากาศ

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



### พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง

กรรมการอิสระ  
ประธานกรรมการตรวจสอบ  
ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 21 เม.ย. 2560

อายุ 59 ปี

### การศึกษา/ประวัติอบรม

- โรงเรียนนายร้อยรวม ประเทศญี่ปุ่น รุ่นที่ 26
- โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงบิน รุ่นที่ 64
- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 36
- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประเทศญี่ปุ่น รุ่นที่ 41
- วิทยาลัยการทัพอากาศ ประเทศญี่ปุ่น รุ่นที่ 40
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 54
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ตันวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 5 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน รุ่นที่ 15

### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 2557 -2560 กรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 2557 เสนาธิการทหารอากาศ กองทัพอากาศ
- 2556 รองเสนาธิการทหารอากาศ กองทัพอากาศ

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ผู้บัญชาการทหารอากาศ กองทัพอากาศ
- ปัจจุบัน สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ปัจจุบัน ตุลาการศาลทหารสูงสุด
- ปัจจุบัน สมาชิกสภากลาโหม
- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี





**นายดิศกิต โทตระกิตย์**  
ประธานกรรมการด้านกฎหมาย

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 14 มิ.ย. 2560

อายุ 59 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี นิติศาสตร (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท D.E.A. de DROIT PUBLIC มหาวิทยาลัย STRASBOURG III (Robert Schuman) ประเทศฝรั่งเศส
- ประกาศนียบัตรชั้นต้นทางกฎหมายเปรียบเทียบ มหาวิทยาลัย STRASBOURG III (Robert Schuman)
- ประกาศนียบัตรทางการบริหารรัฐกิจ วิทยาลัยการปกครองแห่งชาติ (ENA) ประเทศฝรั่งเศส
- หลักสูตร Public Administration ประเทศฝรั่งเศส
- หลักสูตร Administration Litigation and Supervision ประเทศฝรั่งเศส
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 94/2550
- การอบรมหลักสูตรอื่นๆ
  - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 53 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
  - หลักสูตรหลักนิทรรศน์เพื่อประชาธิปไตย (นรป.) รุ่นที่ 3 สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
  - หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ รุ่นที่ 47/2549 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
  - หลักสูตรผู้บริหารงานด้านกฎหมายภาครัฐระดับสูง รุ่นที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
  - หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาของชาติ สถาบันคลังสมองของชาติ

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 2559 - 2560 กรรมการ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- 2558 - 2559 กรรมการ บริษัท บริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด
- 2557 รัชการราชการแทน เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
- 2555 - 2557 กรรมการ บริษัท โปรเซสไทย จำกัด
- 2553 - 2559 กรรมการ องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ
- ปัจจุบัน เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
- ปัจจุบัน สมาชิก สภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ปัจจุบัน กรรมการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- ปัจจุบัน กรรมการ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



## นางปรารภนา มงคลกุล

กรรมการอิสระ

กรรมการบริหาร

กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ

กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม

กรรมการทรัพยากรบุคคล

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 28 ก.พ. 2560

อายุ 53 ปี

การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ผู้พิพากษาสมทบ ศาลทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศกลาง
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 34/2546
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 2/2546
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Advanced Audit Committee Program (Advanced ACP) รุ่น 22/2559
- การอบรมหลักสูตรอื่นๆ
  - หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน รุ่นที่ 13/2558 สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ สถาบันพระปกเกล้า
  - หลักสูตร Advanced Management Program 180 Year 2011, Harvard Business School, Boston, USA
  - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 6/2551 สถาบันวิทยาการตลาดทุน
  - หลักสูตร Thai Intelligent Investors รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยาการผู้ลงทุนไทย
  - หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program รุ่นที่ 1/2547 สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย
  - หลักสูตร Director Diploma Examination Year 2003, The Australian Institute of Directors Association

ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 2558 - ม.ค. 2560 กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ธนาคารออมสิน
- 2557 - ม.ค. 2560 กรรมการ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
- 2555 - ก.ย. 2558 กรรมการ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

- 2541 - ก.พ. 2555 กรรมการ / ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ ประธานคณะกรรมการความเสี่ยงด้านการเงิน บริษัท ที.เค.เอส.เค.ไอ.เอส. จำกัด (มหาชน)
- ธ.ค. 2558 - ปัจจุบัน กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการสรรหา กรรมการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท เอฟเอ็ม แพลตฟอร์ม เอ้าท์เลท จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปี.ย. 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เออีเอส จำกัด
- เม.ย. 2558 - ปัจจุบัน กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ อนุกรรมการกลั่นกรองการลงโทษ บริษัท โพรเซสไทย จำกัด
- ก.ค. 2557-ปัจจุบัน กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการปฏิรูปสินทรัพย์ กรรมการกลั่นกรอง กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม การท่าเรือแห่งประเทศไทย
- 2557-ปัจจุบัน ผู้พิพากษาสมทบ ศาลทรัพย์สินทางปัญญา และการค้าระหว่างประเทศกลาง
- 2556 - ปัจจุบัน กรรมการ เลขาธิการ และเหรัญญิก มูลนิธิ ดร. ทำจิต - ปราณี มงคลกุล
- 2554 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท บุติก คอนซัลติ้ง กรุ๊ป จำกัด
- 2553 - ปัจจุบัน กรรมการอำนวยการ สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
- 2546 - ปัจจุบัน สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิ และวิทยากร สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ

ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

ไม่มี



**นายพิตพันธ์ เทพปฏิภาณ**  
กรรมการ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 20 ธ.ค. 2560

อายุ 61 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti-Corruption : leadership Role of the Board
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) รุ่น 4 /ปี 2555
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 138 /ปี 2553
- การอบรมหลักสูตรอื่นๆ
  - หลักสูตร Strategic Human Resource Management, Harvard University สหรัฐอเมริกา
  - หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร NIDA - Wharton Executive Leadership Program, The Wharton School, University of Pennsylvania สหรัฐอเมริกา
  - หลักสูตร Senior Executive Program (SEP) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - หลักสูตรการพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งระดับสูง (พตส.) รุ่นที่ 3 สำนักงานคณะกรรมการเลือกตั้ง
  - PTT Executive Leadership Program, General Electric, Crotonville สหรัฐอเมริกา
  - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 19 สถาบันวิทยาการตลาดทุน

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 2558 - ก.ย. 2559 ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้นและก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

- 2553- 2558 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทรัพยากรบุคคล และศึกษาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 2557- พ.ย. 2559 กรรมการ และประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน บริษัท Sakari Resources จำกัด
- เม.ย. - ต.ค. 2559 ประธานกรรมการ บริษัท พีทีที เอ็นเนอร์ยี่ รีซอร์สเซส จำกัด
- 2555 - 2558 ประธานกรรมการ บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ ไลจิสติกส์ จำกัด
- 2553 - 2558 ประธานกรรมการ บริษัท พีทีที โอซีที โซลูชั่น จำกัด
- 2555 - 2558 ประธานกรรมการ บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด
- 2553 - 2555 ประธานกรรมการ บริษัท เอนเนอร์ยี่ คอมเพล็กซ์ จำกัด

