



# CENTRALPATTANA

รายงานประจำปี  
2562

# บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

สถานที่ตั้ง	ชั้น 10, 30-34 อาคาร ดี ออฟฟิศ แอท เช็นทรัลเวิลด์ เลขที่ 999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย
โทรศัพท์	+66 (0) 2667 5555
เว็บไซต์ของบริษัท	www.cpn.co.th
เลขทะเบียนบริษัท	0107537002443
ปีก่อตั้ง	ปี 2523
ประเภทธุรกิจ	พัฒนาและให้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าขนาดใหญ่และประกอบธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมธุรกิจพัฒนาศูนย์การค้า เช่น อาคารสำนักงาน โรงแรม ที่พักอาศัย และ ศูนย์อาหาร เป็นต้น รวมถึงการลงทุนในกองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ (CPNCG) และทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ (CPNREIT) และเป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของกองทุนรวมฯ และกองทรัสต์ฯ
ข้อมูลหลักทรัพย์	หุ้นสามัญของ บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนและทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี 2538 โดยใช้ชื่อย่อหลักทรัพย์ “CPN”
ทุนจดทะเบียน	2,244,000,000 บาท
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	2,244,000,000 บาท ประกอบด้วย หุ้นสามัญ 4,488,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 0.5 บาท
สอบถามข้อมูล	<b>เลขานุการบริษัท</b> โทรศัพท์ : +66 (0) 2667 5555 ต่อ 1665, 1684, 1685, 1686 และ 1687 อีเมล : co.secretary@cpn.co.th  <b>นักลงทุนสัมพันธ์</b> โทรศัพท์ : +66 (0) 2667 5555 ต่อ 1614, 1632 และ 1688 อีเมล : ir@cpn.co.th

ผู้ลงทุนสามารถศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ เพิ่มเติมได้จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของบริษัทฯ ที่แสดงไว้ใน  
www.sec.or.th หรือ www.cpn.co.th

Celebrating 40 years  
of imagination

**CENTRALPATTANA**

รายงานประจำปี  
2562





จากจุดกำเนิดเมื่อ 40 ปีที่แล้ว เซ็นทรัลพัฒนาได้บุกเบิกสร้างศูนย์การค้าขนาดใหญ่ที่ครบวงจรเป็นแห่งแรกของประเทศ นับแต่นั้น เราได้เติบโตเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์อันดับหนึ่งของประเทศ และเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจไทย

พลังจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ของชาวเซ็นทรัลพัฒนาที่ได้ร่วมมือกันสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำมากมาย ล้วนได้รับแรงบันดาลใจมาจาก ผู้คนรอบตัว ครอบครัว เพื่อน และลูกค้า ทุกคนมีส่วนสำคัญช่วยผลักดันให้เราสร้างสรรค์พื้นที่ในจินตนาการ และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

เราสร้าง “ศูนย์กลางการใช้ชีวิตสำหรับทุกคน” พื้นที่ที่ทุกคนมาใช้ชีวิตอย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นศูนย์กลางที่เชื่อมต่อกับผู้คนในทุกมิติของความสัมพันธ์

เรานำความคิดสร้างสรรค์ มาพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นให้กับผู้คน สร้างศูนย์กลางของชุมชน สถานที่ที่ผู้คนมารวมตัวกันเพื่อค้นหา คิดค้น และร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มากกว่าการใช้ชีวิต ทำงาน ช้อปปิ้ง พักผ่อน ก่อเกิด และเรียนรู้

และท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกใบนี้ ยังมีอีกหลาย ๆ จินตนาการแห่งความสำเร็จที่รอเราอยู่ในวันข้างหน้า ให้เราได้ร่วมกันต่อยอด บุกเบิก สร้างสรรค์ และพัฒนาสิ่งที่ดีให้อนาคต

จินตนาการของเราในอีก 40 ปีข้างหน้า เราจะพัฒนาเพื่อสร้างสิ่งที่ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อชุมชน ประเทศชาติ และโลกใบนี้ของเรา

**เซ็นทรัลพัฒนา...เรามุ่งมั่นสร้างสรรค์สิ่งที่ดี เพื่ออนาคตที่ยั่งยืนสำหรับทุกคน**





# POSITIVITY

## คิดสร้างสรรค์ ทำในสิ่งที่ดี

ตลอด 40 ปีแห่งการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย เราเล็งเห็นถึงคุณค่าของพลังความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการที่ไฝ่ฝันอยากจะทำสิ่งที่ดีกว่าให้กับ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน ตลอดจนสิ่งแวดล้อม

เราภูมิใจที่ได้ร่วมกันสร้างโครงการคุณภาพที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตทุกรูปแบบ และครบทุกมิติของความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็น พื้นที่สำหรับ ครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนกลุ่มคนที่มีความชอบหรือความสนใจที่หลากหลาย ทำให้ทุกที่ที่เราสร้างขึ้นเป็น “ศูนย์กลางการใช้ชีวิต” ของทุกคน

และเราเชื่อมั่นว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดและสำเร็จขึ้นได้ ต้องเริ่มต้นจากรากฐานทางความคิดที่ดี คิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ให้เติบโตก้าวหน้าไปข้างหน้าร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

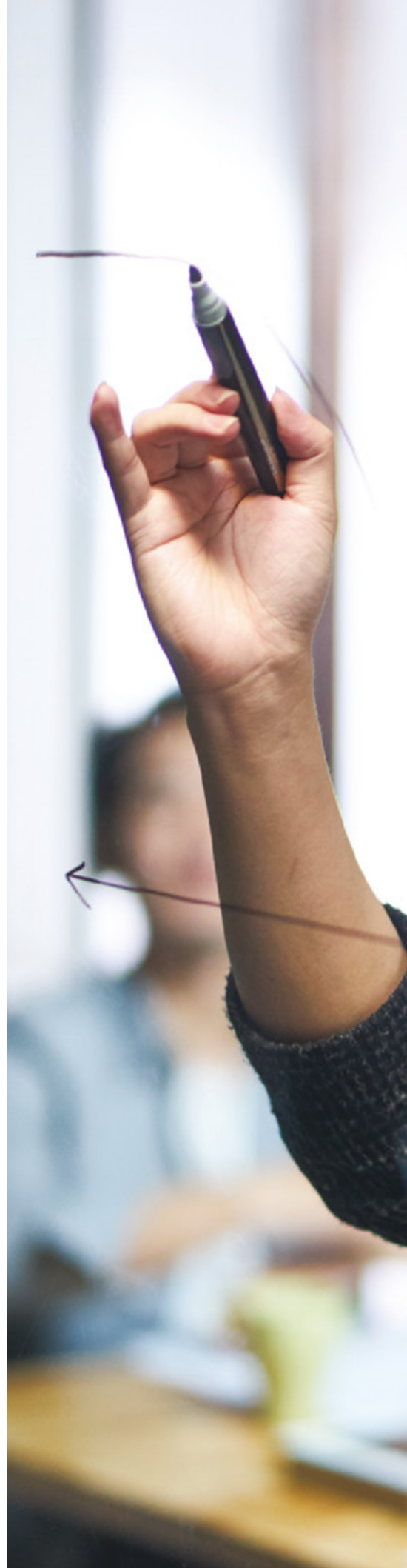


# DYNAMISM

## พัฒนาสิ่งใหม่ไม่หยุดยั้ง

เราเป็นผู้นำและผู้บุกเบิกที่สามารถปรับเปลี่ยน เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ที่ครบวงจรแห่งแรกในประเทศไทย เป็นผู้คิดนำร่องโครงการมิกซ์ยูสชั้นนำระดับสากล (Mixed-use) พลิกวงการธุรกิจค้าปลีกไทย ด้วยการนำรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ มาให้บริการกับลูกค้า ขยายฐานสู่การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยอย่างครบวงจร ปรับโฉมศูนย์การค้าให้ทันสมัยและดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ให้กับลูกค้า-ลูกค้าย่วมกัน และแสวงหาโอกาสต่อยอดทางธุรกิจในประเทศและต่างประเทศ

4 ทศวรรษที่ผ่านมา เราก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยมาสู่ยุคดิจิทัล ความท้าทายเหล่านี้ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนทำให้เราเรียนรู้ และนำประสบการณ์มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เราจับมือกับทุกภาคส่วนเพื่อมุ่งสร้างอนาคตที่ดีให้ทุกคน อาทิ จับมือกับพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งและมีศักยภาพในโครงการ Dusit Central Park ร่วมมือกับพันธมิตรองค์กรธุรกิจชั้นนำ เพื่อมอบบริการที่หลากหลายที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ไม่ว่าจะเป็น Grab และ COMMON GROUND เพื่อต่อยอดสร้างฐานธุรกิจในอนาคตให้เติบโตไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ











# COMMUNITY

## ก้าวไปด้วยกัน ผูกพันอย่างยั่งยืน

เราเชื่อมั่นว่า คุณภาพชีวิตที่ดีกว่า เริ่มต้นมาจากการเห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกัน และพัฒนาเติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน ทำให้ทุก ๆ โครงการของเราเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจให้กับชุมชน (Ecosystems) เราสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างโอกาส ส่งเสริมผู้ประกอบการท้องถิ่นทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ให้เติบโตไปพร้อมกับธุรกิจขนาดใหญ่ และสร้างพื้นที่สาธารณะสำหรับทุกคนในชุมชนเพื่อการใช้ชีวิตร่วมกัน ตลอดจนเป็นศูนย์กลางสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐ เพื่อดูแลชีวิตความเป็นอยู่และความปลอดภัยให้กับชุมชนรอบศูนย์การค้า

นอกจากนี้ เรายังปลูกฝังให้พนักงานในองค์กรนำความรู้และประสบการณ์มาสร้างคุณค่าให้กับสังคม สร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า ประหยัดพลังงานไฟฟ้า ลดการใช้น้ำ ส่งเสริมการสร้างอาคารที่ลดใช้วัสดุเพื่อการประหยัดพลังงาน ลดการใช้ทรัพยากรที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ถุงพลาสติก ตลอดจนการใช้พลังงานแสงอาทิตย์เป็นพลังงานทดแทน ทั้งหมดนี้เป็นเพราะเราเล็งเห็นถึงคุณค่าและความผูกพันของการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งจะเป็นสายสัมพันธ์ให้เรา ร่วมกันสร้างสิ่งที่ดีที่ยิ่งใหญ่ เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้คน และพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต



# สารบัญ

14

บทที่ 1

วิสัยทัศน์และ  
พันธกิจ

16

บทที่ 2

ค่านิยมองค์กร

18

บทที่ 3

ข้อมูลทางการเงิน  
ที่สำคัญ

22

บทที่ 4

สารจาก  
คณะกรรมการบริษัท

26

บทที่ 5

รายงานคณะกรรมการ  
ตรวจสอบและ  
ธรรมาภิบาล

28

บทที่ 6

รายงานคณะกรรมการ  
สรรหาและกำหนด  
ค่าตอบแทน

30

บทที่ 7

รายงานคณะกรรมการ  
นโยบายความเสี่ยง

32

บทที่ 8

คณะกรรมการ  
บริษัท

33

บทที่ 9

คณะผู้บริหาร

34

บทที่ 10

พัฒนาการที่สำคัญ  
ในปี 2562

38

บทที่ 11

รางวัล  
แห่งความภาคภูมิใจ

42

บทที่ 12

ภาวะเศรษฐกิจและ  
อุตสาหกรรม

48

บทที่ 13

ลักษณะ  
การประกอบธุรกิจ

66

บทที่ 14

โครงสร้างถือหุ้น

68

บทที่ 15

โครงสร้างรายได้

69

บทที่ 16

การบริหารจัดการ  
เพื่อความยั่งยืน

80

บทที่ 17

ปัจจัยความเสี่ยง

86

บทที่ 18

การวิเคราะห์และ  
คำอธิบายของ  
ฝ่ายจัดการ

106

บทที่ 19

ผลการดำเนินงาน  
ด้านการพัฒนา  
อย่างยั่งยืน



166

บันทึก 20

โครงสร้าง  
องค์กร

168

บันทึก 21

โครงสร้าง  
การจัดการ

184

บันทึก 22

การกำกับดูแล  
กิจการ

206

บันทึก 23

การสรรหากรรมการ  
และผู้บริหาร

208

บันทึก 24

คำตอบแทนกรรมการ  
และผู้บริหาร

213

บันทึก 25

โครงสร้างเงินทุน  
และนโยบายการจ่าย  
เงินปันผล

218

บันทึก 26

การควบคุมภายใน

222

บันทึก 27

รายการระหว่างกัน

230

บันทึก 28

ข้อพิพาททาง  
กฎหมาย

231

บันทึก 29

รายละเอียดเกี่ยวกับ  
กรรมการ ผู้บริหาร  
ผู้มีอำนาจควบคุม และ  
เลขานุการบริษัท

254

บันทึก 30

รายชื่อกรรมการ  
ในบริษัทย่อย

256

บันทึก 31

สรุปข้อมูลทั่วไปของ  
นิติบุคคลที่บริษัท  
ถือหุ้นร้อยละ 10 ขึ้นไป

266

บันทึก 32

โครงการอสังหาริมทรัพย์  
ของบริษัท

272

บันทึก 33

ข้อมูลสำหรับนักลงทุน  
และบุคคลอ้างอิง

277

บันทึก 34

สรุปตำแหน่งรายการ  
ที่กำหนดตามแบบ  
56-2

278

บันทึก 35

ใบรับรองตัวชี้วัด  
ด้านความยั่งยืนจาก  
หน่วยงานภายนอก

บทที่ 1

# วิสัยทัศน์และพันธกิจ

“ผู้พัฒนาศูนย์การค้าในระดับภูมิภาค  
ที่ได้รับการชื่นชมสูงสุดจากทุกคนและไม่หยุดนิ่ง  
ในการสร้างประสบการณ์แห่งความสุขในระดับโลก”

## บริษัท มีพันธกิจ 4 ประการที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

### 01 เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่ทุกคนชื่นชอบ (Most Admired Retail Developer of All Stakeholders)

“เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่ทุกคนชื่นชอบ โดยสร้างคุณค่าที่โดดเด่นแตกต่าง และเหนือความคาดหมายของทุกคน”

- เป็นศูนย์การค้าที่นักลงทุนเลือก โดยมอบผลตอบแทนที่ดีและยั่งยืนให้กับผู้ถือหุ้น นักลงทุน และพันธมิตร
- เป็นศูนย์การค้าที่ลูกค้าเลือก โดยสร้างประสบการณ์แห่งความสุขให้กับลูกค้า
- เป็นศูนย์การค้าที่ผู้เช่าและคู่ค้าเลือก โดยสร้างความสำเร็จทางธุรกิจร่วมกัน ควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว
- เป็นศูนย์การค้าที่พนักงานเลือก โดยให้โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองและการเติบโตทางหน้าที่การงาน ตลอดจนสร้างสังคมการทำงานที่มีความรักความผูกพันกัน
- เป็นศูนย์การค้าที่สังคมและชุมชนเลือก โดยพัฒนาศูนย์การค้าที่มีความโดดเด่นเป็นที่ภูมิใจของชุมชน ควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชน

### 02 เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic Retail Developer)

“เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่ไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาศูนย์การค้ารูปแบบใหม่ มีร้านค้าใหม่ที่หลากหลายและทันสมัย ตอบสนองวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย”

บริษัทฯ ตระหนักดีว่า ความไม่หยุดนิ่งของลูกค้าคือความท้าทายที่สำคัญ ลูกค้ามีความคาดหวังที่สูงขึ้นมีความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้น เข้าถึงสารสนเทศได้ง่ายขึ้น ความไม่หยุดนิ่งของบริษัทฯ จะเป็นสิ่งที่ผลักดันให้ศูนย์การค้าภายใต้การบริหาร มีความทันสมัยที่สุดและสามารถตอบสนองวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้าได้ดี โดยการพัฒนาศูนย์การค้ารูปแบบใหม่ การสรรหาร้านค้าใหม่ที่มีความทันสมัยและตรงกับความต้องการของลูกค้าเข้ามาอยู่ในศูนย์การค้าอย่างต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ การสร้างกิจกรรมที่มีความโดดเด่นแตกต่าง และสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้า ตลอดจนการผสมผสานกับบริษัทในเครือเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าควบคู่ไปกับการสร้างความประทับใจสูงสุดให้กับผู้ใช้บริการ

### 03 เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าระดับภูมิภาค (Regional Retail Developer)

“เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคและเป็นที่จับตามองในตลาด”

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การเติบโตเป็นองค์กรระดับภูมิภาคคือก้าวต่อไป ดังนั้นบริษัทฯ จึงมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่เป็นที่รู้จักและมีโครงการที่ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วในภูมิภาคนี้ บริษัทฯ ได้ระดมตลาดที่จะขยายธุรกิจไปอย่างชัดเจน บนพื้นฐานความรอบคอบ มีกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และแผนการสร้างพันธมิตรที่สามารถตอบสนองกับโอกาสทางธุรกิจได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ในขณะที่องค์กรและทีมงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีศักยภาพและความพร้อมที่จะสามารถดำเนินธุรกิจ ในต่างประเทศได้ตามเป้าหมาย

### 04 เป็นผู้สร้างประสบการณ์ความสุขที่เหนือกว่า (World-Class Rewarding Experience)

“เป็นศูนย์การค้าที่ลูกค้าเลือกจะมา เพื่อสัมผัสประสบการณ์ความสุขในการช้อปปิ้งที่เหนือกว่าคู่แข่งในทุกตลาดที่เปิดดำเนินการ”

บริษัทฯ ไม่ได้เป็นเพียงแค่ผู้พัฒนาศูนย์การค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้สร้างประสบการณ์แห่งความสุขให้กับทุกคน ดังนั้นทุกองค์ประกอบในศูนย์การค้า บริษัทฯ จะคำนึงถึงผู้ใช้บริการเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการคัดสรรร้านค้าให้มีความหลากหลายและแปลกใหม่ การจัดกิจกรรมที่น่าสนใจ การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างครบครัน บริษัทฯ เชื่อว่ามาตรฐานที่สูงและเป็นสากลจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเป็นผู้นำในตลาดได้ ความเป็นระดับสากลและระดับโลก (World-Class) จึงเป็นสิ่งที่บริษัทฯ มุ่งมั่นมาตลอดและเชื่อมั่นว่าการสร้างประสบการณ์แห่งความสุขในระดับสากล จะเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทฯ ก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการพัฒนาศูนย์การค้าระดับภูมิภาคได้ในอนาคต

บทที่ 2

# ค่านิยมองค์กร “เพราะเราใส่ใจ.. I-CARE”

บริษัทฯ ได้กำหนดให้ I-CARE เป็นคำนิยมขององค์กร ซึ่งคำนิยมนี้นี้ถูกกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการถ่ายทอดและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนทุกระดับได้ยึดถือและปฏิบัติ มีเป้าหมายในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

## I-INNOVATION



**สร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่** เปิดกว้างสำหรับทุกโอกาสและความท้าทายเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บริษัทฯ เปิดกว้างและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ตัดสินใจล่วงหน้า เอาชนะทุกข้อจำกัดสู่ความเป็นไปได้ หมั่นศึกษาและแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เสมอ กล้าคิดริเริ่ม ดัดแปลงและต่อยอดอย่างสร้างสรรค์ เปลี่ยนความคิดสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

## C-CUSTOMER



**ใส่ใจในลูกค้า** มุ่งมั่นพัฒนาด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นและใส่ใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอกเป็นสำคัญ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความพร้อมบริการลูกค้าอยู่เสมอ ต้องรู้จักลูกค้าและสินค้าอย่างเชี่ยวชาญเพื่อการให้บริการที่เหนือความคาดหมาย โดยคำนึงถึงมุมมองของลูกค้าอยู่เสมอแม้จะอยู่ในช่วงเวลาที่ยากลำบาก พร้อมยอมรับข้อผิดพลาดและดำเนินการแก้ไขในทันที เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้  
จึงกลายเป็นคำนิยมองค์กรของบริษัทฯ  
“เพราะเราใส่ใจ.. I-CARE”

## A-ALLIANCE



**ทำงานร่วมกันเป็นทีม**  
**เพื่อความก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ**

บริษัทฯ ผลักดันให้บุคลากรมุ่งทำงานเพื่อองค์กรภายใต้เป้าหมายหลักเดียวกันและมีแนวทางในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงทางเลือกที่เป็นประโยชน์สูงสุดร่วมกันทุกฝ่าย รับฟังและเคารพในมุมมองที่แตกต่างอยู่เสมอ สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อยกระดับองค์ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมมือกันระหว่างสายงานและกลุ่มธุรกิจเพื่อนำไปสู่ความเป็นหนึ่งขององค์กร

## R-RELATIONSHIP



**จิตผูกพันพึ่งพาทั้งเพื่อนพนักงาน**  
**คู่ค้า และสังคม เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน**

บริษัทฯ ตระหนักถึงการให้คุณค่าและเคารพความแตกต่างความหลากหลาย ทั้งอายุ วัฒนธรรม เพศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อใจใส่ใจจริงใจ ทำงานด้วยความยืดหยุ่นและห่วงใยผู้อื่นอยู่เสมอ ทั้งเพื่อนพนักงาน คู่ค้า และสังคม โดยให้ความสำคัญกับการรักษาคำมั่นสัญญาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในการทำงาน รวมไปถึงการมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

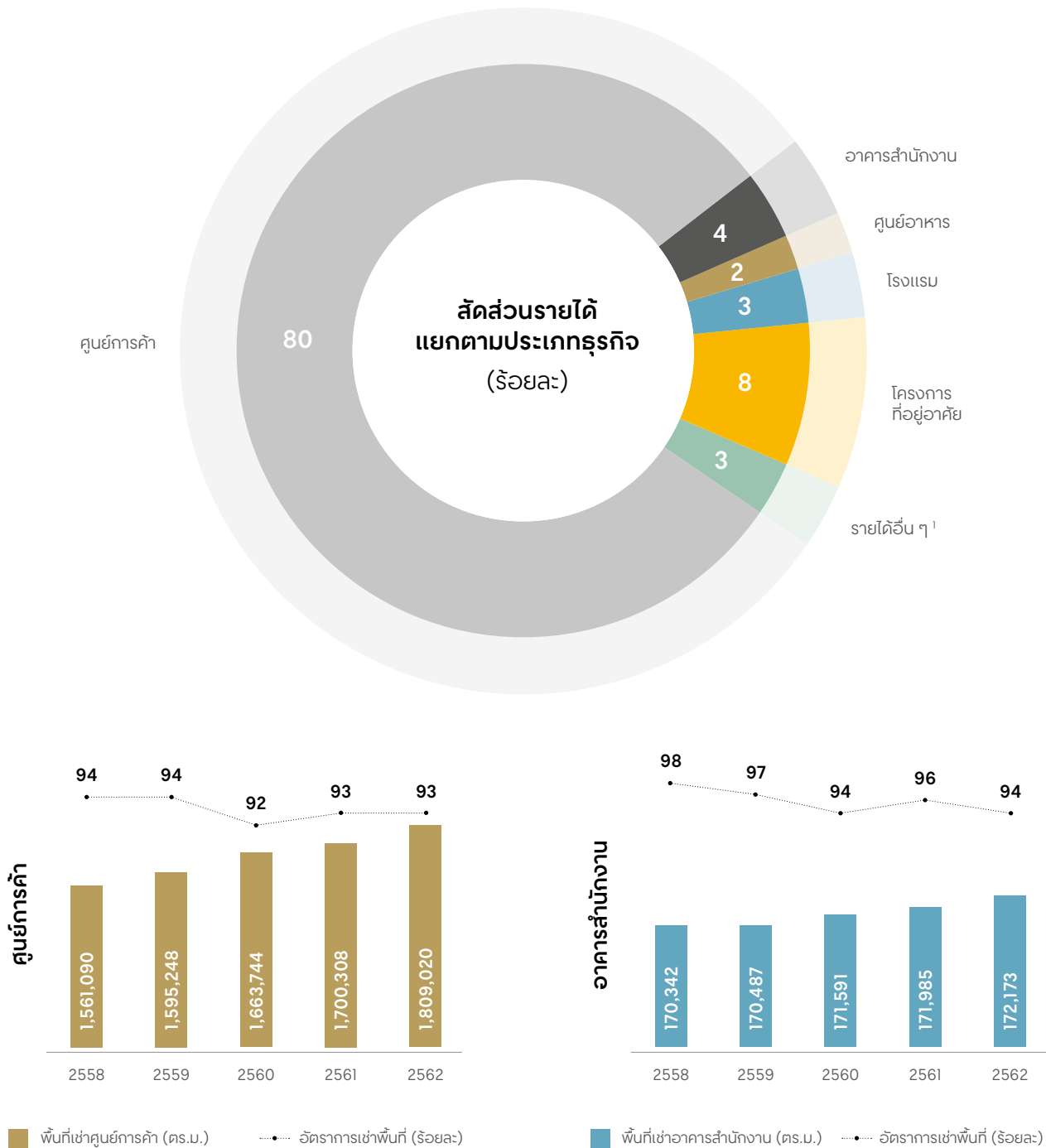
## E-ETHIC



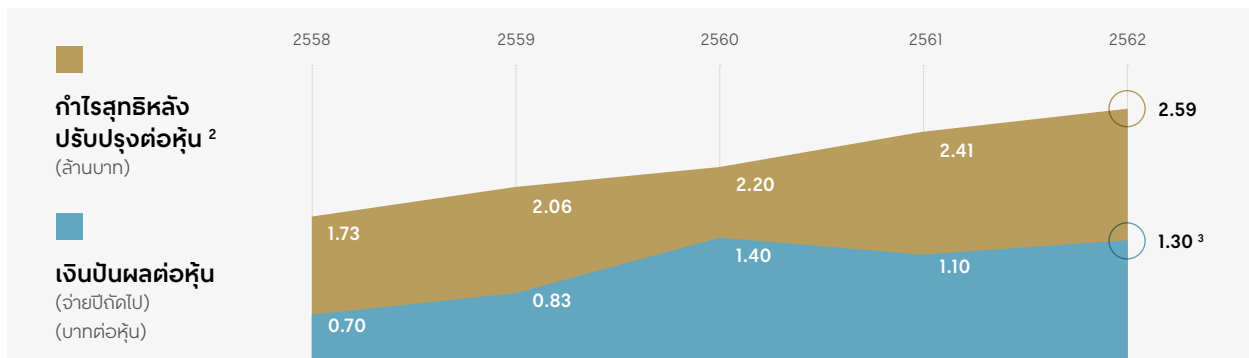
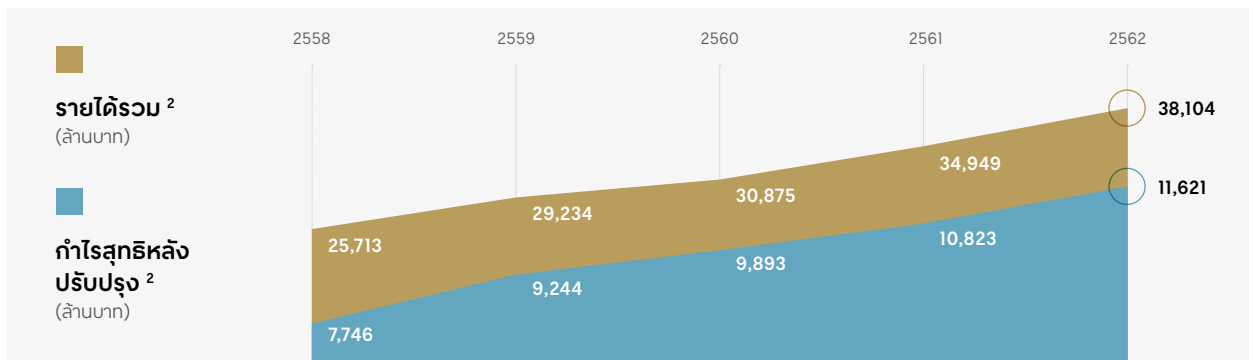
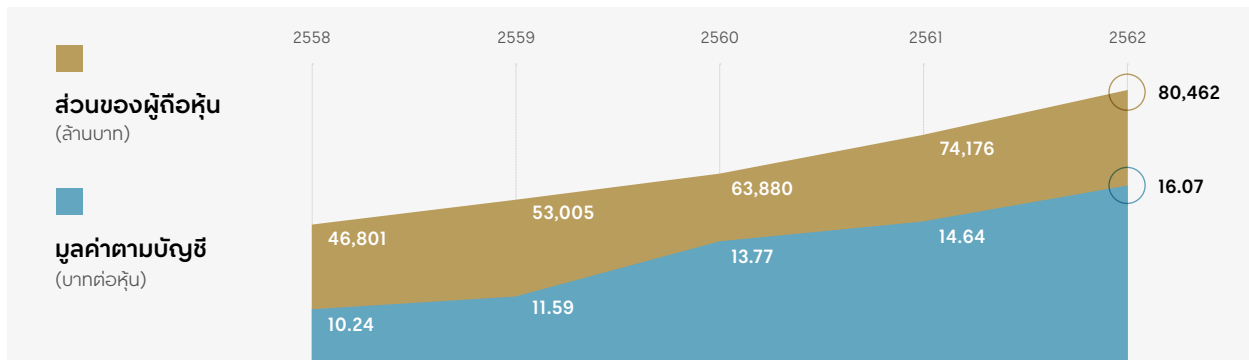
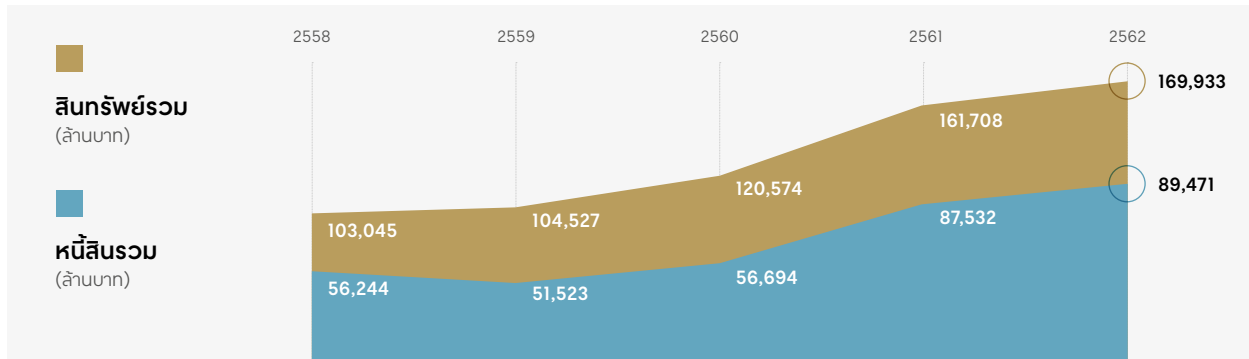
**มุ่งรักษาวินัยธรรมในการดำเนินธุรกิจ**

บริษัทฯ มุ่งรักษาวินัยธรรมในการดำเนินธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้างให้บุคลากรทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริตและความน่าเชื่อถือทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ไม่นิ่งเฉยเมื่อพบการกระทำผิดในบริษัทฯ ทำงานด้วยความโปร่งใส เปิดเผยและตรวจสอบได้ ตลอดจนปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักจรรยาบรรณของบริษัทฯ

# ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ



หมายเหตุ : <sup>1</sup> ไม่รวมดอกเบี้ยรับ เงินปันผลรับ ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม และรายได้ที่มีได้เกิดขึ้นประจำ



หมายเหตุ : <sup>2</sup> ไม่รวมรายได้ที่ไม่มีได้เกิดขึ้นประจำ

<sup>3</sup> รออนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563

## ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

ณ 31 ธันวาคม	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
ผลการดำเนินงานภายใต้การบริหารงานของบริษัทฯ					
พื้นที่ให้เช่ารวม (ตร.ม.)	1,732,999	1,767,302	1,836,902	1,873,860	1,982,760
ศูนย์การค้า	1,561,090	1,595,248	1,663,744	1,700,308	1,809,020
อาคารสำนักงาน	170,342	170,487	171,591	171,985	172,173
โรงแรม (ห้อง)	561	561	561	561	561
อาคารสำหรับพักอาศัยเพื่อเช่า	1,567	1,567	1,567	1,567	1,567
อัตราการใช้พื้นที่ (ร้อยละ)					
ศูนย์การค้า	94	94	92	93	93
อาคารสำนักงาน	98	97	94	96	94
โรงแรม	77	83	85	85	81
อาคารสำหรับพักอาศัยเพื่อเช่า	30	21	21	23	27
ข้อมูลสำคัญจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ (หน่วย : พันบาท)					
รายได้รวม <sup>1</sup>	25,713,003	29,233,920	30,875,333	34,949,351	38,103,997
รายได้จากการเช่าและบริการ ศูนย์อาหาร โรงแรม และการขายที่พักอาศัย	24,282,565	27,633,700	28,785,006	33,728,443	36,719,392
ต้นทุนค่าเช่าและบริการ ศูนย์อาหาร โรงแรม และการขายที่พักอาศัย	12,633,723	14,040,598	14,518,160	16,462,936	18,086,342
กำไรขั้นต้น <sup>2</sup>	13,079,280	15,193,322	16,356,913	18,443,905	20,017,665
กำไรสุทธิ	7,880,310	9,243,797	13,567,645	11,215,653	11,738,405
กำไรสุทธิหลังปรับปรุง <sup>2</sup>	7,745,912	9,243,797	9,892,890	10,822,653	11,621,395
ข้อมูลสำคัญจากงบแสดงฐานะการเงิน (หน่วย : พันบาท)					
สินทรัพย์รวม	103,044,632	104,527,348	120,573,590	161,707,826	169,933,034
หนี้สินรวม	56,243,515	51,522,547	56,693,804	87,532,089	89,470,771
หนี้สินสุทธิที่มีภาระดอกเบี้ย <sup>3</sup>	18,297,518	14,700,513	4,168,025	27,331,567	30,155,405
รวมส่วนของผู้อถือหุ้น	46,801,117	53,004,802	63,879,787	74,175,737	80,462,263
กำไรสะสม	35,174,147	41,276,432	51,114,634	55,231,535	61,681,482
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	2,244,000	2,244,000	2,244,000	2,244,000	2,244,000
จำนวนหุ้น ('000 หุ้น)	4,488,000	4,488,000	4,488,000	4,488,000	4,488,000



ณ 31 ธันวาคม	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
<b>อัตราส่วนทางการเงินรวม</b>					
อัตราส่วนหนี้สินสุทธิที่มีภาระดอกเบี้ย ต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>3</sup> (เท่า)	0.39	0.28	0.07	0.37	0.37
อัตรากำไรขั้นต้น <sup>2</sup> (ร้อยละ)	50.87	51.97	52.98	52.89	52.53
อัตรากำไรสุทธิ <sup>2</sup> (ร้อยละ)	29.10	30.70	31.03	30.06	29.36
อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (ร้อยละ)	8.21	8.91	12.05	7.95	7.08
อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น <sup>4</sup> (ร้อยละ)	18.12	18.87	23.84	17.59	17.03
กำไรต่อหุ้น <sup>5</sup> (บาท)	1.76	2.06	3.02	2.50	2.62
กำไรสุทธิหลังปรับปรุงต่อหุ้น <sup>2,5</sup> (บาท)	1.73	2.06	2.20	2.41	2.59
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น <sup>4</sup> (บาท)	10.24	11.59	13.77	14.64	16.07
เงินปันผลต่อหุ้น (จ่ายปีถัดไป) (บาท)	0.70	0.83	1.40	1.10	1.30 <sup>6</sup>
<b>ข้อมูลหนี้ CPN<sup>7</sup></b>					
มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด ณ สิ้นปี (ล้านบาท)	210,936	254,694	382,602	335,478	279,378
ราคาปิด ณ สิ้นปี (บาท)	47.00	56.75	85.25	74.75	62.25
ราคาสูงสุด (บาท)	49.25	61.75	87.00	87.25	81.25
ราคาต่ำสุด (บาท)	39.75	43.00	53.75	68.25	58.50
ราคาเฉลี่ย (บาท)	44.61	54.35	68.95	78.30	70.87
P/E (เท่า)	27.08	28.50	28.42	30.47	26.36
P/BV (เท่า)	4.79	5.11	6.42	5.24	4.08

หมายเหตุ: <sup>1</sup> ไม่รวมดอกเบี้ยรับ เงินปันผลรับ ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม และรายได้ที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ

<sup>2</sup> ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ

<sup>3</sup> หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย ไม่รวมเงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน สุทธิจากเงินสดและเทียบเท่าเงินสด และเงินลงทุนชั่วคราว

<sup>4</sup> ส่วนของผู้ถือหุ้นไม่รวมส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

<sup>5</sup> กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน เฉพาะส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ

<sup>6</sup> รออนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563

<sup>7</sup> ข้อมูลจาก SETSMART

## สารจากคณะกรรมการบริษัท



## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

ตลอดระยะเวลาเกือบ 40 ปี บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) มีความภาคภูมิใจในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีกในประเทศไทย และเป็นองค์กรต้นแบบที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ด้วยพันธกิจสร้างศูนย์กลางการใช้ชีวิต หรือ “Center of Life” ในชุมชนต่าง ๆ เคียงข้างพี่น้องชาวไทย และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตมาโดยตลอด จนมาถึงปี 2562 บริษัทฯ ได้บริหารศูนย์การค้ากว่า 34 โครงการ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เรามุ่งพัฒนาโครงการใหม่ ๆ เสริมความแข็งแกร่งของธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง จับมือกับพันธมิตรธุรกิจร่วมกันนำเสนอบริการที่หลากหลายให้กับลูกค้า และปรับโฉมศูนย์การค้าให้ทันสมัยและดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนร่วมกันกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ปี 2562 นับเป็นอีกบทสำคัญของบริษัทฯ ที่มุ่งสู่ความเป็นผู้นำในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระดับภูมิภาคภายใต้กลยุทธ์การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (โครงการมิกซ์ยูส) เริ่มจากความสำเร็จของ เซ็นทรัล ไอ-ซีที ศูนย์การค้าแห่งแรกในต่างประเทศของบริษัทฯ นับเป็นศูนย์การค้าที่ครบวงจรและใหญ่ที่สุดในเมืองชาห์อลัม รัฐสลังงอร์ ประเทศมาเลเซีย ที่ได้รับความนิยมจากลูกค้าทั้งในเมืองชาห์อลัม กัวลาลัมเปอร์ และแคลง ตามด้วยความสำเร็จของ เซ็นทรัล วิลเลจ โครงการนำร่องพื้นที่ค้าปลีกรูปแบบลักซูรีเอาท์เล็ตแห่งแรกในประเทศไทย โดยเฟสแรกมีร้านค้าเอาท์เล็ตร่วมเปิดให้บริการมากกว่า 130 ร้านค้า และได้รับกระแสตอบรับที่ดียิ่งอย่างล้นหลาม และเปิดตัวโครงการคอนโดมิเนียม เอสเซนต์พาร์ควิลล์ เชียงใหม่ ช้างศูนย์การค้าในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มียอดจองเข้ามาอย่างรวดเร็ว รวมถึงการพัฒนาโครงการที่พักอาศัยจำนวน 2 โครงการ ได้แก่ เอสเซนต์ ทาวน์ จังหวัดพิษณุโลก และนิญญา กัลปพฤกษ์ จังหวัดกรุงเทพฯ ซึ่งจะเปิดตัวอย่างเป็นทางการในต้นปี 2563 นอกจากนี้ยังได้ประกาศแผนการพัฒนาโครงการมิกซ์ยูสในประเทศไทยอีก 3 โครงการ ที่อยุธยา ศรีราชา และจันทบุรี ซึ่งจะทยอยพัฒนาแล้วเสร็จและเปิดให้บริการในช่วงปี 2564-2565 เพื่อขยายฐานการเติบโตทางธุรกิจและสร้างผลตอบแทนที่ดีในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

นอกจากบริษัทฯ จะมุ่งบุกเบิกพัฒนาโครงการใหม่แล้ว ยังให้ความสำคัญกับการปรับโฉมศูนย์การค้าให้ทันสมัยและดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 ได้ดำเนินการปรับโฉมศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงราย ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ชลบุรี และศูนย์การค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว เพื่อ

มอบประสบการณ์ความสุขที่แปลกใหม่และหลากหลาย อาทิ การเพิ่มพื้นที่ร้านค้าและอาคารจอดรถที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงราย และศูนย์การค้าเซ็นทรัล ชลบุรี การปรับปรุงพื้นที่และเชื่อมทางเข้าออกศูนย์การค้ากับสถานีรถไฟฟ้าที่ลาดพร้าว พร้อมกับการนำเสนอพื้นที่ในคอนเซ็ปต์ใหม่ อาทิ โซน Northern Village ที่เชียงราย ซึ่งเป็นศูนย์รวมสินค้ายอดนิยมของแต่ละท้องถิ่นประจำจังหวัด พื้นที่ Social House ที่ชลบุรี ซึ่งเป็นที่ทำงานและศูนย์อาหารสำหรับนักเรียนและนักศึกษาที่มาใช้ชีวิตร่วมกัน รวมถึงการเปิดตัว “ไตรภูมิ มหัทศวรรษสามโลก” และ “อควาเรีย ภูเก็ต” แอพาร์ทเมนต์ระดับโลกที่เซ็นทรัล ภูเก็ต ตามด้วยลักซูรีโซนที่มีแบรนด์หรูชั้นนำระดับโลกมาเปิดให้บริการเป็นครั้งแรก เพื่อยกระดับให้เซ็นทรัล ภูเก็ต เป็นจุดหมายปลายทางสำหรับประสบการณ์การช้อปปิ้งและพักผ่อนที่ดีที่สุดในอนาคตได้ของประเทศไทยอย่างแท้จริง

อีกหนึ่งความสำเร็จในการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างครบวงจร คือการผนึกพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมมือกันคิดค้นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ในปี 2562 ได้ร่วมกับบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เปิดตัว “ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค” โครงการมิกซ์ยูสระดับโลกบนทำเลศูนย์กลางธุรกิจที่ดีที่สุดในกรุงเทพฯ และต่อมาบริษัทฯ ได้เข้าลงทุนในธุรกิจแกร็บ ประเทศไทย (Grab) เชื่อมโยงธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าได้อย่างครบครัน และกลุ่มบริษัท คอมมอน กราวด์ จากประเทศมาเลเซีย เปิดให้บริการคอมมอนกราวด์โคเวิร์กิงสเปซ (Common Ground Co-Working Space) สาขาแรกในประเทศไทย เพื่อตอบโจทย์การ

ใช้ชีวิตคนทำงานรุ่นใหม่ นอกจากนี้ยังจับมือกับ บริษัท มิตรพิชิ เอสเตท เอเชีย (MEA) พันธมิตรผู้นำด้านการพัฒนาเอาท์เล็กระดับโลกที่แข็งแกร่ง มายกระดับ เซ็นทรัล วิลเลจ ไปสู่ความเป็นผู้นำหลักซูรีเอาท์เล็ทในภูมิภาคอาเซียนได้อย่างสำเร็จ

บริษัทฯ เชื่อว่าหัวใจสำคัญในการเติบโตอย่างยั่งยืน เกิดจากการพัฒนาคุณภาพของสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน โดยในปี 2562 บริษัทฯ ต่อยอดความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อย อาทิ โครงการ CPNLead (Leading Entrepreneur Advanced Development) ที่ดำเนินการต่อเนื่องเป็นปีที่สาม โครงการนี้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ให้มีความเข้มแข็งในยุคดิจิทัลของธุรกิจค้าปลีก และโครงการ Retail Academy ที่มุ่งพัฒนาและให้ความรู้ผู้ประกอบการท้องถิ่นทั้ง 4 ภาค นอกจากนี้ยังได้สร้างสรรค์พื้นที่ในศูนย์การค้าให้เป็นช่องทางสำหรับผู้ประกอบการในชุมชนเพื่อนำผลิตภัณฑ์ประจำท้องถิ่นสู่ผู้บริโภค ด้วยการร่วมมือกับกลุ่มเซ็นทรัล จัดโครงการ “จริงใจ ฟาร์มเมอร์ส มาร์เก็ต” ส่งเสริมเกษตรกรท้องถิ่นของแต่ละจังหวัดในการเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตรสู่ตลาดสร้างอาชีพและรายได้ให้แก่ชุมชน เพื่อให้เกิดคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม (CSV) ทางด้านของสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้ดำเนินการมาตรการประหยัดการใช้ทรัพยากรตามแนวทางบริหารทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิด “Journey to Zero” เพื่อเพิ่มการใช้พลังงานบริสุทธิ์และลดการสร้างคาร์บอนเพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างมีจิตสำนึก โดยในปี 2562 มีการติดตั้งระบบโซลาร์เซลล์ในโครงการเพิ่มอีก 4 แห่ง รวมทั้งหมดเป็น 8 แห่ง สามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ได้มากถึง 9,045 เมกะวัตต์ต่อชั่วโมง เพิ่มขึ้นร้อยละ 46 จากปีก่อน

แผนพัฒนาธุรกิจดังกล่าว ได้สะท้อนผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 บริษัทฯ มีรายได้รวมจำนวน 38,403 ล้านบาท และกำไรสุทธิจำนวน 11,738 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 9 และ 5 จากปีก่อนตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และบริษัทฯ ยังคงบริหารโครงสร้างทางการเงินและสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวะการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอดเวลา พร้อมรองรับแผนการลงทุนและโอกาสเข้าลงทุนในธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ โดยให้ผลตอบแทนที่ดีทั้งใน

ระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างเตรียมเข้าทำรายการให้ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (CPNREIT) เข้าสินทรัพย์เพิ่มเติมอีก 4 แห่ง รวมถึงต่อสัญญาเช่าพื้นที่เซ็นทรัล พระราม 2 อีก 30 ปี โดยคาดว่าจะเข้าทำรายการแล้วเสร็จในปี 2563 เสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างทางการเงินได้ยิ่งขึ้นไป

บริษัทฯ ได้รับยกย่องให้เป็นองค์กรชั้นนำที่เป็นเลิศรอบด้าน โดยเฉพาะด้านความยั่งยืน โดยบริษัทฯ เป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์รายแรกและรายเดียวในประเทศไทยที่ได้รับเลือกให้เป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ประจำปี 2562 ในกลุ่มดัชนี DJSI World เป็นปีที่สองติดต่อกัน และในกลุ่มดัชนี DJSI Emerging Markets เป็นปีที่หกติดต่อกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับรางวัลยอดเยี่ยมด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Best Sustainability Award) และได้รับเลือกเป็นบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืน (THSI) เป็นปีที่สี่ติดต่อกัน จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลด้านการตลาด การเงิน และความยั่งยืนทางธุรกิจ ในงาน Thailand Corporate Excellence Awards 2019 ได้รับรางวัล Thailand's Top Corporate Brand 2019 Hall of Fame ด้วยมูลค่าแบรนด์สูงที่สุดในหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของไทยติดต่อกันเป็นปีที่หก และได้รับรางวัล The Best of DRIVE Awards 2019 ในภาคธุรกิจ Property & Construction รวมถึงรางวัลอื่น ๆ อีกมากมาย โดยทุกรางวัลที่ได้รับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ และเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ พยายามสุดความสามารถเพื่อที่จะรักษาเกียรติยศความเป็นองค์กรแบบอย่างทั้งในระดับประเทศและระดับสากลต่อเนื่องไป

ในปี 2563 บริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจครบ 40 ปี ในฐานะผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์สัญชาติไทยที่บุกเบิกสร้างศูนย์กลางการใช้ชีวิตทั่วประเทศ เพื่อสร้างความสุขและยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่ให้แก่คนไทยทุกคน ด้วยเป้าหมายในการเป็นผู้นำระดับภูมิภาคและความมุ่งมั่นที่จะสร้างอนาคตที่ดีและยั่งยืนสำหรับทุกคน บริษัทฯ ได้วางแผนธุรกิจที่จะขับเคลื่อนการเติบโตของผลการดำเนินงานรวมถึงสนับสนุนความมั่นคงทางธุรกิจของผู้ประกอบการทั้งเล็กและใหญ่ ที่ทางบริษัทฯ ได้ปฏิบัติมาโดยตลอด แม้ว่าแนวโน้มการ

ดำเนินธุรกิจยังคงมีความท้าทายทั้งเศรษฐกิจไทยและโลกที่โดยรวมอาจจะยังไม่สดใส พหุติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็วและซับซ้อนขึ้น ประกอบกับสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจภาพรวม บริษัทฯ มีการติดตามสถานการณ์เหล่านี้อย่างใกล้ชิด โดยแผนธุรกิจที่วางไว้นั้นมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงผลกระทบต่อร้านค้า ผู้เช่า และลูกค้าที่มาใช้บริการ ตลอดจนถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ร่วมกันบุกเบิกและพัฒนาความเป็น Center of Life กันมาตลอด 40 ปี ไปสู่การเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่วางไว้

ในนามของคณะกรรมการบริษัท ขอขอบคุณผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ร้านค้า ผู้เช่า ลูกค้าผู้เข้ามาใช้บริการ คู่ค้า สถาบันการเงิน สื่อมวลชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ที่ได้ให้ความไว้วางใจและสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ด้วยดีเสมอมา ตลอดจนพนักงานทุกคนที่ทุ่มเทอย่างเต็มที่ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดีเพื่อให้ลูกค้า ผู้เช่า ได้รับการดูแลอย่างดี ส่งผลให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งด้านการเติบโตของรายได้ การขยายสาขา รวมถึงการร่วมกันประหยัดพลังงาน และใส่ใจสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคมอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทั้งนี้ บริษัทฯ จะยังคงมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจด้วยหลักบรรษัทภิบาลและสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และหวังว่าทุกท่านจะให้ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนกับบริษัทฯ เพื่อเติบโตไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน



นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์

ประธานกรรมการ



นายปรีชา เอกคุณากุล

กรรมการผู้จัดการใหญ่  
และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

# รายงานคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล

## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ประกอบด้วย กรรมการอิสระผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน โดยมีนายไพฑูรย์ กวีผล ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินเป็นประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล นายการุณ กิตติสถาพร นางโชติกา สอนานนท์ และนายวิธวัฒน์ ชุตติเชษฐพงศ์ เป็นกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล

ปี 2562 มีการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลรวมทั้งสิ้น 11 ครั้ง โดยได้หารือร่วมกับฝ่ายบริหารสำนักตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีในเรื่องที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารอื่น ๆ ตามวาระที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วน และได้แสดงความเห็นรวมถึงให้ข้อเสนอแนะอย่างอิสระตามที่พึงจะเป็น คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งสิ้น 8 ครั้ง สรุปสาระสำคัญของผลการดำเนินงาน และการให้ความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

**ความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน**  
คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาส งบการเงินประจำปี นโยบายบัญชีที่สำคัญ รายงานทางการเงินที่มีนัยสำคัญ และจากการพิจารณาขอบเขต แผนการตรวจสอบ วิธีการตรวจสอบ และประเด็นที่ตรวจพบ ร่วมกับฝ่ายจัดการและผู้สอบบัญชี รวมถึงการจัดประชุมเป็นการเฉพาะกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วม 2 ครั้ง เพื่อหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลมีความเห็นว่ารายงานทางการเงินของบริษัทฯ ได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ รวมทั้งการเลือกใช้นโยบายการบัญชีที่มีความสมเหตุสมผล

### ความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ในด้านการรักษาสีงแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การบริหารจัดการแยกขยะ การรีไซเคิลน้ำ เป็นต้น จึงมีส่วนสนับสนุนให้บริษัทฯ ได้รับรางวัล Sustainability Excellence Awards 2562 ระดับ Best จากงาน SET Awards 2562

คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้สอบทานรายงานผลการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบภายใน และของผู้สอบบัญชี

เกี่ยวกับการประเมินระบบควบคุมภายใน สอบทานให้บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมในทุกมิติ โดยเน้นย้ำการใช้ Big Data เพื่อวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจกระทบกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลให้ความสำคัญต่อกระบวนการรับข้อร้องเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ในปี 2562 มีการพิจารณารับทราบการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนของบริษัทฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพิจารณาแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลรับทราบการดำเนินงานตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันเกี่ยวกับการงดรับของขวัญและการให้ของขวัญ ตลอดจนการประเมินความเข้าใจเรื่องบรรษัทภิบาลของพนักงาน

คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล มีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอและเหมาะสมเป็นไปตามกรอบแนวคิดการควบคุมภายใน (COSO Framework) และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Code)

คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้สอบทาน และให้ความเห็นชอบต่อแผนงานตรวจสอบภายในประจำปี ที่จัดทำโดยใช้หลักเกณฑ์ตามฐานความเสี่ยง โดยการตรวจสอบเป็นแบบ Integrated Audit (IT และ Non-IT Audit) เพื่อให้ครอบคลุมความเสี่ยง และการควบคุมอย่างครบถ้วน อีกทั้งการตรวจสอบด้าน Technical IT Audit ที่มุ่งเน้นความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของระบบ คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลประชุมร่วมกับผู้บริหาร



สำนักตรวจสอบภายในโดยไม่มีฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผลักดันให้สำนักตรวจสอบภายในมีการพัฒนาทั้งในด้านบุคลากร และส่งเสริมให้พัฒนาระบบการตรวจสอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. มีการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในที่ทำเป็นประจำทุกปี ซึ่งผลการประเมินอยู่ในระดับดี คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. มีความเห็นว่าสำนักงานตรวจสอบภายในได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้

#### การปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. ได้สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ และติดตามแนวทางการปรับปรุงแก้ไขของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนกำกับดูแลในเรื่องการทบทวนจรรยาบรรณและนโยบายการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามมาตรฐานใหม่ และมาตรฐานสากล โดยมอบหมายให้ฝ่ายจัดการสอบทานการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามแนวทางของหลักการ CG Code คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. มีความเห็นว่า บริษัทฯ มีการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

#### รายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์

คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. ได้ให้ความสำคัญเป็นกรณีพิเศษในการพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน และรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมาย และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยฝ่ายจัดการเข้ารายงานเป็นประจำทุกไตรมาส และเน้นย้ำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด รวมทั้งให้ผู้สอบบัญชีสอบทานรายการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. มีความเห็นว่ารายการที่เกี่ยวข้องกันที่ได้พิจารณานั้น เป็นรายการที่เข้าข่ายเป็นธุรกิจปกติที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไป มีความสมเหตุสมผล เป็นธรรม และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ

#### ความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี การพิจารณา คัดเลือก และเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี

คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. ได้ประเมินความเป็นอิสระและผลการปฏิบัติงานสำหรับปี 2562 ผลการประเมินด้านการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี มีความเป็นอิสระเพียงพอ คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. ได้ประชุมหารือร่วมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมจำนวน 2 ครั้ง เพื่อขอความ

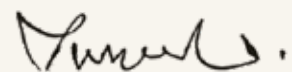
เห็นจากผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบและปัญหาการทำงานร่วมกับฝ่ายจัดการที่เกี่ยวข้อง

ในการพิจารณาคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีสำหรับปี 2563 นั้น คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. พิจารณาผลการปฏิบัติงาน ขอบเขต และปริมาณงานเทียบกับค่าบริการสอบบัญชีสำหรับปี 2563 ที่เสนอมา โดยมีความเห็นชอบเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทให้แต่งตั้งบริษัท เคพีเอ็มจี ภูเก็ต สอบบัญชี จำกัด (ผู้สอบบัญชีหลัก) เป็นผู้สอบบัญชีและแสดงความคิดเห็นต่องบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อยประจำปี 2563 และอนุมัติค่าสอบบัญชีประจำปี 2563 วงเงินไม่เกิน 8,960,000 บาท และค่าสอบบัญชีสำหรับผู้สอบบัญชีรองของบริษัทย่อยที่จัดตั้งและจดทะเบียนในต่างประเทศ วงเงินไม่เกิน 823,000 บาท

#### ความเห็นและข้อสังเกตโดยรวมจากการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข.

คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองประจำปี 2562 โดยสรุปผลการประเมินภาพรวม ในวันที่ 10 มกราคม 2563 ซึ่งแบบประเมินฯ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การทำหน้าที่โดยรวมของคณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. และส่วนที่ 2 การปฏิบัติหน้าที่เฉพาะด้านของคณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. สำหรับส่วนที่ 2 แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) การสอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ 2) การสอบทานให้บริษัทฯ มีการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 3) การสอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ 4) การพิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี 5) การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน และ 6) การจัดทํารายงานของคณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. และส่วนที่ 3 การปฏิบัติหน้าที่ในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. มีความเห็นโดยรวมว่า คณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. ได้ปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข. ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทอย่างเพียงพอ และครบถ้วน โดยใช้ความรู้ความสามารถและความระมัดระวังรอบคอบ มีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน และมุ่งเน้นให้บริษัทฯ มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี



นายไพฑูรย์ กวีผล

ประธานกรรมการตรวจสอบและสรรหา กบข.

# รายงานคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน



## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

ในปี 2562 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 4 ครั้ง และได้รายงานสรุปผลการดำเนินงานทุกครั้งให้คณะกรรมการบริหารรับทราบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานที่สำคัญในปี 2562 สรุปได้ดังนี้

1. พิจารณาสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 โดยบริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายบุคคลสามารถเสนอรายชื่อบุคคลเข้ารับการสรรหาเป็นกรรมการบริษัทได้ตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2561 ถึง 15 มกราคม 2562 แต่ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาแต่งตั้งเป็น

กรรมการ ดังนั้นคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจึงเสนอให้พิจารณาแต่งตั้งกรรมการที่ออกตามวาระประจำปี 2562 กลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการอีกราวะหนึ่ง โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติแต่งตั้งกรรมการทุกท่านตามที่เสนอ



2. พิจารณากำหนดค่าตอบแทนประจำปี 2562 สำหรับคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการ และปัจจัยแวดล้อมอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกับบริษัท ซึ่งที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติตามที่เสนอ
  3. พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประจำปี 2561 และกำหนดเป้าหมายรวมทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประจำปี 2562 โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
  4. พิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่มีส่วนร่วมในการพิจารณาและนำเสนอข้อมูล
  5. พิจารณารับทราบความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท (Board Diversity) ของบริษัทฯ ประจำปี 2562 ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนกรรมการอิสระ เพศ อายุ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของคณะกรรมการบริษัท (Board Skill Matrix) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเสนอแต่งตั้งกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ความสามารถอันหลากหลาย และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งได้มีการพิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ เกี่ยวกับมุมมองที่มีต่อองค์ประกอบและโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท
  6. พิจารณารับทราบนโยบายการจ่ายโบนัสพนักงานประจำปี 2561 และให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายจัดการเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจ่ายโบนัสพนักงานประจำปี 2561 อย่างเหมาะสม
  7. พิจารณารับทราบผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประจำปี 2561 เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
  8. พิจารณาติดตามความคืบหน้าและให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์และการบริหารองค์กร อาทิ แผนงานและผลการดำเนินงานในปี 2562 การสรรหาพนักงาน อัตราการลาออก และแผนการพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น
  9. พิจารณารับทราบการปรับโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารงานของบริษัทฯ
  10. พิจารณารับทราบเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืนที่เกี่ยวกับคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยเปรียบเทียบกับกรอบการประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย ซึ่งกำหนดโดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย เกณฑ์ ASEAN Corporate Governance Scorecard และ Dow Jones Sustainability Indices
  11. พิจารณาทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทและกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยในปี 2562 ไม่มีการปรับปรุงแก้ไขเนื่องจากกฎบัตรฉบับปัจจุบันมีความครบถ้วนและเหมาะสมแล้ว
  12. พิจารณาโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program “EJIP”) ของบริษัทฯ
  13. พิจารณากฎบัตรประธานกรรมการอิสระ และเสนอแต่งตั้งประธานกรรมการอิสระ (Lead Independent Director)
- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ที่สมดุลและยั่งยืนของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน



**นายกรณ กิตติสถาป**

**ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน**

# รายงานคณะกรรมการ นโยบายความเสี่ยง



## เรียน ท่านผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงแบบยั่งยืน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายให้กับผู้มีส่วนได้เสียและลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น โดยกำหนดการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมถึงระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ พร้อมทั้งผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งความเสี่ยงสำคัญ (Key Risks) ขององค์กรจะถูกกำหนดกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสม เพื่อกำกับดูแลและควบคุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยในปี 2562 ที่ผ่านมา คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงมีการประชุมไตรมาสละครั้ง รวม 4 ครั้ง มีผลดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1. กำกับให้มีการทบทวนความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กรประจำปี โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านเทคโนโลยี รวมทั้งการแข่งขันที่รุนแรง

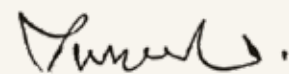
และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ประกอบกับปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อกำหนดความเสี่ยงขององค์กร (Risk Universe) ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความ

เสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อบังคับ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากภัยอันตราย (Hazard Risk) และได้สำรวจความเห็นของคณะกรรมการนโยบาย ความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อประเมิน และกำหนดความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กรประจำปี 2562 ซึ่งได้กล่าวถึงรายละเอียดของความเสี่ยงแต่ละด้านไว้ในหัวข้อปัจจัย ความเสี่ยง (หน้า 80)

2. กำกับให้มีการทบทวนและติดตามความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risk) ที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อ เป้าหมายหรือกลยุทธ์ของบริษัท โดยคณะกรรมการนโยบาย ความเสี่ยงได้ติดตามและให้ข้อเสนอแนะในการจัดการ ความเสี่ยงเกิดใหม่ของปี 2562 ซึ่งประกอบไปด้วย
  - ความเสี่ยงด้านการบริหารงานในการทำธุรกิจใหม่ หรือ ทำธุรกิจในสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่แตกต่างจาก เดิม เพื่อสร้างการเติบโตตามเป้าหมายของบริษัท จึงมอง หาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ นอกจากการสร้างและปรับปรุง ธุรกิจที่มีอยู่เดิม โดยมีการรวบรวมและซื้อกิจการเพื่อขยาย และต่อยอดธุรกิจ บริษัท ได้เตรียมพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับโครงสร้างการบริหารงาน การสรรหาและพัฒนา บุคลากรเพื่อรองรับ และการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและ กระบวนการทำงาน เป็นต้น
  - ความเสี่ยงด้านการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี และการทำธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งบริษัท ได้ดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้ทบทวนและพัฒนาหลักสูตร Functional Course ของฝ่ายงานต่าง ๆ ให้รองรับ และ จัด Sharing เกี่ยวกับด้าน Digital เพื่อให้ความรู้แก่ พนักงาน 2) ด้านการปรับรูปแบบและวิธีการทำงาน ได้นำ หลักการ Agile และ OKRs มาพัฒนาใช้ในหลาย ๆ ส่วน ของการทำงาน 3) ด้านการปรับเปลี่ยนสู่ Digital HR ได้นำเทคโนโลยีและเครื่องมือด้าน Digital มาประยุกต์ใช้ กับงานด้าน HR ทั้งการรับสมัครงาน การพัฒนาบุคลากร งานทะเบียนประวัติ งานสวัสดิการ เป็นต้น
  - ในระหว่างปี 2562 บริษัท ได้กำหนดความเสี่ยงเกิดใหม่ เพิ่มขึ้น 1 ความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงจากกฎหมายคุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) จากการที่ประเทศไทยประกาศ

- พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ซึ่งจะมีผล บังคับใช้ในเดือนพฤษภาคม 2563 บริษัท ได้ทบทวน กระบวนการทำงานของบริษัท ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งการได้มา การจัดเก็บ การนำไปใช้ การโอนย้าย และการทำลายข้อมูล เป็นต้น เพื่อกำหนดมาตรการในด้านต่าง ๆ ทั้งการปรับวิธี ปฏิบัติงาน การปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการ เปลี่ยนแปลงนโยบายและเอกสารทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายดังกล่าวก่อนวันมีผลบังคับใช้
3. พิจารณาเห็นชอบการจัดทำทะเบียนข้อมูลความเสี่ยง (Risk Register) กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
  4. ติดตามสถานะของความเสี่ยงสำคัญและพิจารณาแผนจัดการ ความเสี่ยงที่กำหนด (Risk Response Plan) ของหน่วยงาน เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
  5. ติดตามการบริหารความเสี่ยงในระดับสาขา โดยมีการทบทวน ความเสี่ยงของสาขา ระบุความเสี่ยงสำคัญระดับสาขา และ จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในทุกสาขาอย่างต่อเนื่อง
  6. พิจารณาเห็นชอบการทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยงให้ เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงได้มีการรายงานผลการ บริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการบริษัททราบอย่าง ต่อเนื่อง โดยในปีที่ผ่านมา การบริหารความเสี่ยงได้พิจารณา ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างครอบคลุม มีการติดตามความเสี่ยง ที่สำคัญอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการจัดการความเสี่ยงที่ สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งช่วย ส่งเสริมให้บริษัท สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และ พันธกิจที่กำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์



นายไพฑูรย์ กวีผล

ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง

# คณะกรรมการบริษัท



01



02



03



04



05



06



07



08



09



10



11



12

01

ดร.ศุภชัย พานิชภักดิ์  
ประธานกรรมการกิตติมศักดิ์

02

นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์  
ประธานกรรมการ

03

นายการุณ กิตติสตาพร  
ประธานกรรมการอิสระ

04

นายไพฑูรย์ ทวีผล  
กรรมการอิสระ

05

นางโชติกา สวณบนท์  
กรรมการอิสระ

06

นายวิรัตน์ ชุตติเชษฐพงศ์  
กรรมการอิสระ

07

นายสุกรีเกียรติ์ จิราธิวัฒน์  
กรรมการ

08

นายสุกรีศักดิ์ จิราธิวัฒน์  
กรรมการ

09

นายสุกรีธรรม จิราธิวัฒน์  
กรรมการ

10

นายกอบชัย จิราธิวัฒน์  
กรรมการ

11

นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์  
กรรมการ

12

นายปรีชา เอกคุณากุล  
กรรมการ

# คณะผู้บริหาร



01

**นายปรีชา เอกคุณากุล**  
กรรมการผู้จัดการใหญ่  
และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



02

**นางสาววัลยา จิราธิวัฒน์**  
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



03

**นายสุกฤษฎ์ จิราธิวัฒน์**  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่



04

**นางสาวนารัตน์ ศิริวรรณวิทย์**  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สายงานการเงิน บัญชี  
และบริหารความเสี่ยง



05

**นายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนสกุล**  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สายงานพัฒนารัฐกิจและโครงการ



06

**นายเลิศวิทย์ ภูมิพิทักษ์**  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน

# พัฒนาการที่สำคัญในปี 2562

## กุมภาพันธ์

### การเปิดให้บริการ

#### “ไตรภูมิ มหัศจรรย์สามโลก”

ไตรภูมิ มหัศจรรย์สามโลก เริ่มพาร์ครูปแบบ 3 มิติอินเตอร์แอ็กทีฟแห่งแรกของโลกเปิดให้บริการที่เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า ตอกย้ำความเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวของโลก เพื่อมอบความสุขและประสบการณ์เรียนรู้เกี่ยวกับตำนานความเชื่อของไทยในรูปแบบสากลให้แก่กลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ พร้อมเติมเต็มให้เซ็นทรัล ภูเก็ต เป็นศูนย์กลางระดับโลกทั้งด้านการช้อปปิ้งและการพักผ่อนที่ผสมผสานกันอย่างลงตัว



## มีนาคม

### การเปิดตัวศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี

การเปิดให้บริการบางส่วนของศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี ซึ่งเป็นศูนย์การค้าแห่งแรกในต่างประเทศ และเป็นศูนย์การค้าลำดับที่ 33 ของบริษัท ตั้งอยู่ในโครงการไอ-ซิตี อัลตราไฟลิส ในเมืองซาห์อัลม รัฐสลังงอร์ ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (Mixed-use Development) โดยบริษัท ได้ร่วมลงทุนกับกลุ่ม ไอ-เบอร์ฮาด ผู้นำด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศมาเลเซีย ในสัดส่วนร้อยละ 60 และ 40 ตามลำดับ

## เมษายน

### ประกาศโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค

บริษัทฯ ร่วมกับบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (DTC) ในการพัฒนาโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค เพื่อต่อยอดธุรกิจให้เติบโตในระยะยาวและสร้างผลตอบแทนที่ดีได้ในอนาคต โครงการตั้งอยู่บนทำเลที่มีศักยภาพสูงสุดแห่งหนึ่งในใจกลางเมืองกรุงเทพฯ บนที่ดินกว่า 23 ไร่ บริเวณห้วยมถนสนสี่ลมและถนนพระราม 4 เชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนทั้งรถไฟฟ้า BTS และรถไฟใต้ดิน MRT โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ประกอบด้วย ศูนย์การค้า เซ็นทรัล พาร์ค อาคารสำนักงานเซ็นทรัล พาร์ค ออฟฟิศเซส โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ และโครงการที่พักอาศัย ภายใต้ชื่อ “ดุสิต เรสซิเดนเซส” และ “ดุสิต พาร์คไซด์” โดยคาดว่าจะก่อสร้างเสร็จและทยอยเปิดให้บริการตั้งแต่ปี 2567 เป็นต้นไป

### เปิดตัวร้านลักซูรี่ในศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า

ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า เปิดโซนลักซูรี่แบรนด์ดังระดับโลก อาทิ BALENCIAGA, BVLGARI, CHLOÉ, GUCCI, HERMÈS, LOUIS VUITTON และ VERSACE เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าระดับไฮเอนด์และนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก ซึ่งจะทำให้เมืองภูเก็ตเป็นจุดหมายปลายทางของการช้อปปิ้งและการท่องเที่ยวที่ผสมผสานความหรูหราและการพักผ่อนหย่อนใจเข้าด้วยกันให้เป็น The Magnitude of Luxury & Leisure Resort Shopping Destination

### การจ่ายปันผล 1.10 บาทต่อหุ้น

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1 ประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 มีมติอนุมัติการจ่ายเงินปันผลจากการดำเนินการปี 2561 ในอัตรา 1.10 บาทต่อหุ้น คิดเป็นจำนวนเงิน 4,936,800,000 บาท คิดเป็นอัตราการจ่ายเงินปันผลที่ร้อยละ 44.0 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานตามงบการเงินรวมสำหรับปี 2561



## ○ พฤษภาคม

### การลงทุนในบริษัท เบย์วอเตอร์ จำกัด (เบย์วอเตอร์)

บริษัทฯ ได้เข้าซื้อหุ้นสามัญของเบย์วอเตอร์ จากบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายแล้วทั้งหมดของเบย์วอเตอร์ โดยการลงทุนครั้งนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเพิ่มฐานรายได้ในการเติบโต เนื่องจากเบย์วอเตอร์ถือกรรมสิทธิ์ที่ดินบริเวณถนนพหลโยธิน ซึ่งเป็นที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมในอนาคต รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและลดความเสี่ยงในการเข้ามาถือหุ้นของบุคคลอื่น

### การลงทุนในธุรกิจแกร็บ ประเทศไทย (Grab)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้เข้าลงทุนในบริษัท Chipper Global Limited (Chipper) ในสัดส่วนร้อยละ 100 และ Chipper ได้เข้าลงทุนสัดส่วนร้อยละ 33 ในบริษัท Porto Worldwide Limited (Porto) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง Chipper และบริษัทย่อยของบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เพื่อลงทุนในธุรกิจ Grab ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความร่วมมือทางธุรกิจและสนับสนุนการเติบโตให้แก่ธุรกิจหลักของบริษัทฯ ช่วยเพิ่มช่องทางในการขยายธุรกิจและเพิ่มจำนวนผู้มาใช้บริการในศูนย์การค้า และมีบริการส่งอาหาร (Food Delivery) ที่จะช่วยเพิ่มยอดขายให้กับร้านค้าที่อยู่ภายในศูนย์การค้าอีกด้วย

## ○ มิถุนายน

### การเปิดตัวศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี เดิมรูปแบบ

ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี เปิดให้บริการเต็มรูปแบบหลังจากมีการเปิดให้บริการบางส่วนไปเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2562 ซึ่งได้รับความนิยมจากผู้มาใช้บริการศูนย์การค้าเป็นอย่างมาก และมีจำนวนร้านค้าเข้ามาเปิดให้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## ○ กรกฎาคม

### เปิดจองโครงการเอสเซ็นท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่

คอนโดมิเนียมในบริเวณศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่ แห่งที่สามภายใต้แบรนด์ เอสเซ็นท์ พาร์ควิลล์ ถูกออกแบบสไตล์โคโลเนียลสะท้อนความหรูหรา ในขณะเดียวกันก็ยังให้ความสำคัญกับพื้นที่สีเขียวด้วยการออกแบบที่เน้นความร่มรื่นจากต้นไม้ เต็มเต็มความสดชื่นในช่วงเวลาแห่งการพักผ่อน โครงการเอสเซ็นท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่ ประกอบด้วยอาคารพักอาศัย สูง 8 ชั้น จำนวน 2 อาคาร อาคารจอดรถ สูง 4 ชั้น จำนวน 1 อาคาร อาคารสโมสร สูง 1 ชั้น จำนวน 1 อาคาร และอาคารเอนกประสงค์ สูง 1 ชั้น จำนวน 1 อาคาร

## ○ สิงหาคม

### เปิดตัวอควาเรีย (“AQUARIA Phuket”) ในเซ็นทรัล ภูเก็ต พลอเรียต้า

AQUARIA Phuket เป็นพิพิธภัณฑ์สัตว์น้ำที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ด้วยพื้นที่กว่า 10,000 ตร.ม. ภายใต้คอนเซ็ปต์ “An Ocean of Myth and Legend” โดยได้รับแรงบันดาลใจมาจากเทพตำนานและวัฒนธรรมของไทย ตั้งแต่ตำนานป้าหิมพานต์จนถึงใต้ท้องมหาสมุทร มีสัตว์น้ำกว่า 300 สายพันธุ์ รวม 51,000 ตัว ภายในยังมี Andasi ร้านอาหารได้นำน้ำที่ใหญ่ที่สุดในโลกและบาร์ได้นำแห่งแรกในภูมิภาคเอเชียที่ให้บริการในรูปแบบร้านอาหาร Fine-Dining ที่หรูหราและมีสไตล์ รวมทั้ง 4D Trick Eye Museum “Augmented Reality Art Museum” พิพิธภัณฑ์ภาพ 4 มิติแห่งแรกของโลกซึ่งตั้งอยู่ที่บริเวณชั้น B1 AQUARIA Phuket

### การเปิดตัวศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ

ศูนย์การค้ารูปแบบลักซูรีเอาต์เล็ตระดับโลกแห่งแรกของประเทศไทย และเป็นศูนย์การค้าลำดับที่ 34 ของบริษัทฯ ออกแบบโดยเชิดชูอัตลักษณ์ความเป็นไทยที่จะสร้างความภาคภูมิใจในฐานะเดสทินชันแห่งการช้อปปิ้งบนทำเลที่ใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ รองรับทั้งลูกค้าชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างประเทศโดยรวบรวมสินค้าแบรนด์เนมกว่า 130 ร้านค้า ซึ่งในเฟสแรกนั้นได้เปิดพื้นที่ให้เช่าประมาณ 20,000 ตร.ม.

## ○ กันยายน

### เปิดตัว Common Ground โคเวิร์คกิ้งสเปซ แห่งแรกในประเทศไทย

ที่อาคารสำนักงาน จี ทาวเวอร์ (G Tower) พระราม 9 ซึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกับศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 9 ด้วยพื้นที่เช่ากว่า 4,500 ตร.ม. โดยเป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัทฯ และกลุ่มบริษัท Common Ground จากประเทศมาเลเซีย เพื่อสร้างความเป็น Destination แห่งใหม่ในใจกลางย่านธุรกิจแห่งใหม่ของกรุงเทพฯ สำหรับกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่และผู้ประกอบธุรกิจสตาร์ทอัพ ที่มีไลฟ์สไตล์การทำงานนอกบ้านและนอกออฟฟิศ และผสมผสานการทำงานกับการใช้ชีวิตใกล้ศูนย์การค้า นอกจากนี้บริษัทฯ มีแผนที่จะเปิดตัว Common Ground อีกหนึ่งสาขา ซึ่งอยู่ในอาคารสำนักงาน ดิ ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ซึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกับศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์



### สมาชิกของดัชนีความยั่งยืนของดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices หรือ DJSI)

บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืนของดาวโจนส์ ประจำปี 2562 ในกลุ่มดัชนียั่งยืนระดับโลก (DJSI World) เป็นปีที่สองติดต่อกัน (ปี 2561-2562) โดยบริษัทฯ เป็นบริษัทแห่งเดียวในกลุ่มธุรกิจสังหาริมทรัพย์ และเป็นหนึ่งในสิบสองบริษัทของประเทศไทยที่ได้รับคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่มระดับโลกนี้ รวมถึงในกลุ่มดัชนีตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ต่อเนื่องเป็นปีที่หก (ปี 2557-2562) สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ยั่งยืนของบริษัทฯ ที่คำนึงถึงส่วนรวม สิ่งแวดล้อม และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงการมีส่วนร่วมที่จะช่วยขับเคลื่อนสังคมและชุมชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

## ○ ตุลาคม

### ประกาศแผนการลงทุน 3 โครงการใหม่ และแผนการปรับปรุงศูนย์การค้ากว่า 14 แห่งภายในปี 2565

บริษัทฯ ได้ประกาศแผนการลงทุนใหม่ 3 แห่ง ในทำเลที่มีศักยภาพสูงของประเทศ ได้แก่ อยุธยา ศรีราชา และ จันทบุรี เพื่อตอบรับการเติบโตในด้านการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การค้าของประเทศ การอุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ด้วยรูปแบบโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (มิกซ์ยูส) รูปแบบใหม่ โดยการสร้างศูนย์การค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นนั้น ๆ ประกอบไปด้วย

- โครงการมิกซ์ยูสเซ็นทรัล อยุธยา ประกอบด้วย ศูนย์การค้า ศูนย์ประชุม โรงแรม และที่พักอาศัย ภายใต้แนวคิด ความเรียบง่ายแห่งพระนครหรืออยุธยา คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2564
- โครงการมิกซ์ยูสเซ็นทรัล ศรีราชา ประกอบด้วย ศูนย์การค้า ศูนย์ประชุม โรงแรม อาคารสำนักงาน ที่พักอาศัย และศูนย์การศึกษา ภายใต้แนวคิด Living Green in Smart City of EEC Center คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2564
- โครงการมิกซ์ยูสเซ็นทรัล จันทบุรี ประกอบด้วย ศูนย์การค้าและการพัฒนารูปแบบผสมอื่น ๆ ภายใต้แนวคิด The Shining Gem of ECC Plus 2 คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2565

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนการปรับปรุงศูนย์การค้าระหว่างปี 2563-2565 ทั้งหมด 14 แห่ง ซึ่งเป็นการปรับปรุงใหญ่ 2 แห่ง ประกอบด้วย 1) เซ็นทรัล พระราม 2 เป็น The Largest Regional Mall - Gateway of South Bangkok เชื่อมโยงทุกทิศของขอบเมืองชั้นในและจะผลักดันให้ย่านพระราม 2 กลายเป็น New Urbanized District แห่งใหม่ของกรุงเทพฯ และจัดสรรพื้นที่ประมาณ 37 ไร่ สำหรับการพัฒนาศูนย์การค้าขนาดใหญ่ “Central Plearn Park” และ 2) เซ็นทรัล รามอินทรา ภายใต้แนวคิด Living Lab of Ramindra เพื่อรองรับกลุ่มประชากรที่เติบโตขึ้นจากที่พักอาศัยที่จะพัฒนาตามการเติบโตของ Infrastructure ในย่านรามอินทรา อาทิ Monorail สายสีชมพู รวมถึงมีแผนการปรับปรุงทั่วไปอีก 12 แห่งทั่วประเทศ โดยคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2565



### การให้เช่าทรัพย์สินแก่กองทรัสต์ CPNREIT

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2562 บริษัทฯ มีมติตกลงให้ CPNREIT เช่าสินทรัพย์ของบริษัทฯ ซึ่งประกอบไปด้วยศูนย์การค้า 4 โครงการ ได้แก่ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล มาร์เก็ต (บางส่วน) มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 15 ปี สิ้นสุดปี 2578 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ลำปาง (บางส่วน) มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 22 ปี สิ้นสุดปี 2584 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล สุราษฎร์ธานี (บางส่วน) มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดปี 2593 และศูนย์การค้าเซ็นทรัล อุบล (บางส่วน) มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดปี 2593 โดยคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2563 และจะมีการขยายระยะเวลาสิทธิการเช่าศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 2 (บางส่วน) ไปอีก 30 ปี สิ้นสุดปี 2598 โดยคาดว่าจะดำเนินการจดทะเบียนสิทธิการเช่าสินทรัพย์ทั้ง 4 แห่งและต่ออายุสัญญาสิทธิการเช่าศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 2 แล้วเสร็จภายในปี 2563 ซึ่งมีมูลค่ารวมรายการทั้งหมดไม่เกิน 48,560 ล้านบาท

## ○ พหุกิจิกาย

### บริษัท มิตรูบิซี เอสเตท เอเชีย เซ็นสัญญาเช่าถือหุ้น ‘เซ็นทรัล วิลเลจ’

บริษัทฯ ได้มีแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระดับโลกอย่างบริษัท มิตรูบิซี เอสเตท เอเชีย (MEA) หนึ่งในกลุ่มบริษัท มิตรูบิซี เอสเตท จำกัด (มหาชน) (MEC) ซึ่งเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบครบวงจรในประเทศไทยปัจจุบัน ดำเนินงานครอบคลุมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ ประกอบด้วย โครงการที่พักอาศัย สำนักงาน ศูนย์การค้า และโรงแรม และมีบริษัทในเครือเป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีสาขากว่า 9 แห่งทั่วญี่ปุ่น อาทิ สาขาโกเทมบะ สาขาริงกุ สาขาชิซุยะ มาร่วมลงทุนในโครงการเซ็นทรัล วิลเลจ ในสัดส่วนร้อยละ 30 (โดยบริษัทฯ ถือครองอีกร้อยละ 70) หวังผลักดันเซ็นทรัล วิลเลจ เป็นลัทธิเครืออสังหาริมทรัพย์ที่ดีที่สุดในอาเซียนสู่ความสำเร็จร่วมกัน ‘Two Nations, One Success’



# รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ



## รางวัลและความสำเร็จ ด้านการออกแบบพัฒนาโครงการ

### 01

#### รางวัล Asia Pacific Property Awards 2019-2020

Award Winner for Retail Interior Thailand Tales of Thailand ที่เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า

รางวัลด้านอสังหาริมทรัพย์ระดับเอเชียแปซิฟิก จัดโดย International Property Media ซึ่งเป็นที่ยอมรับในวงการค้าปลีกระดับโลก โดยบริษัทฯ ได้รับรางวัลจากการตกแต่งภายในบริเวณ Tales of Thailand ในศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า ด้วยแนวคิดการออกแบบที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น และคอนเซ็ปต์ของศูนย์การค้าที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของคนยุคใหม่ได้อย่างลงตัว สะท้อนการเป็นผู้นำในธุรกิจ

## รางวัลและความสำเร็จ ด้านการสร้างแบรนด์และการตลาด

### 02

#### รางวัล Thailand's Top Corporate Brand Hall of Fame 2019

รางวัลที่มอบให้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีมูลค่าแบรนด์สูงสุด ในหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของไทย โดยบริษัทฯ มีมูลค่าแบรนด์องค์กรสูงสุด ตั้งแต่ปี 2558-2562 ต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 5 รางวัลนี้จัดโดยหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสื่อในเครือผู้จัดการ

## รางวัลและความสำเร็จ

ด้านการบริหารการเงิน การกำกับดูแลกิจการ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน



### 03

#### Thailand Corporate Excellence Awards 2019

ได้รับ 3 รางวัล ได้แก่

- **รางวัลพระราชทาน**

สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี สาขาคือความเป็นเลิศด้านการตลาด

- **รางวัลความโดดเด่น ด้านการบริหารการเงิน**

- **รางวัลความโดดเด่น ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน**

จัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ร่วมกับ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### 04

#### รางวัล The Best of DRIVE Awards 2019

รางวัลที่มอบให้กับสุดยอดองค์กรชั้นนำระดับประเทศ ที่มีผลงานโดดเด่นในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับมหภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควบคู่กับการสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคมอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชนได้เป็นอย่างดี จัดโดยสมาคมนิสิตเก่า MBA คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### 05

#### รางวัล AWEN Awards 2019 - Outstanding ASEAN Women Entrepreneurs 2019

มอบให้คุณวัลยา จิราธิวัฒน์ รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในฐานะผู้ประกอบการสตรีที่มีความโดดเด่นระดับอาเซียน ทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ และมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจและสังคม จัดโดย ASEAN Women Entrepreneurs Network and Ministry of Social Development and Human Security



## 06

### รางวัลด้านความยั่งยืน

ที่จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่

- **รางวัล Best Sustainability Award 2019 หรือ รางวัลยอดเยี่ยมด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน**  
สำหรับบริษัทจดทะเบียนที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนยอดเยี่ยมในกลุ่มบริษัทที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงกว่า 100,000 ล้านบาท
- **ผ่านการคัดเลือกอยู่ใน Thailand Sustainability Investment (THSI) 2019 หรือ รายชื่อหุ้นยั่งยืนประจำปี 2562 เป็นปีที่ 5 ติดต่อกัน (2558-2562)**  
เป็นรางวัลสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social, and Governance: ESG) ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับมาตรฐานในระดับสากล เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ลงทุนที่ต้องการลงทุนในหุ้นที่มีคุณภาพและคาดหวังผลตอบแทนที่ต่อเนื่องในระยะยาว

MEMBER OF

**Dow Jones Sustainability Indices**



In collaboration with RobecoSAM brand

## 07

### สมาชิก Dow Jones Sustainability Indices 2019 หรือ DJSI ใน 2 กลุ่ม

ได้แก่ กลุ่ม DJSI World ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 และในกลุ่ม Emerging Markets ต่อเนื่องเป็นปีที่ 6

บริษัทฯ เป็นบริษัทธงสำหรับทรัพย์สินของไทยเพียงรายแรกและรายเดียวที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืนของดาวโจนส์ โดยปีนี้ได้รับเลือกเป็นสมาชิกในกลุ่มดัชนีโลก (World Index) เป็นปีที่ 2 และกลุ่มตลาดประเทศเปิดใหม่ (Emerging Markets) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 โดย DJSI เป็นดัชนีตลาดหลักทรัพย์ด้านความยั่งยืนทางธุรกิจระดับโลก ซึ่งอ้างอิงด้านความยั่งยืนที่ครอบคลุมมุมมองด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ดัชนีนี้เป็นความร่วมมือระหว่าง RobecoSAM Indices และ S&P Dow Jones Indices โดยการคัดเลือกบริษัทชั้นนำในตลาดหลักทรัพย์ทั่วโลกที่มีผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่โดดเด่นทั้งในด้านของมูลค่าตลาด ด้านการบริหารจัดการที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี และการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

## 08

### การประเมินรายงานการกำกับดูแลกิจการของ บริษัทจดทะเบียนประจำปี 2562 อยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” ต่อเนื่องเป็นปีที่ 11

จัดทำโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยการสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทฯ ได้รับการประเมินให้อยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” ตั้งแต่ปี 2552-2562

## รางวัลและความสำเร็จ ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม



### 09

#### รางวัล Thailand Energy Awards 2019

สุดยอดรางวัลด้านพลังงานไทยระดับสากล รางวัลดีเด่นการดัดใช้พลังงานและลดโลกร้อน เป็นรางวัลที่แสดงความชื่นชมยกย่องโรงงาน อาคาร บุคลากร และผู้มีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการอนุรักษ์พลังงานและการพัฒนาพลังงานทดแทน จัดโดยกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) กระทรวงพลังงาน โดยปีนี้ บริษัทฯ ได้รับ 4 รางวัล ดังนี้

- **รางวัลดีเด่น ประเภทอาคารควบคุม**  
จำนวน 3 รางวัล มอบให้ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ลำปาง และศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต
- **รางวัลดีเด่น ประเภทอาคารสร้างสรรค์**  
เพื่อการอนุรักษ์พลังงานจำนวน 1 รางวัล มอบให้ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ระยอง

### 10

#### รางวัลชนะเลิศ ASEAN Energy Award 2019

ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ระยอง ได้รับรางวัลชนะเลิศในกลุ่ม ASEAN Energy Efficiency and Conservation Best Practice Award ประเภทอาคารเดิมและอาคารใหม่ จากงาน ASEAN Energy Awards 2019 จัดโดย The ASEAN Centre for Energy (ACE)

### 11

#### LEED Platinum ในหมวด Commercial Interior Retail – Restaurant/Cafeteria เป็นรายแรกของเอเชีย

ศูนย์อาหาร foodwOrld ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารเขียวระดับสูงสุดของ LEED Platinum ในหมวด Commercial Interior Retail - Restaurant/Cafeteria เป็นรายแรกของเอเชีย ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินอาคารเขียวของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Leadership in Energy & Environmental Design (LEED) ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินด้านความยั่งยืนของอาคารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์พลังงาน ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในโลกและได้มาตรฐานสากล



# ภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

## ภาวะเศรษฐกิจไทยปี 2562

ในปี 2562 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย (GDP) ขยายตัวร้อยละ 2.4 ปรับลดลงจากปี 2561 ที่ขยายตัวร้อยละ 4.2 ซึ่งเป็นการขยายตัวต่ำสุดในรอบ 5 ปี นับตั้งแต่ปี 2557 โดยมีการปรับลดประมาณการการขยายตัวเศรษฐกิจลงตลอดปี 2562 เป็นผลมาจาก 1) การชะลอตัวของประเทศกลุ่มเศรษฐกิจหลักของโลกอย่างสหรัฐอเมริกา (สหรัฐฯ) ยุโรป และจีน ตามวัฏจักรของการเติบโตช่วงปลาย (Late Cycle) และได้รับผลกระทบของสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ส่งผลให้ทั้งปีมูลค่าการส่งออกสินค้าของไทยหดตัว 2) การขยายตัวในอัตราที่ต่ำของรายได้ครัวเรือนทั้งในและนอกภาคเกษตร โดยเฉพาะนอกภาคเกษตรที่ได้รับผลกระทบจากภาคอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ที่มีการปรับลดรายได้ค่าล่วงเวลาและแรงงาน อย่างไรก็ดี มีการออกมาตราการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐตลอดปีช่วยประคองให้การบริโภคภาคเอกชนโดยรวมยังขยายตัวได้ดี 3) การชะลอตัวของการลงทุนภาคเอกชนที่ได้รับผลกระทบจากการหดตัวของภาคส่งออก และความล่าช้าของโครงการลงทุนของภาครัฐและโครงการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnership) และ 4) การฟื้นตัวช้าของการท่องเที่ยวไทยที่อยู่ในภาวะซบเซาในช่วงครึ่งแรกของปี โดยมาจากความกังวลของนักท่องเที่ยวจีนหลังจากเหตุการณ์เรือล่มที่ภูเก็ตเมื่อกลางปี 2561 รวมทั้งปัญหามลพิษฝุ่นละอองในช่วงต้นปี 2562 ผนวกกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ส่งผลให้นักท่องเที่ยวจีนเดินทางมาเที่ยวไทยลดลงแต่เริ่มฟื้นตัวในครึ่งปีหลังจากมาตรการยกเว้นค่าธรรมเนียม Visa on Arrival (VOA) และผลบวกจากการประท้วงที่ฮ่องกงและปัญหาระหว่างเกาหลีใต้และญี่ปุ่น ทำให้นักท่องเที่ยวมาเที่ยวไทยมากขึ้น

การบริโภคภาคเอกชนในประเทศขยายตัวลดลงเล็กน้อยโดยขยายตัวร้อยละ 4.5 เทียบกับร้อยละ 4.6 ในปี 2561 การใช้จ่ายภาคเอกชน (วัดจากการจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่ม) ของภาคเหนือขยายตัวร้อยละ 5.3 ภาคกลางขยายตัวร้อยละ 2.1 ภาคตะวันออกเฉิยเหนือขยายตัวร้อยละ 4.0 และภาคใต้ขยายตัวเพียงร้อยละ 0.5 อย่างไรก็ตาม การใช้จ่ายภาคเอกชนในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลหดตัวร้อยละ 1.1 ภาคตะวันออกหดตัวร้อยละ 6.0 และภาคตะวันตกหดตัวร้อยละ 1.3 ซึ่งเป็นผลมาจาก 1) จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ชะลอตัว 2) มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลที่มุ่งกระตุ้นการใช้จ่ายของผู้มีรายได้น้อยและการท่องเที่ยวภายในประเทศ และ 3) มาตรการกำกับดูแลสินเชื่อ

เพื่อที่อยู่อาศัย (LTV) ที่ส่งผลต่อการหดตัวของยอดขายบ้านและคอนโดในกรุงเทพฯ และปริมณฑล และเมืองอุตสาหกรรมสำคัญต่าง ๆ โดยรวมส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางลดลงแต่ช่วยกระตุ้นการบริโภคของผู้มีรายได้ระดับล่างซึ่งเป็นฐานรากของประเทศ ทั้งนี้ หนี้ภาคครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 79.1 ต่อ GDP ปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 6 จากปีก่อนหน้า สะท้อนการขยายตัวของหนี้ครัวเรือนที่สูงกว่ารายได้ที่ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 4-5 ซึ่งจะยังคงเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของการใช้จ่ายใช้สอยโดยรวมของประเทศและความสามารถชำระหนี้ของผู้บริโภคในระยะต่อไป

การส่งออกสินค้าในปี 2562 หดตัวร้อยละ 3.2 จากเดิมที่ขยายตัวร้อยละ 7.5 ในปี 2561 ซึ่งเป็นการหดตัวเป็นครั้งแรกในรอบ 4 ปี นับตั้งแต่ปี 2558 เป็นผลมาจากการหดตัวของเกือบทุกตลาดส่งออกที่สำคัญ โดยการส่งออกไปตลาดหลักขยายตัวร้อยละ 1.9 (สหรัฐฯ ขยายตัวร้อยละ 11.8 สหภาพยุโรปหดตัวร้อยละ 6.6 และญี่ปุ่นหดตัวร้อยละ 1.5 โดยสหรัฐฯ มีการนำเข้าสินค้าไทยบางส่วนทดแทนสินค้าจากจีน) ขณะที่ตลาดศักยภาพสูงหดตัวร้อยละ 6.6 (อาเซียน (9) หดตัวร้อยละ 8.2 และจีนหดตัวร้อยละ 3.8) ส่วนตลาดศักยภาพระดับรอง (ทวีปออสเตรเลีย ตะวันออกกลาง รัสเซีย และเครือรัฐเอกราช Commonwealth of Independent States - CIS) หดตัวร้อยละ 5.2 โดยในช่วงครึ่งหลังของปี 2562 การส่งออกของไทยยังได้รับผลกระทบจากการแข็งค่าของเงินบาทส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของการส่งออกไทยในระยะต่อไป

การลงทุนภาคเอกชนขยายตัวชะลอตัวโดยขยายตัวร้อยละ 2.8 เทียบกับร้อยละ 4.1 ในปี 2561 เนื่องจากความสามารถในการทำกำไรและความเชื่อมั่นต่อการลงทุนของภาคธุรกิจปรับลดลงต่อเนื่อง ส่งผลต่อการขยายการลงทุนในระยะกลางและยาวของภาคเอกชน อีกทั้งมีการเลื่อนแผนลงทุนโครงการร่วมลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐและเอกชน รวมทั้งการชะลอตัวของการลงทุนของภาคอสังหาริมทรัพย์ (บ้าน คอนโด อาคารพาณิชย์) ที่ชะลออย่างมาก โดยผู้ประกอบการเปิดตัวโครงการใหม่ลดลงร้อยละ 12 ซึ่งเป็นผลมาจากอุปสงค์ลดลงจากผลของมาตรการ LTV เป็นสำคัญ

การใช้จ่ายภาครัฐโดยรวมขยายตัวได้น้อยกว่าที่คาดไว้ โดยการลงทุนภาครัฐขยายตัวเพียงร้อยละ 0.2 ส่วนการบริโภคภาครัฐขยายตัวร้อยละ 1.4 เทียบกับในปี 2561 ที่ขยายตัวร้อยละ 2.9 และ 2.6

ตามลำดับ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากความล่าช้าของการจัดตั้งรัฐบาลที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณของรัฐบาลในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ การดำเนินนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นเศรษฐกิจในระยะสั้น และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2563 ที่ล่าช้ากว่าคาด อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นเศรษฐกิจตั้งแต่การใช้จ่ายระดับฐานรากจนถึงระดับประเทศมีส่วนช่วยพยุงมิให้เศรษฐกิจชะลอตัวแรง

การท่องเที่ยวไทยปี 2562 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยจำนวน 39.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.2 จากปี 2561 โดยสัญชาติของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามามากที่สุดอันดับแรกคือจีนเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4 มาเลเซียเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.6 อินเดียเพิ่มขึ้นร้อยละ 24.9 และเกาหลีใต้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.1 ส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติหลักที่มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นมากที่สุด คือ อินเดียเพิ่มขึ้นร้อยละ 24.9 ลาวเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.9 และญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.1 ขณะที่มียารายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทยอยู่ที่ 1.9 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.1

ค่าเงินบาทโดยเฉลี่ยทั้งปี 2562 อยู่ที่ 31.0 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ แข็งค่าขึ้นร้อยละ 4.0 จากปี 2561 ตามทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินผ่อนคลายเพิ่มเติมของประเทศสำคัญ ๆ โดยเฉพาะธนาคารกลางสหรัฐ ธนาคารกลางยุโรป ธนาคารกลางญี่ปุ่น และธนาคารกลางของประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย ประกอบกับความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของไทยที่ยังคงมีการเกินดุลบัญชีเดินสะพัดสูง ส่งผลให้มีเงินทุนไหลเข้าไทยอย่างต่อเนื่อง

## แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2563

ทิศทางเศรษฐกิจไทยในปี 2563 มีแนวโน้มขยายตัวต่ำกว่าศักยภาพ โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติคาดการณ์ว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.0 ปรับลดลงจากร้อยละ 2.4 ในปี 2562 โดยปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ 1) การ

ขยายตัวในเกณฑ์ดีของอุปสงค์ภายในประเทศ ทั้งในด้านการใช้จ่ายภาคครัวเรือนจากอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ การดำเนินมาตรการของภาครัฐในการดูแลผู้มีรายได้น้อยและเกษตรกร การลงทุนของภาครัฐและเอกชนที่หลายโครงการมีกำหนดแล้วเสร็จและเปิดให้บริการในปี 2563-2564 ซึ่งจะทำให้การเบิกจ่ายเม็ดเงินเร่งตัวขึ้น และการย้ายฐานการผลิตของนักลงทุนต่างชาติ 2) การปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ ของการส่งออกตามแรงสนับสนุนจากเศรษฐกิจโลกและการค้าโลกที่ปรับตัวขึ้น โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวร้อยละ 3.3 จากร้อยละ 2.9 ในปี 2562 และปริมาณการค้าโลกจะขยายตัวร้อยละ 2.9 ปรับเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1.0 ในปี 2562 3) การดำเนินมาตรการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของภาครัฐ ทั้งการใช้เครื่องมือทางการคลังและการเงินผ่านการอัดฉีดเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจตามรายจ่ายงบประมาณต่าง ๆ และการรักษาระดับดอกเบี้ยนโยบายให้อยู่ในระดับต่ำเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจต่อเนื่องตลอดปี 2563