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการบรรษัทภิบาล บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- 2558 - ปัจจุบัน กรรมการสภา ประธานคณะกรรมการบริหาร และประธานกรรมการบริหารงานบุคคล สถาบันวิทยสิริเมธี (VISTEC)
- ปัจจุบัน รองประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนกำเนิดวิทย์ (KVIS)
- 2558 - ปัจจุบัน กรรมการ อ.ก.พ. คณะกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



### นายพีระพล ทาวรสกุลเจริญ

กรรมการ

กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม

กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ประธานกรรมการบริหาร

กรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 28 ธ.ค. 2558

อายุ 58 ปี

#### การศึกษา/ประสบการณ์

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (การเงินและการคลัง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการสาธารณะ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- หลักสูตรนักบริหารระดับกลาง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (เนบส.) รุ่นที่ 58 สำนักงาน ก.พ.
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (เนบส.2) รุ่นที่ 6 สำนักงาน ก.พ.
- หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่น 2555 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูงภาครัฐ (CIO) รุ่นที่ 27 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและการลงทุน (วธอ.) รุ่นที่ 3 สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 24 สถาบันวิทยาการตลาดทุน

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 2557 ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)
- 2556 รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี  
บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน รองปลัดกระทรวงคมนาคม (หัวหน้ากลุ่มภารกิจการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง) สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



**นายพินิจ พัวพันธ์**  
กรรมการ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 20 ธ.ค. 2560

อายุ 50 ปี

**การศึกษา/ประวัติอบรม**

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์และรัฐศาสตร์ Tufts University สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ The London School of Economic and Political Science
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่นที่ 2/2558
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 25 /ปี 2547
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่น 2 /ปี 2547
- การอบรมหลักสูตรอื่นๆ
  - หลักสูตร Advance Management Program, Harvard Business School (AMP 170) ปี 2549
  - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท. 11) ปี 2554
  - หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรในพระบรมราชูปถัมภ์ (มส. 5) ปี 2557
  - หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ สถาบันพระปกเกล้า (PDI 15)
  - หลักสูตรพลังงานสำหรับผู้บริหาร สถาบันพลังงานเพื่ออุตสาหกรรม สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (EEP 3)

**ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี**

- 2558 ที่ปรึกษาอิสระ บริษัท ผลิต-ไฟฟ้าลาว (มหาชน) (สปป.ลาว)
- 2553 - 2555 รองประธานสภาบริหาร, ประธานกรรมการบริหาร บริษัท หลักทรัพย์ กคตล-กท จำกัด (BECL-KT) (สปป. ลาว)
- 2552 - 2560 กรรมการ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน โชลารีส จำกัด

- 2552 - 2557 กรรมการ Thanh Cong Securities Company (เวียดนาม)
- 2551 - 2557 กรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์ เคที ซีบีที จำกัด

**ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน**

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- 20 ธันวาคม 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ, กรรมการการลงทุน บริษัท เงินทุน ศรีสวัสดิ์ จำกัด (มหาชน)
- 2558 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 1979 จำกัด (มหาชน)
- 2545 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ, กรรมการตรวจสอบ, กรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ชาญอิสสระ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)
- 2550 - ปัจจุบัน กรรมการบริหาร กรรมการคณะกรรมการลงทุน บริษัทหลักทรัพย์ ซีบีที จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- 2558 - ปัจจุบัน กรรมการ, กรรมการตรวจสอบ, กรรมการกำหนดค่าตอบแทน, ประธานกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่, กรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์, กรรมการเจรจาแก้ไขปัญหาข้อพิพาทกับบริษัทคู่สมปทาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
- 2557 - ปัจจุบัน รองประธานกรรมการ บริษัท มะลิกรูปี 1962 จำกัด
- 2556 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เวลา ๕๖ เรสซิเดนซ์ จำกัด
- 2551 - ปัจจุบัน กรรมการบริษัท, กรรมการมีอำนาจลงนาม บริษัทหลักทรัพย์ เคที ซีบีที จำกัด
- 2546 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เทลคอม โฮลดิ้ง จำกัด
- 2545 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด

**สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ** ไม่มี

**สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ** ไม่มี

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร** ไม่มี





## นายรัฐพล ปักคึกุมิ

กรรมการอิสระ

กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

กรรมการทรัพยากรบุคคล

กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

กรรมการตรวจสอบ

กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปบริษัทฯ

กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วาระที่ 1 วันที่ 5 ส.ค. 2557 - 22 เม.ย. 2559

วาระที่ 2 วันที่ 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน

อายุ 50 ปี

การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (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, School of Management, USA
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 23/2547
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 52/2547
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Charter Director Class (CDC) รุ่น 9/2558
- การอบรมหลักสูตรอื่นๆ
  - หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.58) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
  - หลักสูตรการบริหารการท่องเที่ยวสำหรับผู้บริหารระดับสูง (กสท.) รุ่นที่ 1 ศูนย์พัฒนาวิชาการตลาดด้านการท่องเที่ยว สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
  - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ รุ่นที่ 8 สถาบันวิทยาการการค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
  - หลักสูตรภูมิพลังแผ่นดินสำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 2013 Southeast Asia Regional Program Fellows, Eisenhower Fellowships
  - หลักสูตรการบริหารจัดการความมั่นคงแห่งชาติ (บมช.) รุ่นที่ 5 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
  - หลักสูตรกฎหมายปกครองสำหรับผู้บริหาร ระดับสูง (กปส.) รุ่นที่ 1 สำนักงานศาลปกครอง
  - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 1 (ว.พ.อ. 1) สถาบันวิทยาการพลังงาน

- สมาชิกหน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ รุ่นที่ 65 (ทอ. 65)

หน่วยฝึกการบินพลเรือนกองทัพอากาศ

- หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 13 (ป.ป.ร. 13) สถาบันพระปกเกล้า

- โครงการอบรม 2009 Directors' Consortium Stanford Graduate School of Business, USA

- หลักสูตร Electronic Business and Commerce Executive Program

- หลักสูตร e-Business and Supply Chain Management Program Graduate School of Business Stanford University, USA

- Enrolled as a special student at the Sloan School of Management for two academic term. Course work includes Operation and Financial Management, Massachusetts Institute of Technology Cambridge, MA. USA

ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- 2557- ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี กรรมการสรรหา กรรมการเฉพาะกิจพิจารณางบประมาณประจำปีของ กสท. กรรมการเจรจาแก้ไขปัญหาข้อพิพาทกับบริษัทคู่สัมปทาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ประธานกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เจเนอรัล อิเลคทรอนิกส์ คอมเมอร์เชียล เซอร์วิส จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สหชาติเศรษฐกิจ จำกัด
- ส.ค. 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ ประธานคณะกรรมการดำเนินงานขับเคลื่อน การพัฒนาระบบ การให้บริการร่วมกับ Alibaba กรรมการคณะกรรมการกลั่นกรองการลงโทษ กรรมการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท ไพรเมอเรียไทย จำกัด
- 2543 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท เอสเอฟจี จำกัด (มหาชน)
- 2533 - ปัจจุบัน กรรมการบริหาร บริษัท เอสเค มินิอรัลส์ จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