อย่างไรก็ดี ความท้าทายในปี 2563 ที่เศรษฐกิจไทยยังต้องเผชิญ ประกอบด้วย 1) ความเสี่ยงที่เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าและเศรษฐกิจโลกในภาพรวมจะขยายตัวต่ำกว่าการคาดการณ์ และการแข็งค่าของค่าเงินบาทที่จะส่งผลกระทบต่อส่งออกสินค้าและการท่องเที่ยวของไทย 2) เสถียรภาพทางการเมือง การขับเคลื่อนโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงนโยบายภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวแปรหลักที่มีส่วนเกื้อหนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจให้มีความต่อเนื่องและเข้มแข็งขึ้น 3) หนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงและขยายตัวเร็วกว่ารายได้ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของการบริโภคภาคเอกชนโดยรวม 4) ความเสี่ยงจากสถานการณ์ภัยแล้งที่จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของเกษตรกร และ 5) การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยและภาคการท่องเที่ยวในประเทศไทย เนื่องจากคาดการณ์ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างอยู่ในช่วงเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัสดังกล่าว

## อุตสาหกรรมค้าปลีกปี 2562

อุตสาหกรรมค้าปลีกในไทยคิดเป็นร้อยละ 15.0 ของ GDP รวมทั้งประเทศและในปี 2562 มีอัตราการเติบโตที่ชะลอลงอยู่ที่ร้อยละ 3.1 จากร้อยละ 10.8 ในปี 2561 ในส่วนที่เป็นห้างสรรพสินค้าและร้านค้าทั่วไปขยายตัวร้อยละ 5.5 โดยเป็นการขยายตัวของสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นสำคัญขณะที่สินค้าคงทนหดตัว โดยกำลังซื้อส่วนใหญ่ขับเคลื่อนจากกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ระดับกลาง-ล่างและการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ ขณะที่ผู้ที่มีรายได้ปานกลางมีแนวโน้มใช้จ่ายน้อยลงเนื่องจากรายได้ครัวเรือนทั้งในและนอกภาคเกษตรขยายตัวในระดับต่ำและภาระหนี้ครัวเรือนสะสมอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวไทยและต่างชาติในช่วงครึ่งหลังของปี 2562 ในกรุงเทพฯ และตามเมืองท่องเที่ยวสำคัญต่าง ๆ เป็นแรงสนับสนุนสำคัญของเศรษฐกิจในแต่ละภูมิภาค

รายงานวิจัยของบริษัท โจนส์ แลง ลาซาลส์ ประเทศไทย จำกัด (JLL) เปิดเผยว่า พื้นที่ตลาดค้าปลีกมีการขยายตัวต่อเนื่อง โดยในปี 2562 ขยายตัวร้อยละ 4 มีพื้นที่ค้าปลีกเพิ่มขึ้นประมาณ 294,000 ตร.ม. ส่งผลให้พื้นที่ค้าปลีกทั้งหมดในกรุงเทพฯ และพื้นที่โดยรอบอยู่ที่ประมาณ 7,011,202 ตร.ม. โดยพื้นที่ค้าปลีกเปิดในปี 2562 แบ่งเป็น ศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าประมาณร้อยละ 65.0 ตามด้วยคอมมูนิตีมอลล์ร้อยละ 19 ไฮเปอร์มาร์เก็ตร้อยละ 14 ตามลำดับ และภาพรวมอัตราการเช่าพื้นที่ค้าปลีก (Occupancy Rate) สูงกว่าร้อยละ 90.0

### กลุ่มศูนย์การค้า (Shopping Centers) และ ห้างสรรพสินค้า (Department Stores)

พื้นที่โครงการของศูนย์การค้าทั้งหมด (Retail Gross Floor Area) ในประเทศไทยปี 2562 อยู่ที่ 20.5 ล้านตร.ม. และคาดการณ์ภายในปี 2563 จะอยู่ที่ 21.1 ล้านตร.ม. โครงการใหม่ที่เกิดขึ้นในปี 2562 ได้แก่ โครงการเซ็นทรัล วิลเลจ ศูนย์การค้าเดอะ มาร์เก็ต แบงคอก ศูนย์การค้าคอสโม บาซาร์ เมืองทองธานี ศูนย์การค้ามิชชี จตุจักร ศูนย์การค้าโรบินสัน โลฟิสต์สไตล์ ลาดกระบัง ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลปาดอง และหลายโครงการที่มีการจัดสรรพื้นที่ให้สามารถเปิดได้ 24 ชั่วโมงมากขึ้น เช่น โครงการสามย่าน มิตรทาวน์ และศูนย์การค้าดองกิ มอลล์ ทองหล่อ เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และภายในปี 2563 จะมีโครงการศูนย์การค้าสำคัญเปิดใหม่ได้แก่ โครงการสยามพรีเมียม เอทเล็ด โครงการเดอะปาร์ค โครงการสยามสแควร์ โครงการชันนี่ลาซาล โครงการสยามสแควร์ ศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์บอริ่ง และศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์กลาง เป็นต้น

ในภาวะตลาดปัจจุบัน ผู้ประกอบการศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าได้เผชิญกับความท้าทายจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยเน้นการสร้างประสบการณ์การตอบสนองที่ตรงใจลูกค้า (Personalization) และความสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งความท้าทายจากการเติบโตของตลาดสินค้าออนไลน์ (Online Shopping) การเกิดขึ้นของ Lifestyle Retail และ New Concept Retail ซึ่งออกแบบการใช้พื้นที่ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้บริโภคและนักท่องเที่ยว รวมทั้งการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริการส่งอาหาร (Food Delivery Services) ส่งผลให้ความถี่ในการใช้บริการห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้ามีแนวโน้มน้อยลง ปัจจัยเหล่านี้เพิ่มความท้าทายให้กับผู้ประกอบการศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าในการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ ผู้ประกอบการจึงต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ ๆ และพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าและส่งมอบประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

### กลุ่มศูนย์การค้าขนาดย่อม (Community Mall) และศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Retail)

ในปี 2562 ธุรกิจค้าปลีกในกลุ่มศูนย์การค้าขนาดย่อมมีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่องและมีจุดเด่นที่สามารถตอบสนองลูกค้าในชุมชนมากขึ้นในเชิงของอัตลักษณ์ และยังมีร้านขายสินค้าและบริการที่เป็นเชนส์และซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีชื่อเสียงมาเปิดในศูนย์การค้าขนาดย่อมมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงการให้มีความหลากหลายโดยมีการเปิดศูนย์การค้าขนาดย่อมควบคู่กับโรงแรม โรงพยาบาล บิมน้ำมัน และมีร้านค้าไลฟ์สไตล์มากขึ้น รวมถึงมีการขยายเวลาเปิดบริการของซูเปอร์มาร์เก็ต ฟิตเนส และร้านอาหารเป็น 24 ชั่วโมง โดยในปี 2562 มีพื้นที่เพิ่มขึ้น 190,000 ตร.ม. และมีโครงการที่เปิดตัวในปี 2562 ได้แก่ โครงการฟิเลพาร์ค อ่อนนุช โครงการเวลาสินธรวิลเลจ โครงการวิสซ์ดอม 101 โครงการมาร์เก็ตเพลสดูสิต โครงการพอร์โต้โก ทำจีน โครงการแอทยู ปาร์ค สุวรรณภูมิ โครงการวิพลชาชา โรงพยาบาลวิภาวดี โครงการแอมไชน่าทาวน์ และโครงการดราagoonทาวน์ เป็นต้น

ภาพรวมตลาดอุตสาหกรรมค้าปลีกในรูปแบบโครงการศูนย์การค้าขนาดย่อมนี้มีการแข่งขันสูงทั้งจากร้านค้าชุมชนรอบข้าง ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ และบริการส่งอาหาร (Food Delivery Services) ทำให้ผู้ประกอบการในกลุ่มนี้ยังต้องปรับตัวเพื่อสร้างความแตกต่างให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตและตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและ



นักท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสถานที่ตั้งให้อยู่ในชุมชน การปรับปรุงและขยายโครงการ การหาผู้เช่าใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย และเทียบเคียงกับศูนย์การค้าขนาดใหญ่ การใช้กิจกรรมทางการตลาดเพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิมที่มีอยู่และขยายฐานลูกค้าในกลุ่มใหม่ ๆ ต่อเนื่องไปจนถึงการจัดให้โครงการมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ครบครัน โดยทั้งหมดนี้ต้องอาศัยความชำนาญในการบริหารภายใต้ความเสี่ยงและต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งถือเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการกลุ่มนี้

## กลุ่มห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarkets) และร้านสะดวกซื้อ (Convenience Stores)

โครงการในกลุ่มห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่เปิดให้บริการใหม่มีไม่มากนัก แต่ได้มีการพัฒนาห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ให้มีความหลากหลายของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองวิถีชีวิตของลูกค้าในชุมชนมากขึ้น และผู้ประกอบการยังคงมุ่งพัฒนาโครงการในรูปแบบร้านค้าขนาดเล็กอย่างต่อเนื่องในลักษณะใกล้เคียงกับร้านสะดวกซื้อที่ซูเปอร์มาร์เก็ตหรือที่เรียกว่า ซูเปอร์คอนวีเนียน สโตร์ และร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) เช่น มินิบิ๊กซี เทสโกโลตัส เอกซ์เพรส ท็อปส์เดลี และแม็กซ์แวลู ทันใจ รวมไปถึงการพัฒนาโครงการในรูปแบบตลาดเพื่อให้การขยายสาขาเป็นไปได้ง่าย ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายและเข้าถึงพื้นที่ห่างไกลมากขึ้น อีกทั้งยังมีการใช้ช่องทางออนไลน์และบริการส่ง เข้ามาอำนวยความสะดวกในการจับจ่ายสินค้าของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งในอนาคตอันใกล้ช่องทางนี้จะช่วยเพิ่มรายได้อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนมาสู่การเน้นความสะดวกรวดเร็วเป็นสำคัญ สำหรับภาพรวมกลุ่มร้านค้าสะดวกซื้อ เน้นการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ให้มากที่สุดและเริ่มมุ่งเน้นการขยายสาขาผ่านการขายแฟรนไชส์ นอกจากนี้ ยังมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบัน โดยเน้นการเป็นร้านอิมสะดวกที่มีเครื่องดื่มและอาหารถูกสุขลักษณะที่หลากหลายในราคาที่เหมาะสมสำหรับทุกเพศทุกวัย มีสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ เน้นการให้บริการที่รวดเร็ว รูปแบบทันสมัย และนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น โดยรุกธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) จำหน่ายสินค้าออนไลน์ (Online Shopping) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถเข้ามาเลือกซื้อสินค้าที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว และยังมีการใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การลงทุนจากกลุ่มทุนต่างประเทศที่มีมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ต้องมุ่งเน้นการขยาย

สาขาและจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น

## แนวโน้มอุตสาหกรรมค้าปลีกปี 2563

ในปี 2563 ธุรกิจค้าปลีกคาดว่าจะเติบโตประมาณร้อยละ 2.0 - 3.0 ในอัตราที่ใกล้เคียงกับปี 2562 ตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มขยายตัวในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐและการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของภาครัฐจะช่วยกระตุ้นการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงธุรกิจพื้นที่ค้าปลีกและจะยังคงมีการเปิดตัวโครงการค้าปลีกรูปแบบผสมผสาน (Mixed-use Project) และรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2563 จะมีพื้นที่ค้าปลีกเพิ่มขึ้นเป็น 150,000 ตร.ม. ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จากการเปิดให้บริการของโครงการสำคัญ ๆ หลายโครงการ โดยการเพิ่มขึ้นของอุปทานเป็นไปตามอุปสงค์ในตลาดที่ยังเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากการขยายตัวของการใช้จ่ายของผู้บริโภคในเมืองและกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ และการตอบสนองวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงานที่เปลี่ยนไปของคนในเมือง ส่งผลให้ผู้เช่าส่วนใหญ่ยังมีความต้องการเช่าพื้นที่และขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องทำให้อัตราค่าเช่าและอัตราการใช้พื้นที่ในปี 2563 ยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น

ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ที่คาดว่าจะเปิดบริการในปี 2563 ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้แก่ โครงการสยาม พรีเมียม เอาท์เล็ต โครงการเดอะปาร์ค และโครงการสมายล์แควร์ สำหรับโครงการที่จะเปิดในต่างจังหวัด ได้แก่ ศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์บอวิน ศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์กลาง และโครงการปอร์ต เดอ ภูเก็ต ของกลุ่มเซ็นทรัล เป็นต้น

ในปี 2564-2566 คาดว่าจะมีแหล่งช้อปปิ้งขนาดใหญ่เกิดขึ้น 6 แห่งในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ส่วนใหญ่เป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (มิกซ์ยูส) ที่สามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์ของคนในเมืองได้ครบและสะดวกมากขึ้น ได้แก่ 1) โครงการวัน แบงค็อก ซึ่งเป็นโครงการที่พัฒนาโดยกิจการร่วมทุนระหว่างบริษัท ทีซีซี แอสเซ็ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด กับบริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ โฮลดิ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด ตรงถนนพระราม 4 2) โครงการดุสิต เซ็นทรัลปาร์ค ของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ตรงถนนพระราม 4 3) ศูนย์การค้าดีเอ็มสเฟียร์ เป็นศูนย์การค้าแห่งที่ 3 ในกลุ่มดีเอ็มเอสเทรดดิช ย่านพร้อมพงษ์ ของกลุ่มเดอะมอลล์ 4) ศูนย์การค้าเดอะมอลล์ รามคำแหง 2 ของ

กลุ่มเดอะมอลล์ 5) โครงการแบ่งค็อก มอลล์ ของกลุ่มเดอะมอลล์ ตรงแยกบางนา-ตราด และ 6) โครงการเดอะฟอร์เรสเทียร์ ของ แม็คโครเลีย

นอกจากนี้ การเร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของรัฐบาล การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ จะมีความชัดเจนมากขึ้นในปีนี้ ซึ่งจะส่งผลให้มีการเชื่อมโยงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศมากขึ้นในระยะยาว รวมทั้งเม็ดเงินลงทุนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะนักลงทุนต่างชาติที่จะมีการลงทุนต่อเนื่องในอีกหลายปี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการจ้างงานในหลายพื้นที่ของประเทศและเพิ่มกำลังซื้อในวงกว้าง ทำให้กลุ่มค้าปลีกมีความสนใจในการพัฒนาโครงการในจังหวัดอื่น ๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมืองที่โครงการ EEC และพื้นที่ใกล้เคียง รวมถึงเส้นทางที่มีถนนเชื่อมผ่านไปยังท่าขนส่งต่าง ๆ รวมทั้งหัวเมืองหลัก เมืองใกล้หัวเมืองหลัก และตามแนวชายแดนในทุกภาคของประเทศไทย ด้วยปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดโครงการมิกซ์ยูส ซูเปอร์สโตร์มอลล์ และร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง รวมทั้งศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าในขนาดที่เล็กลงหลายโครงการได้ทยอยเปิดให้บริการ

การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกไม่ได้ถูกจำกัดเพียงแค่อำนาจผู้ประกอบการค้าปลีกอีกต่อไป แต่ยังมีผู้ประกอบการนอกกลุ่มธุรกิจค้าปลีกเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ประกอบการในกลุ่มสำนักงานที่มีการนำร้านค้าปลีกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบธุรกิจในรูปแบบของรีเทลโพลีเซียมเพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้ามากขึ้น รวมทั้งผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจอื่นที่ต้องการมีหน้าร้านเพื่อเข้าถึงลูกค้ามากขึ้นในยุคที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง อีกทั้งผู้แข่งขันกลุ่มเดิมอย่างผู้ประกอบการ E-Commerce ที่มีจำนวนผู้ประกอบการรายใหญ่เพิ่มมากขึ้นและมีการแข่งขันสูงอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราเติบโตและส่วนแบ่งในตลาดเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงที่ผ่านมา โดยไม่ได้แข่งขันในด้านของราคาเท่านั้นแต่เริ่มมีบริการใหม่เข้ามาเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้ามากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้การเข้าใจพฤติกรรมหรือไลฟ์สไตล์ของลูกค้าเป้าหมายให้ได้มากที่สุดคือกุญแจสำคัญในการทำธุรกิจ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อเข้าใจลูกค้าและลดต้นทุนการบริหารงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งใน

ปี 2563 คาดว่าผู้ประกอบการค้าปลีกทุกรายจะนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค (Big Data) มาใช้กันแพร่หลายมากขึ้น ทั้งเทคโนโลยี Data Analytics หรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาบริหารจัดการและเชื่อมโยงธุรกิจค้าปลีก Online to Offline (O2O) รวมทั้งเพิ่มความสะดวกสบาย และสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้ามากขึ้น

## อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ปี 2562

ภาพรวมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปี 2562 ตลาดอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ซบเซาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ต้นปี 2562 เป็นต้นมา จากสภาวะเศรษฐกิจโลก สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน อีกทั้งยังถูกซ้ำเติมด้วยมาตรการควบคุมการปล่อยสินเชื่อหรือ LTV ของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ทำให้กระทรวงการคลัง ต้องออกมาตรการเพื่อสนับสนุนและบรรเทาภาระให้แก่ประชาชนที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง เหมาะสมกับศักยภาพของประชาชนแต่ละกลุ่ม โดยได้ออกมาตรการให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ปล่อยกู้ดอกเบี้ยต่ำร้อยละ 2.50 วงเงิน 50,000 ล้านบาท ควบคู่กับกระทรวงมหาดไทย โดยกรมที่ดินลดค่าธรรมเนียมการโอนจากร้อยละ 2 เหลือร้อยละ 0.01 และลดค่าจดทะเบียนจากร้อยละ 1 เหลือร้อยละ 0.01 สำหรับที่อยู่อาศัยใหม่พร้อมโอนราคาไม่เกิน 3 ล้านบาท มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่ตุลาคม 2562 จนถึง วันที่ 24 ธันวาคม 2563 นอกจากนี้ ธนาคารออมสินยังออกสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำร้อยละ 2.90 วงเงิน 25,000 ล้านบาท สำหรับที่อยู่อาศัยเกิน 3 ล้านบาท และล่าสุดออกโครงการดอกเบี้ยต่ำร้อยละ 0.01 หรือเดือนละ 10 บาท เพื่อสร้างสีสันในช่วงท้ายปี 2562 ทั้งนี้ ประเมินว่ามาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลออกมาช่วยกระตุ้นกำลังซื้อในตลาดที่อยู่อาศัย นอกจากจะช่วยระบายที่พักอาศัยคงค้างแล้วยังช่วยให้จีดีพีของประเทศเพิ่มสูงขึ้นได้

## สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล

จากการประมวลผลการเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพฯ - ปริมณฑล ในปี 2562 ของบริษัท เอเจนซี พอร์เรียลเอสเตท แอฟแฟร์ส จำกัด มีโครงการเปิดใหม่ 109,336 หน่วย หดตัวร้อยละ 13 เมื่อเทียบกับการเปิดตัวในปี 2561 ที่มีจำนวน 125,118 หน่วย และหากพิจารณาในแง่มูลค่าคาดว่าจะมีโครงการเปิดใหม่ 438,373 ล้านบาท

ลดลงร้อยละ 23 เมื่อเทียบกับปี 2561 ที่มีมูลค่า 565,811 ล้านบาทและจากข้อมูลของศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (REIC) เปิดเผยถึงภาพรวมตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2562 ของตลาดที่อยู่อาศัย ความต้องการที่อยู่อาศัยหรืออุปสงค์โดยประเมินจากยอดโอนกรรมสิทธิ์ คาดว่าจะมีจำนวนลดลงร้อยละ 10.2 และมูลค่าจะลดลงร้อยละ 7.1 ส่วนจำนวนที่อยู่อาศัยหรืออุปทานของโครงการที่อยู่อาศัยเปิดขายใหม่คาดว่าจะมีจำนวนหน่วยลดลงร้อยละ 12.7 และที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่คาดว่าจะมีจำนวนลดลงร้อยละ 9.1 เป็นผลมาจากการปรับตัวตามสภาพตลาดที่กำลังซบเซาจากผลกระทบคุมเข้มสินเชื่อ (LTV) และภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว โดย REIC ประเมินการ “อุปทานเหลือขายที่อยู่อาศัย” ในตลาดเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ - ปริมณฑลในปี 2562 ว่าจะมีจำนวนประมาณ 154,367 หน่วยโดยหน่วยที่มีมากที่สุด คือ อาคารชุด (คอนโดมิเนียม) จำนวน 65,639 หน่วย สัดส่วนร้อยละ 42.5 รองลงมา คือ ทาวน์เฮ้าส์มีสัดส่วนร้อยละ 31.8 บ้านเดี่ยวมีสัดส่วนร้อยละ 17.1 ในส่วนที่เหลือจะเป็นที่อยู่อาศัยประเภทบ้านแฝดและอาคารพาณิชย์ โดยอัตราเหลือขายถือว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 138,900 หน่วย

## สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยในภูมิภาค

ณ สิ้นปี 2562 REIC ได้ประมาณการจำนวนหน่วยเหลือขายที่อยู่อาศัยในจังหวัดหลัก 20 จังหวัด อยู่ที่ประมาณ 109,000 หน่วย และคาดว่า ณ สิ้นปี 2563 จะมีจำนวนหน่วยเหลือขายประมาณ 87,000 หน่วย ลดลงร้อยละ 20.1 เมื่อเทียบกับช่วงสิ้นปี 2562 เนื่องจากรัฐบาลได้ออกมาตรการช่วยกระตุ้นธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์โดยให้มีการลดค่าธรรมเนียมโอนกรรมสิทธิ์และค่าจดจำนองเหลือเพียงร้อยละ 0.01 ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2562 ไปจนถึงสิ้นปี 2563 เฉพาะที่อยู่อาศัยในระดับราคาไม่เกิน 3 ล้านบาทจากผู้ประกอบการโดยไม่นับรวมบ้านมือสอง ซึ่งคาดว่าจะทำให้มีการเร่งโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยจากผู้ประกอบการและดูดซับอุปทานเหลือขายในตลาดออกไปจนสามารถปรับสมดุลของอุปทานเหลือขายให้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 5 ปี ที่มีจำนวนเหลือขายเฉลี่ย 106,790 หน่วยได้

## แนวโน้มภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ ปี 2563

ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล REIC ได้นำตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในไตรมาส 4 ปี 2562 คือ การที่รัฐบาลได้มีการออกมาตรการสนับสนุนการซื้อที่อยู่อาศัยให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางมากขึ้น โดยได้ออกมาตรการลดค่าธรรมเนียมการโอนและค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในราคาไม่เกิน 3 ล้านบาท ที่ออกเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2562 และยังมีโครงการ “บ้านดีมีดาวน์” ซึ่งให้การสนับสนุนเงินดาวน์ 50,000 บาท แก่ผู้ซื้อที่อยู่อาศัย ซึ่งคาดว่าจะทำให้จำนวนหน่วยเหลือขายลดลงร้อยละ 0.6 และมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศลดลงร้อยละ 2.2 ในปี 2562 เทียบกับปี 2561 หรืออาจจะไม่ลดลงเลย จากเดิมที่คาดว่าจะมีจำนวนหน่วยเหลือขายในปี 2562 จะลดลงร้อยละ 7.7 และมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศจะลดลงร้อยละ 2.7 นอกจากนี้ มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์เหล่านี้ยังได้ช่วยให้เกิดการดูดซับอุปทานได้อย่างดี และส่งผลให้อุปทานที่อยู่อาศัยในตลาดปีหน้าลดลงเมื่อเทียบกับการที่ไม่มีมาตรการ

ทั้งนี้คาดว่าความต้องการซื้อที่อยู่อาศัยจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องโดยมีปัจจัยสำคัญ คือ อัตราดอกเบี้ยขาลง และมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาล ซึ่งจะทำให้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากปลายปี 2562 แต่อาจจะมีการขยายตัวไม่เกินร้อยละ 5 และโครงการที่อยู่อาศัยใหม่จะมีการเปิดตัวต่อเนื่องจากช่วงปลายปีรองรับมาตรการรัฐ ซึ่งคาดว่าจะมีจำนวนใกล้เคียงกับยอดการเปิดตัวในปี 2562 ดังนั้น ผู้ประกอบการยังคงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าที่อยู่อาศัยที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จรอการขายเพื่อให้อุปทานไม่ค้างอยู่มากเกินไป และยังคงระมัดระวังการเปิดตัวโครงการใหม่ ๆ ที่อาจจะมากเกินไปจนตลาดไม่สามารถดูดซับได้ทัน แม้กำลังซื้อในตลาดถึงแม้ยังมีอยู่แต่มีอยู่ไม่มากเท่ากับ 2 ปีก่อน

# ลักษณะการประกอบธุรกิจ



## ภาพรวมการดำเนินธุรกิจ

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ” หรือ “เซ็นทรัลพัฒนา”) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2523 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 300 ล้านบาท ภายใต้ชื่อ “บริษัท เซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและบริหารศูนย์การค้าขนาดใหญ่แบบครบวงจร โดยในปี 2525 ได้เปิดโครงการเซ็นทรัล ลาดพร้าว ซึ่งเป็นศูนย์การค้าแบบครบวงจรแห่งแรกในประเทศไทยและได้เปิดศูนย์การค้าใหม่อีก 3 แห่ง อาทิ รามอินทรา ปิ่นเกล้า และพญาเทียนเตอร์ (ปัจจุบันคือ เซ็นทรัล มาร์เก็ต) ก่อนเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2538 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 10 บาท ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียนชำระแล้วทั้งสิ้น 2,244,000,000 บาท มูลค่าหุ้นละ 0.5 บาท โดยมีบริษัท เซ็นทรัลโฮลดิ้ง จำกัด และบุคคลในตระกูลจิราธิวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

บริษัทฯ ขยายธุรกิจศูนย์การค้าขนาดใหญ่แบบครบวงจรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาศูนย์การค้าใหม่ตามหัวเมืองหลักและจังหวัดใหญ่ที่เป็นเมืองท่องเที่ยว รวมถึงการซื้อโครงการศูนย์การค้า เช่น เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต (ปี 2539) เซ็นทรัลเวิลด์ (ปี 2545) เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์ (ปี 2546) เซ็นทรัล อุดร (ปี 2552) และ เซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล (ปี 2558) เป็นต้น และยังคงขยายธุรกิจไปในต่างประเทศและในรูปแบบใหม่ โดยในปี 2562 ได้เปิดตัวเซ็นทรัล ไอ-ซิตี ซึ่งเป็นศูนย์การค้าแห่งแรกของบริษัทฯ ในประเทศมาเลเซีย และเซ็นทรัล วิลเลจ ลักซูรีอาทิลีตแห่งแรกในประเทศไทย

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทฯ ได้แสวงหาแหล่งเงินทุนที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากสินทรัพย์ที่ดำเนินการอยู่ โดยจัดตั้งกองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (CPNRF) ในปี 2548 และกองทุนรวมสิทธิการเช่า อสังหาริมทรัพย์

CPN คอมเมอร์เชียล โกรท (CPNCG) ในปี 2555 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมทุนจากนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศไปลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และจัดหาประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว และล่าสุดเมื่อปลายปี 2560 ได้ดำเนินการแปลงสภาพ CPNRF เป็นทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (CPNREIT) โดยบริษัทฯ เป็นผู้จัดการกองทรัสต์และผู้บริหารสินทรัพย์ที่ทรัสต์และกองทุนรวมได้ลงทุนอยู่

เมื่อปี 2561 บริษัทฯ ได้เข้าซื้อหุ้นใน บมจ. แกรนด์ คาแนล แลนด์ (GLAND) ในสัดส่วนร้อยละ 67.53 โดยทรัพย์สินของ GLAND ประกอบด้วย 1) อาคารสำนักงาน เดอะไนน์ ทาวเวอร์ส 2) อาคารสำนักงาน ยูนิลีเวอร์ เฮาส์ ทั้ง 2 โครงการถูกโอนไปยังทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์อาคารสำนักงาน จีแลนด์ (GLANDRT) แล้ว 3) อาคารสำนักงานจีทาวเวอร์ 4) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการขาย เบลล์ และ 5) ที่ดินยังไม่ได้พัฒนาอีก 4 แปลง โดยแบ่งเป็น 2 แปลงสำหรับการนำไปพัฒนาในโครงการรูปแบบผสม (Mixed-use Development) และอีก 2 แปลงสำหรับการนำไปพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย นอกจากนี้ GLAND ยังเป็นผู้ถือหุ้นหน่วยลงทุนโดยอ้อมในทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์อาคารสำนักงาน จีแลนด์ สัดส่วนร้อยละ 10.13 โดยมีบริษัทย่อยของ GLAND คือ บริษัท จีแลนด์ รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการกองทรัสต์

ตลอดระยะเวลา 39 ปี บริษัทฯ ได้พัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอยู่ตลอดเวลา โดยการปรับศูนย์การค้าให้กลายเป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิต (Center of Life) ของคนทุกกลุ่ม ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

- การบุกเบิกโครงการรูปแบบใหม่และการขยายไปในสถานที่ใหม่

(Innovation and Expansion) ด้วยแนวทางการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม โดยนำร่องการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าในรูปแบบใหม่ ที่ทันสมัยและตอบโจทย์การใช้ชีวิตของทุกกลุ่มลูกค้าทุกเพศทุกวัย ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าและชุมชนในบริเวณโดยรอบศูนย์การค้าสามารถมาใช้ชีวิตได้เป็นประจำ หรือกลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติที่ต้องการมาพักผ่อนและแสวงหาประสบการณ์ที่ดีและน่าจดจำในศูนย์การค้า รวมถึงการปรับรูปแบบศูนย์การค้าให้เป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิตของชุมชนนั้น ๆ และชุมชนใกล้เคียง (Center of Community) ผ่านแนวคิดความเป็นจุดหมายแห่งการใช้ชีวิต (Destination Concept) โดยบริษัทฯ มีการปรับเพิ่มรูปแบบศูนย์การค้าทั้งในศูนย์การค้าใหม่และศูนย์การค้าเดิมผ่านการปรับปรุงในแต่ละปี เพื่อให้ศูนย์การค้าเป็นจุดหมายปลายทางสำหรับทุกกิจกรรมของลูกค้า อาทิ อาหารการกิน แฟชั่น กิจกรรมครอบครัว กีฬาและสุขภาพ และการสังสรรค์ สำหรับคนที่มีความสนใจเหมือนกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ขยายรูปแบบการลงทุนไปสู่การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย ศูนย์การค้า ที่อยู่อาศัย อาคารสำนักงาน และโรงแรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจศูนย์การค้าซึ่งเป็นธุรกิจหลักและใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถือเป็นการทำงานที่เกื้อหนุนกันในพื้นที่โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2559 บริษัท ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้พัฒนาโครงการคอนโดมิเนียมในบริเวณพื้นที่ศูนย์การค้าของบริษัทฯ ที่เปิดดำเนินการอยู่หรือพื้นที่ใกล้ ๆ โดยรอบศูนย์การค้า

- การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Collaboration and Co-Creation) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้าอยู่ตลอด โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจเชิงรุกด้วยการเข้าร่วมลงทุนกับพันธมิตรเพื่อพัฒนาโครงการศูนย์การค้าและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจศูนย์การค้า อาทิ 1) การร่วมมือกับ บมจ. ดุสิตธานี เพื่อพัฒนาโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ในกรุงเทพฯ 2) การร่วมมือกับ IKEA เปิดตัวอิกีย บางใหญ่ ในรูปแบบ Flagship แห่งแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีการเชื่อมกับศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวสต์เกต ที่ผสมผสานอย่างไร้รอยต่อ 3) การร่วมทุนกับบริษัท ไท่แมน จำกัด เปิดตัว “ไตรภูมิหัตถกรรมสามโลก” World-Class Attractions แห่งใหม่ของจังหวัดภูเก็ต ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต 4) การร่วมมือกับ Common Ground Group จากประเทศมาเลเซีย ลงทุนในธุรกิจ Co-working Space ในประเทศไทยเพื่อเชื่อมโยงธุรกิจศูนย์การค้าเข้ากับอาคาร

สำนักงานในอนาคต 5) การลงทุนในธุรกิจแกร็บ ประเทศไทย (Grab) เพื่อสนับสนุนการเติบโตให้แก่ธุรกิจหลักของบริษัทฯ ในยุคเศรษฐกิจกระแสใหม่ (New Economy) และ 6) การจับมือกับ Mitsubishi Estate Asia (MEA) เข้าร่วมลงทุนในศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ ร้อยละ 30 เพื่อยกระดับคุณภาพโครงการให้เป็นผู้นำเอาท์เล็ตแห่งภูมิภาคอาเซียน

## ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจพัฒนาโครงการศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องในรูปแบบโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม ประกอบด้วย อาคารสำนักงาน โรงแรม และที่พักอาศัย เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับโครงการ โดย ณ สิ้นปี 2562 บริษัทฯ มีอสังหาริมทรัพย์ภายใต้การบริหาร ประกอบด้วย ศูนย์การค้า 34 แห่ง อยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 15 แห่ง ในต่างจังหวัด 18 แห่ง และในประเทศมาเลเซีย 1 แห่ง อาคารสำนักงาน 7 แห่งในกรุงเทพฯ โรงแรม 2 แห่ง คือ โรงแรมเซ็นทารา และคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี และโรงแรมฮิลตัน พัทยา โครงการที่พักอาศัยเพื่อเช่า 1 แห่ง และโครงการที่พักอาศัยเพื่อขายที่สร้างเสร็จและพร้อมโอน 8 แห่ง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการลงทุน และทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ใน CPNREIT และ CPNCG

การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ต่าง ๆ ของบริษัทฯ จะเริ่มตั้งแต่การจัดหาที่ดินในทำเลและราคาที่เหมาะสมในการพัฒนาโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ การควบคุมการออกแบบและบริหารงานก่อสร้าง การบริหารงานขาย ตลอดจนเป็นผู้บริหารศูนย์การค้าและอาคารสำนักงานหลังจากที่เปิดให้บริการแล้ว รวมถึงการให้บริการระบบสาธารณูปโภค ระบบรักษาความปลอดภัย และการให้บริการด้านการรักษาความสะอาดภายในศูนย์การค้าและอาคารสำนักงาน พร้อมกันนี้ยังประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมกัน อาทิ ศูนย์อาหาร ศูนย์ประชุม อเนกประสงค์ แหล่งสินค้าและการบันเทิงภายในศูนย์การค้าในบางโครงการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ โดยการเปิดให้บริการนั้นจะพิจารณาจากความเหมาะสมของทำเลที่ตั้ง และความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นสำคัญ สำหรับการบริหารธุรกิจโรงแรม บริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัทที่มีความชำนาญด้านการบริหารโรงแรมเป็นผู้บริหารโรงแรมเพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประโยชน์สูงสุด



## การประกอบธุรกิจแยกตามกลุ่มธุรกิจ

การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ แบ่งตามแหล่งที่มาของรายได้ ออกเป็น 6 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้

### 1. ศูนย์การค้า



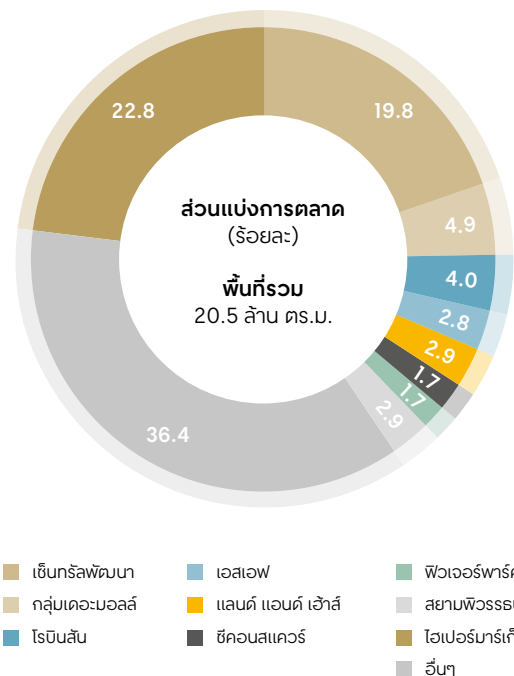
ธุรกิจศูนย์การค้าเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้กว่าร้อยละ 80 ของรายได้รวม รายได้จากธุรกิจศูนย์การค้าประกอบด้วย รายได้ค่าเช่าพื้นที่ค้าปลีก รายได้จากการให้บริการระบบสาธารณูปโภคและระบบรักษาความปลอดภัย รายได้จากการให้บริการรักษาความสะอาดภายในศูนย์การค้า รายได้ค่าเช่าและการให้บริการพื้นที่ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์ รายได้จากการให้บริการสื่อโฆษณา รายได้จากการจัดกิจกรรมในพื้นที่ส่วนกลาง และธุรกิจอื่น ๆ ที่สนับสนุนศูนย์การค้าจากการบริหารศูนย์การค้า 34 โครงการ แบ่งเป็นโครงการในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 15 โครงการ ในต่างจังหวัด 18 โครงการ และในประเทศมาเลเซีย 1 โครงการ ในจำนวนนี้มีโครงการที่บริษัทฯ ให้เช่าช่วงแก่ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (CPNREIT) จำนวน 5 โครงการ โดยบริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ให้กับ CPNREIT

บริษัทฯ มุ่งพัฒนาและขยายธุรกิจศูนย์การค้าด้วยการเปิดศูนย์การค้าใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การปรับปรุงศูนย์การค้าเดิมให้ทันสมัย และการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ในศูนย์การค้าในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยแนวคิดการเป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิต โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลายควบคู่กับการสร้างสรรค์ Destination Concepts บริษัทฯ จะนำจุดเด่นและเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่นมาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบศูนย์การค้าที่อยู่ในพื้นที่นั้นอย่างกลมกลืน รวมถึงการตกแต่งภายในศูนย์การค้าเพื่อสร้างบรรยากาศและดึงดูดให้ลูกค้าได้เพลิดเพลินกับการเลือกซื้อสินค้า เพื่อให้ศูนย์การค้าของบริษัทฯ มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและเป็นผู้นำในธุรกิจศูนย์การค้าต่อไป

การเปิดศูนย์การค้าใหม่ในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการศูนย์การค้าจำนวน 2 แห่ง คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ชิตี ในประเทศมาเลเซีย และศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ ซึ่งเป็นลักซูรีเอาท์เล็ตแห่งแรกของประเทศไทย บริษัทฯ ได้ประกาศเปิดตัวโครงการในอนาคต ประกอบด้วย ศูนย์การค้าเซ็นทรัล อยูธยา และศูนย์การค้าเซ็นทรัล ศรีราชา ในปี 2564 และศูนย์การค้าเซ็นทรัล จันทบุรี ในปี 2565 โดยทั้ง 3 โครงการจะเป็นการพัฒนาในรูปแบบผสม

ซึ่งมีองค์ประกอบอื่น อาทิ ศูนย์ประชุม โรงแรม อาคารสำนักงาน และที่พักอาศัย นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนการปรับปรุงศูนย์การค้าระหว่างปี 2563-2565 ทั้งหมด 14 แห่ง ซึ่งเป็นการปรับปรุงใหญ่ 2 แห่ง ประกอบด้วย 1) เซ็นทรัล พระราม 2 เป็น The Largest Regional Mall - Gateway of South Bangkok และจะผลักดันให้ย่านพระราม 2 กลายเป็น New Urbanized District แห่งใหม่ของกรุงเทพฯ และ 2) เซ็นทรัล ราชอินทรา ภายใต้แนวคิด Living Lab of Ramindra รวมถึงมีแผนการปรับปรุงทั่วไปอีก 12 แห่งทั่วประเทศ โดยคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2565

จากการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีส่วนแบ่งตลาดในประเทศไทยประมาณร้อยละ 19.8 โดยพิจารณาจากขนาดพื้นที่ค้าปลีกรวม (Retail Gross Floor Area)



นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ ที่สนับสนุนศูนย์การค้าทั้งโดยตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าให้กับธุรกิจหลัก ลูกค้า ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องส่วนอื่น ๆ ประกอบด้วย ธุรกิจแหล่งส่งสินค้าและการขนส่งที่ช่วยเป็นการดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการศูนย์การค้าเพิ่มขึ้น และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง อาทิ

- ส่วนน้ำบริเวณชั้น 6 ของศูนย์การค้าเซ็นทรัล บางนา ภายใต้ชื่อ “โพโรโร อควาพาร์ค กรุงเทพฯ” ตกแต่งด้วยธีมการ์ตูนซีรีส์ยอดนิยมจากเกาหลี “โพโรโร” (Pororo: The Little Penguin)

เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ และสืบสานความสนุกให้กับลูกค้าทุกคนในครอบครัว

- สวนพักผ่อนในบริเวณศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 2 ภายใต้ชื่อ “เซ็นทรัล พาร์ค” เป็นสวนพักผ่อนขนาดใหญ่ที่เปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป ประกอบด้วย สวนสุขภาพ สนามเด็กเล่น ลานกิจกรรม และร้านอาหารชั้นนำ
- ไตรภูมิหัตถกรรมสามโลก ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต เปิดให้บริการในปี 2562 เป็นร้านหัตถกรรมรูปแบบ 3 มิติอินเตอร์แอ็กทีฟ ที่บริษัทฯ ได้ร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความชำนาญ
- ธุรกิจเคเวิร์คกิ้งสเปซ ภายใต้บริษัท คอมมอนกราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เปิดตัวสาขาแรกในประเทศไทยเมื่อปี 2562 ที่อาคารสำนักงาน จี ทาวเวอร์
- บริษัทฯ ร่วมลงทุนในธุรกิจแกร็บ ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความร่วมมือทางธุรกิจและสนับสนุนการเติบโตให้แก่ธุรกิจหลักของบริษัทฯ และช่วยอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าในยุคเศรษฐกิจกระแสใหม่ (New Economy) โดยเพิ่มช่องทางในการให้บริการผ่านแอปพลิเคชันของ Grab ซึ่งจะเกื้อกูลต่อการเติบโตธุรกิจของบริษัทฯ อาทิ การเพิ่มจำนวนผู้มาใช้บริการในศูนย์การค้าผ่านบริการรับ-ส่ง (Ride Hailing) และการเพิ่มยอดขายร้านค้าผ่านบริการส่งอาหาร (Food Delivery) เป็นต้น



## 2. อาคารสำนักงาน

ธุรกิจอาคารสำนักงานเป็นการพัฒนาอาคารสำนักงานให้เข้าในบริเวณโครงการศูนย์การค้า เนื่องจากมีอุปสงค์ที่ส่งเสริมกันกับธุรกิจศูนย์การค้าและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับโครงการจากการใช้ประโยชน์ที่ดินผืนเดียวกันได้อย่างคุ้มค่า รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้และบริหารที่จอดรถ

การตัดสินใจพัฒนาอาคารสำนักงานในบริเวณโครงการศูนย์การค้าได้นั้น บริษัทฯ จะพิจารณาจากความเหมาะสมของทำเลที่ตั้ง อุปสงค์ และอุปทานของพื้นที่อาคารสำนักงานในบริเวณนั้น ๆ เป็นสำคัญ ซึ่งรายได้จากธุรกิจอาคารสำนักงาน ประกอบด้วย รายได้ค่าเช่าพื้นที่อาคารสำนักงาน รายได้ค่าเช่าพื้นที่ร้านค้าปลีกภายในอาคารสำนักงาน และรายได้จากการให้บริการระบบสาธารณูปโภค

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีอาคารสำนักงานภายใต้การบริหารในบริเวณโครงการศูนย์การค้ารวมทั้งสิ้น 7 โครงการ ได้แก่ 1) ลาดพร้าว 2) ปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ เอ 3) ปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ บี 4) บางนา 5) เซ็นทรัลเวิลด์ (อาคารสำนักงาน ดี ออฟฟิศเซส แอท เซ็นทรัลเวิลด์) 6) แจ้งวัฒนะ และ 7) พระราม 9 โดยแบ่งเป็นโครงการที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของ 4 โครงการ โครงการที่ให้เช่ากับ CPNREIT 2 โครงการ คือ อาคารสำนักงานปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ เอ และบี ในบริเวณโครงการเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า และโครงการที่ให้เช่ากับ CPNCG จำนวน 1 โครงการ คือ อาคารสำนักงาน ดี ออฟฟิศเซส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ โดยกลุ่มผู้เช่าพื้นที่อาคารสำนักงานที่ตั้งอยู่ภายในโครงการเซ็นทรัล ลาดพร้าว เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า เซ็นทรัล บางนา เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ และเซ็นทรัล พระราม 9 ส่วนใหญ่จะประกอบธุรกิจที่ได้รับประโยชน์สนับสนุนจากธุรกิจศูนย์การค้า อาทิ โรงเรียนกวดวิชา โรงเรียนสอนภาษาและดนตรี สถานเสริมความงาม และบริษัทหลักทรัพย์ เป็นต้น สำหรับอาคารสำนักงาน ดี ออฟฟิศเซส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ซึ่งเป็นอาคารสำนักงานเกรด A ตั้งอยู่ในแหล่งธุรกิจใจกลางกรุงเทพฯ นั้น มีผู้เช่าพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นบริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ



## 3. โรงแรม

ธุรกิจโรงแรมในบริเวณโครงการศูนย์การค้าเป็นธุรกิจที่มีอุปสงค์ส่งเสริมกันกับธุรกิจศูนย์การค้า และเป็นธุรกิจที่เพิ่มมูลค่าให้กับโครงการด้วยการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด หลักการในการพิจารณาลงทุนที่สำคัญประกอบด้วย ทำเลที่ตั้งของโครงการ อุปสงค์ อุปทาน และสถานะแวดล้อมของบริเวณนั้น ๆ รวมถึงศักยภาพการเติบโตของโครงการ ทั้งนี้ ธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย ห้องพัก ห้องอาหาร ห้องสัมมนา และศูนย์ประชุม เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรม MICE: Meeting Incentive Convention and Exhibition (การจัดการประชุมเชิงธุรกิจ การค้าและจัดแสดงสินค้านานาชาติ) ซึ่งรายได้จากธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย รายได้จากค่าห้องพัก รายได้จากค่าอาหารและเครื่องดื่ม และรายได้จากค่าเช่าห้องในอาคารและค่าบริการ เป็นต้น

บริษัทฯ เป็นเจ้าของธุรกิจโรงแรม 2 แห่ง คือ

- โรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี ซึ่งมีห้องพักจำนวน 259 ห้อง (เดิมคือโรงแรมเจริญศรีแกรนด์ รอยัล ซึ่งเป็น

ส่วนหนึ่งของโครงการเจริญศรีคอมเพล็กซ์ที่บริษัทฯ ได้เข้าซื้อกิจการในเดือนเมษายน 2552) โดยบริษัทฯ ได้ว่าจ้างให้บริษัทที่มีความชำนาญด้านการบริหารโรงแรม คือ บริษัท โรงแรม เซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บริหารโรงแรม

- โรงแรมฮิลตัน พัทยา มีห้องพักจำนวน 302 ห้อง (ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกับโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พัทยา เริ่มเปิดให้บริการในเดือนพฤศจิกายน 2553) และเมื่อเดือนธันวาคม 2560 บริษัทฯ ได้ให้ CPNREIT เข้าเป็นระยะเวลา 20 ปี โดยยังคงให้บริษัท ฮิลตัน โฮเทล คอร์ปอเรชั่น เป็นผู้บริหารโรงแรม

#### 4. อาคารที่พักอาศัย



บริษัทฯ เล็งเห็นศักยภาพในการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าในลักษณะพื้นที่แบบผสม โดยพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย เพื่อช่วยสนับสนุนธุรกิจศูนย์การค้าซึ่งเป็นธุรกิจหลักให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดตั้งฝ่ายงานซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยของบริษัทฯ ตลอดจนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ

การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยของบริษัทฯ ดำเนินการโดยบริษัท ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์ จำกัด (ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์) โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทำเลที่ดินสำหรับพัฒนาโครงการ ศึกษาความเป็นไปได้ของข้อมูลการตลาดและผลกระทบต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกประเภทที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมกับทำเลที่ตั้งนั้น ๆ จากนั้น บริษัทฯ จะจัดให้มีการเปิดซองประมูลราคาขายโดยจัดซื้อวัสดุก่อสร้างและเครื่องตกแต่งจากผู้ผลิตโดยตรง เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบราคาและคุณภาพและได้รับประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด รวมทั้งมีการกำหนดราคาส่งมอบล่วงหน้าเพื่อป้องกันความผันผวนของราคา บริษัทฯ คัดเลือกผู้รับเหมาที่มีความชำนาญ มีผลงานและชื่อเสียงในแต่ละประเภทงาน ตามขั้นตอนและมาตรฐานในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีระบบในการควบคุมการดำเนินงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดรวมถึงมีระบบการควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวดและรัดกุมอีกด้วย สำหรับการก่อสร้างที่อยู่อาศัยและสาธารณูปโภคของโครงการที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้จัดให้มีการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) ซึ่งทุกโครงการปฏิบัติตามกฎหมายพระราชบัญญัติควบคุมอาคารโดยคำนึงถึงการรักษาสิ่งแวดล้อมในบริเวณข้างเคียงให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

ปัจจุบันบริษัทฯ มีโครงการที่อยู่อาศัยรูปแบบคอนโดมิเนียมบนที่ดินบริเวณศูนย์การค้าจำนวน 8 โครงการ แบ่งเป็น

- โครงการที่สร้างและโอนกรรมสิทธิ์ให้กับลูกค้าเสร็จแล้วจำนวน 3 โครงการ ได้แก่ 1) เอสเซ้นท์ รัชโยธิน อยู่บริเวณเซ็นทรัล รัชโยธิน 2) เอสเซ้นท์ เชียงใหม่ อยู่บริเวณเซ็นทรัล เชียงใหม่ และ 3) เอสเซ้นท์ ขอนแก่น อยู่บริเวณเซ็นทรัล ขอนแก่น
- โครงการที่สร้างเสร็จแล้วและอยู่ระหว่างการโอนกรรมสิทธิ์ให้กับลูกค้าจำนวน 3 โครงการ ได้แก่ 1) เอสเซ้นท์ วิลล์ เชียงใหม่ เป็นโครงการที่พักอาศัยแห่งที่ 2 อยู่บริเวณเซ็นทรัล เชียงใหม่ 2) เอสเซ้นท์ วิลล์ เชียงราย อยู่บริเวณเซ็นทรัล เชียงราย และ 3) เอสเซ้นท์ นครราชสีมา อยู่บริเวณเซ็นทรัล โคราซ
- โครงการที่อยู่ระหว่างการพัฒนาและเปิดขาย โดยเริ่มเปิดจองในปี 2561 จำนวน 1 โครงการ ได้แก่ เอสเซ้นท์ อุบลราชธานี อยู่บริเวณเซ็นทรัล อุบล และ
- โครงการที่อยู่ระหว่างการพัฒนาและเปิดขายใหม่ในปี 2562 จำนวน 1 โครงการ ได้แก่ เอสเซ้นท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่ เป็นโครงการที่พักอาศัยแห่งที่ 3 อยู่บริเวณเซ็นทรัล เชียงใหม่

นอกจากนี้ยังมีโครงการคอนโดมิเนียมที่อยู่นอกศูนย์การค้าจำนวน 1 โครงการ ได้แก่ พิล พหล 34 ซึ่งสร้างเสร็จแล้วและปัจจุบันอยู่ระหว่างการเปิดขายและโอนกรรมสิทธิ์ให้กับลูกค้า และโครงการที่อยู่อาศัยในรูปแบบแนวราบ จำนวน 1 โครงการ ได้แก่ โครงการบ้านเดี่ยวนิยาม บรมราชชนนี โดยอยู่นอกศูนย์การค้าซึ่งเปิดขายในปี 2561 ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพัฒนาและเปิดขาย และบริษัทฯ ยังมีที่พักอาศัยประเภทห้องชุดให้เช่าจำนวน 11 ยูนิต ภายใต้โครงการเซ็นทรัล ซิตี้เรสซิเดนซ์ คอนโดมิเนียม ซึ่งตั้งอยู่บริเวณเดียวกับเซ็นทรัล บางนา

ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์ ได้วางแผนพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อควบคู่กับศูนย์การค้าของบริษัทฯ ที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีทั่วประเทศและมีที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการ โดยจะพัฒนาโครงการเป็น Residential & Commercial Community อาศัยความเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกกับทีมงานที่มีประสบการณ์ด้านอสังหาริมทรัพย์มาเป็นยุทธศาสตร์ในการขยายธุรกิจ



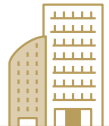
## 5. ศูนย์อาหาร



ธุรกิจศูนย์อาหารภายในศูนย์การค้าเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยเสริมให้ศูนย์การค้ามีความครบครัน วัตถุประสงค์หลักของธุรกิจนี้คือ เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการภายในศูนย์การค้าได้รับความสะดวกในการเลือกรับประทานอาหารที่หลากหลายในราคาประหยัด สะดวก และรวดเร็ว โดยบริษัทฯ มีรายได้จากค่าเช่าพื้นที่จากร้านค้าที่เช่าพื้นที่เพื่อจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มในบริเวณศูนย์อาหาร

บริษัทฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงศูนย์อาหารภายในศูนย์การค้าด้วยแนวคิด Food Destination ที่รวมร้านอาหารหลากหลายประเภทหลากหลายสไตล์ตอบรับทั้งไลฟ์สไตล์ แสงอาทิตย์ กิน ดื่ม ชิลล์ ร้านอาหารแนวครอบครัว คาเฟ่ เบเกอรี่ และร้านอาหารแบบช้อปปิ้ง (Take Home)

## 6. การลงทุนในกองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์และกองทรัสต์



บริษัทฯ เป็นผู้ถือหน่วยลงทุนรายใหญ่ใน CPNREIT และ CPNCG ในสัดส่วนร้อยละ 26.69 และร้อยละ 25.00 ตามลำดับ และทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ซึ่งจะได้รับค่าธรรมเนียมการบริหารอสังหาริมทรัพย์เป็นรายเดือนตามสัญญาการจ้างที่สร้างขึ้นและได้รับส่วนแบ่งกำไรตามสัดส่วนการลงทุนโดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) CPNREIT ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2560 โดยไม่มีการกำหนดอายุโครงการ โดยมีการลงทุนสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ระยะยาว ได้แก่ เซ็นทรัล พระราม 2 (บางส่วน) เซ็นทรัล พระราม 3 (บางส่วน) เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า (บางส่วน) อาคารสำนักงานปิ่นเกล้า 2 อาคาร เซ็นทรัล สีแย่งใหม่ แอร์พอร์ต (บางส่วน) เซ็นทรัล พัทยา (บางส่วน) และโรงแรมฮิลตัน พัทยา โดยมีมูลค่าลงทุนสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ตามมูลค่ายุติธรรม ณ สิ้นปี 2562 จำนวน 44,472 ล้านบาท

CPNREIT มีบริษัท ซีพีเอ็น รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการกองทรัสต์ (REIT Manager) และแต่งตั้งบริษัทฯ เป็นผู้บริหารศูนย์การค้า (Property Manager) และมีบริษัท ซีพีเอ็น พัทยา โฮเทล จำกัด

ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ เป็นผู้เช่าช่วงโรงแรมฮิลตัน พัทยา โดยยังคงให้บริษัท ฮิลตัน โฮเทล คอร์ปอเรชั่น บริหารโรงแรมต่อไป นอกจากนี้ยังมีบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นทรัสต์ และบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นนายทะเบียน

การแปลงสภาพจาก CPNRF เป็น CPNREIT เป็นไปตามที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 4/2560 เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2560 ได้มีมติอนุมัติแบบมีเงื่อนไขสำหรับการแปลงสภาพ CPNRF เป็น CPNREIT เพื่อประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นของ CPNRF โดยรวมเนื่องจากสิทธิประโยชน์ทางภาษีของผู้ถือหุ้นของ CPNRF ซึ่งจะได้รับยกเว้นภาษีเงินได้และสิทธิประโยชน์ทางภาษีของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งจะได้รับยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มภาษีธุรกิจเฉพาะ และอากรแสตมป์รวมทั้งสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ อันเนื่องมาจากการแปลงสภาพกองทุนอสังหาริมทรัพย์เป็นทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์จะสิ้นสุดภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2560

- 2) CPNCG จัดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2555 โดยไม่มีการกำหนดอายุโครงการ และเป็นกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมเงินทุนและนำเงินลงทุนส่วนใหญ่ไปลงทุนในอสังหาริมทรัพย์หรือสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ และจัดหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว CPNCG ได้ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ของอาคารสำนักงาน ดี ออฟฟิศเศส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ (บางส่วน) โดยมีมูลค่าลงทุนสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ตามมูลค่ายุติธรรม ณ สิ้นปี 2562 จำนวน 4,734 ล้านบาท

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นบริษัทจัดการกองทุนรวม โดยมีธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของกองทุนรวม ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นนายทะเบียน และมีบริษัทฯ เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์

ทั้งนี้ผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์มีสิทธิได้รับค่าตอบแทนในการทำหน้าที่ผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์จากกองทุนรวม โดยเรียกเก็บจากกองทุนรวมเป็นรายเดือนตามสัญญาการจ้างที่ทำขึ้นระหว่างกองทุนรวมกับผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์

## โครงการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้การบริหารงานของบริษัท

### โครงการศูนย์การค้า

ศูนย์การค้า	เริ่มดำเนินการ	รูปแบบการพัฒนา <sup>3</sup>	สิทธิในที่ดิน <sup>4</sup> (ปีที่สิ้นสุด)	ISO 14001 <sup>5</sup>	มูลค่าเงินลงทุน ณ สิ้นปี 2562 <sup>6</sup> (ล้านบาท)	พื้นที่ ใช้สอยรวม <sup>7</sup> (ตร.ม.)
1. เซ็นทรัล ลาดพร้าว	ธันวาคม 2525	G	L (2571)	•	4,719	310,000
2. เซ็นทรัล รามอินทรา	พฤศจิกายน 2536	G	L (2566)	•	673	86,000
3. เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า <sup>1</sup>	มีนาคม 2538	G	L (2570)	•	3,071	370,000
4. เซ็นทรัล มารีนา	กรกฎาคม 2538	G	L (2578)	•	1,454	70,000
5. เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต <sup>1</sup>	มีนาคม 2539 <sup>2</sup>	A	F	•	2,429	250,000
6. เซ็นทรัล พระราม 3 <sup>1</sup>	ตุลาคม 2540	G	F	•	2,156	220,000
7. เซ็นทรัล บางนา	ธันวาคม 2544 <sup>2</sup>	A	F	•	5,807	500,000
8. เซ็นทรัล พระราม 2 <sup>1</sup>	ธันวาคม 2545	G	L (2598)	•	9,139	210,000
9. เซ็นทรัลเวิลด์	ธันวาคม 2545 <sup>2</sup>	A	L (2583)	•	14,648	830,000
10. เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์	ธันวาคม 2546 <sup>2</sup>	A	F&L (2577)	•	4,651	140,000
11. เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ	พฤศจิกายน 2551	G	F	•	5,446	310,000
12. เซ็นทรัล พัทยา <sup>1</sup>	มกราคม 2552	G	F&L (2581)	•	4,651	210,000
13. เซ็นทรัล อุตร	เมษายน 2552 <sup>2</sup>	A	F	•	4,619	250,000
14. เซ็นทรัล ชลบุรี	พฤษภาคม 2552	G	F&L (2570)	•	3,477	156,000
15. เซ็นทรัล ขอนแก่น	ธันวาคม 2552	G	F	•	3,968	200,000
16. เซ็นทรัล เชียงราย	มีนาคม 2554	G	F	•	2,207	110,000
17. เซ็นทรัล พิษณุโลก	ตุลาคม 2554	G	F	•	1,550	100,000
18. เซ็นทรัล พระราม 9	ธันวาคม 2554	G	L (2583)	•	5,183	214,000
19. เซ็นทรัล สุราษฎร์ธานี	ตุลาคม 2555	G	F	•	2,253	130,000
20. เซ็นทรัล ลำปาง	พฤศจิกายน 2555	G	L (2584)	•	1,154	110,000
21. เซ็นทรัล อุบล	เมษายน 2556	G	F	•	1,835	151,000
22. เซ็นทรัล เชียงใหม่	พฤศจิกายน 2556	G	F	•	4,265	260,000

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

พื้นที่ให้เช่า (ตร.ม.)	อัตราการใช้พื้นที่ (ร้อยละ)	จำนวน ร้านค้า	พื้นที่ จอดรถ (คัน)	ศูนย์อาหาร <sup>8</sup>	ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์			โครงการรูปแบบผสมอื่น		
					พื้นที่ ใช้สอย (ตร.ม.)	ISO 2012 <sup>9</sup>	TMVS <sup>10</sup>	อาคาร สำนักงาน	โรงแรม	ที่พัก อาศัย
43,566	97	204	3,000		4,500	•	•	•		
17,125	94	77	1,000							
63,189	100	287	3,500	•				•		
16,569	94	93	400	•						
76,622	95	280	2,300	•	4,800	•	•			
53,344	97	239	2,300	•						
64,163	88	259	3,250	•				•		•
92,193	96	309	3,200	•	4,100					
196,782	92	410	7,000	•				•		
76,917	95	186	2,000	•						
65,476	93	293	3,300	•	4,200		•	•		
57,879	92	208	2,000	•					•	
71,886	89	223	2,000	•	5,000	•	•		•	
40,251	93	186	2,040	•						
47,267	95	262	2,100	•	4,100	•	•			•
25,924	96	121	1,000	•						•
26,474	97	142	1,440	•						
59,167	99	218	2,400					•		
31,022	97	130	1,400	•	4,700		•			
19,685	97	90	2,000	•						
29,144	98	143	1,500	•						•
68,028	96	239	3,500	•						•

ศูนย์การค้า	เริ่มดำเนินการ	รูปแบบการ พัฒนา <sup>3</sup>	สิทธิที่ดิน <sup>4</sup> (ปีที่สิ้นสุด)	ISO 14001 <sup>5</sup>	มูลค่าเงินลงทุน สิ้นปี 2562 <sup>6</sup> (ล้านบาท)	พื้นที่ ใช้สอยรวม <sup>7</sup> (ตร.ม.)
23. เซ็นทรัล หาดใหญ่	ธันวาคม 2556	G	F	•	4,926	295,000
24. เซ็นทรัล สมุย	มีนาคม 2557	G	L (2586)	•	1,886	76,000
25. เซ็นทรัล ศาลายา	สิงหาคม 2557	G	F&L (2587)	•	2,613	185,500
26. เซ็นทรัล ระยอง	พฤษภาคม 2558	G	F	•	2,691	155,000
27. เซ็นทรัล ภูเก็ต						
- เซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสตีวัล	มิถุนายน 2558 <sup>2</sup>	A	L (2599)	•	8,478	137,000
- เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า	กันยายน 2561	G	L (2599)		5,838	242,800
28. เซ็นทรัล เวสต์เกต	สิงหาคม 2558	G	L (2586)	•	7,057	352,000
29. เซ็นทรัล อีสต์วิลล์	พฤศจิกายน 2558	G	F&L (2588)	•	3,887	150,000
30. เซ็นทรัล นครศรี	กรกฎาคม 2559	G	F	•	1,818	90,000
31. เซ็นทรัล โคราซ	พฤศจิกายน 2560	G	F		4,610	233,000
32. เซ็นทรัล มหาชัย	พฤศจิกายน 2560	G	F		2,839	131,250
33. เซ็นทรัล ไอ-ซีตี้	มีนาคม 2562	G	F		6,151	259,000
34. เซ็นทรัล วิลเลจ	สิงหาคม 2562	G	F		2,720	80,000
รวม					144,871	7,573,550

พื้นที่ให้เช่า (ตร.ม.)	อัตราค่า เช่าพื้นที่ (ร้อยละ)	จำนวน ร้านค้า	พื้นที่ จอดรถ (คัน)	ศูนย์อาหาร <sup>9</sup>	ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์			โครงการรูปแบบผสมอื่น		
					พื้นที่ ใช้สอย (ตร.ม.)	ISO 20121 <sup>9</sup>	TMVS <sup>10</sup>	อาคาร สำนักงาน	โรงแรม	ที่พัก อาศัย
66,801	83	214	2,500	•	5,000	•	•			
31,647	88	107	600	•						
38,738	95	181	1,600	•						
29,466	96	190	2,000	•	1,000					•
48,559	86	144	1,100	•						
35,012	88	124	3,200	•						
78,696	94	356	4,000	•	5,000	•	•			
36,049	97	187	1,824	•						
21,359	89	138	1,500	•						
48,971	80	271	3,600	•	3,300	•	•			•
24,344	94	160	1,500	•						
85,326	83	208	3,000							
21,377	96	114	1,500	•						
1,809,020	93	6,993	80,554		45,700					

หมายเหตุ :

- <sup>1</sup> ทรัพย์สินที่ CPNREIT เช่าช่วงจากบริษัท เมื่อเดือนธันวาคม 2560 ตามการแปลงสภาพ CPNRF เป็น CPNREIT พร้อมลงทุนเพิ่มเติมในศูนย์การค้าเซ็นทรัล พัทยา (บางส่วน) และโรงแรมฮิลตัน พัทยา โดยพื้นที่ที่อยู่ใน CPNREIT มีสัดส่วนดังนี้
- ร้อยละ 42 ของพื้นที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า สิ้นสุดเดือนธันวาคม 2567
  - ร้อยละ 81 ของพื้นที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 3 สิ้นสุดเดือนสิงหาคม 2578 (ต่ออายุการเช่าได้ 2 ครั้ง ครั้งละ 30 ปี)
  - ร้อยละ 96 ของพื้นที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 2 สิ้นสุดเดือนสิงหาคม 2568
  - ร้อยละ 49 ของพื้นที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต สิ้นสุดเดือนเมษายน 2587
  - ร้อยละ 50 ของพื้นที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พัทยา สิ้นสุดเดือนสิงหาคม 2580

<sup>2</sup> ปีที่เข้าซื้อกิจการ

<sup>3</sup> รูปแบบการพัฒนาโครงการ (A = Acquisition การซื้อกิจการ) (G = Greenfield การก่อสร้าง)

<sup>4</sup> สิทธิในที่ดิน (F = Freehold เจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน) (L = Leasehold สิทธิการเช่า)

<sup>5</sup> ISO 14001 คือ มาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม (Environmental Aspects) ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการรักษาสังแวดล้อม การป้องกันมลพิษและการดำเนินธุรกิจขององค์กร

<sup>6</sup> รวมเงินทุนในอาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย/โรงแรม ไม่รวมค่าเช่าที่ดินและอาคารที่ชำระเป็นรายปี และไม่รวมเงินทุนในสินทรัพย์ที่ได้ให้เช่า/เช่าช่วงแก่ CPNREIT

<sup>7</sup> GFA รวม พื้นที่ให้เช่า พื้นที่จอดรถ ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์ พื้นที่ส่วนกลาง อาคารสำนักงาน และโรงแรม

<sup>8</sup> เฉพาะศูนย์อาหารที่ให้บริการโดยบริษัท

<sup>9</sup> ISO 20121 คือ มาตรฐานการจัดการและบริหารงานที่ออกแบบสำหรับธุรกิจ การจัดงานอีเวนต์อย่างยั่งยืน

<sup>10</sup> TMVS (Thailand MICE Venue Stand) คือ ตราสัญลักษณ์ที่ใช้รับรองมาตรฐานของสถานที่จัดงานในประเทศไทย โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน)

โครงการอาคารสำนักงาน

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

อาคารสำนักงาน	เริ่มดำเนินการ	รูปแบบการพัฒนา <sup>4</sup>	สิทธิในที่ดิน <sup>5</sup> (ปีที่สิ้นสุด)	พื้นที่ให้เช่า (ตร.ม.)	อัตราการใช้พื้นที่ (ร้อยละ)	จำนวนร้านค้า
1. ลาดพร้าว	ธันวาคม 2525	G	L (2571)	16,171	97	75
2. ปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ เอ <sup>1</sup>	มีนาคม 2538	G	L (2570)	22,680	87	52
3. บางนา	ธันวาคม 2544 <sup>3</sup>	A	F	10,007	82	24
4. เซ็นทรัลเวิลด์ <sup>2</sup>	พฤศจิกายน 2547 <sup>3</sup>	G	L (2583)	84,356	97	74
5. ปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ บี <sup>1</sup>	มีนาคม 2549	G	L (2570)	11,627	97	58
6. แจ้งวัฒนะ	มีนาคม 2552	G	F	19,955	94	36
7. พระราม 9	ธันวาคม 2554	G	L (2583)	7,378	94	33
รวม				172,173	94	352

หมายเหตุ :

<sup>1</sup> ทรัพย์สินที่ CPNREIT เข้าช่วงจากบริษัท เดิมพื้นที่ เมื่อเดือนธันวาคม 2560 ตามแผนการแปลงสภาพ CPNRF เป็น CPNREIT สิ้นสุดเดือนธันวาคม 2567

<sup>2</sup> ร้อยละ 97 ของพื้นที่อาคาร ดิ ออฟฟิศเคส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ให้เช่าช่วงแก่ CPNCG ตั้งแต่เดือนกันยายน 2555 สิ้นสุดเดือนกันยายน 2575 (ส่วนที่ 1) และตั้งแต่ธันวาคม 2555 สิ้นสุดเดือนธันวาคม 2575 (ส่วนที่ 2)

<sup>3</sup> ปีที่เข้าซื้อกิจการ

<sup>4</sup> รูปแบบการพัฒนาโครงการ (A = Acquisition การซื้อกิจการ) (G = Greenfield การก่อสร้าง)

<sup>5</sup> สิทธิในที่ดิน (F = Freehold เจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน) (L = Leasehold สิทธิการเช่า)

โครงการโรงแรม

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

โรงแรม	เริ่มดำเนินการ	จำนวนห้องพัก	อัตราการใช้เฉลี่ยทั้งปี (ร้อยละ)
1. โรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี <sup>1</sup>	เมษายน 2552 <sup>3</sup>	259	71
2. โรงแรมฮิลตัน พัทยา <sup>2</sup>	พฤศจิกายน 2553	302	89
รวม		561	81

หมายเหตุ :

<sup>1</sup> บริษัทฯ เป็นเจ้าของโครงการและให้บริการ โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บริหารโรงแรม

<sup>2</sup> ทรัพย์สินที่ CPNREIT เข้าช่วงจากบริษัท เมื่อเดือนธันวาคม 2560 สิ้นสุดเดือนสิงหาคม 2580 และให้บริการ ฮิลตัน โอเคิล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้บริหารโรงแรม

<sup>3</sup> ปีที่เข้าซื้อกิจการ

โครงการที่พักอาศัยเพื่อเช่า

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ที่พักอาศัยเพื่อเช่า	เริ่มดำเนินการ	พื้นที่ (ตร.ม.)	อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยถึงปี (ร้อยละ)
1. เซ็นทรัล ซิตี้ เรสซิเดนซ์ <sup>1</sup>	ธันวาคม 2544 <sup>2</sup>	1,567	27

หมายเหตุ :  
<sup>1</sup> บริษัทฯ เป็นเจ้าของห้องชุดจำนวน 11 ยูนิตของโครงการที่พักอาศัย  
<sup>2</sup> ปีที่เข้าซื้อกิจการ

โครงการที่พักอาศัยเพื่อขาย

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

คอนโดมิเนียม	เปิดตัว	พร้อมโอน	จำนวนหน่วยทั้งหมด	อัตราการขาย (ร้อยละ)	จำนวนหน่วยที่โอนแล้ว (ร้อยละ)
1. เอสเซนท์ เชียงใหม่	ปี 2559	ปี 2561	400	100	100
2. เอสเซนท์ ขอนแก่น	ปี 2559	ปี 2561	408	100	100
3. เอสเซนท์ ระยอง	ปี 2559	ปี 2561	419	100	100
4. เอสเซนท์ วิลล์ เชียงใหม่	ปี 2560	ปี 2562	450	100	99
5. เอสเซนท์ วิลล์ เชียงราย	ปี 2560	ปี 2562	312	100	82
6. เอสเซนท์ นครราชสีมา	ปี 2560	ปี 2562	380	100	65
7. ฟील พหล 34	ปี 2561	ปี 2562	358	~40	17
8. เอสเซนท์ ดูปลราชธานี	ปี 2561	ปี 2563	395	~80	N/A
9. เอสเซนท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่	ปี 2562	ปี 2563	450	~50	N/A

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ที่พักแนวราบ	เปิดตัว	พร้อมโอน	จำนวนหน่วยทั้งหมด	จำนวนหน่วยพร้อมขายและโอน	จำนวนหน่วยที่โอนแล้ว
1. นิยาม บรมราชชนนี	ปี 2561	ปี 2562	71	9	5

## โครงการในอนาคต

### ศูนย์การค้าในประเทศ

#### เซ็นทรัล อยุธยา

#### The Prosperity of the Capital



**ที่ตั้ง :** อยู่บนทางหลวงสายเอเชียหมายเลข 1 (AH1) กับถนนอโยธยา (อย.2053) ต.คลองสวนพลู อ.พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา (ใกล้ศูนย์ราชการจังหวัด) ถือเป็นประตูสู่ทางเหนือสำหรับผู้เดินทางจากกรุงเทพฯ และปริมณฑล สู่จังหวัดในภาคกลางตอนบนและภาคเหนือ ด้วยจำนวนรถที่วิ่งบนทางหลวงสายเอเชียหมายเลข 1 กว่า 100,000 คัน/วัน

**ขนาดโครงการ :** อยู่บนที่ดิน 47 ไร่ และศูนย์การค้ามีพื้นที่ GFA 68,000 ตร.ม.

**ศักยภาพโครงการ :** เมืองอยุธยาถือเป็นทำเลยุทธศาสตร์ เป็น 'Hub' ของภาคกลางตอนบน' ครอบคลุมจังหวัดอ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท สุพรรณบุรี ประชากรเกือบ 2,500,000 คน และยังเป็นเมืองอุตสาหกรรมสำคัญที่ต่อขยายจากกรุงเทพฯ อีกทั้งยังได้รับเลือก

ให้เป็นเมืองมรดกโลกโดยยูเนสโก เปรียบเสมือนย้อนรอยความเจริญรุ่งเรืองและสร้างชีวิตชีวาให้อยุธยากลับมาเรืองรองอีกครั้ง โดยการนำ Kyoto Model มาเป็นต้นแบบเพื่อผลักดันอยุธยาเป็นอีกหนึ่ง Top Destination เมืองท่องเที่ยวของโลก ซึ่งปัจจุบันมีนักท่องเที่ยวกว่า 8.2 ล้านคนต่อปี โครงการมิกซ์ยูสนี้ประกอบด้วย ศูนย์การค้า ศูนย์ประชุม Tourist Attraction พื้นที่สาธารณะสำหรับทุกคนในชุมชน โครงการที่พักอาศัย และโรงแรม

**ความคืบหน้าโครงการ :** อยู่ระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง คาดว่า จะเปิดดำเนินการได้ในปี 2564

**มูลค่าลงทุน :** ประมาณ 6,200 ล้านบาท



## ศูนย์การค้าในประเทศ

### เซ็นทรัล ศรีราชา

### Living Green in Smart City of EEC Center



**ที่ตั้ง :** อยู่บน ถ.สุขุมวิท เป็นพื้นที่ที่มีกำลังซื้อหนาแน่นที่สุดในศรีราชา บริเวณโดยรอบมีหมู่บ้านจัดสรร คอนโดเกรด A+ โรงเรียนนานาชาติ และโรงพยาบาลระดับนานาชาติ รวมกว่า 1,300 โครงการ

**ขนาดโครงการ :** อยู่บนที่ดิน 27 ไร่ และศูนย์การค้ามีพื้นที่ GFA 71,000 ตร.ม.

**ศักยภาพโครงการ :** โครงการมิกซ์ยูสที่ครบครันที่สุดแห่งแรกใจกลางเมืองศรีราชา ที่จะเสริมทั้งด้านเศรษฐกิจและไลฟ์สไตล์แบบ Urbanization และส่งเสริมการเป็น MICE HUB ของ EEC ในอนาคต

โครงการมิกซ์ยูสนี้ประกอบไปด้วย ศูนย์การค้าแบบ Semi-Outdoor Lifestyle, Thematic Mall, Outdoor Walking Street ศูนย์การประชุมมาตรฐานระดับสากล โรงแรม เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ อาคารสำนักงาน และศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็ก

**ความคืบหน้าโครงการ :** อยู่ระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง คาดว่า จะเปิดดำเนินการได้ในปี 2564

**มูลค่าลงทุน :** ประมาณ 4,200 ล้านบาท

## ศูนย์การค้าในประเทศ

### เซ็นทรัล จันทบุรี

The Shining Gem of EEC Plus 2



(รูปแบบโครงการอยู่ระหว่างการพัฒนา)

**ที่ตั้ง :** อยู่บน ถ.ตรีนิต ที่เชื่อมต่อกับ ถ.สุขุมวิท ขนาบข้างด้วยถนนเลียบคลองภักดีรำไพ อยู่ใกล้กับบริเวณที่เป็น CBD ของ จ.จันทบุรี รายล้อมด้วยแหล่งที่พักอาศัย โรงเรียน และโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียง เป็นพื้นที่ที่กำลังซื้อหนาแน่นของ อ.เมืองจันทบุรี

**ขนาดโครงการ :** อยู่บนที่ดิน 46 ไร่ และศูนย์การค้ามีพื้นที่ GFA 64,000 ตร.ม.

**ศักยภาพโครงการ :** เป็นการลงทุนโครงการมิกซ์ยูสขนาดใหญ่ ครั้งแรกของ จ.จันทบุรี ด้วยศักยภาพและความพร้อมของจังหวัด ในฐานะมหานครแห่งผลไม้เมืองร้อนของโลก ศูนย์กลางเพชรพลอย

และศูนย์กลางการค้า-ขายอัญมณีที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเมืองรองที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว

**ความคืบหน้าโครงการ :** อยู่ระหว่างการออกแบบ คาดว่าจะเปิดดำเนินการได้ในปี 2565

**มูลค่าลงทุน :** ประมาณ 3,500 ล้านบาท

ศูนย์การค้าในต่างประเทศ

บริษัทฯ ได้พิจารณาและศึกษาโอกาสในการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศเพื่อสร้างและรักษาการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยมุ่งความสนใจไปยังประเทศในภูมิภาคเอเชียที่มีศักยภาพและอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง เช่น ประเทศมาเลเซีย และประเทศเวียดนาม เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงในการลงทุน อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความแตกต่างของภาวะตลาดสภาวะการแข่งขันและความเสี่ยงของการทำธุรกิจในต่างประเทศ จึงจัดตั้งคณะทำงานพิเศษเพื่อศึกษาประเทศเป้าหมายในหลากหลายมิติ ทั้งในแง่เศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรมและการแข่งขัน กฎหมายการประกอบธุรกิจ และความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละประเทศที่บริษัทฯ สนใจ เพื่อคัดกรองตลาดที่มีทั้งศักยภาพโอกาสทางธุรกิจและความเหมาะสมต่อธุรกิจของบริษัทฯ โครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในแผนได้ถูกนำมาประเมินความเป็นไปได้อย่างรอบคอบเพื่อการตัดสินใจลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไป

อย่างระมัดระวัง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

การพัฒนาโครงการในต่างประเทศ บริษัทฯ ได้ศึกษาโอกาสการลงทุนทั้งการปรับปรุงศูนย์การค้าที่มีอยู่แล้วและการพัฒนาโครงการใหม่ ๆ ในพื้นที่ที่มีศักยภาพ โดยอาจเป็นการลงทุนเองหรือการร่วมทุนกับพันธมิตรในต่างประเทศเพื่อให้สามารถบุกเบิกตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสร้างเสริมความแข็งแกร่งในการแข่งขันในประเทศนั้น ๆ ได้อย่างดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเซ็นทรัลในต่างประเทศมาช่วยในการวิเคราะห์และพัฒนาโครงการในต่างประเทศได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โครงการที่พักอาศัยเพื่อขาย

ชื่อโครงการ	เอสเชนก์ วิลลส์ เชียงใหม่	เอสเชนก์ วิลลส์ เชียงราย	เอสเชนก์ นครราชสีมา
สถานะโครงการ	สร้างเสร็จแล้วและอยู่ระหว่างการโอน (เปิดขายปี 2560)		
ที่ตั้ง	ริมทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 118 ถ.เชียงใหม่-ดอยสะเก็ด ต.ฟ้าฮ่าม อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่	ริมทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1 ถ.พหลโยธิน (เก่า) ต.รอบเวียง อ.เมืองเชียงราย จ.เชียงราย	ริมทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2 ต.ในเมือง อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา
พื้นที่	5-1-10.76 ไร่	2-2-35.4 ไร่	2-3-78 ไร่
ลักษณะโครงการ	อาคารสูง 8 ชั้น จำนวน 2 อาคาร	อาคารสูง 8 ชั้น จำนวน 2 อาคาร	อาคารสูง 21 ชั้น และ 17 ชั้น จำนวน 2 อาคาร
จำนวนห้อง	450 ยูนิต	312 ยูนิต	380 ยูนิต
ขนาดห้องชุด	23-32 ตร.ม. (ห้องมาตรฐาน) ตกแต่งพร้อมอยู่		
ระยะเวลาก่อสร้าง	ประมาณ 2 ปี พร้อมโอนปี 2562		
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	คนท้องถิ่นและคนทำงานในพื้นที่ ชื้อเพื่ออยู่อาศัย		
มูลค่าโครงการ	มูลค่ารวมประมาณ 2,200 ล้านบาท		
ยอดจอง	ร้อยละ 100		
ยอดโอน	~ร้อยละ 99	~ร้อยละ 82	~ร้อยละ 65

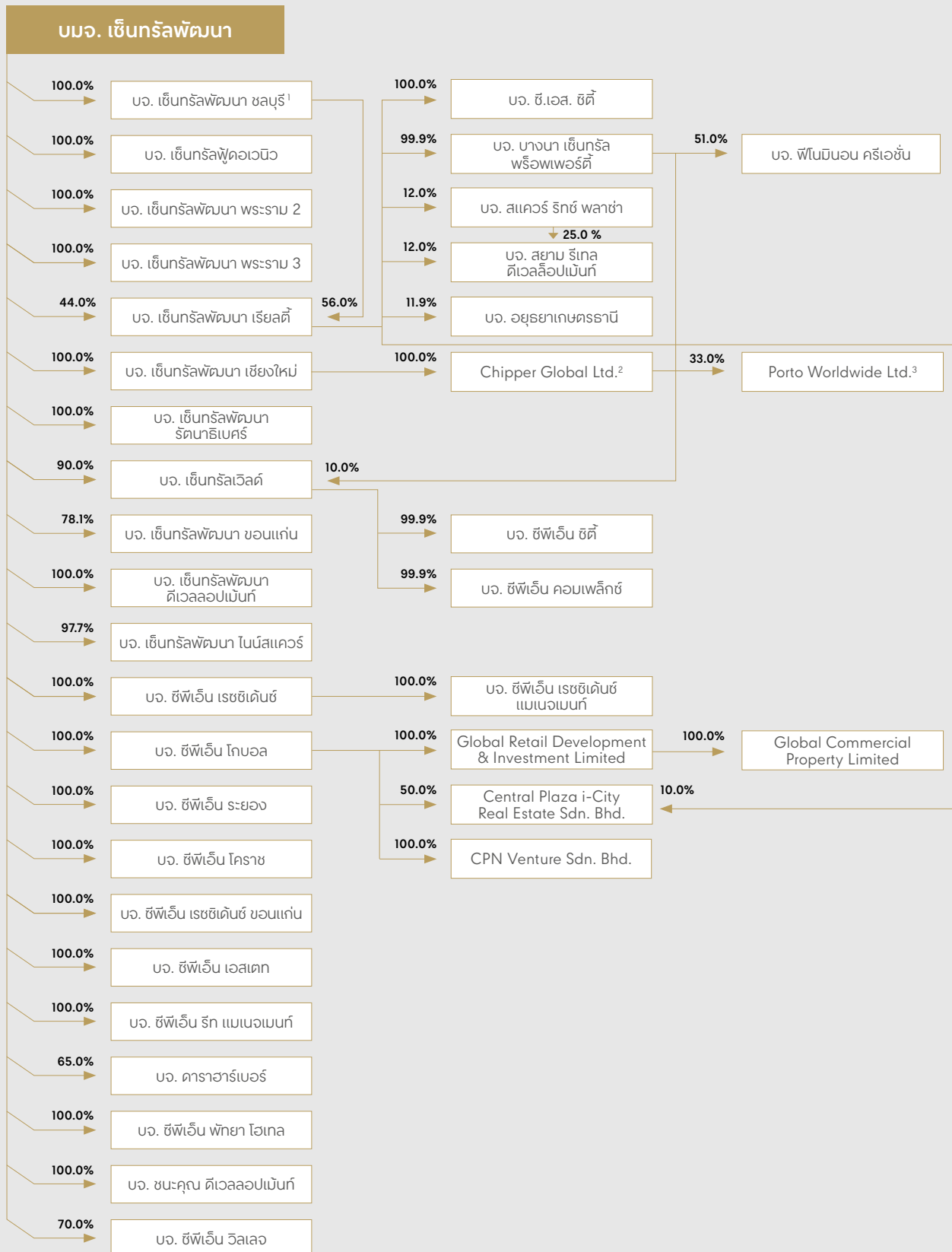
ชื่อโครงการ	ฟล พหล 34	เอสเซ็นท์ อุบลราชธานี	เอสเซ็นท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่
สถานะโครงการ	สร้างเสร็จแล้วและอยู่ระหว่างการโอน (เปิดขายปี 2561)	อยู่ระหว่างการพัฒนาและเปิดขาย (เปิดขายปี 2561)	อยู่ระหว่างการพัฒนาและเปิดขาย (เปิดขายปี 2562)
ที่ตั้ง	ช.พหลโยธิน 34 ถ.พหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ	ถ.ทางหลวงชนบท ต.แจระแม อ.เมืองอุบลราชธานี จ.อุบลราชธานี	ริมทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 118 ถ.เชียงใหม่-ดอยสะเก็ด ต.ฟ้าฮ่าม อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่
พื้นที่	3-2-7.4 ไร่	3-2-25.3 ไร่	7-5-50.5 ไร่
ลักษณะโครงการ	อาคารสูง 8 ชั้น จำนวน 4 อาคาร	อาคารสูง 14 ชั้น จำนวน 1 อาคาร	อาคารสูง 8 ชั้น จำนวน 2 อาคาร
จำนวนห้อง	358 ยูนิต	395 ยูนิต	450 ยูนิต
ขนาดห้องชุด	25-35 ตร.ม.	24-63 ตร.ม.	24-63 ตร.ม.
ระยะเวลาก่อสร้าง	ประมาณ 2 ปี พร้อมโอนปี 2563		
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	คนท้องถิ่นและคนทำงานในพื้นที่ ชื้อเพื่ออยู่อาศัย		
มูลค่าโครงการ	มูลค่ารวมประมาณ 3,000 ล้านบาท		
ยอดจอง	~ร้อยละ 40	~ร้อยละ 80	~ร้อยละ 50
ยอดโอน	~ร้อยละ 17	N/A	N/A

ชื่อโครงการ	นิยาม บรมราชชนนี
สถานะโครงการ	อยู่ระหว่างการพัฒนาและเปิดขาย (เปิดขายปี 2561)
ที่ตั้ง	ช.บรมราชชนนี 62 ถ.บรมราชชนนี แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพฯ
พื้นที่	43-3-72.4 ไร่
ลักษณะโครงการ	บ้านเดี่ยว 2 ชั้น
จำนวนบ้าน	71 ยูนิต
ที่ดิน	100 ตร.ว. ขึ้นไป
พื้นที่ใช้สอย	387-708 ตร.ม.
ระยะเวลาก่อสร้าง	ทยอยก่อสร้างทีละเฟส พร้อมโอนปี 2562-2566
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ซื้อเพื่ออยู่อาศัย
มูลค่าโครงการ	ประมาณ 2,000 ล้านบาท
โอนแล้ว	5 ยูนิต



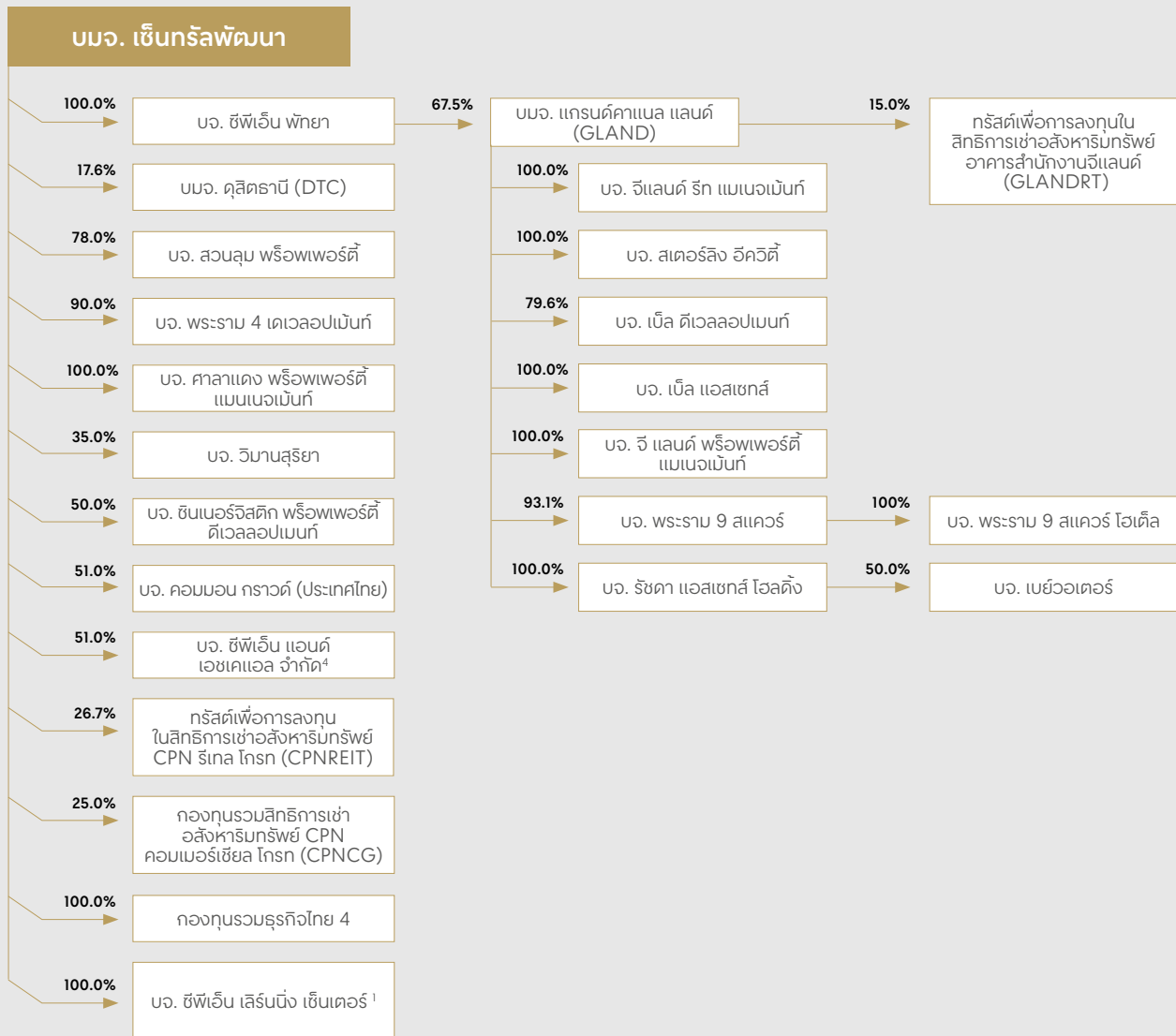


# โครงสร้างการถือหุ้น





# โครงสร้างการถือหุ้น (ต่อ)



หมายเหตุ : <sup>1</sup> บริษัทอยู่ระหว่างการชำระบัญชี

<sup>2</sup> Chipper Global Ltd. จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2562

<sup>3</sup> Porto Worldwide Ltd. จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2562

<sup>4</sup> บจ. ซีพีเอ็น แอนด์ เอชเคแอล จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อ มี.ย. 2562

# โครงสร้างรายได้

หน่วย : ล้านบาท

กลุ่มธุรกิจ/ดำเนินการโดย	ร้อยละการถือหุ้น	ปี 2558		ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561		ปี 2562	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ศูนย์การค้า		21,577	81.5	24,537	81.5	25,340	79.3	27,934	77.5	29,918	75.6
- บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา											
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่	100.0										
- บจ. บางนา เซ็นทรัล พรีเมียมเพอร์ฟิ	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 3	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 2	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา รัตนาธิเบศร์	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น พัทยา	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลเวิลด์	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น	78.1										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา เรียดติ	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์สแควร์	97.7										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา ดีเวลลอปเม้นท์	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น ระยอง	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น โคราช	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น โกบอล	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น วิลเลจ	70.0										
อาคารสำนักงาน		638	2.4	667	2.2	690	2.2	699	1.9	717	1.8
- บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา											
- บจ. บางนา เซ็นทรัล พรีเมียมเพอร์ฟิ	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์สแควร์	97.7										
โรงแรม		983	3.7	998	3.3	1,097	3.4	1,208	3.4	1,121	2.8
- บจ. เซ็นทรัลเวิลด์	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น พัทยา	100.0										
อาคารที่พักอาศัย		10	0.0	1	0.0	1	0.0	2,680	7.4	2,576	6.5
- บจ. บางนา เซ็นทรัล พรีเมียมเพอร์ฟิ	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น เรซซิเดนซ์	100.0										
ศูนย์อาหาร		1,068	4.0	1,389	4.6	1,631	5.1	727	2.0	847	2.1
- บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา											
- บจ. เซ็นทรัลฟู้ดเวนิว	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่	100.0										
- บจ. บางนา เซ็นทรัล พรีเมียมเพอร์ฟิ	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 2	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา รัตนาธิเบศร์	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลเวิลด์	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา ดีเวลลอปเม้นท์	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น พัทยา	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น ระยอง	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา เรียดติ	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 3	100.0										
- บจ. เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น โคราช	100.0										
- บจ. ซีพีเอ็น วิลเลจ	70.0										
บมจ. แกรนด์ คาแนล แลนด์	67.5							519	1.4	1,984	5.0
ดอกเบี้ยยรับ		24	0.1	27	0.1	23	0.1	26	0.1	54	0.1
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า		749	2.8	853	2.8	839	2.6	1,055	2.9	1,232	3.1
รายได้อื่น		1,431	5.4	1,600	5.3	2,309	7.2	1,203	3.3	1,134	2.9
รวมรายได้ <sup>1</sup>		26,486	100.0	30,114	100.0	31,956	100.0	36,051	100.0	39,583	100.0

หมายเหตุ : <sup>1</sup> ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ

บทที่ 16

# การบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืน

MEMBER OF

Dow Jones  
Sustainability Indices

In collaboration with

a RobecoSAM brand

MSCI  
ESG RATINGS

CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
-----	---	----	-----	---	----	-----

บริษัทฯ เป็นสมาชิก Dow Jones Sustainability Indices 2018 กลุ่มดัชนีหลักทั่วโลก (DJSI World) ในหมวดอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ต่อเนื่องเป็นปีที่สองและกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (DJSI Emerging Markets) ต่อเนื่องเป็นปีที่หก และเป็นสมาชิกของ SAM - The Sustainability Yearbook ต่อเนื่องเป็นปีที่สาม

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจด้านการพัฒนาศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยเป็นหลัก โดยประกอบด้วย 6 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ 1) ศูนย์การค้าและธุรกิจอื่นที่สนับสนุนธุรกิจศูนย์การค้า 2) อาคารสำนักงาน 3) โรงแรม 4) อาคารที่พักอาศัย 5) ศูนย์อาหาร และ 6) การลงทุนในทรัสต์

เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์และกองทรัสต์ โดยรายได้หลักมากกว่าร้อยละ 80 มาจากธุรกิจศูนย์การค้า

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล มุ่งเน้นความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มตลอดห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทฯ ตามมุมมองด้านความยั่งยืนใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) ตามกรอบองค์การสหประชาชาติมากำหนดเป็นแนวทางและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนอีกด้วย



## การมีส่วนร่วมและการดูแลผู้มีส่วนได้เสียหลักที่สำคัญ

บริษัทฯ แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียออกเป็น 9 กลุ่มใหญ่ และกำหนดหน่วยงานผู้มีส่วนได้เสียที่รับผิดชอบในการสร้างการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การรับฟัง การดูแล และการตอบสนองต่อข้อคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม ครบถ้วน และทันทั่วถึง โดยมีการนำข้อคิดเห็นที่ได้รับมาปรับเข้ากับการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งนี้ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการสื่อสารและมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ดังนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วมและความถี่	ความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนอง
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจพฤติกรรมของลูกค้าสำหรับการพัฒนาโครงการใหม่ โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก จำนวน 1 โครงการ</li> <li>การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ผ่านระบบออนไลน์ ทุกไตรมาส</li> <li>การสื่อสารผ่าน Facebook, Instagram, YouTube และ LINE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพการให้บริการ</li> <li>ความสะดวกและปลอดภัยในการใช้บริการ</li> <li>ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า</li> <li>ความรวดเร็วในการรับ-ส่งข้อมูลและข่าวสาร</li> </ul>	รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ การพัฒนาศูนย์การค้าสู่การเป็น Center of Life หน้า 109
ร้านค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจความพึงพอใจของร้านค้า ประจำปีผ่านระบบออนไลน์ ทุกไตรมาส</li> <li>การประชุมร้านค้า (Tenant Meeting) รายสาขา รายไตรมาส</li> <li>การอบรมพัฒนาผู้ประกอบการ</li> <li>การจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพบปะร้านค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพในการบริหารศูนย์การค้า</li> <li>การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจร้านค้าและผู้ประกอบการ</li> <li>ความสะดวก และปลอดภัยในการให้บริการร้านค้า</li> <li>ช่องทางการทำธุรกรรมการเงิน การแจ้งซ่อม การติดต่อระหว่างกันที่สะดวกและรวดเร็ว</li> </ul>	รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ การบริหารจัดการและพัฒนาร้านค้า หน้า 123
พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การทำแบบประเมินด้านความยั่งยืน จำนวน 1 ครั้ง ในระดับจัดการจำนวน 150 คน</li> <li>การทำแบบประเมินด้านบรรษัทภิบาล (CG Individual Assessment) สำหรับพนักงานทั่วไปจำนวน 1 ครั้ง และสำหรับผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป ประเมินเพิ่มอีก 1 ครั้ง</li> <li>การประเมินผู้บริหารระดับกลางแบบ 360 องศา จำนวน 1 ครั้ง</li> <li>การอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพ และภาวะผู้นำ</li> <li>กิจกรรมส่งเสริมด้านสุขภาพ และสร้างความผูกพันองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศักยภาพของพนักงานที่เก่งและเป็นคนดี จิตสาธารณะ ตามค่านิยม i-CARE และหลักบรรษัทภิบาลที่ดี</li> <li>สุขภาพที่ดีของพนักงาน</li> <li>ประสบการณ์นอกเหนือจากการทำงานที่ตรงกับไลฟ์สไตล์ของแต่ละบุคคล</li> <li>ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานของบริษัทฯ</li> </ul>	รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ การบริหารจัดการและสร้างความผูกพันกับบุคลากร หน้า 127
คู่ค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุม Luncheon Talk กับพันธมิตรรายใหม่ แบบ One-on-One จำนวน 3 ครั้ง</li> <li>การประชุมหารือเพื่อสร้างรูปแบบทางธุรกิจใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวทางการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างยั่งยืน</li> <li>ข้อเสนอแนะเชิงลึกเพื่อพัฒนานวัตกรรมในการทำธุรกิจร่วมกัน</li> </ul>	ความคืบหน้าการดำเนินงานร่วมกัน รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อการบริหารห่วงโซ่อุปทาน หน้า 135