### นายวิชา ตันตริยานนท์

กรรมการอิสระ  
กรรมการบริหาร  
กรรมการบริหารความเสี่ยง  
กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 21 เม.ย. 2560

อายุ 59 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาโท Science in Management Administration Northrop University รัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 94/2550
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Audit Committee and Continuing Development Program (ACP) รุ่น 41/2555
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management (MFM) รุ่น 8/2555
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Report (MFR) รุ่น 16/2555
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function (MIA) รุ่น 13/2555
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) รุ่น 13/2555
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่น 6/2558

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 2556 - 2559 กรรมการ บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด
- 2552 - 2558 กรรมการ และประธานกรรมการบริหาร ธนาคารออมสิน
- 2553 - 2556 กรรมการ และประธานกรรมการบริหาร บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)
- 2556 - มี.ย. 2560 กรรมการ บริษัท อินเทอร์เน็ตเอนจินเนียร์ รีเสิร์ช คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- 2556 - พ.ย. 2560 กรรมการ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) (ลาออก 14 พ.ย. 2560)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- 2559 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เอ็ม พิคเจอร์ส อินเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)
- 2556 - ปัจจุบัน กรรมการ และประธานกรรมการ บริษัท อีสเทิร์น โพลีเมอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ และประธานกรรมการ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2560 - ปัจจุบัน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการเงิน สำนักงานคณะกรรมการและส่งเสริมการประกอบธุรกิจ ประกันภัย (คปภ.)

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ

ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

ไม่มี



### นายสมชัย สัจจพงษ์

กรรมการ  
ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน  
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง  
ประธานกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วาระที่ 1 วันที่ 19 ต.ค. 2558 - 21 เม.ย. 2560

วาระที่ 2 วันที่ 21 เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน

อายุ 56 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต Ohio State University สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาเอก เศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต Ohio State University สหรัฐอเมริกา
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 75/2549

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 2557 - 2558 อธิบดีกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง
- 2554 - 2557 ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง
- 2553 - 2554 ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ

ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

ไม่มี



## นายสมเกียรติ ศิริชาติไชย

กรรมการอิสระ

ประธานกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานฯ

ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคล

กรรมการตรวจสอบ

กรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วาระที่ 1 วันที่ 28 ส.ค. 2557 - 22 เม.ย. 2559

วาระที่ 2 วันที่ 22 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน

อายุ 53 ปี

### การศึกษา/ประวัติอบรม

- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- MBA (Finance) University of Pennsylvania (Wharton), USA ปี พ.ศ. 2534
- ปริญญาบัตรหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) ปี พ.ศ. 2553 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการลาดกุ่ม ปี พ.ศ. 2557
- Advanced Management Program Harvard Business School, USA, ปี พ.ศ. 2558
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่น 39/2559
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 178/2556
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 84/2553
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่น 11/2553
- การอบรมหลักสูตรอื่นๆ
  - หลักสูตรนานาชาติชั้นสูงสำหรับการบริหารธนาคาร SIDA, Stockholm, Sweden, ปี พ.ศ. 2554
  - High Performance Leadership, IMD, Lausanne Switzerland, ปี พ.ศ. 2551
  - Advanced HR Executive, Michigan Ross School of business, USA, ปี พ.ศ. 2550

### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- เม.ย. 2556 - ธ.ค. 2558 กรรมการ และประธานกรรมการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

- 2554- 2555 ประธานกรรมการ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด
- 2554 - 2555 ประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด
- 2553 - ก.พ. 2556 รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการคณะอำนวยการบริหาร และประธานคณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยง บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท บี. ทริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ หรือหน่วยงานอื่นๆ
  - ปัจจุบัน กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ประธานคณะที่ปรึกษา ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองประธานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
  - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
  - ปัจจุบัน ที่ปรึกษาคณะกรรมการอำนวยการ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
  - ปัจจุบัน หัวหน้าคณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการ ทรัพยากรบุคคล สภากาชาดไทย
  - ปัจจุบัน อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
  - ปัจจุบัน กรรมการนโยบายบุคลากร สภากาชาดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - ปัจจุบัน อนุกรรมการเตรียมกำลังคนภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ

ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยกลุ่มสห/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

ไม่มี



## พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีชัย

กรรมการอิสระ

กรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ

วันที่ 23 พ.ย. 2558

อายุ 54 ปี

### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ▶ ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล  
โรงเรียนนายเรืออากาศ

### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- ▶ 2559 หัวหน้าสำนักงานนายทหารปฏิบัติการพิเศษ  
หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์  
สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด
- ▶ 2553 รองหัวหน้าสำนักงานฝ่ายเสนาธิการในพระองค์  
สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร  
หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์

### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์      ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ▶ ปัจจุบัน รองผู้บัญชาการ  
หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ      ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ      ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร      ไม่มี



นางอุษณีย์ แสงสิงแก้ว

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน

รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 10 ก.พ. 2559

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560

อายุ 59 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (BBA)
- Mini Master of Information Technology (MMIT)
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (TEPCoT) รุ่นที่ 10 ปี 2017
- หลักสูตรการบริหารการรักษาสภาพความสงบเรียบร้อยของสังคมภาครัฐร่วมเอกชน (บรจ.)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 21 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.)
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 194/2557
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่น 10/2560
- หลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (สวปอ. รุ่น 4)

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 25 เม.ย. 2560 - 30 ก.ย. 2560 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1 ก.ย. 2558 - 24 เม.ย. 2560 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2555 - 2558 กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

➢ 2552 - 2555

ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน

และควบคุมอุปกรณ์บริการ

บนเครื่องบิน

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 0.000023

สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี





เรืออากาศเอก กนก ทองเพ็ญ

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายบริหารงานกฎหมาย

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 21 ส.ค. 2560

อายุ 59 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร UCLA Extension Executive Management Program 2005, University Of California, Los Angeles USA
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP Segment 1-6)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Developing CG Policy Statement (DGC)
- 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
- หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลางสำหรับหน่วยงานด้านกฎหมายในภาครัฐและเอกชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม

- หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สัญญา ธรรมศักดิ์ รุ่นที่ 4
  - หลักสูตรนักบริหารการยุติธรรมทางปกครองระดับสูง รุ่นที่ 6
- ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี**

- 2557 - 20 ส.ค. 2560 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคลและกำกับกิจกรรมองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2555 - 2557 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2555 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท วิ่งสเปนเซอร์วิสเซส จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ตไฮเทิล จำกัด
- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ทัวร์ เอื้องหลวง จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ 0.000041

สัดส่วนการถือหุ้นโดยผู้สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



### นายณรงค์ชัย ว่องธน-วิโมกษ์

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี ลาออกจากนกแอร์ ตั้งแต่วันที่ 1 ส.ค. 2560