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วมและความถี่	ความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนอง
ชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>เข้าร่วมดูงาน และหารือความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อม ในโครงการซีพีเอฟ เวิลด์ ซี เอียร์</li> <li>เข้าร่วมพัฒนาด้านเกษตรกรรมและการพัฒนาชุมชนในโครงการเซ็นทรัลท่า</li> <li>ให้ความรู้และแบ่งปันประสบการณ์ด้านความปลอดภัย และวิธีการดับเพลิง</li> <li>การเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา รวมทั้งการเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้ประเทศชาติ และกิจกรรมอาสาทำดีด้วยหัวใจ จำนวน 134 กิจกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันกับชุมชน</li> </ul>	<p>รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ การแสดงความรับผิดชอบต่อและพัฒนาชุมชน หน้า 139 และ การพัฒนาและรักษาสิ่งแวดล้อม ร่วมกับชุมชน หน้า 163</p>
ภาครัฐ ภาคการศึกษา องค์กรอิสระ และองค์กร อื่นๆ ในสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมหารือกับหน่วยงานภาครัฐตามวาระ</li> <li>รับฟังความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการรางวัล SET Sustainability Excellence Awards</li> <li>ขอคำแนะนำและรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้บริหารองค์กรอิสระ จำนวน 2 ครั้ง</li> <li>ประชุมหารือในเรื่องการจัดการขยะ และการเพิ่มพื้นที่สีเขียวกับหน่วยงานกรุงเทพมหานคร เทศบาลจังหวัด และเครือข่ายทางธุรกิจและทางสังคม</li> <li>เปิดพื้นที่ให้ดูงานและแบ่งปันความรู้ให้กับหน่วยงานภาคการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน</li> <li>ความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อม</li> <li>การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน</li> <li>การพัฒนาศักยภาพร่วมกัน</li> </ul>	<p>รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม หน้า 145</p>
ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญในมุมมองผู้ถือหุ้น จำนวน 1 ครั้ง</li> <li>การตอบแบบประเมิน</li> <li>กิจกรรมบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุนรายไตรมาส (Opportunity Day)</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ <a href="http://www.cpn.co.th">www.cpn.co.th</a></li> <li>รายงานประจำปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเติบโตทางธุรกิจของบริษัท</li> <li>ความคาดหวังให้บริษัท ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน</li> </ul>	<p>รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ หน้า 184</p>
คู่แข่งทางการค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมหารือเพื่อเป็นแนวทางเดียวกันในการดำเนินงานตอนนโยบายและกฎหมายจากภาครัฐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความคาดหวังในการดำเนินธุรกิจให้แข่งขันกันอย่างเสรี และเท่าเทียม</li> </ul>	<p>รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ หน้า 184</p>
เจ้าหนี้	<ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุนรายไตรมาส (Opportunity Day)</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ <a href="http://www.cpn.co.th">www.cpn.co.th</a></li> <li>รายงานประจำปี</li> <li>การติดต่อกับหน่วยงานบริหารการเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของบริษัท</li> <li>ผลประโยชน์ และโครงการในอนาคต</li> <li>ศักยภาพในการชำระหนี้</li> </ul>	<p>รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ หน้า 184</p>



## กระบวนการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

### 01.

#### การระบุประเด็นสำคัญ



ในปี 2562 บริษัทฯ นำประเด็นความเสี่ยงองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันที่รุนแรง ผลกระทบจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technology Disruption) และการสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นประเด็นหลักในการทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และคงประเด็นความเสี่ยงเกิดใหม่ จากปี 2561 ในเรื่องความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ ผลกระทบจากสื่อออนไลน์ และพิจารณาเพิ่มเติมในประเด็นความเสี่ยงด้านการรับผิดชอบต่อข้อมูลส่วนบุคคล หรือ PDPA (Personal Data Protection Act) นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนการประเมินขอรับรองผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และคำแนะนำของหน่วยงานอิสระจากภายนอกและหน่วยงานวิเคราะห์ดัชนีความยั่งยืนในระดับสากล มาร่วมในการพิจารณา วิเคราะห์ และสรุปเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนทั้งสิ้น 10 ประเด็น

### 02.

#### การจัดลำดับความสำคัญ



บริษัทฯ ประเมินความสำคัญและผลกระทบของประเด็นความยั่งยืนที่มีผลต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย โดยการนำผลการประเมินความเสี่ยงองค์กร และผลจากการทำแบบสำรวจ การทำแบบสอบถามและการประชุมหารือร่วมกัน จากช่องทางการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก 5 กลุ่ม และเพิ่มมุมมองของผู้ถือหุ้นมาใช้ในการประเมินโดยจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนทั้ง 10 ประเด็น พิจารณาการจัดลำดับความสำคัญใน 2 มิติ คือ 1) ผลกระทบและโอกาสที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และ 2) ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจและให้ความสำคัญ โดยแบ่งลำดับความสำคัญออกเป็นระดับต่ำ กลาง และสูง และพิจารณาประเด็นที่มีผลกระทบสูงเป็นประเด็นหลักในการวางแผนดำเนินงานในปี 2562

### 03.

#### การทวนสอบประเด็นที่มีนัยสำคัญ



บริษัทฯ ทวนสอบความครบถ้วนของประเด็นที่มีนัยสำคัญ และเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงและคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยทำการยืนยันประเด็นด้านความยั่งยืน ความเสี่ยง และโอกาสที่มีนัยสำคัญในปี 2562 รวม 10 ประเด็น จากนั้นกำหนดแผนดำเนินงานและตัวชี้วัดด้านความเสี่ยงและความยั่งยืนในแผนการดำเนินธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประธานในการลงมติเห็นชอบ ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ขอรับรองกระบวนการมีส่วนร่วมและการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนจากหน่วยงานอิสระภายนอก โดยผลการรับรองแสดงไว้ที่หน้า 278-279

### 04.

#### การติดตามประเด็นที่มีนัยสำคัญและการรายงานผล



บริษัทฯ ติดตามผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับประเด็นที่มีนัยสำคัญทั้ง 10 ประเด็น ผ่านการรายงานผลและการติดตามตัวชี้วัดของแผนการดำเนินธุรกิจ แผนการพัฒนาอย่างยั่งยืน และแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยมีคณะกรรมการระดับบริหารกำกับดูแลในแต่ละคณะฯ (รายละเอียดเพิ่มเติมในหน้า 181) และคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นผู้เห็นชอบการเปิดเผยข้อมูลตามเกณฑ์สากล

## ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน

### 01 ประเด็นความเสี่ยงองค์กรที่สำคัญ ความท้าทายและโอกาสที่บริษัทเผชิญอยู่และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

#### พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง

- พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตามไลฟ์สไตล์และบทบาทของแต่ละบุคคล มากกว่าความแตกต่างทางอายุ เพศสภาพ หรือการแบ่งตามประชากรศาสตร์แบบดั้งเดิม
- ความคาดหวังของผู้บริโภคในปัจจุบันเป็นแบบ Hyper Connected Customer คือ ต้องการสิ่งที่ดีที่สุด สะดวกสบายมากขึ้น แต่มีความอดทนน้อยลง รวมไปถึงความต้องการที่จะได้รับบริการที่เป็นมาตรฐานปลอดภัยและเห็นความคุ้มค่า อีกทั้งยังมีการกรณียติจากผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคล/หน่วยงานที่ตนเชื่อถือ

#### การแข่งขันที่รุนแรง

- การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งทางการค้าทั้งในรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่จากนอกอุตสาหกรรมหรือรูปแบบทางธุรกิจที่ต่างออกไป และความสะดวกรวดเร็วของการทำธุรกิจจากกลุ่มทุนใหม่ ส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจหลัก

#### ผลกระทบจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

- ลูกค้าสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างง่ายดาย ทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- การทำการตลาด การซื้อขาย และการชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์ เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้คนในทุกช่วงอายุมากขึ้น
- ปัญญาประดิษฐ์ รวมไปถึงข้อมูลบิ๊กดาต้ามีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นในตลาดค้าปลีกและในกระบวนการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

#### ความเสี่ยงเกิดใหม่ในการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA: Personal Data Protection Act)

- หนึ่งในผลกระทบจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี คือ แนวโน้มการละเมิดสิทธิในข้อมูลส่วนบุคคลและสิทธิความเป็นส่วนตัวที่มีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปแสวงหาประโยชน์หรือเปิดเผยโดยมิชอบหรือโดยไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูล เพื่อประโยชน์ในทางการค้าหรือเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ในการกระทำความผิดต่างๆ เช่น การฉ้อโกง การหมิ่นประมาท เป็นต้น ประเทศไทยจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในปี 2563 โดยกำหนดให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ต้องสร้างกลไกการให้ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและสอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นสากล และไม่สร้างภาระหน้าที่แก่ผู้เกี่ยวข้องจนกลายเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการประกอบธุรกิจการค้าหรือการให้บริการของภาคส่วนต่างๆ

#### การคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- การแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อองค์กรก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยปฏิบัติตามกฎหมายเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป เพราะตลาดหรือผู้บริโภคยุคใหม่มีความอ่อนไหวกับปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้นและยินดีที่จะอุดหนุนผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแม้จะจ่ายเพิ่มขึ้นก็ตาม
- ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น อาทิ ผู้ร่วมลงทุน ลูกจ้าง ชุมชน และกลุ่มพิทักษ์สิ่งแวดล้อม ต่างให้ความสำคัญกับประเด็นด้านผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ยอมรับ รวมทั้งมอบความเชื่อมั่นให้กับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอย่างใส่ใจ โปร่งใส และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- องค์กรชั้นนำเริ่มหันมาใช้กลยุทธ์เชิงรุกด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Stewardship) โดยมุ่งเน้นการดูแล รับผิดชอบต่อลดการสร้างผลกระทบ เพิ่มการปกป้อง และสร้างข้อได้เปรียบด้านสังคม สิ่งแวดล้อมให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย

## 02 การขับเคลื่อนและการดำเนินงาน ด้านความยั่งยืน

### ประเด็นความยั่งยืน

1. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### กลยุทธ์ความยั่งยืน

- การกระจายความเสี่ยงการลงทุนและการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจใหม่

### การดำเนินงาน

รายละเอียดในหัวข้อ “การกระจายความเสี่ยงการลงทุน และการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจใหม่” หน้า 107

### ประเด็นความยั่งยืน

2. การปรับตัวเพื่อรับมือกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป
3. การรับมือและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
4. การสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าพึงพอใจ
5. การสร้างความผูกพันและพัฒนาร้านค้า
6. การพัฒนาและสร้างความผูกพันกับพนักงาน
7. การบริหารห่วงโซ่อุปทานและพัฒนาคู่ค้า
8. ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

### กลยุทธ์ความยั่งยืน

- การพัฒนาศูนย์การค้าสู่การเป็น Center of Life
- การบริหารจัดการทรัพยากรและการดูแลผู้มีส่วนได้เสีย

### การดำเนินงาน

รายละเอียดในหัวข้อ “การพัฒนาศูนย์การค้าโดยยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และตอบสนองทุกไลฟ์สไตล์” หน้า 109 และ “การดูแลและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย”

- “การบริหารจัดการและพัฒนาร้านค้า” หน้า 123
- “การบริหารจัดการและสร้างความผูกพันกับบุคลากร” หน้า 127
- “การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน” หน้า 135
- “การแสดงความรับผิดชอบต่อและพัฒนาชุมชน” หน้า 139

### ประเด็นความยั่งยืน

9. การบริหารทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
10. การกำกับดูแลกิจการ

### กลยุทธ์ความยั่งยืน

- ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- การสร้างวัฒนธรรมการทำงานตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีทั่วทั้งองค์กร

### การดำเนินงาน

รายละเอียดในหัวข้อ “ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม” หน้า 145 และ “การกำกับดูแลกิจการ” หน้า 184

## 03 เป้าประสงค์ UN SDGs และ เป้าหมายด้านความยั่งยืน ของบริษัท



อัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปี ประมาณ

ร้อยละ 12 ในระยะเวลา 5 ปี (2563-2567) และรักษาระดับผลตอบแทนในการลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง

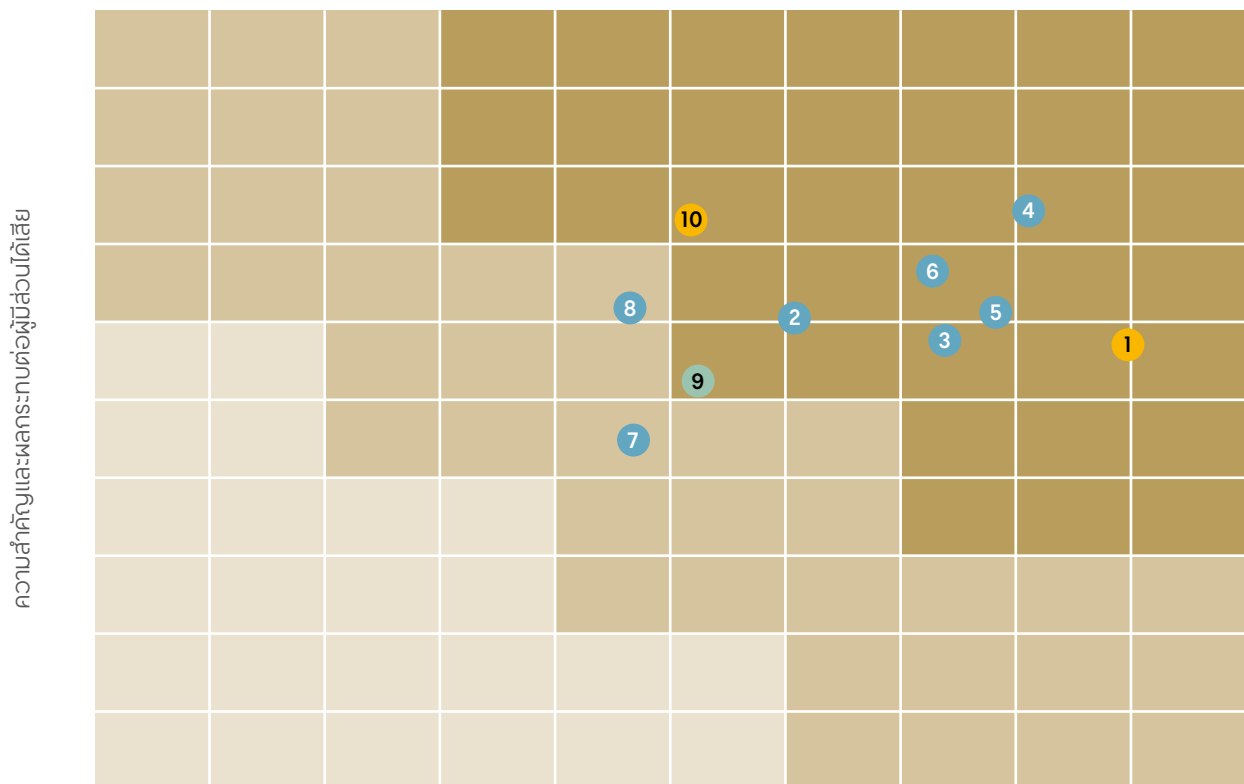


- ความพึงพอใจของลูกค้าที่ 85 คะแนน
- ความพึงพอใจของร้านค้าที่ 83 คะแนน
- การพัฒนานวัตกรรม-เดสทินชันใหม่จำนวน 20 เดสทินชัน
- จำนวนชั่วโมงอาสาของพนักงานเท่ากับ 10,000 ชั่วโมง
- คะแนนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ร้อยละ 80

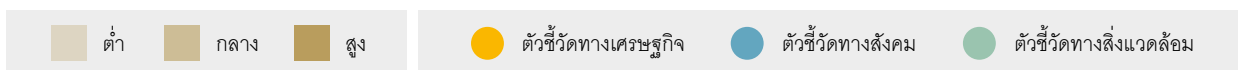


- ลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจลร้อยละ 2 เทียบจากปี 2561
- นำน้ำกลับมาใช้ใหม่ได้เพิ่มขึ้นที่ร้อยละ 5 ในปี 2562
- ลดปริมาณขยะฝังกลบให้ได้ร้อยละ 2 เทียบกับปี 2561

## ผลการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน



โอกาสและผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของเชิกรพัฒนา



- |   |   |
|---|---|
| 1. การบริหารความเสี่ยงองค์กร                          | 6. การพัฒนาและสร้างความผูกพันกับพนักงาน |
| 2. การปรับตัวรับมือภัยพิบัติภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป | 7. การบริหารห่วงโซ่อุปทานและพัฒนาคุณค่า |
| 3. การรับมือและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี                   | 8. ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม        |
| 4. การสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าพึงพอใจ                 | 9. การบริหารทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม      |
| 5. การสรรหาและสร้างความผูกพันกับร้านค้า               | 10. การกำกับดูแลกิจการ                  |

ดูรายละเอียดเพิ่มเติมเรื่องการบริหารความเสี่ยงและประเด็นความเสี่ยงเกิดใหม่ในหน้า 80-85

## กลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ผนวกกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนและแผนดำเนินงานในแผนกลยุทธ์ธุรกิจประจำปี<sup>1</sup> มีการติดตามตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำกับดูแล ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล<sup>2</sup> คณะกรรมการจัดการ คณะกรรมการความเสี่ยง และคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน โดยมีกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

### 01



#### การกระจายความเสี่ยงการลงทุน และการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจใหม่

บริษัทฯ มุ่งสร้างความเข้มแข็งในการเติบโตของธุรกิจและลดความเสี่ยงทางธุรกิจโดยกระจายฐานธุรกิจทั้งในเชิงภูมิศาสตร์และประเภทการลงทุน เช่น การแสวงหาโอกาสในการขยายการลงทุนไปในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งมีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจที่มั่นคง การขยายธุรกิจในรูปแบบใหม่หรือธุรกิจประเภทอื่นที่เอื้อกับธุรกิจศูนย์การค้า อาทิ คอนโดมิเนียม โรงแรม อาคารสำนักงาน และการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจแบบใหม่ เช่น การสร้างโครงการขนาดใหญ่แบบผสมที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ห่วงโซ่อุปทาน กลุ่มธุรกิจในพื้นที่เดียวกัน และกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโครงการและตอบโจทย์ความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

### 02



#### การพัฒนาศูนย์การค้าสู่การเป็น Center of Life

บริษัทฯ มุ่งรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาศูนย์การค้าให้เป็นสถานที่ที่เป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ชีวิตที่มากกว่าการซื้อขายสินค้า เป็นจุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน โดยการสร้างสรรค์และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาออกแบบและก่อสร้างอาคาร การพัฒนาจุดหมายใหม่เพื่อให้ผู้บริโภคได้สัมผัสประสบการณ์ที่แปลกใหม่ แตกต่าง หรือมีประสบการณ์ด้านไลฟ์สไตล์ที่คล้ายกันร่วมกันบนพื้นที่เดียวกัน

หมายเหตุ :

<sup>1</sup> การติดตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจประจำปีในมุมมอง 5 ด้าน ได้แก่ (1) มุมมองด้านการเติบโตขององค์กร (2) มุมมองด้านการสร้างคุณค่าแบรนด์ (3) มุมมองด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ (4) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (5) มุมมองด้านบุคลากร

<sup>2</sup> มีการเพิ่มบทบาทคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ดังรายงานในหน้า 26 และ 172

## 03



### การบริหารจัดการทรัพยากร และการดูแลผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การรับฟังเสียงและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของบริษัทฯ ในการสร้างคุณค่าร่วมตลอดห่วงโซ่คุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียภายใต้เจตนารมณ์ “การสร้างคุณค่าร่วมกัน” โดยจำแนกแผนดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ การพัฒนาร้านค้าให้เจริญเติบโต การพัฒนาและสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน การสร้างความผูกพันและสุขภาวะที่ดีให้กับพนักงาน การบริหารห่วงโซ่อุปทานและพัฒนาคู่ค้าอย่างยั่งยืน และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 04



### ความเป็นเลิศในการบริหาร จัดการทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล ลดการใช้ทรัพยากร เลือกใช้ทรัพยากรหมุนเวียน เพิ่มการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อมในภาพรวม ปกป้อง ดูแล และสนับสนุนให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักที่เกี่ยวข้องเกิดจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า และร่วมกันสร้างสรรค์สร้างเศรษฐกิจหมุนเวียนให้เกิดขึ้นจริง

## 05



### การจัดหาแหล่งเงินทุน และบริหารการเงิน อย่างรอบคอบ

บริษัทฯ มุ่งสร้างความเข้มแข็งทางการเงินเพื่อรองรับแผนการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการมีวินัยทางการเงินและควบคุมต้นทุนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบริหารจัดการโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับสถานะตลาดเงินและตลาดทุนในแต่ละช่วงเวลา มีความพร้อมในการสนับสนุนแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจ เพิ่มโอกาสการเข้าถึงทุนในธุรกิจใหม่และการเข้าซื้อกิจการเพื่อสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีในระยะยาว และคำนึงถึงผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นโดยรักษาสภาพคล่องให้เพียงพอต่อการจ่ายปันผล โดยบริษัทฯ มีการจัดหาแหล่งเงินทุนหลากหลายรูปแบบ ทั้งเงินทุนจากการดำเนินธุรกิจ การกู้ยืมเงิน การออกหุ้นกู้ และการให้เข้าสินทรัพย์แก่กองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) เป็นต้น





# ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทฯ ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงแบบยั่งยืนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายให้กับผู้มีส่วนได้เสียและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น โดยได้ศึกษาและนำกรอบ COSO ERM 2017 มาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของบริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งพัฒนาให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกกิจกรรมทางธุรกิจ และผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร บริษัทฯ ทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกพิจารณาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประเมินความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ แล้วกำหนดกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมเพื่อกำกับดูแลและควบคุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจมีดังนี้

## 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

จากวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระดับแนวหน้าในภูมิภาคด้วยแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนนั้น หนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์หลากหลายประเภท (Asset Class) ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในรูปแบบการลงทุนเอง การร่วมทุน ตลอดจนการเข้าซื้อกิจการที่มีศักยภาพ โดยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ประกอบด้วย

### 1.1 ความเสี่ยงจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจ และความไม่แน่นอนทางการเมือง

ในปี 2562 เศรษฐกิจไทยเติบโตแบบชะลอตัวจากภาคการส่งออกที่ได้รับผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน การแข็งค่าของเงินบาท ประกอบกับภาคการท่องเที่ยวที่เริ่มเติบโตแบบชะลอตัวโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน รวมทั้งการบริโภคและการลงทุนของภาครัฐและภาคเอกชนที่ไม่ได้เป็นปัจจัยบวกต่อเศรษฐกิจชัดเจน บริษัทฯ จึงมีนโยบายขยายการลงทุนที่สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อม โดยเปิดศูนย์การค้าใหม่ 1 แห่ง คือ เซ็นทรัล วิลเลจ ในเดือนสิงหาคม 2562 นอกจากนี้ยังดำเนินการปรับปรุงและขยายพื้นที่ศูนย์การค้า 2 แห่ง ได้แก่ เซ็นทรัล เชียงราย และ เซ็นทรัล ชลบุรี และดำเนินการปรับปรุงศูนย์การค้าบางส่วนเพื่อ

รองรับการต่อเชื่อมกับรถไฟฟ้าสายสีเขียวที่เซ็นทรัล ลาดพร้าว โดยการดำเนินการทั้งหมดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน รวมถึงเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจตามแผนระยะยาว

นอกจากนโยบายการลงทุนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ บริษัทฯ ให้การสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของผู้เช่าในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและมีความสามารถเติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน ซึ่งทีมงานขายและทีมงานร้านค้าสัมพันธ์จะทำหน้าที่ดูแลและติดตามผลดำเนินงานของร้านค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อวางแผนงานร่วมกัน ให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุนการดำเนินงานของร้านค้าในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดอบรมและสัมมนาเพื่อให้มุมมองและแนวคิดใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกันกับพันธมิตรต่าง ๆ เช่น บัตรเครดิต และบัตร The 1 เป็นต้น รวมทั้งรับฟังปัญหา/ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงการสนับสนุนและให้บริการแก่ร้านค้าต่อไป

### 1.2 ความเสี่ยงจากภาวะการแข่งขัน

ภาพรวมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีกยังคงมีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากอุปทานที่เพิ่มขึ้น โดยผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่หลายราย ดำเนินการพัฒนาศูนย์การค้าใหม่ในพื้นที่ที่มีศักยภาพทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวหรือเขตเศรษฐกิจที่สำคัญ ในขณะที่พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันที่เปลี่ยนไป ที่เลือกซื้อสินค้าและใช้บริการในช่องทางที่หลากหลาย ที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์มากขึ้น เช่น การซื้อสินค้าและสั่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบออนไลน์ หรือ อี-วอลเลท เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการแบบยั่งยืนให้เป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิต (Center of Life) ที่มีรูปแบบและพื้นที่การใช้งานของศูนย์การค้า การวางองค์ประกอบของร้านค้าและบริการที่เหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศและประสบการณ์ที่ตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ของลูกค้าแต่ละกลุ่มควบคู่กับการจัดกิจกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่มีความสนใจในลักษณะเดียวกัน รวมทั้งการใช้ Digital Platform และเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและให้บริการกับลูกค้าเพื่อเพิ่มความทันสมัยและสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มุ่งพัฒนาศูนย์การค้ารูปแบบใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ ซึ่งเป็นศูนย์การค้ารูปแบบเปิดในลักษณะของลักซูรีเอาท์เล็ตแห่งแรกของบริษัทฯ รวมทั้งการพัฒนาและเปิดให้บริการลักซูรีโซนแห่งแรกของบริษัทฯ ในเซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสตา เพื่อรองรับทั้งลูกค้าชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เป็นลูกค้ากลุ่มสำคัญและมีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 ความเสี่ยงจากการลงทุนในประเทศ

ความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการใหม่ซึ่งต้องใช้งบลงทุนสูงโดยมีปัจจัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน คือ การสรรหาที่ดินการวางแผนและออกแบบโครงการ และการหาหุ้นค้าผู้เช่าในศูนย์การค้าและลูกค้าโครงการที่พักอาศัย การสรรหาที่ดินในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงจากผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์หลายกลุ่มโดยเฉพาะในทำเลที่มีศักยภาพ บริษัทฯ จะคัดเลือกทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการและดำเนินการซื้อที่ดินไว้ล่วงหน้า รวมทั้งจัดหาที่ดินแปลงใหญ่เพื่อให้บริษัทฯ สามารถซื้อที่ดินในราคาที่เหมาะสมและสามารถรองรับการขยายโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (Mixed-use Development) ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้า สำนักงาน โรงแรม และที่อยู่อาศัยในอนาคตได้อีกด้วย

ในการวางแผนและออกแบบโครงการ บริษัทฯ จะสำรวจตลาดวิเคราะห์คู่แข่ง และศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนอย่างถี่ถ้วน เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คู่แข่งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงข้อมูลการตลาดอื่น ๆ ที่สำคัญ เพื่อกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) และกลยุทธ์ที่จะชนะคู่แข่ง (Winning Strategy) ของโครงการ นำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งระดับจัดการและระดับบริหารพิจารณาอนุมัติ แล้วจึงนำข้อมูลมาออกแบบและพัฒนาโครงการต่อไป

บริษัทฯ มีการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าใหม่และปรับปรุงศูนย์การค้าให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ 1) การขยายฐานร้านค้าผู้เช่ารายใหม่และให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผู้เช่าในปัจจุบัน 2) เมื่อศูนย์การค้าเปิดให้บริการ บริษัทฯ จะติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์การค้าอย่างต่อเนื่อง เช่น จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ อัตราการให้เข้าพัก อัตราผลตอบแทนของโครงการเปรียบเทียบกับ

เป้าหมาย เพื่อติดตามประเมินผลของการพัฒนาศูนย์การค้าใหม่ หากศูนย์การค้าได้มีผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ทีมบริหารทรัพยากรบุคคล ทีมขาย และทีมการตลาด จะดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอมาตรการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

สำหรับความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการที่พักอาศัย จากสภาพการแข่งขันในตลาดที่พักอาศัยที่เกิดภาวะอุปทานล้นตลาดในบางพื้นที่ การระมัดระวังการใช้จ่ายของผู้บริโภค และการเข้มงวดในการปล่อยสินค้าของสถาบันการเงิน ทำให้สถานการณ์ของตลาดที่พักอาศัยอยู่ในภาวะชะลอตัว ในการลงทุนโครงการที่พักอาศัย บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาและวางแผนโครงการอย่างรอบคอบ ตั้งแต่การสำรวจตลาด วิจัยลูกค้าและคู่แข่ง การออกแบบโครงการ การบริหารการก่อสร้าง การขาย การบริการหลังการขายและติดตามตัวชี้วัดหลัก ได้แก่ ยอดจองซื้อ ประวัติการชำระเงินของลูกค้า การอนุมัติสินเชื่อของลูกค้า และจำนวน Waiting List ที่สนใจโครงการ เป็นต้น โดยโครงการที่เปิดขายในเดือนกรกฎาคม 2562 จำนวน 1 โครงการ คือ โครงการเอสเซ็นท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่ (โครงการเสี่ยงใหม่แห่งที่ 3) โดยได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า

### 1.4 ความเสี่ยงจากการลงทุนในต่างประเทศ

บริษัทฯ ขยายการลงทุนไปในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อเพิ่มโอกาสการเติบโตในระยะยาวและกระจายความเสี่ยงในเชิงภูมิศาสตร์โดยศึกษาความเป็นไปได้สำหรับการลงทุนในประเทศที่มีศักยภาพ ได้แก่ มาเลเซีย และเวียดนาม เป็นต้น โดยได้ศึกษาวิจัยในแง่มุมต่าง ๆ รอบด้าน เช่น ลูกค้า คู่แข่ง การตลาด สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้องควบคู่กับการใช้องค์ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล เพื่อนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลตอบแทนจากการลงทุน และนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาอนุมัติสินเชื่อลงทุน โดยบริษัทฯ ใช้แนวทางการหาพันธมิตรที่มีความสามารถและประสบการณ์ด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศนั้น ๆ มาร่วมพัฒนาธุรกิจเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กันและกัน

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการศูนย์การค้าแห่งแรกในประเทศมาเลเซีย คือ โครงการเซ็นทรัล ไอ-ซิตี ในเดือนมีนาคม โดยเป็นโครงการร่วมลงทุนระหว่างบริษัทฯ และกลุ่มไอ-เบอร์ฮาด ซึ่งเป็นบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์ที่มีชื่อเสียงและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของมาเลเซียในสัดส่วนร้อยละ 60 และ 40 ตามลำดับ เพื่อลงทุนพัฒนาโครงการศูนย์การค้าในโครงการไอ-ซิตี

อัลตราโพลิส ในเมืองซาห์ลัม รัฐสลังงอร์ ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (Mixed-use Development) ที่มีทั้งสำนักงาน โรงแรม และที่อยู่อาศัย

เนื่องจากการลงทุนในต่างประเทศเป็นการดำเนินธุรกิจใหม่ บริษัทฯ จึงดำเนินการอย่างระมัดระวัง มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อกำหนดหน่วยงานที่ดูแลและติดตามความคืบหน้าการพัฒนาโครงการดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถวางแผนรองรับความเสี่ยงและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันที่

## 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

### 2.1 ความเสี่ยงด้านการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการทำธุรกิจรูปแบบใหม่

โดยปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ประกอบกับบริษัทฯ แสวงหาโอกาสในการเติบโตเพิ่มจากการทำธุรกิจรูปแบบหรือประเภทใหม่ ซึ่งการปรับตัวของบริษัทฯ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของโครงการและชื่อเสียงของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้ทบทวนและพัฒนาหลักสูตร Functional Course ของฝ่ายงานต่าง ๆ ให้รองรับ และจัดให้มีการแบ่งปันความรู้ด้าน Digital ระหว่างพนักงาน 2) ด้านการปรับรูปแบบและวิธีการทำงาน ได้นำหลักการ Agile และ OKRs มาพัฒนาใช้ในหลาย ๆ ส่วนของการทำงาน 3) ด้านการปรับเปลี่ยนสู่ Digital HR ได้นำเทคโนโลยีและเครื่องมือด้าน Digital มาประยุกต์ใช้กับงานด้าน HR ทั้งการรับสมัครงาน การพัฒนาบุคลากร งานทะเบียนประวัติ งานสวัสดิการ เป็นต้น

### 2.2 ความเสี่ยงในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีจำนวนที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ และมีความสุข พร้อมทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีให้กับบริษัทฯ ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันสูงในตลาดแรงงานคุณภาพ ทำให้บริษัทฯ พิจารณา

เรื่องการสรรหาและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นความเสี่ยงที่สำคัญ โดยบริษัทฯ มีมาตรการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ได้แก่

- การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพจากช่องทางต่าง ๆ ทั้งจากภายในบริษัท เช่น การหมุนเวียนงาน การโอนย้ายไปปฏิบัติงานในสาขามูลาเดิม และการปรับเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และจากภายนอกบริษัท เช่น Social Media, Website, มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง และโครงการเพื่อนชวนเพื่อน เป็นต้น
- การกำหนดตำแหน่งงานสำคัญ (Key Position) ของฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ซึ่งจะทำให้ฝ่ายงานนั้นสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อตำแหน่งงานสำคัญเกิดว่างขึ้นไม่ว่าจะจากการเกษียณอายุหรือจากการลาออกของพนักงานในตำแหน่งนั้น
- การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร บริษัทฯ มีวิธีการพัฒนาความสามารถอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เหมาะสม รวมทั้งมีการประสานพลัง (Synergy) กับกลุ่มเซ็นทรัลในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เช่น การพัฒนาหลักสูตรอบรมร่วมกัน การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ระหว่างผู้บริหารของบริษัทฯ ในเครืออย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
- มาตรการเพื่อรักษาบุคลากรของบริษัทฯ ผ่านกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับบริษัทฯ เช่น กิจกรรม On Boarding สำหรับพนักงานเข้าใหม่ กิจกรรม New Year Greeting กิจกรรม Communication Day กิจกรรม CPN อาสา กิจกรรม Family Day และกิจกรรม Sport Day รวมถึงในทุกปีจะมีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน (Power of Voice) เพื่อนำผลการสำรวจและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงกระบวนการและสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการเสริมสร้างความผูกพันและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เป็นหนึ่งในพันธกิจด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ

### 2.3 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ (Cyber Security Risk)

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการพึ่งพาเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลมากขึ้น ทำให้อาจถูกโจรกรรมข้อมูลและถูกโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber-Attack) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือชื่อเสียงของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีมาตรการจัดการความเสี่ยงนี้ในหลายด้าน ได้แก่ 1) ด้านความปลอดภัยของระบบ บริษัทฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ ทั้ง Hardware, Software และระบบเครือข่ายอย่าง



ต่อเนื่อง มีการปรับปรุงระบบความปลอดภัยให้ทันสมัยเพื่อป้องกันภัยจากการโจมตีในรูปแบบใหม่ 2) ด้านบุคลากร บริษัทฯ มีการให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ผ่านการสื่อสารด้วยช่องทางต่าง ๆ เช่น การให้ความรู้ผ่านอีเมล และ Newsletter 3) ด้านการรับมือเมื่อเกิดเหตุ บริษัทฯ ได้พัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan - BCP) และแผนกู้คืนระบบและข้อมูล (Disaster Recovery Plan - DRP) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบัน และได้มีการซ้อมแผน BCP ประจำปี นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการจัดทำประกันภัยด้านไซเบอร์ (Cyber Insurance) สำหรับการถ่ายโอนความเสี่ยงและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุ

### 3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk)

บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สามารถเชื่อถือได้ มีความโปร่งใส และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

#### 3.1 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

บริษัทฯ มีนโยบายในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนทั้งในการพัฒนาและบริหารศูนย์การค้าให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยนาระบบการบริหารด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมเป็นแนวปฏิบัติให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเคร่งครัดต่อการปฏิบัติตามนโยบายและกฎหมายในปัจจุบัน รวมถึงเตรียมความพร้อมสำหรับกฎหมายที่จะนำมาบังคับใช้ในอนาคต และได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการสอบทานและให้คำแนะนำเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและเหมาะสม

#### 3.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act - PDPA)

ประเทศไทยประกาศ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในเดือนพฤษภาคม 2563 โดยการดำเนินงานของบริษัทฯ มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ของบริษัทฯ เช่น ลูกค้า ร้านค้า คู่ค้า พนักงาน เป็นต้น

บริษัทฯ ได้ทบทวนกระบวนการทำงานของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ การได้มา การจัดเก็บ การนำไปใช้ การโอนย้าย และการทำลายข้อมูล เป็นต้น เพื่อกำหนดมาตรการในด้านต่าง ๆ ทั้งการปรับวิธีปฏิบัติงาน การปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงนโยบายเอกสารทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายดังกล่าวก่อนวันมีผลบังคับใช้

#### 3.3 ความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับเรื่องบรรษัทภิบาลที่ดีและกระบวนการควบคุมภายในที่รัดกุม พร้อมกำหนดนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) ที่ชัดเจนและเคร่งครัดในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Coalition Against Corruption หรือ CAC) และได้การรับรองเป็นบริษัทที่มีการกำหนดนโยบายแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการทุจริตครบถ้วนตามเกณฑ์ที่ CAC กำหนด รวมถึงมีการจัดทำและสื่อสารจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ให้กับผู้ขายและผู้รับจ้างช่วงเพื่อเน้นย้ำถึงจุดยืนของบริษัทฯ

ด้านการป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากการทุจริต บริษัทฯ ได้กำหนดมาตรการในการควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อาจเกิดการทุจริตได้ โดยมีทีมงานฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงและสุ่มตรวจสอบ เพื่อสอบยืนยันความถูกต้องของการปฏิบัติงานให้มีความสุจริตโปร่งใสและป้องกันการปฏิบัติงานที่อาจเกี่ยวข้องกับการทุจริต พร้อมทั้งเปิดช่องทางการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแจ้งเบาะแสและขอเสนอแนะหรือร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต (Whistleblower) ได้โดยตรงกับคณะกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ และจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและสอบสวนเรื่องราวร้องทุกข์ตามกระบวนการที่เป็นระบบโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในกระบวนการสอบสวนที่เป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน

## 4. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะรักษาการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากธุรกิจศูนย์การค้า ธุรกิจที่พักอาศัย และธุรกิจอื่น ๆ ที่สร้างโอกาสทางการลงทุนที่เหมาะสม ซึ่งการจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวมีความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

### 4.1 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

บริษัทฯ มีการดำเนินนโยบายทางการเงินอย่างระมัดระวังในการใช้เงินทุนโดยมีการวิเคราะห์การลงทุนโดยละเอียดรอบด้านในทุก ๆ โครงการ เพื่อคัดเลือกและนำเสนอโครงการที่มีศักยภาพเข้าสู่การพิจารณาลั่นกรองจากคณะกรรมการการลงทุนอย่างรอบคอบก่อนที่จะพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการ ในขณะที่แหล่งที่มาของเงินทุน บริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างเงินทุนที่พยายามคงอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อทุนในระดับที่ยอมรับได้ คือ ไม่เกิน 1 เท่า ร่วมกับใช้เครื่องมือทางการเงินในการระดมทุนที่เหมาะสม เช่น การใช้ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT: Real Estate Investment Trust) เป็นต้น มาเป็นแหล่งเงินทุนทางเลือกสำหรับบริษัทฯ

เมื่อเปิดโครงการแล้ว บริษัทฯ มีการประเมินผลตอบแทนของแต่ละโครงการอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนตามเป้าหมายซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงิน และยังคงสถานะทางการเงินที่แข็งแกร่ง อันจะช่วยให้เพิ่มความยืดหยุ่นให้กับการจัดหาเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจในอนาคตได้อย่างเพียงพอด้วยต้นทุนทางการเงินและผลตอบแทนการลงทุนที่เหมาะสม

### 4.2 ความเสี่ยงด้านการผิดนัดชำระหนี้ของผู้เช่าพื้นที่ (Credit Risk)

บริษัทฯ กำหนดนโยบายป้องกันความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระหนี้ของผู้เช่าพื้นที่ ได้แก่ 1) การเรียกเก็บเงินมัดจำค่าเช่าพื้นที่จากผู้เช่าไว้ล่วงหน้า 2) การระงับสัญญาเช่าสำหรับผู้เช่าพื้นที่ที่ค้างชำระค่าเช่าเป็นเวลานาน พร้อมทั้งเร่งประสานงานเพื่อการเจรจาและแก้ปัญหา ร่วมกับกับผู้เช่าพื้นที่ 3) นโยบายการติดตามหนี้สินอย่างใกล้ชิดทำให้สามารถเก็บหนี้ส่วนใหญ่มาก่อนกำหนดชำระ ทั้งนี้ หากมีการผิดนัดชำระหนี้เกิดขึ้นจะมีการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาการผิดนัดชำระหนี้ให้มีประสิทธิภาพ

## 5. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากภัยอันตราย (Hazard Risk)

ธุรกิจหลักของบริษัทฯ เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินและผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่มาซื้อสินค้าและใช้บริการในศูนย์การค้า กลุ่มร้านค้าผู้เช่าพื้นที่ กลุ่มชุมชนรอบศูนย์การค้า ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มต่างมีความคาดหวังอย่างสูงต่อประเด็นเรื่องความปลอดภัยที่จะได้รับการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ จึงตระหนักและใส่ใจต่อการบริหารความปลอดภัยจากภัยอันตรายที่สำคัญ ได้แก่

### 5.1 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ผลกระทบจากภาวะโลกร้อนส่งผลให้สภาพภูมิอากาศในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้ในหลายพื้นที่ของประเทศไทยเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น พายุฝน น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น ซึ่งหลายครั้งก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของบริษัทฯ และกระทบต่อการให้บริการแก่ลูกค้า

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติในทุกศูนย์การค้าเพราะแต่ละพื้นที่จะเผชิญความเสี่ยงที่แตกต่างกัน เช่น ภาคเหนือจะมีความเสี่ยงเรื่องพายุฤดูร้อน ลูกเห็บ และแผ่นดินไหว ขณะที่ภาคใต้จะมีความเสี่ยงน้ำท่วมฉับพลัน และลมมรสุม เป็นต้น พร้อมทั้งได้กำหนดมาตรการที่สอดคล้องเพื่อบรรเทาความเสี่ยงนี้ ได้แก่ การกำหนดให้ตรวจสอบสภาพความแข็งแรงของอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ การเตรียมความพร้อมและเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น ชุดลอกทางระบายน้ำและเพิ่มจำนวนเครื่องปั้มน้ำในศูนย์การค้าที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงจากน้ำท่วม การเตรียมหาแหล่งน้ำสำรองไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับในกรณีที่เกิดภาวะภัยแล้ง การเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้างอาคารมาประเมินผลกระทบจากแผ่นดินไหวพร้อมให้คำแนะนำเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมีการสื่อสาร อบรมฝึกซ้อมแผนรองรับเหตุการณ์วิกฤต (Crisis Management) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรสามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ยังมีการติดตามและเก็บสถิติเหตุการณ์ (Incident Case) ด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติและผลของการแก้ไขสถานการณ์เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหามาตรการรองรับรวมทั้งพัฒนา



การจัดการให้มีประสิทธิภาพโดยมีการรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบและสั่งการอย่างเป็นระบบ

## 5.2 ความเสี่ยงจากการก่อความไม่สงบ

ปัจจุบันเหตุการณ์การก่อความไม่สงบหรือภัยจากการก่อการร้ายนั้น เป็นประเด็นความเสี่ยงในระดับสากลที่นานาประเทศล้วนต้องเผชิญไม่ว่าประเทศนั้นจะตั้งอยู่ในภูมิภาคใดในโลก บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงประเด็นความเสี่ยงนี้และมีมาตรการเพื่อจัดการความเสี่ยงดังนี้

- 1) การประสานงานและติดตามข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วสำหรับการประเมินสถานการณ์และสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้ Color-Code Condition ซึ่งปรับเปลี่ยนตามระดับความรุนแรงของสถานการณ์ในขณะนั้นเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเตรียมความพร้อมและจัดการกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามแนวปฏิบัติที่ได้วางไว้
- 2) การฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความสามารถในการเฝ้าระวังและสังเกตการณ์เหตุความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ พร้อมกับการฝึกซ้อมแผนเผชิญเหตุอย่างสม่ำเสมอ

- 3) การติดตั้งอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยที่ทันสมัยและมีจำนวนที่เพียงพอ เช่น เครื่องตรวจจับโลหะแบบเดินผ่าน (Walkthrough Metal Detector) และกล้อง CCTV ซึ่งสามารถป้องปรามผู้ที่ก่อเหตุความไม่สงบ รวมทั้งสามารถใช้รับรู้เหตุการณ์โดยละเอียดได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

## 5.3 ความเสี่ยงของธุรกิจหยุดชะงักจากภาวะวิกฤตต่าง ๆ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) บริษัทฯ จึงมีแผนงานรองรับที่จะทำให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (BCM Committee) ซึ่งมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดำเนินการซ้อมแผนและนำมาปรับปรุงเป็นประจำทุกปี



บทที่ 18

# การวิเคราะห์และ คำอธิบายของฝ่ายจัดการ

## ภาพรวมผลการดำเนินงาน

ในปี 2562 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 2.4 ชะลอตัวลงจากปี 2561 ที่ขยายตัวร้อยละ 4.2 เป็นผลจากการส่งออกหดตัวรวมถึง การแข็งค่าของเงินบาท เนื่องมาจากจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจ ประเทศคู่ค้าจากผลกระทบของสงครามการค้า (Trade War) ซึ่งกระทบกับเศรษฐกิจทั่วโลกโดยรวม อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจไทย ยังคงมีแรงขับเคลื่อนจากปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) การท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวขึ้น โดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีหลัง 2) การใช้จ่ายและการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของรัฐยังขยายตัว แม้ว่าจะชะลอลงจากความล่าช้าในการจัดตั้งรัฐบาล และการรื้อประกาศใช้งบประมาณปี 2563 3) การบริโภคภาคเอกชนที่ยังคงขยายตัวจากมาตรการของภาครัฐที่กระตุ้นการใช้จ่ายในการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย การท่องเที่ยวภายในประเทศ สำหรับปัจจัยกดดันการเติบโตของเศรษฐกิจไทยทั้งภายในและภายนอกประเทศ อาทิ สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนยังไม่มีข้อสรุป สำหรับปี 2563 เศรษฐกิจไทยยังมีแนวโน้มขยายตัวต่ำกว่าศักยภาพ โดยคาดว่าจะขยายตัวในกรอบร้อยละ 1.5-2.5 เนื่องจากการส่งออกยังไม่ฟื้นตัวประกอบกับสถานการณ์ภัยแล้งและผลกระทบของการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ซึ่งจะกระทบต่อเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก โดยคาดว่าจะมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวเพื่อประคองการเติบโตของเศรษฐกิจไทย และล่าสุดได้ลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายมาอยู่ที่ร้อยละ 1.0 เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและรักษาเสถียรภาพระบบการเงินต่อไป

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (“บริษัทฯ” หรือ “เซ็นทรัลพัฒนา”) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2562 มีรายได้รวม 38,403 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.7 จากปีก่อน และกำไรสุทธิ 11,738 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.7 จากปีก่อน จากการเติบโตจากธุรกิจศูนย์การค้าเป็นหลัก โดยเฉพาะการเติบโตของรายได้จากศูนย์การค้าเดิม (Same-Store Rental Revenue Growth) ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ประกอบกับบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นประจำ บริษัทฯ มีรายได้รวมเติบโตร้อยละ 9.0 และกำไรสุทธิเติบโตร้อยละ 7.4 จากปีก่อน

บริษัทฯ ยังคงดำเนินธุรกิจตามแผนงานที่วางไว้ โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้ ทั้งจากการเปิดศูนย์การค้าใหม่ การปรับปรุงศูนย์การค้าที่เปิดดำเนินการอยู่แล้ว และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่นตามแผนการพัฒนา โครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม เช่น โครงการที่พักอาศัย รวมถึงการศึกษาโอกาสเข้าซื้อกิจการ (M&A) ที่น่าสนใจและให้ผลตอบแทนที่ดี ควบคู่กับการบริหารต้นทุนการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการบริหารอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการทำการขายให้เข้าสินทรัพย์เพิ่มเติมอีก 4 แห่ง รวมถึงการต่ออายุสิทธิการเช่าของเซ็นทรัล พระราม 2 ให้แก่ CPNREIT โดยมีมูลค่ารายการสูงสุดไม่เกิน 48,560 ล้านบาท ตามที่ข่าวแจ้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2562 โดยปัจจุบันบริษัทฯ บริหารจัดการศูนย์การค้า 34 แห่ง มีพื้นที่ให้เช่าสุทธิรวม 1.8 ล้านตร.ม. รวมถึงมีอัตราการใช้พื้นที่ศูนย์การค้าในประเทศเฉลี่ย ณ สิ้นปี 2562 เท่ากับร้อยละ 93



รายได้รวมเติบโต  
ร้อยละ

9.0

กำไรสุทธิเติบโต  
ร้อยละ

7.4

(ไม่รวมรายการที่มี  
ได้เกิดขึ้นประจำ)



บริหารจัดการ  
ศูนย์การค้า

34

แห่ง

พื้นที่ให้เช่า  
สุทธิรวม

1.8

ล้าน ตร.ม.

อัตราการเช่า  
พื้นที่เฉลี่ยร้อยละ

93

## เหตุการณ์สำคัญในปี 2562

### การพัฒนาศูนย์การค้าใหม่เพื่อเป็น ศูนย์รวมแห่งการใช้ชีวิต (Center of Life)

#### เปิดตัวศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี (Central i-City) เป็นศูนย์การค้าแห่งแรกในต่างประเทศ

โดยเริ่มให้บริการบางส่วนเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2562 และเปิดให้บริการเต็มรูปแบบเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2562 เป็นการร่วมลงทุนกับกลุ่มไอ-เบอร์ฮาด (i-Berhad) ผู้นำด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศมาเลเซียในสัดส่วนร้อยละ 60 และ 40 ตามลำดับ ตั้งอยู่บนทำเลศักยภาพสูงในโครงการ ไอ-ซิตี อัลตราโพลิส (i-City Ultrapolis) ในเมืองชาห์อลัม รัฐสลังงอร์ ประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมขนาดใหญ่ ซึ่งได้รับความนิยมจากผู้ใช้บริการศูนย์การค้าเป็นอย่างดี ณ สิ้นปี 2562 อัตราการเช่าพื้นที่อยู่ที่ร้อยละ 83

#### เซ็นทรัล ภูเก็ต พลอเรียสตา ยกระดับความเป็น The Magnitude of Luxury & Leisure Resort Shopping Destination

โดยเปิดให้บริการ “ไตรภูมิ มหัศจรรย์สามโลก” (TRIBHUM: The Mystic of Three Worlds) เป็นธีมพาร์ครูปแบบ 3 มิติอินเตอร์แอ็กทีฟแห่งแรกของโลกภายใต้แนวคิดการเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวของโลก (The World's Must Visit Destination in Thailand) และยังเปิดโซนลักซูรีโดยรวบรวมที่สุดของความหรูหราจากแบรนด์ชั้นนำระดับโลก นอกจากนี้ยังเปิดตัวพิพิธภัณฑ์สัตว์น้ำที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย “AQUARIA Phuket” ภายในยังมี Andasi ร้านอาหารใต้ที่ใหญ่ที่สุดในโลกและบาร์ได้นำแห่งแรกในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งจะทำให้เมืองภูเก็ตสมบูรณ์แบบเทียบชั้นเมืองตากอากาศชายทะเลของโลกและเป็นจุดหมายปลายทางทางการช้อปปิ้งและการท่องเที่ยวที่ผสมผสานความหรูหราและการพักผ่อนหย่อนใจเข้าด้วยกัน

#### เปิดตัวศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ (Central World)

เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2562 เป็นศูนย์การค้ารูปแบบลักซูรีเอนท์เล็ดระดับโลกแห่งแรกของประเทศไทย และเป็นศูนย์การค้าลำดับที่ 34 ของบริษัทฯ บนทำเลที่ดีที่สุดใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ รองรับทั้งลูกค้าชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างประเทศ รวบรวมสินค้า

แบรนด์เนมกว่า 130 ร้านค้า มีจำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมศูนย์การค้าเฉลี่ยกว่า 17,000 คนต่อวัน ซึ่งในเฟสแรกนั้นได้เปิดพื้นที่ให้เช่าประมาณ 20,000 ตร.ม. ณ สิ้นปี 2562 อัตราการเช่าพื้นที่อยู่ที่ร้อยละ 96

จากความสำเร็จในการเปิดตัวเซ็นทรัล วิลเลจ บริษัทฯ ได้ผนึกพันธมิตรระดับโลกอย่างบริษัท Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd. (“MEA”) เข้าร่วมทุน โครงการเซ็นทรัล วิลเลจ ผ่านการเข้าซื้อหุ้นในบริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด เมื่อ 26 พฤศจิกายน 2562 คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 30 ด้วยมูลค่าเข้าทำรายการกว่า 1 พันล้านบาท โดย MEA ถือว่าเป็นผู้ร่วมทุนที่มีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจศูนย์การค้าในรูปแบบลักซูรีเอนท์เล็ดในญี่ปุ่น ซึ่งสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาต่อยอดในการดำเนินธุรกิจจะช่วยยกระดับเซ็นทรัล วิลเลจ เป็นผู้นำลักซูรีเอนท์เล็ดในภูมิภาคอาเซียนได้อย่างแท้จริง

### การเพิ่มประสิทธิภาพของสินทรัพย์ (Asset Enhancement Initiatives)

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของสินทรัพย์ที่ดำเนินการแล้ว เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า ร้านค้า สังคม และเป็นการรักษารายได้จากการดำเนินงานปกติ เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงศูนย์การค้าดังต่อไปนี้

#### การปรับปรุงศูนย์การค้าเดิมที่ทยอยแล้วเสร็จ ภายในปี 2562

ประกอบด้วย 1) เซ็นทรัล เชียงราย ปัจจุบันปรับปรุงเสร็จแล้ว โดยเปิดตัวโซน Food Park และกาตหลวง 2) เซ็นทรัล ชลบุรี ปรับปรุงพื้นที่เสร็จแล้วนำเสนอ Destination Concept ในศูนย์การค้า อาทิ Food Destination และ Co-working Space เป็นต้น 3) เซ็นทรัล ลาดพร้าว ปรับปรุงพื้นที่เสร็จแล้ว โดยปรับร้านค้าเดิมให้เป็น Destination Concept ใหม่ และปรับปรุงทางเข้าศูนย์การค้าให้เชื่อมกับสถานีรถไฟฟ้าห้วยลาดพร้าว และปรับปรุงพื้นที่บริเวณชั้น 4 เป็นโซนร้านอาหาร

## การปรับปรุงศูนย์การค้าเดิมในปี 2562 และจะทยอยแล้วเสร็จในปี 2563

ประกอบด้วย 1) เซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล ได้ปรับปรุงพื้นที่เดิมของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเป็นพื้นที่เช่าเสร็จแล้วบางส่วน โดยมีร้านค้าทยอยเข้ามาตกแต่งและเปิดให้บริการอย่างต่อเนื่อง และ 2) เซ็นทรัล พัทยา ปรับปรุง Food Park เดิมเสร็จแล้วแต่อยู่ระหว่างการปรับปรุง International Food Park เพื่อนำเสนอร้านอาหารใหม่ๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าชาวไทยและต่างชาติ

## การลงทุนเพื่อกระจายแหล่งรายได้ใหม่ (Income Diversification)

บริษัทฯ มองหาโอกาสการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตที่สูงให้เป็นแรงขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ พร้อมกับเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ ให้มีความหลากหลาย และสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยในปี 2562 บริษัทฯ มีความคืบหน้าที่สำคัญในการลงทุนธุรกิจใหม่ดังต่อไปนี้

### การลงทุนในธุรกิจแกร็บ ประเทศไทย (“Grab”)

เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2562 บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้เข้าลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 33 ในบริษัท Porto Worldwide Limited (“Porto”) เพื่อลงทุนในธุรกิจ Grab ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความร่วมมือทางธุรกิจและสนับสนุนการเติบโตให้แก่ธุรกิจหลักของบริษัทฯ ช่วยเพิ่มช่องทางในการขยายธุรกิจและเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการในศูนย์การค้า และมีบริการส่งอาหาร (Food Delivery) ที่จะช่วยเพิ่มยอดขายให้กับร้านค้าที่อยู่ภายในศูนย์การค้าอีกด้วย

### เปิดตัว Common Ground โคเวิร์คกิ้งสเปซ (Co-working Space) แห่งแรกในประเทศไทย

ที่อาคารสำนักงาน จี ทาวเวอร์ (G Tower) พระราม 9 ซึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกับศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 9 ด้วยพื้นที่เช่ากว่า 4,500 ตร.ม. โดยเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทฯ และกลุ่มบริษัท Common Ground จากประเทศมาเลเซีย ผลสัมฤทธิ์การทำงานกับการใช้ชีวิตใกล้ศูนย์การค้า โดยบริษัทฯ มีแผนที่จะเปิดตัว Common Ground อีกหนึ่งสาขา ซึ่งอยู่ในอาคารสำนักงานดิ ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ซึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกับศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ในปี 2563

## การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (Mixed-use Development)

บริษัทฯ เล็งเห็นศักยภาพในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม ที่มีทั้งโครงการที่พักอาศัย อาคารสำนักงาน และโรงแรมอยู่ในโครงการ เพื่อสนับสนุนธุรกิจศูนย์การค้าซึ่งเป็นธุรกิจหลักให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลสัมฤทธิ์จากการออกแบบที่ทันสมัย และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม โดยในปี 2562 บริษัทฯ มีความคืบหน้าที่สำคัญในโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมดังต่อไปนี้

### การลงทุนในบริษัท เบย์วอเตอร์ จำกัด (“เบย์วอเตอร์”)

เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 บริษัทฯ ได้เข้าซื้อหุ้นสามัญบริษัท เบย์วอเตอร์ จำกัด จากบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายแล้วทั้งหมดของเบย์วอเตอร์ โดยการลงทุนครั้งนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเพิ่มฐานรายได้ในการเติบโต เนื่องจากเบย์วอเตอร์ถือกรรมสิทธิ์ที่ดินบริเวณถนนพหลโยธินซึ่งเป็นที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมในอนาคต รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและลดความเสี่ยงในการเข้ามาถือหุ้นของบุคคลอื่น

### การร่วมมือศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม

เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2562 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ซีพีเอ็น แอนด์ เอสเคแอล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัทฯ กับบริษัท เอสเคแอล (ไทยดีเวลลอปเม้นท์) จำกัด (HKL) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของกลุ่มฮ่องกงแลนด์ เพื่อร่วมมือกันศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนถือครองร้อยละ 51 และ HKL มีสัดส่วนถือครองร้อยละ 49 ในบริษัทร่วมดังกล่าว ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท

### การพัฒนาและบริหารโครงการที่พักอาศัย

- โครงการที่พักอาศัยที่สร้างเสร็จและโอนให้แก่ลูกค้าแล้วจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ เอสเซ็นท์ ระยอง เชียงใหม่ และขอนแก่น ที่โอนห้องให้แก่ลูกค้าแล้วทั้งหมด ส่วนเอสเซ็นท์ วิลล์ เชียงใหม่ เอสเซ็นท์ วิลล์ เชียงราย เอสเซ็นท์ นครราชสีมา และฟิล พหล 34 ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จและอยู่ระหว่างการโอนให้แก่ลูกค้า



- โครงการที่พักอาศัยที่เปิดจองแล้วและอยู่ระหว่างการก่อสร้าง จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย 1) เอสเซนท์ อุบลราชธานี มียอดจองร้อยละ 80 และคาดว่าจะก่อสร้างเสร็จและพร้อมโอนภายในปี 2563 2) เอสเซนท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่ มียอดจองร้อยละ 50 และคาดว่าจะก่อสร้างเสร็จและพร้อมโอนภายในปี 2563 และ 3) นิยาม บรมราชชนนี เป็นโครงการบ้านเดี่ยวบนถนนบรมราชชนนีที่ได้เปิดตัวไปเมื่อปลายปี 2561 โดย ณ สิ้นปี 2562 ได้มีการโอนบ้านให้ลูกค้าแล้วทั้งหมด 5 ยูนิต และอยู่ระหว่างการก่อสร้างและตกแต่งจำนวนยูนิตเพิ่มเติมเพื่อรองรับอุปสงค์ในอนาคต

## ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainability Excellence)

บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืนของดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices หรือ DJSI) ประจำปี 2562 ในกลุ่มดัชนียั่งยืนระดับโลก (DJSI World) เป็นปีที่สองติดต่อกัน (ปี 2561-2562) โดยบริษัทฯ เป็นบริษัทแห่งเดียวในกลุ่มธุรกิจสังหาริมทรัพย์และเป็นหนึ่งในสิบสองบริษัทของประเทศไทยที่ได้รับคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่มระดับโลกนี้ รวมถึงในกลุ่มดัชนีตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ต่อเนื่องเป็นปีที่หก (ปี 2557-2562) สะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนของบริษัทฯ ที่คำนึงถึงส่วนรวม สิ่งแวดล้อม และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงการมีส่วนร่วมที่จะช่วยขับเคลื่อนสังคมและชุมชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง





## ผลการดำเนินงานประจำปี 2562

ตารางที่ 1 สรุปพื้นที่ให้เช่าและอัตราการใช้พื้นที่

	จำนวนโครงการและพื้นที่ให้เข้าภายใต้การบริหารจัดการของบริษัท ณ สิ้นปี 2562								อัตราการใช้/ขายพื้นที่ (ร้อยละ) <sup>3</sup>
	รวม		Central Pattana		CPNREIT <sup>1</sup>		CPNCG <sup>2</sup>		
	จำนวน	ตร.ม.	จำนวน	ตร.ม.	จำนวน	ตร.ม.	จำนวน	ตร.ม.	ณ สิ้นปี 2562
ธุรกิจศูนย์การค้า									
ศูนย์การค้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล	15	931,128	15	784,048	3	147,080			95
ศูนย์การค้าในต่างจังหวัด <sup>4</sup>	18	792,566	18	725,356	2	67,210			91
รวมธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศ	33	1,723,694	33	1,509,404	5	214,290			93
ศูนย์การค้าในต่างประเทศ	1	85,326	1	85,326					83
รวมธุรกิจศูนย์การค้าทั้งหมด	34	1,809,020	34	1,594,730	5	214,290			93
ธุรกิจอื่น									
อาคารสำนักงาน	7	172,173	5	56,194	2	34,307	1	81,672	95
โรงแรม	2	561 ห้อง	1	259 ห้อง	1	302 ห้อง			77
อาคารสำหรับพักอาศัย (แนวสูง)	7	2,727 ยูนิต	7	2,727 ยูนิต					84
อาคารสำหรับพักอาศัย (แนวราบ)	1	71 ยูนิต	1	71 ยูนิต					7

	จำนวนโครงการและพื้นที่ให้เข้าภายใต้การบริหารจัดการของ GLAND ณ สิ้นปี 2562						อัตราการใช้/ขายพื้นที่ (ร้อยละ)
	รวม		GLAND		GLANDRT		
	จำนวน	ตร.ม.	จำนวน	ตร.ม.	จำนวน	ตร.ม.	ณ สิ้นปี 2562
ธุรกิจอื่น							
อาคารสำนักงาน	3	148,938	1	67,606	2	81,332	96
อาคารสำหรับพักอาศัย (แนวสูง)	1	1,991 ยูนิต	1	1,991 ยูนิต			99
พื้นที่ค้าปลีกในอาคารต่าง ๆ		25,944		25,944			65

<sup>1</sup> สิ้นทรัพย์ที่อยู่ภายใต้ CPNREIT ประกอบด้วยศูนย์การค้าจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ เซ็นทรัล พระราม 2 เซ็นทรัล พระราม 3 เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า (รวมถึงอาคารสำนักงาน ปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ เอ และ บี) เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต และเซ็นทรัล พัทยา

<sup>2</sup> สิ้นทรัพย์ที่อยู่ภายใต้ CPNCG ประกอบด้วยอาคารสำนักงาน ดิ ออฟฟิศเคส แอท เซ็นทรัลเวิลด์

<sup>3</sup> อัตราการใช้พื้นที่ของธุรกิจโรงแรมเป็นค่าเฉลี่ยของอัตราการใช้ห้องพักในแต่ละไตรมาส

<sup>4</sup> โครงการเซ็นทรัล ภูเก็ต ประกอบด้วย เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสตา และเซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล ซึ่งนับเป็น 1 โครงการ

## ภาพรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีศูนย์การค้าภายใต้การบริหารงานรวม 34 โครงการ (อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล 15 โครงการ ต่างจังหวัด 18 โครงการ และต่างประเทศ 1 โครงการ) ศูนย์อาหาร 30 แห่ง อาคารสำนักงานให้เช่า 7 อาคาร โรงแรม 2 แห่ง และโครงการที่พักอาศัยเพื่อขาย ประกอบด้วย โครงการแนวสูง 7 โครงการ ขายและโอนทั้งหมดแล้ว 3 โครงการ สร้างเสร็จและอยู่ระหว่างโอน 4 โครงการ และอยู่ระหว่างการพัฒนา 2 โครงการ และโครงการแนวราบ 1 โครงการ ซึ่งนับรวมอสังหาริมทรัพย์ที่ได้โอนไปยัง CPNREIT และ CPNCG แล้ว

ณ สิ้นปี 2562 อัตราการเช่าพื้นที่ศูนย์การค้าในประเทศของบริษัทฯ เฉลี่ยที่ร้อยละ 93 เท่ากันกับช่วงปีก่อน โดยศูนย์การค้าส่วนใหญ่สามารถรักษาอัตราการเช่าพื้นที่ให้อยู่ในระดับสูงได้ แม้จะได้รับผลกระทบระยะสั้นบางส่วนจากศูนย์การค้าที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงก็ตาม อย่างไรก็ตาม ศูนย์การค้าที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงจะทยอยแล้วเสร็จภายในปี 2563 ซึ่งจะทำให้อัตราการเช่าพื้นที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นต่อไปในอนาคต หากรวมศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี ที่เปิดให้บริการเต็มรูปแบบเมื่อเดือนมิถุนายน 2562 อัตราการเช่าพื้นที่ศูนย์การค้าทั้งหมดเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 93 โดยภาพรวมอัตราการเช่าพื้นที่ศูนย์การค้าเพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนที่ร้อยละ 91 โดยศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี มีอัตราการเช่าพื้นที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

รายได้จากการเช่าและบริการของศูนย์การค้าเดิม ในปี 2562 เติบโตร้อยละ 3.4 จากปีก่อน โดยภาพรวมของศูนย์การค้ายังมีอัตราการเติบโตของรายได้ค่าเช่าและบริการเป็นไปตามเป้าหมาย โดยตัวเลขดังกล่าวไม่นับรวม 1) ศูนย์การค้าใหม่ที่เปิดดำเนินการในปี 2561 ได้แก่ เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า 2) ศูนย์การค้าใหม่ที่เปิดดำเนินการในปี 2562 ได้แก่ เซ็นทรัล ไอ-ซิตี และเซ็นทรัล วิลเลจ 3) ศูนย์การค้าที่มีการปรับปรุงในปี 2561 และ 2562 ได้แก่ เซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัล ลาดพร้าว เซ็นทรัล ชลบุรี เซ็นทรัล เชียงราย เซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล และเซ็นทรัล พัทยา

## สรุปผลการดำเนินงาน GLAND

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีศูนย์การค้าภายใต้การบริหาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 GLAND มีสินทรัพย์ที่ดำเนินการแล้ว ประกอบด้วย 1) อาคารสำนักงานให้เช่า 3 อาคาร (อัตราการเช่าพื้นที่รวมร้อยละ 96) ซึ่งนับรวมอาคารสำนักงาน 2 โครงการที่ได้โอนไปยัง GLANDRT 2) โครงการที่พักอาศัยเพื่อขาย 1 โครงการ (รวม 1,991 ยูนิต โดยปัจจุบันมีจำนวนรอขายและโอนอยู่ 24 ยูนิต) 3) พื้นที่ค้าปลีกให้เช่าในอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยรวมกัน 25,944 ตร.ม. (อัตราการเช่าพื้นที่รวมร้อยละ 65) และ 4) ที่ดินยังไม่ได้พัฒนาอีก 4 แปลง โดยแบ่งเป็น 2 แปลงสำหรับพัฒนาโครงการรูปแบบผสม และอีก 2 แปลงสำหรับพัฒนาโครงการที่พักอาศัย โดยบริษัทฯ รับรู้ผลการดำเนินงานของ GLAND ตั้งแต่วันที่ 13 กันยายน 2561 เป็นต้นไป

ในปี 2562 บริษัทฯ รับรู้ผลการดำเนินงานของ GLAND ที่ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ โดยมีรายได้รวม 1,791 ล้านบาท และกำไรสุทธิ 312 ล้านบาท (งวดไตรมาส 4 ปี 2562 มีรายได้รวม 599 ล้านบาทและกำไรสุทธิ 110 ล้านบาท) ซึ่งแตกต่างจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของ GLAND เนื่องจากบริษัทฯ มีการบันทึกมูลค่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ซึ่งเทียบเท่ากับมูลค่ายุติธรรมที่ GLAND บันทึกไว้ ณ วันที่เข้าซื้อกิจการ จึงส่งผลให้ค่าเสื่อมและการตัดจำหน่าย ซึ่งเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินงานของ GLAND ที่บริษัทฯ รับรู้มีสูงกว่าค่าเสื่อมและตัดจำหน่ายที่ GLAND บันทึกตามต้นทุนเดิม

## รายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ

บริษัทฯ มีรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำในช่วงปี 2562 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ดังต่อไปนี้

- ในไตรมาส 1 ปี 2562 บริษัทฯ ได้ขายเงินลงทุนในหุ้นของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ("DTC") จำนวน 42.5 ล้านหุ้น คิดเป็นร้อยละ 5.0 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วทั้งหมด ในราคาหุ้นละ 12 บาท ส่งผลให้บริษัทฯ มีสัดส่วนถือครองหุ้น DTC ลดลงจากร้อยละ 22.58 เป็นร้อยละ 17.58 และมีการบันทึกกำไรจากการขายเงินลงทุนดังกล่าวในรายได้อื่นจำนวน 44.8 ล้านบาท

- ในไตรมาส 2 ปี 2562 บริษัทฯ บันทึกสำรองค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานจากการประมาณการเงินชดเชยเกษียณอายุจำนวน 116 ล้านบาท รวมถึงมีการบันทึกปรับปรุงค่าใช้จ่ายย้อนหลังของ GLAND ประมาณ 15 ล้านบาท โดยรายการดังกล่าวถูกบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทฯ ได้ขายหุ้นในบริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด ให้กับ Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd. (“MEA”) เพื่อร่วมลงทุนในโครงการเซ็นทรัล วิลเลจ คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 30 ของจำนวนหุ้นสามัญทั้งหมด โดยมีการบันทึกกำไรก่อนหักภาษีในรายได้อื่นจำนวน 254 ล้านบาท
- ในปี 2561 บริษัทฯ มีรายการปรับปรุงทางบัญชีสำหรับการบันทึกค่าเช่าที่ดินของโครงการเซ็นทรัล พระราม 2 ตามสัญญาฉบับเดิม จำนวน 393 ล้านบาท โดยบันทึกเป็นรายได้อื่นเนื่องจากบริษัทฯ ได้ขยายระยะเวลาเช่าที่ดินและทำสัญญาเช่าที่ดินฉบับใหม่ มีผลตั้งแต่วันที่ 28 มิถุนายน 2561 สิ้นสุดปี 2598 และปี 2603 (บางส่วน)

## รายได้รวม

ในปี 2562 บริษัทฯ มีรายได้รวม 38,104 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.0 จากปีก่อน โดยรายได้รวมของบริษัทฯ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

### รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ

บริษัทฯ มีการจัดประเภทรายการใหม่โดยมีการปรับปรุงการบันทึกระหว่างรายได้จากการให้เช่าและให้บริการกับรายได้อื่น ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจ โดยมีรายละเอียดของจำนวนที่ปรับปรุงในปี 2561 ในหมายเหตุประกอบงบการเงินที่ 39

ในปี 2562 บริษัทฯ มีรายได้จากการให้เช่าและให้บริการจำนวน 31,843 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 9.7 จากปีก่อน แม้ว่าได้รับผลกระทบจากการปรับปรุงศูนย์การค้าที่อยู่ระหว่างการปรับปรุงก็ตาม โดยรายได้ที่เพิ่มขึ้นมีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยดังนี้

- รายได้จากศูนย์การค้าใหม่ที่เปิดดำเนินการ ได้แก่ 1) เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า เปิดให้บริการในเดือนกันยายน 2561 2) เซ็นทรัล ไอ-ซิตี เปิดให้บริการในเดือนมีนาคม 2562 และ 3) เซ็นทรัล วิลเลจ เปิดให้บริการในเดือนสิงหาคม 2562

- ผลประกอบการที่ดีขึ้นของศูนย์การค้าที่ปรับปรุงใหญ่และทยอยเปิดให้บริการในปี 2561 และ 2562 ได้แก่ เซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัล เชียงราย เซ็นทรัล ชลบุรี และเซ็นทรัล ลาดพร้าว
- ผลประกอบการของศูนย์การค้าเดิมที่เติบโตขึ้นอย่างโดดเด่น เช่น เซ็นทรัล พระราม 3 เซ็นทรัล อีสต์วิลล์ เซ็นทรัล มหาชัย เซ็นทรัล นครศรี เซ็นทรัล เวสต์เกต เซ็นทรัล เชียงใหม่ เซ็นทรัล พิษณุโลก และเซ็นทรัล พระราม 9 เป็นต้น

### รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร

เนื่องจากมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 15 (TFRS 15) เรื่องรายได้ที่ทำสัญญากับลูกค้า มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 เป็นต้นไป บริษัทฯ จึงปรับปรุงการรับรู้รายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป เพื่อให้สะท้อนลักษณะการประกอบธุรกิจการให้บริการศูนย์อาหาร และปรับปรุงข้อมูลของปีก่อน เพื่อการเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ในปี 2562 บริษัทฯ มีรายได้จากการให้บริการศูนย์อาหารจำนวน 851 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 16.2 จากปีก่อน โดยรายได้ที่เพิ่มขึ้นมาจาก

- ศูนย์อาหารใหม่ที่เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า และเซ็นทรัล วิลเลจ รวมถึงศูนย์อาหารที่ปรับปรุงใหม่และเปิดให้บริการในปี 2562 ที่เซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัล พระราม 3 เซ็นทรัล เชียงราย และเซ็นทรัล ชลบุรี
- ผลประกอบการที่แข็งแกร่งของศูนย์อาหารเดิมในศูนย์การค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด อาทิ เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า เซ็นทรัล นครศรี เซ็นทรัล อุบล เซ็นทรัล ระยอง เซ็นทรัล ขอนแก่น และ เซ็นทรัล พิษณุโลก

### รายได้จากการประกอบกิจการโรงแรม

บริษัทฯ ได้ปรับวิธีการรับรู้รายได้ค่าบริการในปี 2562 เป็นต้นไป จากเดิมบันทึกเป็นรายได้สุทธิ เป็นรับรู้รายได้ค่าบริการเต็มจำนวน ในรายได้จากการประกอบกิจการโรงแรม และรับรู้ต้นทุนการประกอบกิจการโรงแรมเมื่อมีการจ่ายให้กับพนักงาน ทำให้รายได้และต้นทุนเพิ่มขึ้น สำหรับปี 2561 บริษัทฯ ได้ปรับปรุงรายการดังกล่าวโดยบันทึกรายได้เต็มจำนวนในไตรมาส 4 ปี 2561

ธุรกิจโรงแรมถือเป็นธุรกิจสนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ โดยในปี 2562 บริษัทฯ มีรายได้จากการประกอบกิจการโรงแรมจำนวน 1,121 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 7.2 จากปีก่อน เป็นผลจาก

การปรับวิธีการรับรู้รายได้ดังกล่าวข้างต้น ในขณะที่ผลการดำเนินงานกิจการโรงแรมปรับตัวลดลง อัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมฮิลตัน พัทยา อยู่ที่ร้อยละ 89 ลดลงจากร้อยละ 93 ในปีก่อนหน้านี้ โดยหลักมาจากภาวะการท่องเที่ยวโดยรวมที่ซบเซาลง อัตราการเข้าพักเฉลี่ยโรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี อยู่ที่ร้อยละ 71 ลดลงจากร้อยละ 75 ในปีก่อนหน้านี้ ในขณะที่ราคาห้องพักเฉลี่ยในโรงแรมทั้งสองแห่งได้ปรับตัวลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้าเพียงเล็กน้อย

### รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์

ในปี 2562 บริษัทฯ มีรายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์จำนวน 2,904 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.2 จากปีก่อน เป็นผลมาจากการโอนอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยหลักมาจากโครงการคอนโดมิเนียมที่เชียงใหม่ (แห่งที่ 2) เชียงราย นครราชสีมา พิล พหล 34 และ เบิ้ล แกรนด์ พระราม 9 ในกรุงเทพฯ รวมถึงโครงการบ้านเดี่ยว นิยาม บรมราชชนนี โดยบริษัทฯ สามารถโอนและรับรู้เป็นรายได้ตามแผนที่วางไว้

### ต้นทุนรวม

ในปี 2562 บริษัทฯ มีต้นทุนรวม 18,086 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.9 จากปีก่อน โดยต้นทุนรวมของบริษัทฯ มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

#### ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ

ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ ได้แก่ ค่าสาธารณูปโภค ค่าจ้างบริการรักษาความปลอดภัย และรักษาความสะอาด ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ค่าเช่าที่ดิน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ค่าซ่อมแซม ค่าเบี้ยประกัน และภาษีโรงเรือนของทรัพย์สินที่ครอบครองไว้เพื่อหาประโยชน์จากรายได้ค่าเช่า

ในปี 2562 บริษัทฯ มีต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการเท่ากับ 15,481 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.5 จากปีก่อน โดยรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการให้เช่าและให้บริการทั้งปี โดยมีสาเหตุหลักมาจากปัจจัยดังนี้

- ต้นทุนการดำเนินการและค่าเสื่อมราคาของศูนย์การค้าเปิดใหม่ และศูนย์การค้าที่ปรับปรุงใหม่ในช่วงปี 2561 ถึงปี 2562 ได้แก่ เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า เซ็นทรัล ไอ-ซิตี เซ็นทรัล วิลเลจ เซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัล เชียงราย เซ็นทรัล ชลบุรี เซ็นทรัลลาดพร้าว และเซ็นทรัล พัทยา เป็นต้น
- ต้นทุนค่าสาธารณูปโภคซึ่งเป็นต้นทุนหลัก (คิดเป็นประมาณร้อยละ 30 ของต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ) ได้มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผลจากอัตราเฉลี่ยค่าไฟฟ้าโดยอัตโนมัติ (Ft) ได้ปรับตัวสูงขึ้นจากปีก่อน ในขณะที่ปริมาณการใช้ไฟฟ้าลดลง โดยบริษัทฯ ยังคงมามาตรการประหยัดพลังงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยต้นทุนค่าสาธารณูปโภคในส่วนของศูนย์การค้าเดิมลดลงประมาณร้อยละ 0.6 จากปีก่อน
- ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มขึ้นจากการเปิดศูนย์การค้าใหม่

#### ต้นทุนบริการศูนย์อาหาร

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงการบันทึกต้นทุนจากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป เพื่อให้เป็นไปตาม TFRS 15 เช่นเดียวกับรายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร

ในปี 2562 บริษัทฯ มีต้นทุนบริการศูนย์อาหารเท่ากับ 394 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 18.6 จากปีก่อน โดยเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกันกับการเติบโตของรายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร ต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นมาจากศูนย์อาหารที่เปิดใหม่ในปี 2561 และ 2562 ได้แก่ เซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า และเซ็นทรัล วิลเลจ และศูนย์อาหารที่ปรับปรุงแล้วเสร็จ ได้แก่ เซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัล พระราม 3 เซ็นทรัล เชียงราย เซ็นทรัล ชลบุรี และเซ็นทรัล พัทยา ซึ่งบริษัทฯ บริหารศูนย์อาหารเดิมที่อยู่ในโซน Food Destination ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาดัชนีให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

#### ต้นทุนจากการประกอบกิจการโรงแรม

บริษัทฯ ได้ปรับวิธีการรับรู้รายได้ค่าบริการในปี 2562 เป็นต้นไป จากเดิมบันทึกเป็นรายได้สุทธิ ทำให้รายได้และต้นทุนเพิ่มขึ้น สำหรับปี 2561 บริษัทฯ ได้ปรับปรุงรายการดังกล่าวโดยบันทึกต้นทุนเต็มจำนวนในไตรมาส 4 ปี 2561

ในปี 2562 บริษัทฯ มีต้นทุนจากการประกอบกิจการโรงแรมจำนวน 379 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 10.5 จากปีก่อน เป็นผลจากการปรับวิธีการรับรู้รายได้ค่าบริการดังกล่าวข้างต้น และทั้งสองโรงแรมมีการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในส่วนของห้องพักและอาหารและเครื่องดื่ม

### ต้นทุนจากการขายอสังหาริมทรัพย์

ในปี 2562 บริษัทฯ มีต้นทุนจากการขายอสังหาริมทรัพย์จำนวน 1,833 ล้านบาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ 17.1 จากปีก่อน ซึ่งสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์ที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้

### ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายบุคลากรส่วนกลางและผู้บริหาร ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ค่าเครื่องใช้สำนักงานและของใช้สิ้นเปลือง ค่าเช่าโรงแรม ฮิลตัน พัทยา ที่จ่ายให้ CPNREIT ค่าธรรมเนียมและค่าที่ปรึกษาต่าง ๆ รวมถึงค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายอุปกรณ์สำนักงานและสินทรัพย์ของโรงแรม

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการบริหารในปี 2562 เท่ากับ 6,708 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.7 จากปีก่อน เป็นผลจากค่าใช้จ่ายบุคลากรที่เพิ่มขึ้นตามขนาดธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต รวมถึงค่าเช่าที่บริษัทฯ จ่ายให้กับ CPNREIT ในฐานะผู้เช่าช่วงโรงแรม ฮิลตัน พัทยา และมีการบันทึกค่าใช้จ่ายในการบริหารธุรกิจ GLAND ภายหลังจากการเข้าซื้อกิจการในไตรมาส 3 ปี 2561 เป็นต้นมา แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีการบริหารค่าใช้จ่ายการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับรายได้ที่เติบโตขึ้น ทำให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวมอยู่ที่ร้อยละ 17.6 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 17.4 จากปีก่อนหน้าเพียงเล็กน้อย

## อัตรากำไรขั้นต้น และอัตรากำไรจากการดำเนินงาน

บริษัทฯ มีอัตรากำไรขั้นต้นไม่รวมรายได้อื่นสำหรับปี 2562 ร้อยละ 50.7 ลดลงจากร้อยละ 51.2 ในช่วงปีก่อนหน้า และมีอัตรากำไรจากการดำเนินงานร้อยละ 35.2 ลดลงจากร้อยละ 35.6 ในช่วงเดียวกันของปีก่อน

อัตรากำไรขั้นต้นของธุรกิจให้เช่าและบริการ ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ อยู่ที่ร้อยละ 51.4 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 51.3 ในช่วงปีก่อนหน้า จากการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ หากเปรียบเทียบอัตรากำไรขั้นต้นของศูนย์การค้าเดิม (Same Store Gross Profit Margin) เติบโตร้อยละ 1.9 จากปี ขณะที่อัตรากำไรจากการดำเนินงานของศูนย์การค้าเดิม (Same Store Operating Profit Margin) เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.0 จากปีก่อน จากการที่บริษัทฯ ควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีแนวโน้มที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจากการปฏิบัติตามมาตรการลดต้นทุนต่าง ๆ เพื่อรักษาอัตรากำไรจากการดำเนินงานให้ได้ต่อไป

### กำไรสุทธิ

ในปี 2562 บริษัทฯ มีกำไรสุทธิเท่ากับ 11,621 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.4 จากปีก่อน โดยมาจากรายได้จากการให้เช่าและให้บริการศูนย์การค้าที่เติบโตอย่างโดดเด่นและการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับส่วนแบ่งกำไรจากบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าที่เพิ่มขึ้น แม้ต้นทุนทางการเงินปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เนื่องจากมีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสูงขึ้น ภายหลังจากการเข้าซื้อกิจการ GLAND เมื่อเดือนกันยายน 2561 และมีเงินกู้ยืมเพิ่มขึ้นจากการขยายธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตจากแหล่งรายได้ใหม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังมุ่งมั่นที่จะบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ

## ตารางที่ 2 สรุปงบกำไรขาดทุน

หน่วย : ล้านบาท

	ปี 2561	ปี 2562	เพิ่มขึ้น (ลดลง)
รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ	29,026	31,843	10%
ศูนย์การค้า	28,078	30,433	8%
อาคารสำนักงาน	948	1,410	49%
รายได้จากการประกอบกิจการโรงแรม	1,208	1,121	(7%)
รายได้จากการบริการศูนย์อาหาร	733	851	16%
รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์	2,762	2,904	5%
รายได้อื่น	1,613	1,683	4%
รายได้รวม	35,341	38,403	9%
ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ	34,949	38,104	9%
ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ	14,142	15,481	9%
ศูนย์การค้า	13,843	15,050	9%
อาคารสำนักงาน	300	431	44%
ต้นทุนจากการประกอบกิจการโรงแรม	423	379	(11%)
ต้นทุนจากการบริการศูนย์อาหาร	332	394	19%
ต้นทุนจากการขายอสังหาริมทรัพย์	1,566	1,833	17%
ต้นทุนรวม	16,463	18,087	10%
ค่าใช้จ่ายการตลาดและบริหาร	6,114	6,839	12%
กำไรจากการดำเนินงาน	12,764	13,478	6%
ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ	12,371	13,310	8%
ต้นทุนทางการเงิน/สุทธิ/ภาษี/อื่นๆ	1,548	1,739	12%
กำไรสุทธิ	11,216	11,738	5%
ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ	10,823	11,621	7%
กำไรสุทธิต่อหุ้นพื้นฐาน (บาท)	2.50	2.62	5%
ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ	2.41	2.59	7%



## โครงสร้างทางการเงิน

บริษัทฯ มีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจาก 30,398 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เป็น 33,210 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 โดยสาเหตุหลักมาจากเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน และการออกหุ้นกู้ใหม่ ขณะที่อัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ณ สิ้นปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 2.91 ต่อปี ซึ่งลดลงจากปีก่อนที่ร้อยละ 3.31 ต่อปี โดยมีหนี้สินที่มีดอกเบี้ยคงที่ในสัดส่วนร้อยละ 56 และดอกเบี้ยลอยตัวในสัดส่วนร้อยละ 44

อัตราหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ที่ 0.37 เท่า เป็นอัตราเดียวกันกับ ณ สิ้นปีก่อน แม้ว่าหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้นด้วย เช่นเดียวกัน

บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงสร้างทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นต่อภาวะตลาดเงิน ตลาดทุนที่ผันผวน และรักษาด้านทุนทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

## ฐานะการเงิน

### สินทรัพย์รวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีสินทรัพย์รวมเท่ากับ 169,933 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 8,225 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.1 จากปีก่อน โดยสินทรัพย์ของบริษัทฯ ประกอบด้วย

### สินทรัพย์หมุนเวียน

สินทรัพย์หมุนเวียนของบริษัทฯ ประกอบด้วย เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เงินลงทุนชั่วคราว ลูกหนี้การค้าสุทธิ ลูกหนี้อื่นและโครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีสินทรัพย์หมุนเวียนเท่ากับ 16,378 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 1,077 ล้านบาทหรือร้อยละ 7.0 จากปีก่อน โดยมีความเคลื่อนไหวของสินทรัพย์หมุนเวียนดังต่อไปนี้

- การเพิ่มขึ้นของโครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา จำนวน 574 ล้านบาท
- การเพิ่มขึ้นของลูกหนี้อื่นจำนวน 438 ล้านบาท จากรายได้ค้างรับรอเรียกเก็บจากลูกค้า

### เงินปันผล

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิประจำปี เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นซึ่งกำหนดจะจัดขึ้นในวันที่ 29 เมษายน 2563 ให้มีการจ่ายเงินปันผลจากกำไรสุทธิประจำปี 2562 จำนวน 1.30 บาทต่อหุ้น โดยเงินปันผลดังกล่าวคิดเป็นอัตราการจ่ายเงินปันผลที่ร้อยละ 49.7 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานตามงบการเงินรวมสำหรับปี 2562

### โครงการซื้อหุ้นคืน

เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 คณะกรรมการบริษัทมีมติอนุมัติโครงการซื้อหุ้นคืน (Shares Repurchase Project) เพื่อบริหารทางการเงิน โดยจำนวนหุ้นที่จะซื้อคืนไม่เกิน 77 ล้านหุ้น หรือคิดเป็นจำนวนไม่เกินร้อยละ 1.7 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท โดยเป็นการซื้อในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยระหว่างวันที่ 6 มีนาคม 2562 ถึง 5 กันยายน 2562

### สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนของบริษัทฯ ประกอบด้วย เงินฝากธนาคารที่มีภาระค้ำประกันเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า เงินลงทุนระยะยาวในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน สิทธิการเช่าและการใช้สินทรัพย์ ค่าความนิยม และเงินลงทุนในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเท่ากับ 153,555 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 7,148 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.0 จากปีก่อน โดยมีความเคลื่อนไหวของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนดังต่อไปนี้

- การเพิ่มขึ้นของสิทธิการเช่าจำนวน 6,697 ล้านบาท เป็นผลจากการต่อสัญญาสิทธิการเช่าที่ดินของศูนย์การค้าเซ็นทรัลพาราม 2 การโอนมูลค่าจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน โดยหลักมาจากการลงทุนเพื่อปรับปรุงศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และเซ็นทรัลลาดพร้าว รวมถึงการจ่ายเงินเพื่อสิทธิการเช่าและเช่าช่วงที่ดินเพื่อรองรับการขยายกิจการของบริษัทฯ ในอนาคต

- การจ่ายล่วงหน้าค่าหุ้นในบริษัท เบย์วอเตอร์ จำกัด (“เบย์วอเตอร์”) จำนวน 2,310 ล้านบาท
- การเพิ่มขึ้นของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า จำนวน 2,267 ล้านบาท โดยหลักมาจากเงินลงทุนใน บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด และการลงทุนในบริษัท Porto Worldwide Limited เพื่อลงทุนในธุรกิจแกร็บ ประเทศไทย (Grab)
- การลดลงของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน จำนวน 3,909 ล้านบาท จากการโอนไปเป็นสิทธิการเช่า
- การลดลงของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น เป็นผลจากเงินจ่ายล่วงหน้าค่าซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนและสิทธิการเช่า เป็นต้น

## หนี้สินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีหนี้สินรวมเท่ากับ 89,471 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 1,939 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.2 จากปีก่อน โดยหนี้สินของบริษัทฯ ประกอบด้วย

### หนี้สินหมุนเวียน

หนี้สินหมุนเวียนของบริษัทฯ ประกอบด้วย เจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้อื่น หนี้สินมีภาระดอกเบี้ยระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน หนี้สินมีภาระดอกเบี้ยระยะสั้นและที่ครบกำหนดชำระภายใน 1 ปี ส่วนของรายได้ค่าเช่าและค่าบริการรับล่วงหน้าที่กำหนดรับรู้ภายใน 1 ปี ส่วนของเจ้าหนี้สิทธิการเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี และภาษีเงินได้ค้างจ่าย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีหนี้สินหมุนเวียนเท่ากับ 21,075 ล้านบาท ลดลงจำนวน 3,508 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.3 จากปีก่อน โดยมีความเคลื่อนไหวของหนี้สินหมุนเวียนดังต่อไปนี้

- การลดลงสุทธิของหนี้สินมีภาระดอกเบี้ยระยะสั้น เช่น ตัวสัญญาใช้เงินและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน จำนวน 2,137 ล้านบาท
- การลดลงของเจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง จำนวน 1,084 ล้านบาท และการลดลงของเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น รวมจำนวน 704 ล้านบาท
- การเพิ่มขึ้นของหนี้สินหมุนเวียนอื่น เช่น ภาษีเงินได้ค้างจ่าย และรายได้ค่าเช่าและค่าบริการรับล่วงหน้าที่กำหนดรับรู้ภายใน 1 ปี เป็นต้น

### หนี้สินไม่หมุนเวียน

หนี้สินไม่หมุนเวียนของบริษัทฯ ประกอบด้วย หนี้สินมีภาระดอกเบี้ยระยะยาว หนี้สินภาษีเงินได้รอตัดบัญชีภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน เจ้าหนี้สิทธิการเช่า รายได้ค่าเช่าและค่าบริการรับล่วงหน้า เงินมัดจำรับจากลูกค้า เงินค้ำประกัน สิทธิการเช่า และประมาณการหนี้สินจากการรื้อถอนและการบูรณะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีหนี้สินไม่หมุนเวียนเท่ากับ 68,396 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 5,447 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.7 จากปีก่อน โดยมีความเคลื่อนไหวของหนี้สินไม่หมุนเวียนดังต่อไปนี้

- การเพิ่มขึ้นของหนี้สินมีภาระดอกเบี้ยระยะยาวจำนวน 5,641 ล้านบาท จากการกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินและกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อนำมาบริหารโครงสร้างทางการเงินให้มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อแผนการลงทุนและรักษาอัตราดอกเบี้ยในระดับต่ำ
- การเพิ่มขึ้นของเงินมัดจำรับจากลูกค้าจำนวน 335 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนร้านค้าที่เพิ่มขึ้นตามจำนวนศูนย์การค้าที่เพิ่มขึ้น
- การเพิ่มขึ้นของการบันทึกรายการประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน จำนวน 188 ล้านบาท จากการประมาณการเงินชดเชยเกษียณอายุตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562 ที่ถูกปรับปรุงให้นายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยให้ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างเพิ่มเติม
- การลดลงของหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น เช่น เจ้าหนี้สิทธิการเช่า เงินค้ำประกันสิทธิการเช่า และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี เป็นต้น

### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 80,462 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 6,287 ล้านบาท หรือร้อยละ 8.5 จากปีก่อน โดยมีความเคลื่อนไหวของส่วนของผู้ถือหุ้นดังต่อไปนี้

- การเพิ่มขึ้นของกำไรสะสมที่ไม่ได้จัดสรร จำนวน 6,450 ล้านบาท ประกอบด้วยกำไรเบ็ดเสร็จสำหรับปีจำนวน 11,738 ล้านบาท หักด้วยการจ่ายเงินปันผลระหว่างปีจำนวน 4,937 ล้านบาท และการได้มาซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย จำนวน 352 ล้านบาท
- การลดลงขององค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 48 ล้านบาท โดยหลักมาจากผลจากการแปลงค่างบการเงินของหน่วยงานในต่างประเทศ
- การลดลงของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม จำนวน 116 ล้านบาท

## ตารางที่ 3 สรุปฐานะทางการเงิน

หน่วย : ล้านบาท

	ณ สิ้นปี 2561	ณ สิ้นปี 2562	เพิ่มขึ้น (ลดลง)
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและเงินลงทุนชั่วคราว	3,067	3,055	(0%)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	12,235	13,324	9%
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>15,301</b>	<b>16,378</b>	<b>7%</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน <sup>1</sup>	108,412	104,503	(4%)
สิทธิการเช่า	14,086	20,783	48%
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	1,646	1,597	(3%)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	22,262	26,672	20%
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>146,407</b>	<b>153,555</b>	<b>5%</b>
<b>สินทรัพย์รวม</b>	<b>161,708</b>	<b>169,933</b>	<b>5%</b>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย - ภายใน 1 ปี	10,876	8,739	(20%)
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	13,707	12,336	(10%)
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>24,583</b>	<b>21,075</b>	<b>(14%)</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย	19,522	24,471	25%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	43,427	43,925	1%
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>62,949</b>	<b>68,396</b>	<b>9%</b>
<b>หนี้สินรวม</b>	<b>87,532</b>	<b>89,471</b>	<b>2%</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>			
กำไรสะสม - ยังไม่ได้จัดสรร	55,007	61,457	12%
ส่วนของผู้ถือหุ้นอื่น	19,169	19,005	(1%)
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม</b>	<b>74,176</b>	<b>80,462</b>	<b>8%</b>

<sup>1</sup> อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน บันทึกบัญชีตามราคาต้นทุนและตัดค่าเสื่อมราคาแบบเส้นตรงตามอายุของสินทรัพย์ ทั้งนี้ มูลค่าอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนตามราคาประเมินอยู่ที่ 252,051 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 (ณ สิ้นปี 2561 เท่ากับ 219,161 ล้านบาท) โดยสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ หมายเหตุประกอบงบการเงินประจำปี 2562 ข้อ 14 หัวข้อ "อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน"

ตารางที่ 4 อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

	ปี 2561	ปี 2562	เพิ่มขึ้น (ลดลง)
อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร			
อัตรากำไรขั้นต้น <sup>1</sup> (ร้อยละ)	51%	51%	(0%)
การให้เช่าและให้บริการ	51%	51%	0%
การประกอบกิจการโรงแรม	65%	66%	1%
การบริการศูนย์อาหาร	55%	54%	(1%)
การขายอสังหาริมทรัพย์	43%	37%	(6%)
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	36%	35%	(1%)
ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ	35%	35%	(0%)
อัตรากำไรสุทธิ <sup>2</sup> (ร้อยละ)	32%	31%	(1%)
ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ	31%	30%	(0%)
อัตราผลตอบแทนส่วนผู้ถือหุ้น <sup>3</sup> (ร้อยละ)	16%	15%	(1%)
ไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ	16%	15%	(1%)
อัตราส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ <sup>3</sup> (ร้อยละ)	8%	7%	(1%)