ได้รับแต่งตั้งเมื่อ วันที่ 16 ก.ค. 2558

อายุ 55 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี (เศรษฐศาสตรบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท (สาขา Information Systems) Golden Gate University, San Francisco, CA, USA
- ปริญญาโท (สาขาการเงิน) University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA, USA
- สถาบันวิทยาการตลาดทุน รุ่นที่ 23 ประจำปี 2559
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอกชน (ปริญญาบัตร โปร.) รุ่นที่ 24 จากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) ประจำปี 2554
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Financial Institutions Governance Program (FGP) รุ่น 3/2554
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 131/2553
- หลักสูตร CIMB-Insead Leaderships, INSEAD
- CFO Becoming a Strategic Partner, University of Pennsylvania, USA
- Senior Finance Management Program, Executive Development International, UK
- วุฒินิติการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรโครงการฝึกอบรมพิเศษเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ วิชา System Analysis คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 12 พ.ย. 2558 - 1 ส.ค. 2560 กรรมการ  
ประธานกรรมการความเสี่ยง  
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด  
(มหาชน)
- ส.ค. 2552 - ก.ค. 2558 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CFO)  
ธนาคารซีไอเอ็มบี จำกัด (มหาชน)
- ส.ค. 2553 - พ.ค. 2557 กรรมการ (มีอำนาจลงนาม)  
บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน  
ซีไอเอ็มบี ฟรินซ์เฟล จำกัด
- พ.ค. 2555 - ก.ค. 2558 ประธานกรรมการ  
บริษัท เวิร์ดสัส จำกัด

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- ปัจจุบัน กรรมการ  
บริษัท โรงแรมรอยลออกคิด (ประเทศไทย) จำกัด  
(มหาชน)
- บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ
- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ  
บริษัท ไทย-อะมาดิอุสเชาท์อิสต์เอเชีย จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



**นาวาอากาศตรี พงษ์ธร เทพกาญจนา**  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560

อายุ 59 ปี

**การศึกษา/ประวัติอบรม**

- วิศวกรรมอากาศยาน โรงเรียนนายเรืออากาศ

**ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี**

- 1 ต.ค. 2559 - 30 ก.ย. 2560 ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1 ต.ค. 2558 - 30 ก.ย. 2559 ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1 ต.ค. 2557 - 30 ก.ย. 2558 ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษ ฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1 ต.ค. 2554 - 30 ก.ย. 2557 ผู้อำนวยการฝ่ายทดสอบและพัฒนาการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

**ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน**

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

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

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท ไทยไฟล้ากกรมหนึ่ง จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ 0.000046

สัดส่วนการถือหุ้นโดยกลุ่มรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



**นายสุรัชย์ เพียรเจริญศักดิ์**  
รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560

อายุ 58 ปี

**การศึกษา/ประวัติอบรม**

- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาเครื่องกล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

**ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี**

- 1 ต.ค. 2559 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1 พ.ย. 2558 รองผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 23 ก.พ. 2558 ผู้อำนวยการ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานระดับฐานปฏิบัติการ และสถานี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 12 พ.ย. 2552 ผู้อำนวยการ ฝ่ายกลยุทธ์และงานบริการ เทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

**ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน**

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

- 8 พ.ย. 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- 3 พ.ย. 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เบชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ 0.000275

สัดส่วนการถือหุ้นโดยกลุ่มรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



**นางกสิรา เรืองสิริเตโช**

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2560

อายุ 59 ปี

การศึกษา/ประวัติอบรม

- Business Administration Entrepreneur มหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ตัน

ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- เม.ย. 2559 - 24 ก.ค. 2560 กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ต.ค. 2556 - เม.ย. 2559 ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริการผู้โดยสาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ต.ค. 2555 - ต.ค. 2556 ผู้อำนวยการ ฝ่ายสถานีต่างจังหวัด และสถานีต่างประเทศ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน รองประธานกรรมการ บริษัท โรงแรม ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ครีเอทีฟ บิโกล็อกซ์ จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท วิ่งสเปน เซอร์วิส จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



**นายเดช บุนนาค**

ที่ปรึกษากรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 25 ก.ค. 2557

อายุ 54 ปี

การศึกษา/ประวัติอบรม

- 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

ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- ก.พ. 2557 - ก.ค. 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายรายได้เสริมองค์กร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- มี.ย. 2556 - ก.พ. 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- พ.ย. 2555 - มี.ย. 2556 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- ก.พ. 2554 - พ.ย. 2555 กรรมการผู้จัดการ หน่วยธุรกิจ การบริการภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ 0.000052

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



### นางสุวิมล บัวเลิศ

เลขานุการบริษัท ได้รับแต่งตั้งวันที่ 13 พ.ย. 2555

ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 18 ม.ค. 2560

รักษาการ รองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่สายการบุคคลและบริหารทั่วไป ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560

อายุ 56 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท วิทยาศาสตร์ (Microbiology) Southern Illinois University, USA
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาโท นิเทศศาสตร์ (การสื่อสาร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประกาศนียบัตร หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (ผู้นำวิสัยทัศน์) วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 195/2557
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Anti Corruption : The Practical Guide (ACPG) รุ่น 39/2560
- หลักสูตรนักบริหารการคมนาคมระดับสูง รุ่นที่ 1 กระทรวงคมนาคม

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 13 พ.ย. 2555 - 17 ม.ค. 2560 ผู้อำนวยการใหญ่  
สำนักเลขานุการบริษัท  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2555 ผู้อำนวยการใหญ่  
ฝ่ายบริหารทั่วไป  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ  
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ  
บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



### นายวิวัฒน์ ปิยะวิโรจน์

รักษาการรองกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์

ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2560

อายุ 52 ปี

#### การศึกษา/ประวัติอบรม

- ปริญญาตรี คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท Master of Science in Management Southern Nazarene University, USA

#### ประวัติการทำงานในระยะเวลา 5 ปี

- 1 พ.ค. 2560 - 18 ต.ค. 2560 รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด
- 1 ต.ค. 2558 - 3 เม.ย. 2559 รักษาการผู้อำนวยการใหญ่  
ฝ่ายขาย (SS)  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1 ต.ค. 2556 - 30 ก.ย. 2558 ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายขาย  
และจัดจำหน่าย ฝ่ายประเทศไทย,  
อินโด และไชน่า  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 1 ต.ค. 2555 - 30 ก.ย. 2556 ผู้อำนวยการ อิสต์เอเชีย,  
อเมริกา และฟิลิปปินส์  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

#### ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่มี

บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ

- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ทิวไรอิ่งหลวง จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ  
บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด
- ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต  
โฮเต็ล จำกัด

สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ไม่มี

สัดส่วนการถือหุ้นโดยคู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ไม่มี

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร ไม่มี



# สำนักงานสาขา

## 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

## BANGALORE, REPUBLIC OF INDIA

BLRAD : MR. PHIROMTIS THONGTHAM NA AYUTTHAYA TKT/RSVN : (91-80) 4098-0396/97  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL FAX : (91-80) 4098-0392  
305, 3RD FLOOR EMBASSY SQUARE AIRPORT : (91-80) 6678-3191  
148 INFANTRY ROAD BANGALORE- 560 001, INDIA FAX : (91-80) 6678-3192