	ณ สิ้นปี 2561	ณ สิ้นปี 2562	เพิ่มขึ้น (ลดลง)
อัตราส่วนสภาพคล่อง			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	0.62	0.78	0.16
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.12	0.14	0.02
อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.18	1.11	(0.07)
อัตราส่วนหนี้สินมีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>4</sup> (เท่า)	0.37	0.37	0.00

<sup>1</sup>ไม่รวมรายได้อื่น และไม่รวมรายการที่มีได้เกิดขึ้นเป็นประจำ  
<sup>2</sup>กำไรสุทธิของบริษัทฯ / รายได้รวม (ไม่รวมส่วนแบ่งกำไรจากบริษัทร่วมและการร่วมค้า)  
<sup>3</sup>ผลตอบแทนสินทรัพย์และผลตอบแทนส่วนผู้ถือหุ้น (รวมส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม) คำนวณจากกำไรสุทธิย้อนหลัง 12 เดือน  
<sup>4</sup>อัตราส่วนหนี้สินมีภาระดอกเบี้ยไม่รวมส่วนของกิจการที่เกี่ยวข้องกัน สุทธิจากเงินสดและเทียบเท่าเงินสดและเงินลงทุนชั่วคราว

## สภาพคล่อง และความเพียงพอของเงินทุน

### แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

#### กระแสเงินสด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 2,053 ล้านบาท ลดลงจำนวน 968 ล้านบาท หรือร้อยละ 32 จากปีก่อน โดยรายการเคลื่อนไหวของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีดังต่อไปนี้

- **กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน**

ในปี 2562 บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิจากการดำเนินงานและผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจำนวน 17,594 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินสดสุทธิรับจากผลกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นจากผลการดำเนินงานที่เติบโตขึ้น และเงินสดที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงานระหว่างปี อาทิ การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น และรายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า โดยมีโครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนาลดลงจากการโอนเป็นต้นทุนขาย ทำให้บริษัทฯ มีสภาพคล่องที่เหมาะสมกับฐานธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นสำหรับการลงทุนในโครงการใหม่ๆ และสนับสนุนการเติบโตของทุกธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

- **กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน**

ในปี 2562 บริษัทฯ ใช้เงินสดสุทธิไปในกิจกรรมลงทุนจำนวน 15,896 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินลงทุนชั่วคราวเพิ่มขึ้นเงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า รวมถึงเงินจ่ายล่วงหน้าค่าหุ้นในบริษัท เบย์วอเตอร์

จำกัด และการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (CAPEX) ที่เพิ่มขึ้นจากศูนย์การค้าที่เปิดใหม่ในปี 2562 ได้แก่ เซ็นทรัล ไอ-ซิตี และเซ็นทรัล วิลเลจ รวมถึงการปรับปรุงศูนย์การค้าเดิม อาทิ เซ็นทรัล เชียงราย เซ็นทรัล ชลบุรี และเซ็นทรัล ลาตฟร้าว ประกอบกับการจ่ายเงินสดเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ชำระสิทธิการเช่าจากการต่อสัญญาสิทธิการเช่าที่ดินของศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 2 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีเงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนระยะยาว

- **กระแสเงินสดจากกิจกรรมหาเงิน**

ในปี 2562 บริษัทฯ มีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมหาเงินจำนวน 2,666 ล้านบาท โดยหลักมาจากดอกเบี้ยจ่ายและการจ่ายเงินปันผลระหว่างปี อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีเงินสดรับสุทธิจากเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน สอดคล้องกับนโยบายบริหารโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับสถานะตลาดเงิน ตลาดทุนและแผนการดำเนินธุรกิจ

- **รายจ่ายลงทุน**

ในปี 2562 บริษัทฯ ใช้เงินลงทุนจำนวน 20,838 ล้านบาท ประกอบด้วย การซื้อที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการในอนาคตและการพัฒนาโครงการใหม่จำนวน 9,566 ล้านบาท การลงทุนเพื่อปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าโครงการที่มีอยู่เดิมจำนวน 6,728 ล้านบาท และการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม ได้แก่ โครงการที่พักอาศัย โรงแรม จำนวน 2,412 ล้านบาท และการลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักจำนวน 2,132 ล้านบาท

## แผนธุรกิจในอนาคต

### แนวโน้มผลการดำเนินงานปี 2563

บริษัทฯ ได้เตรียมแผนธุรกิจประจำปี 2563 ซึ่งมีปัจจัยที่จะขับเคลื่อนผลการดำเนินงานระหว่างปีอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเติบโตของรายได้ ต้นทุนดำเนินงานและทางการเงิน และค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นต้น โดยบริษัทฯ มีการติดตามแผนการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส และเตรียมพร้อมปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานตามภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไปโดยสรุปประมาณการในปี 2563 ดังต่อไปนี้

#### การเติบโตของรายได้

ในปี 2563 บริษัทฯ คาดการณ์ว่ารายได้รวมสามารถเติบโตได้ประมาณร้อยละ 8 จากปีก่อนหน้า โดยมีปัจจัยสนับสนุนดังต่อไปนี้

- รายได้จากการให้เช่าและบริการโดยรวมยังคงเติบโตได้ดี แม้ว่าในปี 2563 จะไม่มีศูนย์การค้าใหม่เปิดให้บริการ แต่ยังสามารถเติบโตจากศูนย์การค้าเดิม ศูนย์การค้าที่ปรับปรุงแล้วเสร็จและศูนย์การค้าใหม่ในปี 2562
- รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์ที่จะเติบโตขึ้น โดยบริษัทฯ มีจำนวนโครงการที่พักอาศัยที่เปิดตัวแล้วและอยู่ระหว่างการขายและโอนอยู่ 7 โครงการ ณ สิ้นปี 2562 พร้อมกับมีโครงการที่เตรียมเปิดตัวในปี 2563 เพิ่มขึ้นอีก 4-5 โครงการ

โดยบางโครงการสามารถรับรู้เป็นรายได้ภายในปี โดยเฉพาะจากโครงการที่อยู่ใกล้ศูนย์การค้าที่ยังคงมีอุปสงค์ที่แข็งแกร่ง

- รายได้อื่น ๆ ที่จะเติบโตสอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจศูนย์การค้า

ปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ระหว่างการประเมินสถานการณ์โรคระบาดของไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานระหว่างปี โดยในเบื้องต้นคาดว่าจะไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเป้าหมายการเติบโตของรายได้

### ต้นทุนการดำเนินงานและทางการเงิน

ในปี 2563 บริษัทฯ คาดการณ์ว่าต้นทุนการดำเนินงานจะเพิ่มสูงขึ้น แต่ในอัตราที่ต่ำกว่าการเติบโตของรายได้ โดยบริษัทฯ ยังคงเน้นบริหารโครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางลดต้นทุนค่าสาธารณูปโภค ซึ่งเป็นต้นทุนหลักของธุรกิจให้เช่าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรการประหยัดพลังงานที่ใช้ตามศูนย์การค้าต่าง อาทิ การวางแผนโซลาร์รูฟท็อป และการเปลี่ยนระบบสาธารณูปโภคให้มีค่าใช้จ่ายต่อหน่วยการใช้งานที่ลดลง รวมถึงการควบคุมต้นทุนอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โดยแผนการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน ประกอบกับความสามารถในการเพิ่มรายได้ที่กล่าวไว้ จะช่วยทำให้อัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทฯ ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งเน้นบริหารต้นทุนทางการเงินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีแผนที่จะปรับโครงสร้างดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมให้สอดคล้องกับแนวโน้มดอกเบี้ยที่อยู่กลาง ประกอบกับการลดหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยภายหลังจากการเข้าทำรายการกับ CPNREIT แล้วเสร็จ ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงิน (ไม่รวมผลกระทบจากมาตรฐานรายงานทางการเงินที่ 16) ปรับตัวลดลงได้

### ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ในปี 2563 บริษัทฯ คาดการณ์ว่าค่าใช้จ่ายในการบริหารจะปรับตัวสูงขึ้นในอัตราที่สอดคล้องกับการเติบโตของรายได้ อาทิ ค่าใช้จ่ายการตลาดที่จะช่วยส่งเสริมการเพิ่มรายได้จากศูนย์การค้า และบริหารค่าใช้จ่ายด้านบริหารธุรกิจและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้อัตราค่าใช้จ่ายการบริหารต่อรายได้รวม (SG&A Expense to Total Revenue Ratio) อยู่ในระดับใกล้เคียงกับปีก่อนหน้าได้

## แผนธุรกิจในอีก 5 ปีข้างหน้า

บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายทางธุรกิจในระยะ 5 ปี (ปี 2563-2566) ที่จะมียาได้เติบโตในอัตราเฉลี่ย (CAGR) ประมาณร้อยละ 12 ต่อปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการขยายธุรกิจในรูปแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม ประกอบด้วย การพัฒนาโครงการศูนย์การค้าใหม่ การปรับปรุงสินทรัพย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อเพิ่มมูลค่า รวมถึงการปรับขึ้นค่าเช่าตามปกติ และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาโครงการที่พักอาศัย และอาคารสำนักงาน รวมถึงศึกษาโอกาสเข้าซื้อกิจการในสินทรัพย์ที่มีศักยภาพเติบโตสูง และให้ผลตอบแทนการลงทุนที่ดี

ภายใต้ความเจริญทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวสู่พื้นที่รอบนอกกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด บริษัทฯ มีการศึกษาโอกาสทางธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบใหม่รวมทั้งนวัตกรรมด้านการออกแบบและตกแต่งศูนย์การค้า เพื่อยกระดับให้ศูนย์การค้ามีความทันสมัยพร้อมมอบประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบการใช้ชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอทั้งลูกค้าชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ

นอกจากนั้น บริษัทฯ ได้ศึกษาโอกาสการลงทุนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศที่มีโอกาสและศักยภาพในการเติบโต อาทิ มาเลเซีย และเวียดนาม รวมถึงศึกษาโอกาสการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง เพื่อขยายช่องทางในการสร้างรายได้ใหม่และสอดคล้องกับแผนการเติบโตตามเป้าหมายในอนาคตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

## การขยายธุรกิจในประเทศ

บริษัทฯ ได้ประกาศแผนการลงทุนใหม่ 3 แห่งในพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงของประเทศ ได้แก่ อโยธยา ศรีราชา และฉะเชิงเทรา เพื่อตอบรับการเติบโตทั้งในด้านการลงทุนใน Infrastructure การค้าของประเทศ การอุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ด้วยรูปแบบโครงการมิกซ์ยูสรูปแบบใหม่ นำโดยการสร้างศูนย์การค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะท้องถิ่นนั้น ๆ ประกอบไปด้วย



- 1) โครงการมิกซ์ยูส**เซ็นทรัล ออยุธยา** ประกอบด้วยศูนย์การค้า ศูนย์ประชุม โรงแรม และที่พักอาศัยภายใต้แนวคิด ความเรืองรอง แห่งพระนครศรีอยุธยา คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2564
- 2) โครงการมิกซ์ยูส**เซ็นทรัล ศรีราชา** ประกอบด้วยศูนย์การค้า ศูนย์ประชุม โรงแรม อาคารสำนักงาน ที่พักอาศัย และศูนย์ การศึกษา ภายใต้แนวคิด Living Green in Smart City of EEC Center คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2564
- 3) โครงการมิกซ์ยูส**เซ็นทรัล จันทบุรี** ประกอบด้วยศูนย์การค้า และการพัฒนารูปแบบผสมอื่น ๆ ภายใต้แนวคิด The Shining Gem of ECC plus 2 คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2565

นอกจากนี้ ยังจับมือร่วมกับบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในการ พัฒนา**โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค** เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562 เพื่อต่อยอดธุรกิจให้เติบโตในระยะยาว และสร้างผลตอบแทนที่ดี ได้ในอนาคต โครงการตั้งอยู่บนทำเลที่มีศักยภาพสูงสุดแห่งหนึ่งในใจกลางเมืองกรุงเทพฯ บนที่ดินกว่า 23 ไร่ บนที่ดินบริเวณ หัวมถนนสี่ลมและถนนพระราม 4 เชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชน ทั้งรถไฟฟ้า BTS และรถไฟใต้ดิน MRT ในส่วนของโครงการมี องค์ประกอบดังนี้

- **ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พาร์ค** พื้นที่เช่าประมาณ 80,000 ตร.ม. โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนลงทุนในโครงการร้อยละ 85 นำเสนอ ความโดดเด่นในการสร้างประสบการณ์ให้เข้ากับคนแต่ละกลุ่ม และคัดสรรแบรนด์ชั้นนำระดับไอคอนของโลกและประเทศไทย ให้ครอบคลุมทุกไลฟ์สไตล์ที่หลากหลายของคนเมือง โดยให้ความสำคัญกับสัดส่วนพื้นที่สีเขียวกว่า 1,000 ตร.ม.
- **อาคารสำนักงานเซ็นทรัล พาร์ค ออฟฟิศเซส** พื้นที่เช่า ประมาณ 90,000 ตร.ม. โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนลงทุนในโครงการ ร้อยละ 100 ภายใต้คอนเซ็ปต์ Sharing Economy สร้างสรรค์ พื้นที่ให้ผู้เช่าสามารถออกแบบและใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด
- **โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ** ขนาด 250 ห้อง โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนลงทุนในโครงการร้อยละ 40 โดยโรงแรมยังคงเอกลักษณ์โดดเด่นของอาคารเดิมด้วยยอดชฎาสีทองซึ่งได้รับ แรงบันดาลใจจากพระปรางค์วัดอรุณราชวรารามฯ โดยนำกลับมาออกแบบใหม่บนชั้นดาดฟ้าให้กลายเป็นจุดชมวิวบนยอดสูง ของอาคาร พร้อมพื้นที่สำหรับจัดแสดงแกลเลอรีแบบดิจิทัล รวมถึงร้านอาหารและรูฟท็อปบาร์

- **โครงการที่พักอาศัย** รวมทั้งสิ้น 389 ยูนิต ภายใต้ชื่อ “ดุสิต เรสซิเดนเซส” จำนวน 159 ยูนิต และ “ดุสิต พาร์คไซด์” จำนวน 230 ยูนิต โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนลงทุนในโครงการร้อยละ 40 นำเสนอจุดเด่นในแง่ของทำเลที่ตั้งที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก ครบครัน

โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค จะเริ่มทำการก่อสร้างภายหลังจาก ทำการรื้อถอนโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ (เดิม) เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยคาดว่าจะก่อสร้างเสร็จทยอยเปิดให้บริการภายในปี 2567 เริ่มจากโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ (โฉมใหม่) ตามด้วยศูนย์การค้า เซ็นทรัล พาร์ค และอาคารสำนักงาน เซ็นทรัล พาร์ค ออฟฟิศเซส ในส่วนของโครงการที่พักอาศัยจะเปิดจองภายในปี 2562 โดยจะ ก่อสร้างแล้วเสร็จและพร้อมโอนให้ลูกค้าภายในปี 2568

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนการปรับปรุงศูนย์การค้าระหว่างปี 2563-2565 ทั้งหมด 14 แห่ง ซึ่งเป็นการปรับปรุงใหญ่ 2 แห่ง ประกอบด้วย 1) **เซ็นทรัล พระราม 2** เป็น The Largest Regional Mall - Gateway of South Bangkok เชื่อมโยงทุกทิศของขอบเมือง ขึ้นใน และจะผลักดันให้ย่านพระราม 2 กลายเป็น New Urbanized District แห่งใหม่ของกรุงเทพฯ และจัดสรรพื้นที่ประมาณ 37 ไร่ สำหรับการพัฒนาพื้นที่สีเขียวขนาดใหญ่ “Central Plearn Park” และ 2) **เซ็นทรัล งามอินทรา** ภายใต้แนวคิด Living Lab of Ramindra เพื่อรองรับกลุ่มประชากรที่เติบโตขึ้นจากที่พักอาศัย ที่จะพัฒนาตามการเติบโตของ Infrastructure ในย่านรามอินทรา อาทิ Monorail สายสีชมพู รวมถึงมีแผนการปรับปรุงทั่วไปอีก 12 แห่ง ได้แก่ เซ็นทรัล พระราม 9, เซ็นทรัล อีสต์วิลล์, เซ็นทรัล บางนา, เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ, เซ็นทรัล ขอนแก่น, เซ็นทรัล อุดร, เซ็นทรัล เชียงใหม่, เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต, เซ็นทรัล พัทยา, เซ็นทรัล ราชสีมา, เซ็นทรัล สมุย และเซ็นทรัล หาดใหญ่

**โครงการของ GLAND** บริษัทฯ ยังคงศึกษาแผนการพัฒนาโครงการ บนที่ดินเปล่าที่อยู่ภายใต้ GLAND ซึ่งเป็นทำเลที่มีศักยภาพสูง ในกรุงเทพฯ อย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะได้ข้อสรุปภายในปี 2563 ในขณะเดียวกันบริษัทฯ มีแผนที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในสินทรัพย์ที่ ดำเนินการแล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน การเติบโตของ GLAND ต่อไปในอนาคต



## การขยายธุรกิจต่างประเทศ

บริษัทฯ อยู่ระหว่างเตรียมแผนการลงทุนในประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นตลาดที่มีแนวโน้มการเติบโตที่โดดเด่น และจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเติบโตของธุรกิจระยะยาวอีกแห่งหนึ่ง และยังคงศึกษาหาโอกาสการลงทุนในตลาดที่มีศักยภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต่อไป

## การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมในบริเวณใกล้ศูนย์การค้าของบริษัทฯ

บริษัทฯ เล็งเห็นศักยภาพในการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าในลักษณะพื้นที่แบบผสม โดยวางแผนใช้ประโยชน์จากที่ดินที่เหลืออยู่ในบริเวณศูนย์การค้าในปัจจุบันเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ อาทิ โครงการที่พักอาศัย อาคารสำนักงาน และโรงแรม เพื่อสนับสนุนธุรกิจศูนย์การค้าซึ่งเป็นธุรกิจหลักให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่บริษัทฯ

**โครงการที่พักอาศัย** ปัจจุบันบริษัทฯ ได้เปิดตัวโครงการที่พักอาศัยรูปแบบคอนโดมิเนียมจำนวน 9 โครงการในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ซึ่งได้ก่อสร้างแล้วเสร็จและทยอยโอนแล้ว 7 โครงการ

และอยู่ระหว่างการก่อสร้างอีก 2 โครงการ รวมถึงมีโครงการที่พักอาศัยรูปแบบบ้านเดี่ยว จำนวน 1 โครงการในกรุงเทพฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังคงศึกษาบริเวณที่มีศักยภาพในการพัฒนาโครงการที่พักอาศัยอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนการประกาศโครงการใหม่ในอนาคตต่อไป โดยมีแผนที่จะเปิดโครงการที่พักอาศัยอีก 2 โครงการภายในไตรมาส 1 ปี 2563 และมีแผนที่จะเปิดตัวโครงการเพิ่มเติมระหว่างปีอีกเช่นกัน

## การให้เช่าทรัพย์สินแก่ CPNREIT

เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2562 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นหน่วยทรัสต์ของ CPNREIT มีมติอนุมัติให้ CPNREIT เช่าสินทรัพย์ของบริษัทฯ ซึ่งประกอบไปด้วยศูนย์การค้า 4 แห่ง ได้แก่ 1) เซ็นทรัล ราชินีนา มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 15 ปี สิ้นสุดปี 2578 2) เซ็นทรัล ลำปาง มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 22 ปี สิ้นสุดปี 2584 3) เซ็นทรัล สุราษฎร์ธานี มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 30 ปี และ 4) เซ็นทรัล อุบล มีสัญญาให้เช่าเป็นระยะเวลา 30 ปี โดยคาดว่าทั้ง 4 รายการดังกล่าว รวมถึงการลงนามสัญญาขยายระยะเวลาสิทธิการเช่าโครงการเซ็นทรัล พระราม 2 ไปอีก 30 ปี สิ้นสุดปี 2598 จะดำเนินการภายในปี 2563 โดยมีมูลค่ารวมรายการทั้งหมดไม่เกิน 48,560 ล้านบาท

ตารางที่ 5 ความคืบหน้าของโครงการในอนาคต

โครงการ	พื้นที่	กำหนด เสร็จ	ปี 2562				ปี 2563			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
ศูนย์การค้า			ตร.ม. ให้เช่า ไตรมาส/ปี							
ในประเทศ - กรุงเทพฯ			เปิดบริการแล้ว							
เซ็นทรัล วิลเลจ	40,000	3/2562	<div><div></div></div>							
ในประเทศ - ต่างจังหวัด										
เซ็นทรัลพลาซา อโยธยา	รอสรุป	2564	<div><div></div></div> ประกาศการลงทุนในระหว่างปี 2564-65							
เซ็นทรัลพลาซา ศรีราชา	รอสรุป	2564	<div><div></div></div> ประกาศการลงทุนในระหว่างปี 2564-65							
เซ็นทรัลพลาซา จันทบุรี	รอสรุป	2565	<div><div></div></div> ประกาศการลงทุนในระหว่างปี 2564-65							
ต่างประเทศ			เปิดบริการบางส่วน							
เซ็นทรัล ไอ-ซิตี (มาเลเซีย)	83,000	1/2562	<div><div></div><div></div></div> เปิดบริการเต็ม							
ที่พักอาศัย - คอนโดมิเนียม			ห้อง ไตรมาส/ปี							
ในประเทศ - กรุงเทพฯ										
ฟิวด พหล 34	358	4/2562	<div><div></div></div> ยอดจองประมาณร้อยละ 40 โอนแล้วร้อยละ 22							
ในประเทศ - ต่างจังหวัด										
เอสเซ็นท์ นครราชสีมา	380	4/2562	<div><div></div></div> ยอดจองร้อยละ 100 โอนแล้วร้อยละ 79							
เอสเซ็นท์ วิลล์ เชียงราย	312	4/2562	<div><div></div></div> ยอดจองร้อยละ 100 โอนแล้วร้อยละ 95							
เอสเซ็นท์ วิลล์ เชียงใหม่	450	3/2562	<div><div></div></div> ยอดจองร้อยละ 100 โอนแล้วร้อยละ 100							
เอสเซ็นท์ อุดรราชธานี	395	2563	<div><div></div></div> ยอดจองประมาณร้อยละ 80 พร้อมโอน							
เอสเซ็นท์ พาร์ควิลล์ เชียงใหม่	450	2563	<div><div></div></div> เปิดตัว ยอดจองประมาณร้อยละ 50 พร้อมโอน							
ที่พักอาศัย - บ้านเดี่ยว			ยูนิต ไตรมาส/ปี							
ในประเทศ - กรุงเทพฯ										
นิยาม บรมราชชนนี	71	4/2561	<div><div></div></div> ขายและโอนแล้ว 5 ยูนิต							
โครงการร่วมทุนพัฒนารูปแบบผสม			ไตรมาส/ปี							
ในประเทศ - กรุงเทพฯ										
ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค*		2567-68	เปิดตัว รื้อถอนโครงการปัจจุบัน ก่อสร้าง ตกแต่ง และเช่าผู้เช่า							

\* โครงการร่วมทุนกับบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บนที่ดิน 23 ไร่ ตรงมุมถนนสีลม - พระราม 4 ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พาร์ค : พื้นที่เช่าประมาณ 80,000 ตร.ม. โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนการลงทุนในโครงการอยู่ร้อยละ 85
- 2) อาคารสำนักงานเซ็นทรัล พาร์ค ออฟฟิศเซส : พื้นที่เช่าประมาณ 90,000 ตร.ม. โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนการลงทุนในโครงการอยู่ร้อยละ 100
- 3) โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ : โรงแรมขนาด 250 ห้อง โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนการลงทุนในโครงการอยู่ร้อยละ 40
- 4) โครงการที่พักอาศัย ภายใต้ชื่อ "ดุสิต เรสซิเดนเชส" และ "ดุสิต พาร์คไซด์" จำนวนทั้งสิ้น 389 ยูนิต โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนการลงทุนในโครงการอยู่ร้อยละ 40

บทที่ 19

# ผลการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ทบทวนและเพิ่มเติมตัวชี้วัดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (UN SDGs) และเตรียมกระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์ระยะยาว 5 ปี (ปี 2563-2567) โดยกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนสู่การเป็นศูนย์กลางของการใช้ชีวิตและเป็นศูนย์กลางของชุมชน กำหนดตัวชี้วัด และติดตามผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจประจำปีโดยคณะกรรมการจัดการ คณะกรรมการบรรษัทภิบาล

และการพัฒนาอย่างยั่งยืนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังถ่ายทอดตัวชี้วัดดังกล่าวไปเป็นตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลงานผู้บริหารและพนักงานระดับสายงานระดับฝ่ายระดับแผนกและรายบุคคลลดหลั่นกันในส่วนที่เหมาะสม มีผู้บริหารระดับสูงดำรงบทบาทผู้นำด้านความยั่งยืน (SD Champion) ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนงานและกิจกรรมด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

## 1. การกระจายความเสี่ยงการลงทุนและการสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจใหม่

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการรักษาและสร้างการเติบโตทางธุรกิจอย่างแข็งแกร่ง มั่นคง และยั่งยืนโดยตั้งเป้าหมายทางธุรกิจในระยะ 5 ปี (ปี 2563-2567) ที่จะมีรายได้เติบโตในอัตราเฉลี่ย (CAGR) ประมาณร้อยละ 12 ต่อปี โดยหนึ่งในกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการเติบโตด้วยการกระจายฐานธุรกิจการพัฒนาและบริหารอสังหาริมทรัพย์ในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่

### 1.1 การขยายธุรกิจทางภูมิศาสตร์และประเภทอสังหาริมทรัพย์

ที่ผ่านมา บริษัทฯ พัฒนาและบริหารอสังหาริมทรัพย์ให้เติบโตอย่างต่อเนื่องด้วยการพัฒนาศูนย์การค้าใหม่ในทำเลที่มีศักยภาพเริ่มจากกรุงเทพฯ และปริมณฑล และขยายไปยังจังหวัดที่มีศักยภาพในการเติบโตทางเศรษฐกิจที่มั่นคงและเป็นศูนย์กลางของภูมินาณั้น ๆ เพื่อกระจายความเสี่ยงการกระจุกตัวของธุรกิจและสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจควบคู่กับการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของภูมินาณั้น ซึ่งปัจจุบัน บริษัทฯ มีศูนย์การค้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑลจำนวน 15 แห่ง ในต่างจังหวัดจำนวน 18 แห่ง และในประเทศมาเลเซียอีก 1 แห่ง

ก่อนเริ่มพัฒนาโครงการ บริษัทฯ จะเลือกทำเลที่ดีที่สุดภายในนั้น ๆ เพื่อสร้างความสะดวกสบายในการเดินทางให้กับลูกค้ารวมถึงนักท่องเที่ยวและผู้มาติดต่อค้าขายที่ศูนย์การค้า โดยศูนย์การค้าของบริษัทฯ จะถูกสร้างสรรค์ขึ้นด้วยแนวคิด Center of Life หรือศูนย์กลางการใช้ชีวิตของคนทุกวัยในชุมชนและท้องถิ่นนั้น ด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการอย่างครบครัน รวมทั้งการสร้างสรรค์พื้นที่และกิจกรรมไลฟ์สไตล์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภค

ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ในการออกแบบจะนำเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของแต่ละท้องถิ่นนั้น ๆ มาเป็นจุดเด่นของศูนย์การค้า เพื่อให้ศูนย์การค้ามีความกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่นและส่งเสริมความภาคภูมิใจของคนในท้องถิ่นรวมถึงดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเยี่ยมชม ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างงาน สร้างอาชีพ ก่อให้เกิดการกระจายรายได้สู่ชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ เป็นการสร้างประโยชน์และสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจระดับประเทศ

ด้วยวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นผู้นำในธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในระดับภูมิภาคและมีการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว บริษัทฯ จึงได้ขยายการลงทุนไปยังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในประเทศที่มีแนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจที่มั่นคง เช่น มาเลเซียและเวียดนาม เป็นต้น เพื่อกระจายฐานธุรกิจและลดการพึ่งพาธุรกิจในประเทศเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ขยายรูปแบบการลงทุนไปสู่การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทต่าง ๆ อย่างครบวงจรภายใต้กลยุทธ์การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสม (Mixed-use Development) ประกอบด้วย ศูนย์การค้าที่อยู่อาศัย อาคารสำนักงาน และโรงแรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจศูนย์การค้าซึ่งเป็นธุรกิจหลักและใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถือเป็นการทำธุรกิจที่เกื้อหนุนกันในพื้นที่ โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2559 บริษัท ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้พัฒนาโครงการคอนโดมิเนียมในบริเวณพื้นที่ศูนย์การค้าของบริษัทฯ ที่เปิดดำเนินการอยู่หรือพื้นที่ใกล้เคียง โดยรอบศูนย์การค้า ปัจจุบันบริษัทฯ ได้เปิดตัวโครงการที่พักอาศัยรูปแบบคอนโดมิเนียม จำนวน 9 โครงการ โดยในจำนวนนี้ ได้ทำการก่อสร้างและตกแต่งแล้วเสร็จจำนวน 7 โครงการ โอนให้ลูกค้าทั้งหมดแล้วเสร็จจำนวน 3 โครงการ และอยู่ระหว่างการโอนจำนวน 4 โครงการ โดยส่วนใหญ่เป็นการพัฒนา

บนพื้นที่ใกล้ศูนย์การค้า ซึ่งมีกระแสดอรับจากลูกค้าอย่างดีมาก นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเตรียมเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยอย่างต่อเนื่อง จำนวน 4-5 โครงการต่อปี ตลอดจนศึกษาโอกาสการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ตามแผนที่วางไว้

## 1.2 การร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการพัฒนาและบริหารอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทฯ ไม่ได้จำกัดเฉพาะการลงทุนในรูปแบบที่เจ้าของโครงการเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ยังมีรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถนำองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในด้านที่แตกต่างกันมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น

- การร่วมทุนกับบริษัท ดิสตธานี จำกัด (มหาชน) (“DTC”) เพื่อลงทุนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม 102 ประกอบด้วย โรงแรม ที่พักอาศัย ศูนย์การค้า และอาคารสำนักงาน บนที่ดินบริเวณหัวมุมถนนสีลมและถนนพระราม 4 โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนการลงทุนในธุรกิจที่บริษัทฯ มีความชำนาญ คือ ธุรกิจศูนย์การค้าร้อยละ 85 และธุรกิจอาคารสำนักงานร้อยละ 100 ขณะที่สัดส่วนการลงทุนในธุรกิจโรงแรมและที่พักอาศัยร้อยละ 40 ซึ่งเป็นธุรกิจที่ DTC มีความเชี่ยวชาญ
- การร่วมมือกับ IKEA เปิด “อิกีย บางใหญ่” ซึ่งเป็น IKEA รูปแบบใหม่ที่ไม่เคยมีที่ไหนมาก่อนลูกค้าเดินเข้าออกและชำระเงินได้ทุกชั้น และเป็นสาขาแรกที่ มีทางเข้าเชื่อมต่อกับเซ็นทรัลเวสต์เกตทุกชั้น เป็นการเสริมความเป็น Super Regional Mall ให้กับเซ็นทรัล เวสต์เกต
- การร่วมทุนกับบริษัท ไรท์แมน จำกัด ภายใต้บริษัท ฟิโนมิโนนครโฮม จำกัด ในสัดส่วน 50:50 เพื่อร่วมกันรังสรรค์ความมหัศจรรย์ให้ “ไตรภูมิมหัศจรรย์สามโลก” สวนสนุกนวัตกรรมริมปาร์คผจญภัยแห่งแรกของโลก เป็น World-Class Attractions แห่งใหม่ของจังหวัดภูเก็ต และเป็นหนึ่งในสถานที่ที่นักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลกต้องมาเยือน ซึ่งถือเป็นการเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจของจังหวัดภูเก็ตให้สามารถแข่งขันกับแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติในประเทศอื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

- การร่วมทุนกับ Common Ground Group ที่เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงในธุรกิจโคเวิร์กิงสเปซ (Co-working Space) จากประเทศมาเลเซียและมีการเติบโตรวดเร็วที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนในนามบริษัท คอมมอน กราวด์ ประเทศไทย จำกัด และถือหุ้นในสัดส่วน บริษัทฯ ร้อยละ 51 และ Common Ground Group ร้อยละ 49 ขยายธุรกิจโคเวิร์กิงสเปซในประเทศไทยเพื่อเชื่อมโยงศูนย์การค้าและอาคารสำนักงานเข้าด้วยกันเป็นพื้นที่สำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่และเป็นการสนับสนุนธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) และสตาร์ทอัพ (Start-up) และผลักดันเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง
- การร่วมทุนกับบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อลงทุนในธุรกิจแกร็บ ประเทศไทย (Grab) โดยบริษัทฯ ลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 33 เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการแก่ลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล โดย Grab เป็นผู้นำในการให้บริการเดินทาง ส่งอาหาร และโลจิสติกส์ ผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ เป็นพันธมิตรที่สำคัญอีกรายสำหรับบริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัลในการเพิ่มศักยภาพสู่ความเป็น Omni-channel โดยจะร่วมมือกันสร้าง New Ecosystem เพื่อตอบโจทย์การใช้ชีวิตของลูกค้าในยุคที่มีความผสมผสานระหว่างออฟไลน์และออนไลน์มากขึ้น
- การร่วมมือกับบริษัทย่อยของกลุ่มฮ่องกงแลนด์ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมในประเทศไทย โดยกลุ่มฮ่องกงแลนด์มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์มาอย่างยาวนาน ทั้งในฮ่องกงและต่างประเทศซึ่งรวมถึงประเทศไทย
- การดึงผู้พัฒนาเอาต์เล็ตระดับโลกอย่าง Mitsubishi Estate Asia (MEA) ซึ่งประสบความสำเร็จจากโครงการเอาต์เล็ตในญี่ปุ่นกว่า 9 แห่ง อาทิ โกเทมบะ ริงคุ และชิซุยุ เป็นต้น มาร่วมลงทุนในโครงการเซ็นทรัล วิลเลจ ด้วยสัดส่วนร้อยละ 30 (โดยบริษัทฯ มีสัดส่วนถือครองร้อยละ 70) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลูกค้า และเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงการด้วยเอาต์เล็ตแบรนด์ระดับโลก ซึ่งจะช่วยยกระดับโครงการเซ็นทรัล วิลเลจเป็นผู้นำด้านลักซูรีเอาต์เล็ตในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างแท้จริง



## 2. การพัฒนาศูนย์การค้าสู่การเป็น Center of Life

### แนวทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงาน



<sup>1</sup> รายละเอียดเพิ่มเติม : <https://www.cpn.co.th/sustainability/sustainability-strategy/center-of-life/customer-centricity>

<sup>2</sup> รายละเอียดเพิ่มเติม : <https://www.cpn.co.th/sustainability/sustainability-strategy/center-of-life/service-excellence>

<sup>3</sup> รายละเอียดเพิ่มเติม : <https://www.cpn.co.th/sustainability/sustainability-strategy/center-of-life/innovation>

### 2.1 การพัฒนาศูนย์การค้าโดยยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองทุกไลฟ์สไตล์

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ทำวิจัยเชิงปริมาณโดยการสำรวจพฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ก่อนการพัฒนาโครงการใหม่จำนวน 1 โครงการ ประกอบด้วย การสอบถามความคิดเห็นและทัศนคติที่มีต่อศูนย์การค้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในบริเวณทำเลที่ตั้งใกล้เคียง และสำรวจความต้องการของลูกค้าต่อรูปแบบบริการประเภทร้านค้า และแบรนด์สินค้าในใจที่ลูกค้าคาดหวังจะเห็นในศูนย์การค้า ในส่วนการทำวิจัยลูกค้าปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการศูนย์การค้าของบริษัทฯ ทั้ง 33 โครงการในประเทศไทย ด้วยระบบแบบสอบถามความพึงพอใจออนไลน์ที่ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก และทีมงานวิจัยการตลาดของบริษัทฯ ซึ่งสามารถเพิ่มรอบการสำรวจเป็นรายไตรมาส เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ และได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองส่วนจะถูกส่งต่อไปยังทีมงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงศูนย์การค้าและกลุ่มอาคารใกล้เคียงเพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย อีกทั้งมีการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการในอนาคตของผู้บริโภคเพิ่มเติมตามข้อมูลประชากรศาสตร์ และความคล้ายคลึงกับข้อมูลเดิมที่ทางบริษัทฯ มีอยู่ในระบบ จากนั้นนำมาพัฒนาและปรับปรุงโครงการที่กำหนดไว้ตามแผนธุรกิจประจำปี ทั้งในเรื่องการกำหนดสัดส่วนประเภทร้านค้า การเพิ่มหรือลดพื้นที่ส่วนกลางสำหรับทำกิจกรรม หรือจัดสรรสำหรับร้านค้าแบบเปิดโล่ง (Open Plan) การเพิ่มจุดหมาย - เดสติเนชัน ให้เหมาะสมและสมบูรณ์ตามแผนการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ขององค์กร โดยในปี 2562 ได้ดำเนินการตามแผนธุรกิจประจำปี ดังนี้

## 1. แฟมิลีเดสติเนชัน - จุดหมายและบริการสำหรับครอบครัว (Family Destination)

คือ การออกแบบบรรยากาศและบริการแบบผสมผสานเพื่อให้เกิดพื้นที่ใช้สอยที่ตอบโจทย์ครอบครัวยุคใหม่ ให้มีความเชื่อมโยงสานสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น สามารถให้คนทุกรุ่นทุกวัยมาร่วมกันใช้ชีวิตตามไลฟ์สไตล์ที่แต่ละคนสนใจ มีพื้นที่พักผ่อนและบริการพิเศษสำหรับเด็กไปจนถึงผู้สูงอายุ ซึ่งคำนึงถึงความสะดวก ปลอดภัย และถูกหลักอาชีวอนามัย โดยจุดหมายและบริการแบ่งได้เป็น



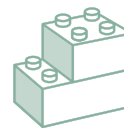
**สนามเด็กเล่นในร่ม**  
ที่แตกต่างตามอัตลักษณ์ของแต่ละศูนย์การค้า  
จำนวน 34 จุดใน 25 โครงการ



**ห้องน้ำสำหรับเด็กโดยเฉพาะ**  
ซึ่งแยกออกจากห้องน้ำผู้ใหญ่เพื่อสร้างสุขนิสัยในการใช้ห้องน้ำด้วยตนเองในเด็กเล็ก  
จำนวน 72 ห้อง ใน 24 โครงการ



**ที่นั่งรับประทานอาหารสำหรับครอบครัว**  
ในโซนศูนย์อาหาร (Food Park) ที่บริหารงานโดยบริษัทฯ ใน 25 โครงการ จากทั้งหมด 30 โครงการ



**โซนจุดหมายเพื่อเสริมทักษะการเรียนรู้และการใช้ชีวิตสำหรับเด็ก**  
ต่อเนื่องจากปีที่แล้วในศูนย์การค้า เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า เซ็นทรัล บางนา และเพิ่มเติมในเซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต

## 2. ฟู้ดเดสติเนชัน - จุดหมายสำหรับมารับประทานอาหาร (Food Destination)

คือ การพัฒนาโซนอาหารที่ผสมผสานร้านอาหารหลากหลายรูปแบบตามไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคทั้งรับประทานที่ร้านและซื้อกลับบ้าน รูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้น ได้แก่ ฟู้ดวิลล์ (FoodVille) ฟู้ดพาติโอ (Food Patio) ฟู้ดเวิลด์ (FoodWorld) ฟู้ดวิลเลจ (Food Village) เทลส์ออฟไทยแลนด์ (Tales of Thailand) รวมไปถึงการรวบรวมร้านค้าในกลุ่มอาหารหลากหลายประเภท ทั้งร้านอาหารแบบรับประทานร่วมกันในร้าน (Dining or Restaurant) ร้านอาหารแบบนั่งเปิดโล่ง ร้านอาหารแบบคาเฟ่ ร้านอาหารสำหรับสังสรรค์ยามเย็น ร้านอาหารแบบซื้อกลับบ้าน และฟู้ดสตอล (Food Stall) เพื่อเพิ่มความหลากหลายของประเภทร้านค้าให้ตรงกับไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละวันของลูกค้า โดยโครงการที่ครบครันในรูปแบบฟู้ดเดสติเนชันมากที่สุด คือ โครงการเวิลด์ออฟฟู้ด (wOrld of fOod) ของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ที่ประกอบด้วยร้านค้าประเภทอาหารจำนวนกว่า 400 ราย

## 3. แฟชั่นเดสติเนชัน - จุดหมายสำหรับคนรักแฟชั่น (Fashion Destination)

คือ ศูนย์รวมสินค้าแฟชั่นสำหรับทุกไลฟ์สไตล์ ประกอบด้วยผู้ประกอบการออนไลน์ที่มาเปิดเป็นร้านในศูนย์การค้า (ออฟไลน์) และร้านที่จำหน่ายแบบออฟไลน์และมีการเปิดให้บริการแบบออนไลน์ อีกทั้งมีการนำเสนอรูปแบบร้านค้าแบบกึ่งถาวรหรือป๊อปอัพสโตร์ (Pop-up Store) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการได้ทดลองทำการตลาดในทำเลที่สนใจก่อนตัดสินใจเปิดร้าน พร้อมจัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจนำเสนอเทรนด์ใหม่ ๆ ให้ได้สัมผัสและให้ลูกค้าได้ตื่นเต้นและค้นหาอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเน้นการสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถเข้าถึงการทำธุรกิจค้าปลีกในศูนย์การค้าได้ โดยการพัฒนาโซนแฟชั่นพลัส (Fashion Plus) สนับสนุนผู้ประกอบการให้มีความทันสมัยตรงตามเทรนด์และความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา ปัจจุบันมีร้านค้าในโซนแฟชั่นพลัสแล้วทั้งสิ้น 888 ราย ใน 25 โครงการ

#### 4. ไลฟ์สไตล์เดสทินเนชัน - จุดหมายสำหรับ ไลฟ์สไตล์ใหม่ ๆ (Lifestyle Destination)

คือ พื้นที่ที่กลุ่มคนที่มีความรัก ความชอบ และไลฟ์สไตล์ที่คล้ายกัน ได้มาใช้ชีวิตในพื้นที่เดียวกัน ได้แบ่งปันความคิด ความฝัน ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ ได้สร้างแรงบันดาลใจและสร้างความหมายให้ชีวิตในแต่ละวัน อาทิ คนที่ชอบศิลปะ รักการทำงานหัตถกรรม และงานทำมือ DIY โดยจัดสรรพื้นที่แบบเปิดกว้าง (Open Space) เพื่อ

รองรับการทำเวิร์กชอป และสรรหาประเภทร้านค้าขนาดเล็กที่เน้นการสอนและทำงานอดิเรกมารวมตัวกัน รวมถึงการพัฒนาพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกันหรือโคเวิร์คกิ้งสเปซ เพื่อเปิดพื้นที่ให้กับผู้ประกอบการรุ่นใหม่และกลุ่มคนทำงานแบบฟรีแลนซ์ที่ต้องการพื้นที่ในการทำงานแบบสำนักงานชั่วคราว เพื่อพบปะพูดคุยหารือหรือประชุมกับลูกค้า

#### Social House

โซเชียลเฮ้าส์ (Social House) คือ แนวคิดทางธุรกิจรูปแบบใหม่จากบริษัทฯ ที่ต่อยอดจากการผสมผสานฟู้ดเดสทินเนชันเข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภค จนกลายเป็นไลฟ์สไตล์ฟู้ดเดสทินเนชันที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยนำมาปรับใช้ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พาร์ค เป็นสาขาแรก บนพื้นที่กว่า 1,200 ตร.ม. บริเวณชั้น 3 (FoodPark เดิม) กลุ่มเป้าหมายของโซเชียลเฮ้าส์ คือ ผู้บริโภควัยเรียนและวัยทำงานที่ต้องการพื้นที่ทำงานและสังสรรค์ไปพร้อม ๆ กับการรับประทานอาหาร แต่มากไปกว่านั้นยังสามารถจัดประชุมหรือการจัดสรรพื้นที่ขนาด

ใหญ่ในการจัดงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากการผสมผสานของพื้นที่แล้ว ยังคำนึงถึงความสะดวกสบายในการออกแบบพื้นที่ให้เข้ากับรูปแบบการใช้งาน กล่าวคือ มีห้องประชุมรองรับการทำงานทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พื้นที่มีการเตรียมปลั๊กและที่ชาร์จแบตเตอรี่ไว้เพื่ออำนวยความสะดวก รวมถึงแสงไฟที่เพียงพอต่อการทำงานในทุกพื้นที่ ซึ่งผสมเข้ากับการออกแบบที่นำเอาธรรมชาติเข้ามาผสมผสานให้รู้สึกผ่อนคลายระหว่างทำงาน และยังมีจุดถ่ายรูปให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบการถ่ายรูปลงโซเชียลมีเดียอีกด้วย



โซเซียลแฮสส์ แบ่งพื้นที่ออกเป็น 4 โซน ได้แก่ Eat-Play-Learn-Work โดยภาพรวมการจัดสรรพื้นที่มีการคำนึงถึงบรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงานและกิจกรรมที่ไม่รบกวนซึ่งกันและกันและยังคงอยู่ร่วมกันได้ด้วยเช่นกัน



**EAT** - พื้นที่สำหรับการรับประทานอาหารแบบเร่งด่วนหรือช็อกกลับ ซึ่งจัดเป็นโซนเก้าอี้ที่นั่งรับประทานอาหารที่อยู่ด้านหน้าสุดของโซน เพื่อให้เข้า-ออกโซนได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ รูปแบบโต๊ะและเก้าอี้รับประทานอาหารจะแยกให้เห็นประโยชน์ใช้สอยที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน



**PLAY** - พื้นที่สำหรับการนั่งเล่น พุดคุยหรือแบบไม่เป็นทางการมากนัก โดยจัดพื้นที่ในรูปแบบชั้นบันไดซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนพื้นที่ดังกล่าว เป็นเวทีสำหรับการจัดกิจกรรมเล็ก ๆ ได้อย่างลงตัว



**LEARN** - พื้นที่สำหรับการนั่งอ่านหนังสือหรือนั่งทำงานกลุ่ม ซึ่งมีทั้งแบบโต๊ะนั่งทำงานคนเดียวและโต๊ะยาวนั่งทำงานกลุ่ม ซึ่งนำไอเดียโต๊ะรับประทานอาหารในโรงอาหารมาดัดแปลง โดยมีอุปกรณ์ไฟฟ้าแสงสว่างและที่ชาร์จแบตเตอรี่แบบไร้สายไว้ให้บริการ



**WORK** - พื้นที่สำหรับการนั่งทำงานและนั่งประชุมในรูปแบบการทำงานร่วมกันหรือโคเวิร์คกิ้งสเปซ รูปแบบโต๊ะประชุมที่สามารถปรับเปลี่ยนเป็นโต๊ะสำหรับรับประทานอาหารร่วมกันในคราวเดียวและรูปแบบโต๊ะเก้าอี้แบบโซฟา สำหรับการคุยงานอย่างไม่เป็นทางการ

ผลสำเร็จของการพัฒนาจุดหมายใหม่ “โซเซียลแฮสส์” พบว่าสามารถดึงดูดให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมาใช้บริการเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 22 เมื่อเทียบกับข้อมูลก่อนการปรับปรุงพื้นที่

## 5. สปอร์ตเดสติเนชัน - จุดหมายสำหรับคนรักสุขภาพ (Sport Destination)

คือ พื้นที่ของคนรักสุขภาพ ชอบการออกกำลังกาย รวมไปถึงกลุ่มลูกค้าสายสปอร์ตแฟชั่น (Sport Fashion) และกลุ่มไลฟ์สไตล์ที่ชอบอุปกรณ์เพื่อการออกกำลังกาย (Sport Geek) รักการใส่ชุดกีฬาแบบเก๋ ๆ หรือแบบฟังก์ชันการใช้งานครบ (Sport Chic) และแนวเชื่อมโยงสร้างกลุ่มผู้ที่ชอบกีฬาเหมือนกัน (Sporty Connector) ทั้งนี้รวมไปถึงการพัฒนากิจกรรมทางการตลาด-อีเว้นท์สำหรับผู้ชื่นชอบการออกกำลังกายและกีฬา อาทิ เปิดประสบการณ์ใหม่ สปอร์ตไลฟ์สไตล์เดสติเนชัน (Sport Lifestyle Destination) ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล โคราช ที่รวบรวมจุดหมายสำหรับผู้ชื่นชอบออกกำลังกายและเล่นกีฬา ได้แก่ การช้อปปิ้งกับร้านจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา “ซูเปอร์สปอร์ต-SuperSports” บนพื้นที่ขนาด 3,000 ตร.ม. ซึ่งลูกค้าสามารถทดลองอุปกรณ์กีฬาในระบบเสมือนจริงก่อนการซื้อสินค้า ทั้งอุปกรณ์กอล์ฟในโซน Golf Simulator สาธิตการใช้งานลู่วิ่งไฟฟ้าแบบเต็มฟังก์ชันกับโซน Johnson Active และสนองตอบทุกความต้องการในเรื่องไม้แร็กเกตให้เป็นไปได้กับโซน Racket Service รวมไปถึงการรวบรวมกิจกรรมพิเศษสำหรับคอกีฬาโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นฟุตบอล บาสเกตบอลและบิงปอ กับโซน Energy Arena ที่ให้ลูกค้าได้สนุกแบบเต็มที่ในแบบฉบับที่ไม่เหมือนใคร อีกทั้งยังจัดพื้นที่สวนสาธารณะและลู่วิ่งด้านหน้าของโครงการให้ผู้รักการออกกำลังกายทุกเพศทุกวัยได้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ร่วมกันโดยเฉพาะในช่วงเช้าและเย็น รวมไปถึงการร่วมมือกับสโมสร “สวาทแคท” สมาคมฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยประจำจังหวัดนครราชสีมา ในการจัดการแข่งขันฟุตบอลเยาวชนหลากหลายรายการทั้งในระดับประเทศและระดับจังหวัด เพื่อเสริมสร้างทีมนักกีฬาให้ชุมชนได้เห็นประโยชน์ของการออกกำลังกาย และตอกย้ำการเป็นสปอร์ตเดสติเนชันของศูนย์การค้าเซ็นทรัล โคราช