## BEIJING, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

BJSAA : MR. ANAN BUDKAEW TKT : (86-10) 8515-0088  
UNITS 303-4, LEVEL 3, OFFICE TOWER W3 RSVN : (86-10) 8515-1142  
ORIENTAL PLAZA, NO.1 EAST CHANG AN AVENUE FAX : (86-10) 8515-1134  
DONG CHENG DISTRICT AIRPORT : (86-10) 6459-8899  
BEIJING, 100738 PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA FAX : (86-10) 6459-0012

## BRISBANE, AUSTRALIA

BNEAA : MR. CHAWARIT THANASOMBATNANTH TKT/RSVN : (61-7) 3215-4700  
THAI AIRWAYS INTL BRISBANE FAX : (61-7) 3215-4737  
9/300 ANN ST. AIRPORT : (61-7) 3860-4163  
BRISBANE QUEENSLAND 4000, AUSTRALIA FAX : (61-7) 3860-4328

## BRUSSELS, BELGIUM

BRUSD : MRS. KATRIEN DEPAUW TEL : (32-2) 502-4447  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL FAX : (32-2) 502-6947  
21, AVENUE DE LA TOISON D'OR e-mail : reservations@thaiairways.be  
1050 BRUSSELS, BELGIUM TKT/RSVN : (32-2) 502-4447  
FAX : (32-2) 502-6947  
e-mail : reservations@thaiairways.be

## BUSAN, REPUBLIC OF KOREA

PUSAD : MR. TIRAWATT THONGPURK TKT : (82) 51-600-8183 / 84  
6TH FL. HYUNDAI MARINE & FIRE RSVN : (82) 51-600-8183 / 84  
INSURANCE B/D, 240 JUNGANG-DAERO, FAX : (82) 51-463-8564  
DONG-GU, BUSAN, REPUBLIC OF KOREA 601-713 AIRPORT : (82) 51-941-8182  
FAX : (82) 51-941-8183

## BODHGAYA, REPUBLIC OF INDIA (TEMPORARY OFFICE)

INPAC TRAVELS (INDIA) PVT LTD. TEL : (91-0631) 220-0124 / 220-1156  
C/O MR CB SINGH FAX : (91-0542) 250-5353  
GF, HOTEL THE ROYAL RESIDENCY  
DUMUHAN ROAD, BODHGAYA  
DISTT GAYA, BIHAR, REPUBLIC OF INDIA

## CHENNAI, REPUBLIC OF INDIA

MAAAA : MR. NATAPOL VANICHKUL TKT/RSVN : (91-44) 4206-3311  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PLC., LTD. FAX : (91-44) 4206-3344  
KGN TOWERS, 4<sup>th</sup> FLOOR, B WING AIRPORT : (91-44) 2256-1928 / 1929  
62 ETHIRAJ SALAI, EGMORE FAX : (91-44) 2256-1930  
CHENNAI 600 015, REPUBLIC OF INDIA

## CHENGDU, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

CTUAA : MISS PIRANUJ SOMBURANADHIRA TKT/RSVN : (86-28) 8666-7575 / 8666-7171  
ROOM 02-03, 12<sup>th</sup> FLOOR OF TOWER 1, FAX : (86-28) 8666-9371  
CENTRAL PLAZA 8 SHUNCHENG AVENUE, AIRPORT : (86-28) 8520-5842 / 8520  
CHENGDU, SICHUAN PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA FAX : (86-28) 8520-5840

## COLOMBO, SRI LANKA

CMBAA : MR. NARINTORN SUKKASEAM TKT/RSVN : (94-11) 730-7100-05  
NBR 03, SIR EARNEST DE SILVA MAWATHA FAX : (94-11) 266-7891  
COLOMBO 3, SRI LANKA AIRPORT : (94-11) 225-2057  
FAX : (94-11) 225-2861

## COPENHAGEN, DENMARK

CPHAA : MR. NATTHAKORN CHUNHACHA TKT : (45-33) 750-190  
RAADHUSPLADSEN 16 RSVN : (45-33) 750-120  
DK-1550 COPENHAGEN V FAX : (45-33) 750-180  
DENMARK AIRPORT : (45-32) 521-225  
FAX : (45-32) 523-052

## DELHI, REPUBLIC OF INDIA

DELA : MR. THAMANOON KUPRASERT TKT/RSVN : (91-11) 4149-7777  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD. FAX : (91-11) 4149-7788  
THE AMERICAN PLAZA AIRPORT : (91-11) 2565-2413 / 2565-2796  
HOTEL INTERCONTINENTAL EROS, NEHRU PLACE FAX : (91-11) 2565-2788  
NEW DELHI 110 019, REPUBLIC OF INDIA

## DENPASAR, INDONESIA

DPSAD : MR. NARONGRAT SITTHI TKT/RSVN : (62-361) 288-141  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL FAX : (62-361) 288-063  
INNA GRAND BALI BEACH HOTEL, GROUND FLOOR AIRPORT : (62-361) 935-5064  
JL. HANG TUAH, SANUR - BALI 80032 FAX : (62-361) 935-5063  
INDONESIA

## DHAKA, BANGLADESH

DACAA : MR. SATIT DUMRERNG TKT : (88-02) 887-9131-45 EXT 502  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO.LTD RSVN : (88-02) 887-9131-45 EXT 501  
SPL WESTERN TOWER, LEVEL-9, SPACE-903, FAX : (88-02) 887-9146  
186 BIR UTTAM MIR SHAWKAT ALI ROAD, AIRPORT : (88-02) 890-1807 / 1809 / 1812  
TEJGAON INDUSTRIAL AREA, DHAKA-1208, FAX : (88-02) 890-1813  
BANGLADESH

## DUBAI, U.A.E.

DXBAA : MR. CHANTOUCH SRINILTA TKT/RSVN : (971-4) 268-1701  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL FAX : (971-4) 266-5498  
NO.1 BU HALEEBA PLAZA, SHOP NO. 1 AIRPORT : (971-4) 224-4305  
AL MURAQQABAT ROAD, DEIRA FAX : (971-4) 224-5716  
P.O. BOX 13142, DUBAI - U.A.E.

## FRANKFURT, GERMANY

FRAAA : MR. PATAPONG NA NAKORN TKT : (49-69) 92874-446  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL RSVN : (49-69) 92874-444  
ZEIL 127 FAX : (49-69) 92874-222  
60313 FRANKFURT, GERMANY AIRPORT : (49-69) 69070-931  
FAX : (49-69) 692-981

## FUKUOKA, JAPAN

FUKAD : MR. SWASDIART PANIKABUTR TKT/RSVN : 0570-064-015  
HINODE FUKUOKA BUILDING (Call Center for local calls only)  
12-1, TENJIN 1, CHUO-KU FAX : (81-92) 734-9480  
FUKUOKA, 810-0001 JAPAN AIRPORT : (81-92) 477-7870  
FAX : (81-92) 477-0345

## GUANGZHOU, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

CANAA : MR. WICHIAN SRISINTHARAKUN TKT/RSVN : (86-20) 8365-2333 EXT 5  
G3, WEST WING, THE GARDEN HOTEL FAX : (86-20) 8365-2300 / 2488  
368 HUANSI DONGLU, GUANGZHOU 510064 AIRPORT : (86-20) 8613-5310 / 8612-3866  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA FAX : (86-20) 8613-5315

## HANOI, SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM

HANAA : MR. JUCKSAWAT KITISOOK TKT : (84-4) 3826-7921  
1<sup>st</sup> & 3<sup>rd</sup> FLOOR, HANOI LAKE VIEW BUILDING RSVN : (84-4) 3826-7922  
28 THANH NIEN ROAD, TAY HO DISTRICT, HANOI FAX : (84-4) 3826-7394  
VIETNAM AIRPORT : (84-4) 3884-0530  
FAX : (84-4) 3886-5574

## HO CHI MINH CITY, SOCIAL REPUBLIC OF VIETNAM

SGNAA : MR. RATAPONG YANYONG TKT/RSVN : (84-8) 3822-3365 EXT 5117  
UNITE 102, SAIGON TOWER OFFICE BUILDING FAX : (84-8) 3824-3361  
29 LE DUAN BOULEVARD, BEN NGHE WARD, AIRPORT : (84-8) 3547-0300  
DIST. 1, HO CHI MINH CITY, FAX : (84-8) 3547-0301  
SOCIAL REPUBLIC OF VIETNAM

## HONG KONG, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

HKGAA : MR. CHETSENI DHANARAJATA TKT : (852) 2179-7700  
24A UNITED CENTRE FAX : (852) 2529-0132  
95 QUEENSWAY, HONG KONG RSVN : (852) 2179-7777  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA FAX : (852) 2179-7661  
AIRPORT : (852) 2769-7421  
FAX : (852) 2382-4595

**HYDERABAD, REPUBLIC OF INDIA**

HYDAA : \*\*VACANT\*\* TKT/RSVN : (91-40) 2333-3030 EXT 110  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD. FAX : (91-40) 2333-3003  
6-3-249/6, ROAD NO. 01, BANJARA HILLS AIRPORT : (91-40) 6660-5022  
HYDERABAD - 500034, REPUBLIC OF INDIA FAX : (91-40) 6662-2003

**GSA ISLAMABAD, ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN**

ISBAA : \*\* VACANT \*\* RSVN : (92-51) 227-2140  
OFFICE NO 3, 4 HOLIDAY INN ISLAMABAD HOTEL : (92-51) 227-2141  
ISLAMABAD, PAKISTAN FAX : (92-51) 282-3735  
AIRPORT : (92-51) 578-1409 / 411  
FAX : (92-51) 578-1410

**JAKARTA, REPUBLIC OF INDONESIA**

JKTAA : MR. WEERAWAT SWASDIBUDTRA TKT/RSVN : (62-21) 390-3588  
WISMA NUSANTARA BUILDING 26<sup>th</sup> FLR FAX : (62-21) 390-4318 / 316-2144  
JL. MH. THAMRIN NO. 59 AIRPORT : (62-21) 550-2442-3  
JAKARTA 10350 INDONESIA FAX : (62-21) 550-2442-3

**KARACHI, PAKISTAN**

KHIAA : MR. KANAPORN APINONKUL TKT/RSVN : (92-21) 3279-2294 / 3278-8000  
OFFICE NO.901-9 TH FLOOR EMERALD TOWER FAX : (92-21) 3279-1934  
PLOT NO. G -19-BLOCK 5 CLIFTON AIRPORT : (92-21) 457-0847 / 907-1472  
KARACHI, PAKISTAN FAX : (92-21) 457-3009

**KATHMANDU, NEPAL**

KTMAA : MR. PEERAPONG JUTAGANOO TKT/RSVN : (977-1) 422-4387 / 3565 / 5084  
ANNAPURNA ARCADE, DURBAR MARG FAX : (977-1) 422-1130  
KATHMANDU, NEPAL AIRPORT : (977-1) 411-3293  
FAX : (977-1) 411-3287

**KOLKATA, REPUBLIC OF INDIA**

CCUAD : MR. KRRIS THEERARAK TKT/RSVN : (91-33) 3982-7000  
APEEJAY HOUE , 6<sup>th</sup> Floor, Block-A FAX : (91-33) 3982-7197  
15 Park Street, KOLKATA - 700016, AIRPORT : (91-33) 2511-8931  
REPUBLIC OF INDIA FAX : (91-33) 2511-8033  
e-mail : tgkilkata@thaiccu.com

**KUALA LUMPUR, MALAYSIA**

KULAA : MR. TISHTI SUMITRA TKT/RSVN : (60-3) 2034-6900, 2034-6999  
SUITE 30.01, 30<sup>th</sup> FLOOR, WISMA GOLDHILL FAX : (60-3) 2034-6891  
67 JALAN RAJA CHULAN AIRPORT : (60-3) 8787-3522  
50200 KUALA LUMPUR, MALAYSIA FAX : (60-3) 8787-3511

**KUNMING, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

KMGAD : MR. NOPPORN KANCHANAMANE TKT/RSVN : (86-871) 6351-1515  
2<sup>nd</sup>, FLOOR, ATTACHED BUILDING OF JINJIANG FAX : (86-871) 6316-7351  
HOTEL NO. 98 BEIJING ROAD, KUNMING, AIRPORT : (86-871) 6708-5520  
YUNNAN PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA FAX : (86-871) 6708-5519

**GSA LAHORE, ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN**

LHEAA : \*\* VACANT \*\* TKT : (92-042) 3630-9791-4  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD. RSVN : (92-042) 3637-3377  
9-A, DAVIS ROAD, GRAND HOTEL & FAX : (92-042) 3636-8690  
TOWER BUILDING LAHORE, ISLAMIC REPUBLIC AIRPORT : (92-042) 3661-1514/15  
OF PAKISTAN FAX : (92-042) 3661-1513

**LONDON, UNITED KINGDOM**

LONAA : MISS NONTHAKORN TRAKULPA TKT : (44) 207-491-7953  
41 ALBEMARLE STREET FAX : (44) 207-907-9555  
LONDON, W1S 4BF, UNITED KINGDOM RSVN : (44) 330-400-4022  
FAX : (44) 207-409-1463  
AIRPORT : (44-020) 8976-7915  
FAX : (44-020) 8976-7911

**MANILA, PHILIPPINES**

MNLAA : MR. POLAPAT NEELABHAMORN TKT : (63-2) 580-8446-8  
COUNTRY SPACE 1 BUILDING SEN. GIL J. RSVN : (63-2) 580-8441  
PUYAT AVENUE MAKATI CITY, PHILIPPINES FAX : (63-2) 580-8484  
AIRPORT : (63-2) 834-0366-68  
FAX : (63-2) 879-5265

**MELBOURNE, AUSTRALIA**

MELAA : MR. LAWIT SAWADIRAK TKT : (61-3) 8662-2200  
3<sup>rd</sup> FLOOR, 250 COLLINS STREET RSVN : (61-3) 8662-2255  
MELBOURNE, VICTORIA 3000 FAX : (61-3) 9650-7003  
AUSTRALIA AIRPORT : (61-3) 9338-8954  
FAX : (61-3) 9335-3608

**MILAN, REPUBLIC OF ITALY**

MILAA : MRS. APHITCHAYA SAISA-ARD TKT/RSVN : (39-02) 864-51710  
VIA AMEDEI, 15 FAX : (39-02) 864-51711  
20123 MILAN, REPUBLIC OF ITALY AIRPORT : (39-02) 748-67911  
FAX : (39-02) 748-60470

**GSA MOWCOW, RUSSIAN FEDERATION AND C.I.S.**

MOWAA : MR. VICHAYA SINGTOROJ  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.  
40/2 PRECHISTENKA STREET  
BUILDING 1, ENTRANCE 1, OFFICE 8  
MOSCOW 119034

**GSA MUMBAI, REPUBLIC OF INDIA**

BOMAA : MR. TANAWAT HIRANYALEKHA TKT/RSVN : (91-22) 6637-3777  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL FAX : (91-22) 6637-3738  
MITTAL TOWERS, A WING, GROUND FLOOR 2A AIRPORT : (91-22) 6685-9219 / 20 / 21  
NARIMAN POINT, MUMBAI - 400021  
REPUBLIC OF INDIA

**MUNICH, GERMANY**

MUCAA : MR. THONGCHAI TUNGKASAREERUK TKT/RSVN : (49-89) 2420-7010  
BAYER KARREE BAYERSTRASSE 83 FAX : (49-89) 2420-7070  
80335 MUNICH, GERMANY AIRPORT : (49-89) 9759-2670 / 71  
FAX : (49-89) 9759-2676

**GSA MUSCAT, SULTANATE OF OMAN**

MCTAA : \*\* VACANT \*\* TKT/RSVN : (968) 2465-4195-96 / 79  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD. FAX : (968) 2465-9765  
GSA BAHWAN TRAVEL AGENCIES AIRPORT : (968) 2451-9874  
ALRAWAQ BUILDING NO. 10/1 BLOCK 205, PLOT 20 FAX : (968) 2451-0524  
WAY NO. 207 STREET 7, ALQURUM  
MUSCAT SULTANATE OF OMAN

**NAGOYA, JAPAN**

NGOAA : \*\* VACANT \*\* TKT/RSVN : (81-52) 963-8586  
SOUTH HOUSE 9F, 6-29, NISHIKI 3-CHOME FAX : (81-52) 963-8588  
NAKA-KU, NAGOYA 460-0003, JAPAN AIRPORT : (81-56) 938-1024  
FAX : (81-56) 938-1023

**OSAKA, JAPAN**

OSAAA : MR. WEERAWAT RATTANA RSVN : (81-06) 6202-5161  
SUMITOMOSEIMEI YODOYABASHI BUILDING FAX : (81-06) 6202-4758  
4-1-21 KITAHAMA, CHUO-KU AIRPORT : (81-072) 456-5140  
OSAKA 541-0041, JAPAN FAX : (81-072) 456-5144

**OSLO, NORWAY**

OSLAD : MISS PLOYPAILIN PAMON-MONTRI TKT/RSVN : (47) 2311-8888  
AKERSGT. 32 4<sup>th</sup> FLOOR FAX : (47) 2311-8880  
0180 OSLO, NORWAY AIRPORT : (47) 9481-0985  
FAX : (47) 6482-0590

**PARIS, FRANCE**

PARAA : MR. VIRUJ RUCHIPONGSE TKT : (33-1) 5568-8060  
TOUR OPUS 12 FAX : (33-1) 4090-7165  
77 ESPLANADE DU GENERAL DE GAULLE AIRPORT : (33-1) 4862-4130  
92914 LA DEFENSE CEDEX FAX : (33-1) 4864-6267  
FRANCE

**PENANG, MALAYSIA**

PENAD : \*\* VACANT \*\* TKT : (604) 226-7000  
LEVEL 3 BURMAH PLACE FAX : (604) 226-6821  
142-L BURMAH ROAD RSVN : (604) 226-6000  
10050 PENANG, MALAYSIA FAX : (604) 226-1857  
AIRPORT : (604) 643-9491  
FAX : (604) 644-3657

**PERTH, AUSTRALIA**

PERAD : MISS PHANIT KONGSIN TKT : (61-8) 9265-8201  
LEVEL 4, ST MARTINS TOWER RSVN : (61-8) 9265-8202  
44 ST GEORGE'S TERRACE FAX : (61-8) 9265-8260  
PERTH, WESTERN AUSTRALIA 6000 AIRPORT : (61-8) 9477-1099  
FAX : (61-8) 9479-2113

**PHNOM PENH, KINGDOM OF CAMBODIA**

PNHAA : MRS. CHATIYA APINYANUKUL TKT/RSVN : (855-23) 214-359-61  
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL FAX : (855-23) 214-369  
9-14B, REGENCY BUSINESS COMPLEX B AIRPORT : (855-23) 303-868  
294 MAO TSE TOUNG BLVD. FAX : (855-23) 890-239  
PHNOM PENH, KINGDOM OF CAMBODIA

**ROME, REPUBLIC OF ITALY**

ROMAA : MR. WAROTE INTASARA	TKT/RSVN : (39-6) 4781-3304
50, VIA BARBERINI	FAX : (39-6) 4746-449
00187 ROME, REPUBLIC OF ITALY	AIRPORT : (39-6) 6501-0703 / 773
	FAX : (39-6) 6501-0297

**SEOUL, REPUBLIC OF KOREA**

SELAA : MR. SUTTICHOKE SODLEECHIT	TKT : (82-2) 3707-0133
15TH FL., HANHWA FINANCE CENTER-TAEPYUNGRO	FAX : (82-2) 3707-0155
92 SEJONG DAERO, JUNG-GU	RSVN : (82-2) 3707-0011
SEOUL, REPUBLIC OF KOREA, 04525	FAX : (82-2) 755-5251
	AIRPORT : (82-32) 744-3571-4
	FAX : (82-32) 744-3577

**SHANGHAI, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

SHAAA : MISS PATSAMON SINGHA-UDOM	TKT/RSVN : (86-21) 3366-4111
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL.	FAX TKT : (86-21) 3366-4020
SHANGHAI OFFICE UNIT 2302,	FAX RSVN : (86-21) 3366-4010
CHONG HING FINANCE CENTER	AIRPORT : (86-21) 6834-6803
288 NANJING ROAD (WEST)	FAX : (86-21) 6834-6802
SHANGHAI 200003, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA	

**SINGAPORE**

SINAA : MR. NIVAT CHANTARACHOTI	TKT/RSVN : (65) 6210-5000
100 CECIL STREET #02-00	FAX : (65) 6223-9005
THE GLOBE, SINGAPORE 069532	AIRPORT : (65) 6542-8333
	FAX : (65) 6542-0179

**STOCKHOLM, SWEDEN**

STOAA : MRS. PORNSRI CHOTIWIT	TKT/RSVN : (46-8) 5988-3600
DROTTNINGGATAN 33, BOX 1118	FAX : (46-8) 5988-3690
STOCKHOLM, SWEDEN	AIRPORT : (46-8) 5988-3680
	FAX : (46-8) 5988-3693

**SYDNEY, AUSTRALIA**

SYDAA : MR. SERN CHUIPIKULCHAI	TKT : (61-2) 1300-651-960 / 9844-0929
75 PITT STREET, SYDNEY	FAX : (61-2) 9844-0936
NEW SOUTH WALES 2000	RSVN : (61-2) 1300-651-960 / 9844-0999
AUSTRALIA	FAX : (61-2) 9844-0936
	AIRPORT : (61-2) 9844-0939 / 9669-3033
	FAX : (61-2) 8339-1176

**TAIPEI, TAIWAN**

TPEAA : MR. WIT KITCHATHORN	TKT : (886) 2-8772-5222 EXT. 711
7F, NO. 308, SEC. 2, BADE ROAD,	FAX TKT : (886) 2-2776-7656
TAIPEI 10492 TAIWAN	RSVN : (886) 2-8772-5111
	FAX RSVN : (886) 2-8772-7200
	AIRPORT : (886) 3383-4131
	FAX : (886) 3383-4395

**GSA TEHRAN, IRAN**

THRAA : MR. CHANTOUCH SRINILTA (ACTING)	TKT/RSVN : (98-0) 21 4296-7700
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.	FAX : (98-0) 21 2266-1067
No.1, MIREMAD ST., MOTAHARI AVE.,	AIRPORT :
TEHRAN, IRAN	FAX :

**TOKYO, JAPAN**

TYOAA : MR. ARNUPHAP KITTIKUL	TKT/RSVN : (81-3) 3503-3311
1-5-1 YURAKUCHO, CHIYODA-KU	FAX : (81-3) 3503-3323
TOKYO 100-0006, JAPAN	AIRPORT : (81-4) 7634-8329
	(NRT)
	FAX : (81-4) 7634-8328
	AIRPORT : (81-3) 3747-0327
	(HND)
	FAX : (81-3) 3747-0318

**VIENNA, REPUBLIC OF AUSTRIA & EASTERN EUROPE**

VIEAA : MISS CHONNAKARN AKRAPREEDEE	TEL : (431) 586-8309
ECKPER GASSE 20-22	FAX : (431) 586-8198
1180 VIENNA, AUSTRIA	e-mail : thai-vie@aon.at

**VIENTIANE, LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC**

VTEAD : MISS PARINEE CHANTHRAKUPT	TKT/RSVN : (856-21) 222-527
M & N BUILDING, GROUND FLOOR	FAX : (856-21) 216-143
ROOM NO. 70/101-103	AIRPORT : (856-21) 512-024
SOUPHANOUVONG AVENUE	FAX : (856-21) 512-096
VIENTIANE, LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC	

**VARANASI, REPUBLIC OF INDIA (TEMPORARY OFFICE)**

TOP TRAVEL AND TOURS (P) LTD.	TEL : (91-0542) 329-5158
GF-3, R.H. TOWERS, THE MALL	FAX : (91-0542) 250-5353
VARANASI CANTT, VARANASI - 221001	
UTTAR PRADESH, REPUBLIC OF INDIA	

**XIAMEN, PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

XMNAA : MR. PRASERT TANHANSA	TKT/RSVN : (86-592) 226-1688
UNIT C 23 RD FLOOR, INTERNATIONAL PLAZA,	FAX : (86-592) 226-1678
NO.8 LUJIANG ROAD, XIAMEN, 361001	AIRPORT : (86-592) 573-0558
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA	FAX : (86-592) 573-0578

**YANGON, UNION OF MYANMAR**

RGNAA : MR. VUTICHAJ KAMPANARTSANYAKORN	TKT/RSVN : (95-9) 541-9549
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL.	AIRPORT : (95-1) 533-173
UNIT 01.03, LEVEL11, TOWER 1,	FAX : (95-1) 533-172
HAGL MYANMAR CENTRE	
192 KABA AYE PAGODA ROAD, BAHAN TOWNSHIP	
THE REPUBLIC OF THE UNION OF MYANMAR	

**ZURICH, SWITZERLAND**

ZRHAA : MR. ATHIWAT KRISNAMPOK	TKT/RSVN : (41-44) 215-6500
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC CO., LTD.	FAX : (41-44) 212-3408
BAHNHOFSTRASSE 67 / SIHLSTRASSE 1	AIRPORT : (41-43) 816-4323
8001 ZURICH, SWITZERLAND	FAX : (41-43) 816-4590

**สำนักงานภายในประเทศ**

**CHIANGMAI, THAILAND**

CNXSD : MRS. PUANGPETCH KULTHAWEE	TKT : (053) 920-920
240 PRAPOKKLAO ROAD,	FAX : (053) 920-990
AMPHUR MUANG, CHIANGMAI 52000, THAILAND	RSVN : (053) 920-999
	FAX : (053) 920-995
	AIRPORT : (053) 201-286
	FAX : (053) 922-162

**UDONTHANI, THAILAND**

224 UDON-NONGBUALAMPHU ROAD,	TKT/RSVN : (042) 246-567, 246-697, 243-222
T.MAKKANG, MUANG, UDONTHANI 41000,	FAX : (042) 243-309
THAILAND	

**PATTAYA, THAILAND**

PYXSD : MISS WANIDA SARIDDICHAINANTA	e-mail : pyxsd@thaiairways.com
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL	TKT/RSVN : (038) 420-995-7
DUSIT RESORT, 240/2 PATTAYA BEACH ROAD	FAX : (038) 420-998
PATTAYA CITY, CHONBURI 20150, THAILAND	

**HATYAI, THAILAND**

HDYSD : MR. KITTISAK PINMUANG (Acting)	TKT/RSVN : (074) 233-433
11/206-207 PRACHAYINDEE ROAD	FAX : (074) 232-392
HATYAI, SONGKHLA 90110, THAILAND	

**PHUKET, THAILAND**

HKTSD : MR. KITTISAK PINMUANG	TKT : (076) 360-400
78 RANONG ROAD, TAMBON TALAD NUE	FAX : (076) 360-487-8
MUANG DISTRICT, PHUKET 83000, THAILAND	RSVN : (076) 360-444
	FAX : (076) 360-485-6
	AIRPORT : (076) 351-216
	FAX : (076) 327-423

**THAI OFF LINE OFFICE ADDRESS**

**PATTAYA, THAILAND**

PYXSD : MISS WANIDA SARIDDICHAINANTA	e-mail : pyxsd@thaiairways.com
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PCL	TKT/RSVN : (038) 420-995-7
DUSIT RESORT, 240/2 PATTAYA BEACH ROAD	FAX : (038) 420-998





บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

โทรศัพท์ +66 2545 1000, +66 2025 1000

[www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)