## 6. ทัวริสเดสติเนชัน - จุดหมายสำหรับนักท่องเที่ยว (Tourist Destination)

คือ การพัฒนารูปแบบพื้นที่สำหรับผู้เข้าพักที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาใช้บริการและสัมผัสประสบการณ์ใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากการจับจ่ายใช้สอย โดยริเริ่มจากการพัฒนาสวนน้ำโพโรโร เพื่อเป็นแม่เหล็กดึงดูดกลุ่มลูกค้าแบบครอบครัวซึ่งเน้นชาวไทยเป็นหลัก และได้พัฒนาต่อยอดไปสู่หัวเมืองเน้นนักท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาจุดหมายสำหรับนักท่องเที่ยวในศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต โดยร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการพัฒนาจุดหมายปลายทางใหม่ที่นักท่องเที่ยวจากทั่วโลกต้องมาเยือนเพื่อเติมเต็มประสบการณ์การท่องเที่ยวที่หาจากที่อื่นไม่ได้ ได้แก่

- สวนสนุกผจญภัยแฟนตาซีแบบสามมิติ “ไตรภูมิ มหัศจรรย์สามโลก” (Tribhum: The Mystical Three Worlds) บริเวณด้านหน้า ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า ปรากฏการณ์ท่องเที่ยว ผจญภัยแปลกใหม่ในดินแดนสุดลึกลับ อิงตำนานความเชื่อที่มีเอกลักษณ์ความเป็นไทยในการตามหาน้ำอมฤตระหว่าง พญาคูขี้หอมกับพญานาค ผสานเข้ากับเครื่องเล่นต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยแบบแฟนตาซีพร้อมเทคนิคการจัดแสดงแบบ 3D Interactive โดยแบ่งเป็น 3 โซน คือ ภูเขาสี่เงิน ปาเวทย์มนตร์ และนครบาดาล
- สถานแสดงพันธุ์สัตว์น้ำ “อควาเรีย ภูเก็ต” (Aquaria Phuket) บริหารงานโดยบริษัทอควาเวิลด์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นสถานแสดงพันธุ์สัตว์น้ำ - อควาเรียมน้ำเค็มและน้ำจืดที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ภายใต้คอนเซ็ปต์ “An Ocean of Myth and Legend” โดยได้รับแรงบันดาลใจมาจากเทพนิยายและวัฒนธรรมของไทย ภายในบริเวณจัดแสดงแบ่งเป็น 5 โซน คือ โซน Mystic Forest พบกับสิ่งมีชีวิตจากตำนานไทยพื้นบ้าน โซน River Giants รวบรวมปลาน้ำจืดที่ใหญ่ที่สุดในโลก โซน River Caves พบกับตัวนาแกแสนซุกซน โซน Coastal Haven มอบประสบการณ์ใกล้ชิดกับฝูงเพนกวินสายพันธุ์ Humboldt จากทวีปอเมริกาใต้ และโซน Station Aquarius พบรูปแบบกิจกรรม Interactive ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับบรรดาสัตว์น้ำสายพันธุ์ต่าง ๆ กว่า 300 สายพันธุ์รวมทั้งหมด 51,000 ตัว นอกจากนั้น ภายในอควาเรีย ภูเก็ต ยังมีห้องอาหาร “Andasi” ให้นักท่องเที่ยวได้รับประทานอาหารมื้อพิเศษสุดประทับใจท่ามกลางฝูงปลาน้อยใหญ่ และพิพิธภัณฑ์ภาพ 4 มิติ หรือที่เรียกว่า 4D Trick Eye Museum ให้นักท่องเที่ยวได้เปิดประสบการณ์ใหม่ที่ต่างจากการถ่ายภาพ 3 มิติแบบเดิม ที่ให้ความตื่นเต้นยิ่งขึ้นและสนุกสนานกันได้ที่ทั้งครอบครัว

บริษัทฯ ได้นำแนวทางการพัฒนาจุดหมายเพื่อนักท่องเที่ยวดังกล่าว ไปต่อยอดในโครงการใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ วางแผนการพัฒนาพื้นที่แกลเลอรีถ่ายทอดเรื่องราวเมืองอยุธยา ในโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล อยุธยา ให้เป็นสถานที่สำหรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติต้องมาปักหมุด-เช็คอิน รวมไปถึงการพัฒนารูปแบบศูนย์การค้าใหม่คือ International Luxury Outlet เพื่อตอบรับกระแสการเป็นเมืองหลวงแห่งการท่องเที่ยวของกรุงเทพฯ ให้นักท่องเที่ยวทั่วโลกที่มาเยือนประเทศไทยได้มีจุดหมายในการ

ซื้อสินค้าแบรนด์เนมคุณภาพดี ราคาพิเศษกับส่วนลด 35-70% ทุกวันตลอดปี พร้อมบริการที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร โรงแรม ชูเปอร์มาร์เก็ต และจุดบริการนักท่องเที่ยว

## 7. ศูนย์กลางสำหรับชุมชน (Center of Community)

คือ การพัฒนาพื้นที่เพื่อกิจกรรมสำหรับชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และไลฟ์สไตล์ ได้แก่

- การสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนทั้งในด้านการพัฒนาพื้นที่เพื่อเป็นช่องทางจัดจำหน่ายและทำตลาดให้กับผู้ประกอบการท้องถิ่น เช่น พื้นที่ตลาด Market Market หรือ ตลาด ตลาด ตลาด ตลาดของฝาก และตลาดจริงใจ - ตลาดนัดเกษตรกรอินทรีย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้เกษตรกรชุมชนได้มีพื้นที่ในการจัดจำหน่ายและทำการตลาดสินค้าชุมชน ดังรายละเอียดเพิ่มเติมในหน้า 142
- การพัฒนาพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับชุมชนในการทำธุรกรรมกับภาครัฐ เช่น การพัฒนาศูนย์ราชการร่วม<sup>4</sup> โดยในปี 2562 ได้พัฒนาเพิ่มเติมอีก 6 แห่ง ในศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต ศูนย์การค้าเซ็นทรัล อุดร ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ขอนแก่น ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พิษณุโลก ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่ และศูนย์การค้า เซ็นทรัล พัทยา ส่งผลให้ปัจจุบัน มีการเปิดศูนย์ราชการร่วม แล้วทั้งสิ้น 14 แห่ง ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด
- การพัฒนาพื้นที่สาธารณะหรือจัดกิจกรรมทางการตลาดสำหรับกลุ่มคนที่มีความชื่นชอบเหมือนกันได้มีพื้นที่ในการพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน เช่น การพัฒนาพื้นที่สำหรับกลุ่มคนชอบปั่นจักรยาน และชอบสัตว์เลี้ยงในพื้นที่ Bike Zone และ Pet Zone ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล อีสต์วิลล์ การพัฒนาพื้นที่สวนสาธารณะเซ็นทรัลพาร์คในบริเวณของศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 2 สวนสาธารณะด้านหน้าศูนย์การค้าเซ็นทรัล โคราช และสวนปทุมวานาบุรีรักษ์ ใกล้กับศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เป็นต้น การจัดกิจกรรมทางการตลาดสำหรับผู้ชื่นชอบเสียงเพลง อาทิ คอนเสิร์ต เมโลดี้ออฟไลฟ์ ที่จัดต่อเนื่องเป็นปีที่ 12 กิจกรรมเวิร์กช็อปสำหรับผู้ชื่นชอบการลงมือทำ DIY อาทิ กิจกรรม Krafts Weekend ซึ่งจัดประจำทุกเดือนบริเวณชั้น 5 ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

<sup>4</sup> ศูนย์ราชการเปิดให้บริการงานทะเบียนราษฎรต่าง ๆ อาทิ การทำบัตรประชาชน รับขึ้นทะเบียนผู้ต้องการฝึกอาชีพ / ผู้ว่างงาน การชำระภาษีรวมภาษีป้าย ภาษีโรงเรือนและที่ดิน การยื่นแบบจัดทะเบียนพาณิชย์ การจดทะเบียนการและผู้สูงอายุ เป็นต้น



## 2.2 การให้บริการที่เป็นเลิศ

ในปี 2562 บริษัทฯ สำนึกความพึงพอใจลูกค้าผ่านระบบออนไลน์ในทุกโครงการที่เปิดให้บริการตามปกติแบบครบรอบปี จำนวนทั้งสิ้น 32 โครงการ โดยทำการสำรวจใน 2 มิติ คือ ความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อปัจจัยนั้นๆ แบ่งปัจจัยที่ทำการสำรวจออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความสะดวกในการเดินทาง 2) ความเชื่อมั่นในแบรนด์ 3) บรรยากาศภายในที่สวยงามและเรียบร้อย 4) การให้บริการของบุคลากรและอุปกรณ์ครบถ้วน 5) การอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยสำหรับลูกค้าครบทุกกลุ่มร้านค้า และ 6) กิจกรรมทางการตลาดมีความหลากหลาย แปลกใหม่ ตอบโจทย์และดึงดูดใจ โดยผลการสำรวจจะถูกรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยทันทีในทุกไตรมาส ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานด้านการให้บริการที่เป็นเลิศได้อย่างเฉพาะเจาะจงต่อเนื่อง และทันทั่วถึง ซึ่งได้กำหนดแผนงานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

### 1. การอำนวยความสะดวกในการเดินทางและจอดรถ แบ่งออกเป็น

- การจัดการจราจร : ดำเนินการภายใต้ “โครงการจัดการกำลังคนในการจัดการจราจร” (Traffic Workforce Management) โดยจัดสรรกำลังคนและเจ้าหน้าที่ดูแลจราจรให้เหมาะสมตามพื้นที่และช่วงเวลา กำหนดเจ้าหน้าที่จราจรประจำพื้นที่หน้างาน รวมเจ้าหน้าที่จราจรสำรองประจำจุด และเจ้าหน้าที่กำกับดูแลจราจรในห้วงควบคุมกลางทำหน้าที่ในการบริหารจัดการจากส่วนกลาง โดยมีการปรับแผนการจัดการตามสภาพจราจร 4 แบบ ได้แก่ สภาพการจราจรปกติ สภาพการจราจรเดินรถได้ช้า สภาพการจราจรหนาแน่น และกรณีเกิดอุบัติเหตุ ดำเนินการปรับเปลี่ยนเส้นทางเดินรถทางลาดเป็นทางขึ้น-ลง สลับตามช่วงเวลา และการจราจรให้เหมาะสมเพื่อระบายรถทั้งขาเข้าและขาออกจากตัวอาคารและบริการระบายรถออกไปถึงถนนสายหลัก ในด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น ได้เสริมทักษะการจัดการจราจรให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (รวมพนักงานจัดจ้าง) ให้ได้รับการอบรมและพัฒนาทักษะการจัดการให้เชี่ยวชาญด้านการจราจรหรืออาสาจราจร (อสจร.) ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเจ้าพนักงานหรือตำรวจจราจรบริหารจัดการ ซึ่งต้องผ่านการอบรมจากเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรอาชีพ และนำเทคโนโลยีมาเสริมในการอำนวยความสะดวกโดยพัฒนาให้บริการจุดนำเสนอภาพการจราจรภายนอกอาคารแบบปัจจุบัน (Realtime Traffic Display) ให้ผู้มาใช้บริการได้พิจารณาตัดสินใจในการวางแผนเดินทางออกจากศูนย์การค้าโดยสะดวกอีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกเพิ่มเติมให้กับลูกค้าที่สนใจเดินทางมาใช้บริการของศูนย์การค้า โดยการจัดบริการจุดต่อรถขนาดย่อม (Transportation Hub) บริการรถรับ-ส่งฟรี (Shuttle Bus) บริการจุดเรียกรถแท็กซี่ (Taxi Stand) และสร้างทางเชื่อมกับระบบขนส่งสาธารณะ (Public Skytrain Connection) ในโครงการที่เหมาะสม ดังรายละเอียดการให้บริการใน <https://www.cpn.co.th/th/sustainability/sustainability-reporting-library>

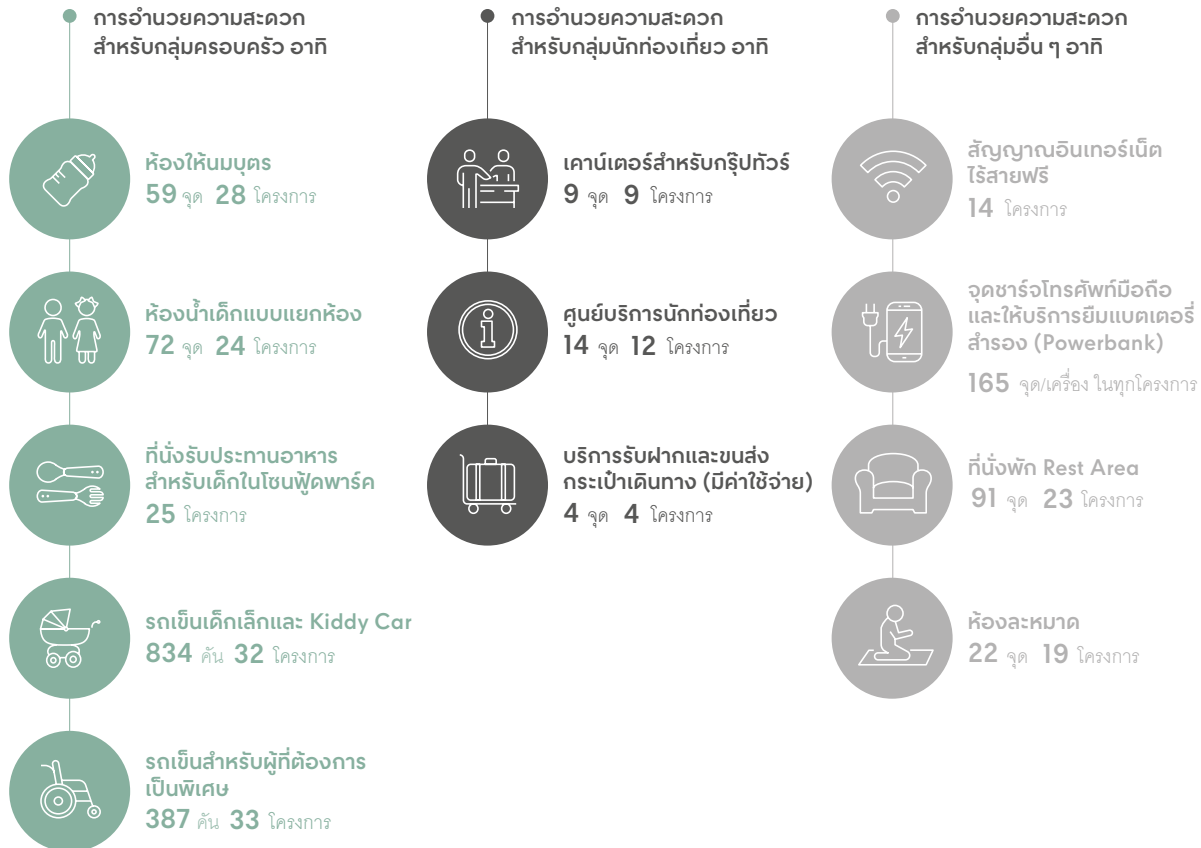
- การบริหารจัดการพื้นที่จอดรถ : ดำเนินการต่อยอดบริการพื้นที่จอดรถให้ครบตามความต้องการและไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างของลูกค้า อาทิ การติดตั้งระบบแจ้งช่องจอดรถอัจฉริยะ (Intelligence Parking System) บริการช่องจอดรถสำหรับรถที่มีผู้โดยสารมากกว่า 4 ท่านขึ้นไป (Carpool Parking) บริการช่องจอดรถสำหรับครอบครัวที่มีรถเข็นเด็ก บริการจุดจอดรถสำหรับจักรยาน บริการช่องจอดรถชาร์จไฟฟ้า (EV Charger Parking) และบริการนำรถไปจอดให้ (Valet Parking) โดยในปี 2562 บริษัทฯ ได้เพิ่มการให้บริการด้านพื้นที่จอดรถ ดังนี้
  - บริการจอดรถสมาร์ทคิว (Smart Q) คือ การให้พื้นที่จอดรถเพิ่มเติมความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการที่ไม่ต้องการวนหาที่จอดรถ
  - บริการสำหรับจอดรถน้อยกว่า 2 ชั่วโมง (Quick Parking) คือ การให้บริการจอดรถเพื่อทำธุระระยะสั้นภายในเวลา 30 นาที ถึง 2 ชั่วโมง โดยเป็นการกั้นโซนพิเศษและรับบัตรจอดเฉพาะโซน
  - บริการพื้นที่จอดรถสำหรับสุภาพสตรีแบบพิเศษ (Lady Parking Plus) คือ การให้บริการพื้นที่จอดรถสำหรับสุภาพสตรีมีพนักงานสุภาพสตรีคอยดูแลสอดส่อง เสริมด้วยบริการสมาร์ทคิว
  - บริการนำรถไปจอดให้แบบหลายจุด (Multipoint Valet Parking) คือ การอำนวยความสะดวก โดยเพิ่มบริการจุดนำรถไปจอดให้มากกว่า 1 จุด
  - ระบบจองที่จอดรถผ่านแอปพลิเคชัน (Reserved Parking) เปิดให้บริการแล้วที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์ @central Life

จากการดำเนินงานในปี 2562 ข้างต้น ส่งผลให้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในหมวดความสะดวกและการเข้าถึงโครงการ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 86 (จากเดิมที่ร้อยละ 85) และจำนวนข้อร้องเรียนเรื่องการจราจรติดขัดในปี 2562 ลดลงอยู่ที่ร้อยละ 21 จากร้อยละ 33 เมื่อปี 2561



## 2. การให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกระหว่างการให้บริการภายในศูนย์การค้า (Service Amendities)

ได้แก่



## 3. การดูแลรักษาความปลอดภัย

บริษัทฯ ดำเนินมาตรการดูแลรักษาความปลอดภัยให้กับลูกค้าและร้านค้า<sup>5</sup> สอดคล้องตามมาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน ISO 45001 (Occupational Health and Safety) โดยคำนึงถึงความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินของลูกค้า มีการกำหนดแผนงานการรักษาความปลอดภัยประจำวันในพื้นที่ การซ้อมแผนเผชิญเหตุและการอบรมแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือเมื่อเกิดเหตุ โดยแบ่งแนวทางการดำเนินงานด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยสาธารณะออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม การสนับสนุน และการปฏิบัติงาน

### • การบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

บริษัทฯ กำหนดคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานและสิ่งแวดล้อม ทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติงานสาขา เป็นผู้ขับเคลื่อนและยกระดับมาตรฐานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการรายงานผลและการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กรตามวาระที่เกี่ยวข้อง มีทีมงานตรวจสอบการปฏิบัติการหรือ Operation Audit Team ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญภายในบริษัทฯ ทำ

<sup>5</sup> รายละเอียดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการดูแลอาชีวอนามัยและความปลอดภัยบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ <https://www.cpn.co.th/th/sustainability/corporate-governance/policies-implementing-guidelines>

หน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บริษัท กำหนดโดยเฉพาะในเรื่องความปลอดภัย ซึ่งตรวจสอบโดยทีมย่อยชื่อ Eagle Eye ตามรอบระยะเวลาที่บริษัท กำหนดและรายงานผลการตรวจสอบต่อที่ประชุมผู้จัดการทั่วไปศูนย์การค้า เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและเยียวยาให้เหมาะสมต่อไป

#### • การสนับสนุน

ครอบคลุมนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานภายในบริษัท และคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง ด้านบุคลากรภายในได้กำหนดแผนป้องกันความสูญเสีย หรือ LP: Loss Prevention ทำหน้าที่ดูแล สนับสนุน ตรวจสอบ ป้องกันและแก้ไขเพื่อมิให้เกิดเหตุภายในอาคาร และทีมเจ้าหน้าที่ดับเพลิง ซึ่งมีการอบรมและฝึกทักษะเฉพาะด้านในการเผชิญเหตุ ด้านบุคลากรภายนอกมีการกำหนดเกณฑ์ในการว่าจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัยจากบริษัทคู่ค้า ต้องเป็นบริษัทที่ดำเนินงานถูกต้องตามพระราชบัญญัติธุรกิจรักษาความปลอดภัย พ.ศ. 2558 ครอบคลุมการไม่จำกัดสิทธิในการว่าจ้างแรงงานพื้นเมืองอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มีการอบรมพัฒนาศักยภาพพนักงานทั้งภายในและภายนอกให้ได้ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด มีการฝึกซ้อมอบรมหลักสูตรพิเศษ อาทิ การอบรมหลักสูตรทำลายล้างวัตถุระเบิดหรือ EOD: Explosive Ordnance Disposal การอบรมทักษะการจดจำพฤติกรรมคนร้าย การอบรมและประยุกต์ใช้นาฬิกาอาชญากรรม การอบรมเพื่อเป็นผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ตำรวจในเรื่องการรักษาความปลอดภัยสาธารณะ การอบรมเรื่องงานการข่าวและรักษาความปลอดภัยกับกองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรหรือ กอ.รมน. เป็นต้น ทั้งนี้ มีการจัดแข่งขันเพื่อประเมินสมรรถนะของทีมรักษาความปลอดภัยและทีมดับเพลิงอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี และเข้าร่วมแข่งขันดับเพลิงภาคเอกชนทั้งเครือข่ายสมาคมศูนย์การค้าไทยและเครือข่ายทีมดับเพลิงอาคารใกล้เคียงกัน นอกจากนั้นบริษัท ยังได้จัดการซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานและพนักงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์ (Call Tree) และซ้อมการติดต่อกับเครือข่ายผ่านวิทยุสื่อสารคลื่นเฉพาะตามแผนงาน

ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์เพื่อเพิ่มความปลอดภัยนั้น บริษัท มีการติดตั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิด (Closed Circuit Television/CCTV) จำนวน 7,542 ตัว ใน

ทุกโครงการ (ข้อมูล ณ สิ้นปี 2562) มีการติดตั้งปุ่มช่วยเหลือความปลอดภัย (Call Point) บริเวณพื้นที่ลานจอดรถจำนวน 2,302 จุดในทุกโครงการ เพื่อให้ลูกค้าได้กดปุ่มเรียกพนักงานรักษาความปลอดภัยได้อย่างทันท่วงที รวมไปถึงการใช้เครื่องมือและข้อมูลด้านความปลอดภัยในการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงาน เช่น การนำผลการวิเคราะห์จากการใช้เครื่องมือนาฬิกาอาชญากรรมไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยให้เหมาะสมเพียงพอตามจุดพื้นที่และตามเวลาที่เหมาะสม การนำจำนวนอุบัติเหตุและจำนวนเหตุอาชญากรรมทั้งที่เกิดขึ้นและเกือบจะเกิดมาวิเคราะห์หาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ณ จุดเดิม เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีก



ติดตั้งระบบ  
โทรทัศน์วงจรปิด  
7,542  
ตัว ในทุกโครงการ



ติดตั้งปุ่มช่วยเหลือ  
ความปลอดภัย  
2,302  
จุด ในทุกโครงการ

#### • การปฏิบัติงาน

ในปี 2562 บริษัท ได้ประกาศใช้คู่มือรักษาความปลอดภัยฉบับปรับปรุงใหม่ปี 2562 เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีการกำหนดประเด็นความปลอดภัยเป็นหนึ่งในเกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้า การตรวจสอบผู้รับเหมาระหว่างการก่อสร้างและเมื่อรับมอบงาน และเพิ่มเข้าไปในประเด็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่ต้องมีการติดตามและปรับปรุงเพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

ในการเตรียมความพร้อมนั้น บริษัท ได้นำระบบมาตรฐาน ISO 45001 มาใช้ในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย และเตรียมขอรับรองภายในปี 2563 อีกทั้งมีการเตรียมความพร้อมโดยการซ้อมแผนเผชิญเหตุ และมาตรการรับมือเหตุฉุกเฉิน บนสมมติฐานที่เปลี่ยนแปลงไปทุกปี ร่วมกับร้านค้าในการซ้อมอพยพหนีไฟประจำปี และซ้อมแผนเผชิญเหตุการก่อวินาศกรรม การคุกคามด้วยโทรศัพท์ข่มขู่ การพบวัตถุต้องสงสัย และกรณีพบผู้ต้องสงสัยที่อาจก่อวินาศกรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกรณีเมื่อเกิดเหตุแล้ว ต้องดำเนินการมาตรการเยียวยาต่อผู้เคราะห์ร้ายได้ทันท่วงทีและเหมาะสม และทำการติดตามและประเมินสถานการณ์ความปลอดภัยในภาพรวมด้วยระบบ Color-Code Condition 5 ระดับ<sup>6</sup> เมื่อเกิดภาวะวิกฤตคณะกรรมการศูนย์

<sup>6</sup> ระบบ Color-Code Condition 5 ระดับ ได้แก่ ระดับปลอดภัย-สีเขียว ระดับป้องกัน-สีน้ำเงิน ระดับเสี่ยง-สีเหลือง ระดับสูง-สีแดง และระดับรุนแรง-สีแดง เพื่อใช้ในการสื่อสาร และปรับเปลี่ยนมาตรการรักษาความปลอดภัยของศูนย์การค้าและของร้านค้าตามสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

สิ่งการในภาวะวิกฤติของบริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัล จะทำหน้าที่ติดตามสถานการณ์ควบคุม และประเมินภาวะวิกฤติร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐและผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยจากภายนอกและจากบริษัทภายในกลุ่มเซ็นทรัล โดยการประเมินสถานการณ์ส่วนใหญ่ในปี 2562 อยู่ในระดับสีน้ำเงินหรือสถานการณ์ป้องกัน ยกเว้นโครงการในพื้นที่สูงเสี่ยงจะปรับเปลี่ยนตามการประเมินสถานการณ์ตามช่วงเวลา อาทิ การปรับเป็นระดับสีเหลืองในโครงการที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ และบริเวณพื้นที่เกี่ยวข้องในช่วงการประชุมอาเซียน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมและดำเนินการด้านความปลอดภัยสาธารณะเพิ่มเติม อาทิ การจัดสรรพื้นที่จอดรถสำหรับคนขับที่เป็นสุภาพสตรีโดยเฉพาะหรือ Lady Parking กำหนดพนักงานรักษาความปลอดภัยพิเศษหญิงไว้คอยอำนวยความสะดวกและให้ความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยส่วนบุคคล การติดตั้งอุปกรณ์ช่วยชีวิต-เครื่องกระตุ้นหัวใจอัตโนมัติ (AED) ในทุกโครงการที่บริหารงานโดยบริษัทฯ มีการอบรมการใช้งานและการปฐมพยาบาลเบื้องต้นให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง

ในการเตรียมความพร้อมกรณีเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้ว ทางบริษัทฯ ได้ดำเนินการด้านการประกันภัยครอบคลุมความเสียหายสำหรับคุ้มครองความเสี่ยงภัยทุกประเภท (Industrial All Risk Insurance) ประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) ประกันภัยความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Liability Insurance) และกรมธรรม์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีการจัดอบรมให้ความรู้บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนการประสานงานเบื้องต้นที่ต้องดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลและทรัพย์สินที่ได้รับความเสียหายควบคู่ไปกับการดูแลในด้านสภาพจิตใจหลังเกิดเหตุการณ์จะมีทีมเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมทำหน้าที่ดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุ และวิธีป้องกันในอนาคต รวมไปถึงมาตรการเยียวยาและพิจารณานำมาตรการเหล่านั้นดำเนินการทั่วทั้งองค์กรหากพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสม

ดังตัวอย่างกรณีเหตุเพลิงไหม้ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2562 แม้ทางบริษัทฯ จะมีมาตรการในการใช้วัสดุในการก่อสร้างที่มีมาตรฐานและมีความเสี่ยงต่ำในการเกิดเพลิงไหม้ รวมถึงมีการวิเคราะห์ทางวิศวกรรมในการออกแบบพื้นที่เพื่อป้องกันเหตุเพลิงไหม้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมี

การตรวจสอบงานระบบและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตามมาตรฐานที่กำหนดเป็นระยะๆ แต่ยังคงเกิดเหตุสุดวิสัยดังกล่าว ในทางป้องกันบริษัทฯ จึงเพิ่มมาตรการในการตรวจสอบงานระบบในศูนย์การค้าอื่น ๆ อย่างกวาดขันเพิ่มเติม หากพบว่ามีการใช้วัสดุที่มีความเสี่ยงให้ทำการเปลี่ยนทันที อีกทั้งได้เพิ่มมาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบป้องกันไฟ ระบบดับเพลิง และแนวทางดูแลและตรวจสอบต้นเหตุที่อาจก่อให้เกิดเพลิงไหม้อย่างเข้มงวด กรณีการก่อสร้างโครงการใหม่ หรือโครงการปรับปรุงศูนย์การค้า นอกจากมาตรการตรวจสอบประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์เดิมควบคู่กับเรื่องความปลอดภัยที่ดำเนินการอยู่แล้ว ยังกำหนดให้คำนึงถึงเรื่องการใช้วัสดุและระบบป้องกันไฟที่ทนความร้อนและทนไฟชนิดประสิทธิภาพสูงเพิ่มเติมอีกด้วย

#### 4. มาตรฐานการให้บริการ

บริษัทฯ นำหลักการให้บริการตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการและตรวจสอบการปฏิบัติงานหน้างานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและได้คุณภาพที่ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและมีความเป็นมืออาชีพที่ใส่ใจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ตามปรัชญาการให้บริการด้วยหัวใจหรือ “Service with The Heart” แบ่งออกเป็น

- การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทุกจุดของการให้บริการ ได้แก่
  - ในระดับผู้จัดการศูนย์การค้า ให้ดำเนินการบริหารจัดการและดูแลผู้มีส่วนได้เสียตามคู่มือมาตรฐานในการบริหารศูนย์การค้าของบริษัทฯ ซึ่งพัฒนาตามแนวทางระบบบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award และระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
  - บุคลากรในแผนกให้บริการลูกค้า และร้านค้าสัมพันธ์ จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาการให้บริการที่เป็นเลิศ โดยในปี 2562 มุ่งเน้นในหลักสูตร “Service with The Heart” แบ่งเป็น การอบรมมาตรฐานการให้บริการตามระบบบริหารคุณภาพองค์กรตามข้อกำหนดของ ISO 9001 และการอบรมในเรื่องทักษะการรับมือเมื่อเกิดเหตุร้องเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เรียนรู้มาตรฐานการรับมือข้อร้องเรียนจากลูกค้า เรียนรู้เทคนิคการนำไปใช้และยกระดับมาตรฐานการบริการเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า พบว่าพนักงานที่เข้าร่วมมีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 20

และมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรที่ร้อยละ 98 ทั้งนี้ ยังได้จัดหลักสูตรอบรมทางด้านการเพิ่มความมั่นใจและเสริมบุคลิกลักษณะความเป็นมืออาชีพผ่านหลักสูตรออนไลน์ให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

- บุคลากรของพันธมิตร เช่น พนักงานทำความสะอาดและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย โดยจัดอบรมหลักสูตร "Service Trainer" ให้กับบุคลากรในระดับหัวหน้าให้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปอบรมให้กับพนักงานหน้างานได้ ซึ่งเป็นหลักสูตรเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ในเรื่องมาตรฐานการให้บริการของบริษัทฯ ผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์และมีระบบการประเมินระดับความสามารถในการให้บริการของพนักงานของบริษัทฯ เพื่อรักษามาตรฐานการให้บริการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้
- การพัฒนา "ระบบบริหารคุณภาพองค์กร ตามข้อกำหนดของ ISO 9001" ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานการในการบริหารจัดการศูนย์การค้าที่พัฒนาตามบริบทขององค์กร โดยยึดกระบวนการดำเนินงานรวมถึงขั้นตอนการติดตามตรวจสอบตามรูปแบบของมาตรฐาน ISO 9001 ไว้ทั้งหมด และมีการเพิ่มเติมให้เหมาะสม สอดคล้อง และคล่องตัวต่อการดำเนินงานของธุรกิจมากขึ้น อีกทั้งมีการติดตามและตรวจสอบกระบวนการทำงานโดยคณะทำงานคุณภาพประจำสาขา มีการสุ่มตรวจคุณภาพการให้บริการรายปีโดยหน่วยงานบริหารคุณภาพและหน่วยงานตรวจสอบภายใน และมีการรายงานประเด็นและข้อควรพัฒนาปรับปรุงในที่ประชุมจัดการรายสาขาและในที่ประชุมผู้จัดการทั่วไปศูนย์การค้าตามวาระที่กำหนด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำมาตรฐานระบบการบริหารจัดการประชุม แสดงสินค้า และนิทรรศการอย่างยั่งยืน หรือ ISO 20121 Event Sustainability Management System มาใช้ในการบริหารและจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมเอนกประสงค์ และได้ขอรับรองมาตรฐานดังกล่าวเพิ่มเติม 2 แห่ง คือ ศูนย์ประชุมเวสต์เกต ฮอลล์ ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวสต์เกต และศูนย์ประชุมโคราช ฮอลล์ ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล โคราช รวมศูนย์ประชุมที่ได้รับการรับรองแล้วทั้งสิ้น 7 แห่ง จากทั้งหมด 10 แห่ง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ขอรับรองมาตรฐานสถานที่จัดงานประเทศไทย หรือ Thailand MICE Venue Standard (TMVS) ทั้งประเภทห้องประชุม และการจัดงานนิทรรศการ (Meeting Room and Exhibition) ซึ่งรับรองโดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) (The Thailand Convention and Exhibition Bureau: TCEB) แบ่ง

องค์ประกอบในการรับรองออกเป็น เกณฑ์ด้านกายภาพ เกณฑ์ด้านเทคโนโลยี และเกณฑ์ด้านการให้บริการและการจัดการ ซึ่งบริษัทฯ ได้ทำการขอรับรองแล้วทั้งสิ้น 9 แห่ง

## 2.3 การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์และอำนวยความสะดวกให้กับผู้มีส่วนได้เสียหลักเป็นสำคัญ โดยเฉพาะลูกค้า ร้านค้า พนักงาน และคู่ค้า ซึ่งรวมถึงการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ในเชิงธุรกิจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นแผนการดำเนินงาน ดังนี้

- สร้างประสบการณ์เชิงดิจิทัลในการให้บริการลูกค้า
  - สื่อสารโดยตรงกับลูกค้าทางออนไลน์ผ่านโซเชียลมีเดียบนแอปพลิเคชันไลน์ (Line) ภายใต้ชื่อ @central Life โดยเน้นการแนะนำโปรโมชั่นและกิจกรรมภายในศูนย์การค้า การอำนวยความสะดวกในการค้นหาที่ตั้งร้านค้าพร้อมนำทางผ่านระบบแผนที่ดิจิทัลในแต่ละศูนย์การค้าทั้ง 33 แห่ง และให้บริการจองที่จอดรถพิเศษในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ รวมทั้งการแจ้งสิทธิประโยชน์จากร้านค้าภายในศูนย์การค้า และนำเสนอคู่มือออนไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนสิทธิประโยชน์เฉพาะบุคคล อาทิ การร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจเดอะวัน - The1 ในการทำแคมเปญพิเศษร่วมกันทั้งสิ้น 15 แคมเปญ ซึ่งสามารถสร้างเพื่อนใหม่ได้กว่า 20,000 คน มีการแลกเปลี่ยนคะแนนเพื่อรับคูปองถึงร้อยละ 90
  - บริการจองที่จอดรถออนไลน์ สำหรับการจองที่จอดรถในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ผ่านแอปพลิเคชันไลน์แอด @central Life ซึ่งเปิดให้บริการเมื่อปลายปี 2562 ที่ผ่านมา พบว่ามียอดผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 220 และสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ (Retention Rate) ที่ร้อยละ 63



- บริการป้ายแบบสัมผัสสำหรับแจ้งสารบัญรายชื่อร้านค้า (Digital Directory) เพื่อให้บริการโดยเฉพาะลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว โดยมีการเพิ่มเติมนระบบการใช้งานให้ตอบสนองทุกไลฟ์สไตล์ อาทิ แผนผังการเดินทางไปยังร้านค้า

- สภาพการจราจร ณ เวลาปัจจุบัน ข้อมูลเฉพาะสำหรับนักท่องเที่ยว ผังร้านอาหารในฟู้ดพาร์ค คิวอาร์โค้ดเพื่อสแกนแผนผังการเดินทางในโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ซึ่งพร้อมให้บริการใน 7 โครงการ ได้แก่ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพระราม 3 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงราย ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ชลบุรี ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต และศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ
- บริการรับชำระเงินผ่านระบบออนไลน์หรืออี-วอลเลต (e-wallet) สอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจดิจิทัลของรัฐบาลในการผลักดันให้เกิดสังคมไร้เงินสด โดยให้บริการทั้งสิ้น 6 รูปแบบ ในศูนย์อาหารภายใต้การบริหารของบริษัทจำนวน 13 สาขาครอบคลุมบริการชำระเงินพร้อมเพย์ (PromptPay) สำหรับทุกธนาคาร ชำระเงินผ่านระบบบัตรเครดิต (Rabbit Card) ชำระเงินผ่านไลน์เพย์ (Line Pay) ชำระเงินผ่านทรูมันนี่วอลเลต (TrueMoney Wallet) และสำหรับนักท่องเที่ยวชาวจีนสามารถชำระเงินผ่านวีแชทเพย์ (WeChat Pay) และอาลีเพย์ (AliPay)
  - บริการการทำธุรกรรมทางดิจิทัลให้กับร้านค้าผ่านแอปพลิเคชัน “ซีพีเอ็นเสิร์ฟ หรือ CPN Serve” เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับร้านค้าในการทำธุรกรรมกับบริษัทฯ ผ่านอุปกรณ์แท็บเล็ตและโทรศัพท์มือถือด้วยตนเอง ตามแนวคิด Self Service, Anywhere, Any Time ซึ่งโปรแกรมดังกล่าวจะประกอบไปด้วย ข้อมูลการเช่าของร้านค้า บริการแจ้งซ่อมระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ซึ่งมีการเพิ่มการใช้งานในด้านการแจ้งเหตุ การทำประกันและการแจ้งขอความช่วยเหลือเฉพาะกิจ บริการทำธุรกรรมทางการเงิน เช่น การตรวจเช็คใบแจ้งหนี้ หนี้คงค้าง ประวัติการชำระเงิน บริการชำระเงินผ่านโปรแกรมได้โดยตรง รวมไปถึงการให้ข้อมูลทั่วไปของศูนย์การค้าต่าง ๆ จัดหมายข่าวจากเจ้าหน้าที่ร้านค้าสัมพันธ์ การรับข่าวสารโปรโมชั่น กิจกรรมอีเว้นท์รายวันและรายเดือน เป็นต้น โดยดำเนินการเปิดระบบให้ร้านค้ากลุ่มเป้าหมายในทุกสาขาใช้งาน (ยกเว้นร้านค้าในศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ ซึ่งใช้บริการรูปแบบอื่น) ปัจจุบันมีร้านค้ากลุ่มเป้าหมายใช้งานผ่านโปรแกรมหักแล้วมากกว่าร้อยละ 50
  - บริการการทำธุรกรรมทางดิจิทัลให้กับลูกค้าโครงการที่พักอาศัยผ่านแอปพลิเคชัน “ซีพีเอ็นเรสซิเดนซ์แฟมิลีหรือ CPN Residence Family” เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม กลุ่มลูกค้าทั่วไปที่สนใจเปิดให้บริการข่าวสาร

ข้อมูลโครงการ การขอจองเวลาเพื่อเข้าดูในแต่ละโครงการ ลูกค้าที่จองแล้วสามารถทำธุรกรรมชำระเงินรายเดือนและตรวจดูประวัติการชำระเงิน ในส่วนลูกค้าที่โอนแล้วสามารถแจ้งและขอใช้บริการการซ่อมแซมผ่านทางแอปพลิเคชันดังกล่าวได้อีกด้วย

- จัดการโครงสร้างพื้นฐานและข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริษัทฯ ดำเนินการศึกษาการนำข้อมูลสารสนเทศขนาดใหญ่ที่มีอยู่มาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ การนับจำนวนลูกค้าในแต่ละพื้นที่และในแต่ละประตูทางเข้าให้แม่นยำยิ่งขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย เช่น การนับจากการเดินผ่าน จากสัญญาณสารสนเทศที่ส่งออกจากโทรศัพท์มือถือ และจากเทคโนโลยีการวิเคราะห์ใบหน้า เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผังการเข้า-ออกของลูกค้า และการวางผังร้านค้าให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อร้านค้าและลูกค้าได้อย่างแม่นยำและทันทั่วทั้งมากยิ่งขึ้น



นอกจากนั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนดำเนินงานจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางระบบและข้อมูลสารสนเทศ เพื่อรับมือและลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ตามแนวทางจากคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงซึ่งได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดตั้งเป็นคณะทำงานด้านการลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ ครอบคลุมความเสี่ยงด้านการรับมือข้อมูลส่วนบุคคล หรือ PDPA (Personal Data Protection Act) ไว้ด้วยกัน และรายงานตรงต่อคณะกรรมการฯ อีกทั้งศึกษาการนำมาตรฐาน ISO 27001 - มาตรฐานสากลสำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล (Information Security Management Systems : ISMS) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรภายในปี 2563 และเตรียมองค์กรให้พร้อมในการรับมือเมื่อเกิดเหตุ อาทิ ดำเนินการเพิ่มแผนกู้คืนระบบและข้อมูล (Disaster Recovery Plan - DRP) ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบันในการซ่อมแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan - BCP) ประจำปี และหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์จากมาตรการป้องกันภัยโจมตีทางไซเบอร์ที่บริษัทฯ ดำเนินการ

- นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้พัฒนาช่องทางติดต่อแบบ One-stop ให้กับผู้ประกอบการร้านค้าที่สนใจเปิดร้านกับบริษัทฯ ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.cpn.co.th/th/contact-us/cpn-contact-information](http://www.cpn.co.th/th/contact-us/cpn-contact-information)) โดยผู้ประกอบการที่สนใจสามารถ

กรอกข้อมูลเบื้องต้นของผลิตภัณฑ์และบริการของตนผ่านทางเว็บไซต์ จากนั้นทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาใน 3 มิติ คือ 1) ห้องหรือพื้นที่ในโครงการที่ผู้ประกอบการสนใจ 2) ผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ประกอบการ ตรงตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมายในโครงการนั้น ๆ

และ 3) ศักยภาพของแบรนด์/ผู้ประกอบการ ภายหลังการวิเคราะห์และกำหนดร้านค้าให้ตรงกับพื้นที่และโครงการโดยมีการกำหนดพื้นที่ทางเลือกให้กับผู้ประกอบการแล้ว ทางทีมงานขายจะติดต่อกลับไปตามข้อมูลที่แจ้งมา และดำเนินการปิดการขายโดยมุ่งประโยชน์ของทุกฝ่ายเป็นที่ตั้ง

## ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน : การพัฒนาศูนย์การค้าสู่การเป็น Center of Life

หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
 <p>ดัชนีชี้วัดความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนด “ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า (Shopper)” เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร เป้าหมายที่ 85 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน</li> <li>ในปี 2562 ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า (Shopper) อยู่ที่ 80 คะแนน (น้อยกว่าปี 2561 อยู่ร้อยละ 2 เนื่องจากมีการเพิ่มความถี่ในการสอบถามลูกค้าส่งผลให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมากขึ้น)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนด “ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า (Shopper)” เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร โดยตั้งเป้าหมายคะแนนเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 เทียบกับปี 2562 และเป้าหมายระยะยาวในปี 2565 ที่ระดับ 85 คะแนน</li> </ul>
 <p>การพัฒนาศูนย์การค้าโดยยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองทุกไลฟ์สไตล์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามแผนการสร้างศูนย์ใหม่และเปิดให้บริการตามแผนงาน 2 โครงการ คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า โซนลักซูรี และเซ็นทรัล วิลเลจ และปรับปรุงศูนย์การค้าแล้วเสร็จตามแผน 3 โครงการ จากแผน 5 โครงการ คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ชลบุรี ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงราย และศูนย์การค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว</li> <li>ดำเนินงานตามแผนงานในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์-จุดหมายใหม่ เกินกว่าแผนงาน โดยพัฒนาได้จำนวน 34 จุดหมาย ใน 14 โครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามแผนก่อสร้างศูนย์ใหม่จำนวน 2 โครงการ ปรับปรุงศูนย์การค้า 3 โครงการ และปรับปรุงบางส่วนจำนวน 8 โครงการ</li> <li>ดำเนินงานตามแผนงานในการพัฒนาจุดหมายใหม่จำนวน 17 เดสติเนชัน</li> </ul>



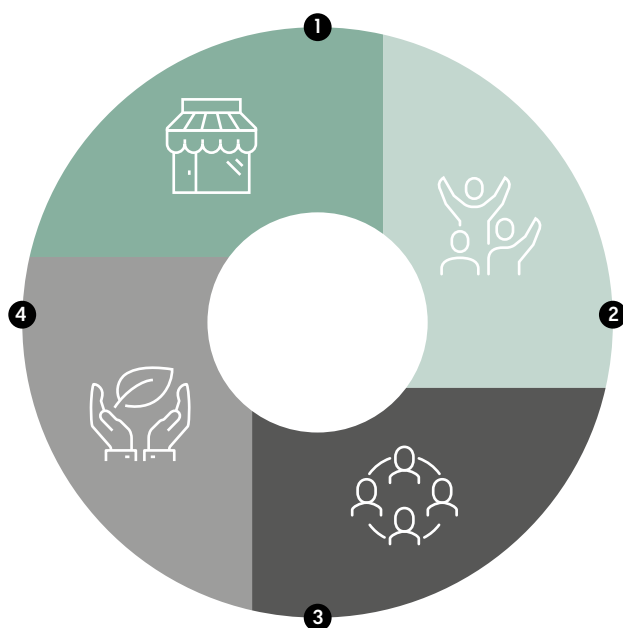
หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
<div data-bbox="274 457 365 585"> </div> <p data-bbox="224 619 422 646">การให้บริการที่เป็นเลิศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์รายปีในการยกระดับคุณภาพในการให้บริการ ภายใต้โครงการ Service with The Heart โดยอบรมให้ความรู้ทั้งพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ร้านค้าสัมพันธ์ พนักงานรับเหมาช่วง ได้แก่ พนักงานทำความสะอาด พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานให้บริการในอาคารจอดรถ พนักงาน ณ จุดแลกของรางวัล ครอบคลุมครบทั้ง 34 โครงการ</li> <li>• บรรลุการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์รายปี ในการสร้างประสบการณ์ใหม่ และปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าโดยเฉพาะในเรื่องการเดินทางและที่จอดรถ อาทิ Smart Q ใน 11 โครงการ Quick Parking ใน 14 โครงการ Valet Parking 1 โครงการ Lady Parking ใน 2 โครงการ และ VIP Parking ใน 3 โครงการ รวมทั้งสิ้น 31 โครงการ</li> <li>• เตรียมความพร้อมในการขอรับรองมาตรฐานความปลอดภัย และอาชีวอนามัยในการทำงานตามมาตรฐาน ISO 45001 สำหรับศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 3 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 9 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล มหาชัย ในปี 2563</li> <li>• ในปี 2562 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าเฉพาะหมวดความสะดวก เท่ากับ 86 คะแนน (มากกว่าปี 2561 อยู่ร้อยละ 1) และความปลอดภัยเท่ากับ 79 คะแนน (เท่าปี 2561)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินงานตามแผนงานในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และร้านค้าตามแผนกลยุทธ์รายปี ในการสร้างประสบการณ์ใหม่ และปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>• ขอรับรองมาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน ISO 45001 ใน 3 โครงการให้สำเร็จ</li> </ul>
<div data-bbox="284 1344 386 1464"> </div> <p data-bbox="215 1498 431 1566">การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์รายปีในการมอบประสบการณ์ทางดิจิทัลให้กับลูกค้า ผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์อย่างเป็นทางการ (Line OA) โดยมีสมาชิกมากกว่า 1 ล้านคน และเสนอโปรโมชั่นจากทางร้านค้าให้กับลูกค้าได้โดยตรงกว่า 40 แคมเปญตลอดปี 2562 ในส่วนของการจองที่จอดรถผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์นั้น มีสมาชิกเดอะวัน (The1) ลงทะเบียนแล้ว 190,000 คน และติดตั้ง Digital Directory ได้สำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>• ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์รายปีในการมอบประสบการณ์ทางดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการร้านค้า ผ่านทางแอปพลิเคชัน "CPN Serve" พบว่าสัดส่วนการใช้งานจริงต่อการลงทะเบียน (Utilization Rate) อยู่ที่ร้อยละ 61</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในการนำข้อมูลสารสนเทศขนาดใหญ่ที่มีอยู่มาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>

### 3. การดูแลและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ยึดหลักการดูแลและสร้างความพอใจและความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมุ่งหวังที่จะสร้างคุณค่าและประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยกำหนดช่องทางการสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียให้ครบและครอบคลุมทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังรายงานในหน้า 71-72 และ 188-191 มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักและกลุ่มรอง และกำหนดแผนงานสำหรับผู้มีส่วนได้เสียหลักบูรณาการในแผนธุรกิจประจำปี



#### แนวทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงาน



##### 1. การบริหารจัดการและพัฒนาร้านค้า

- การสร้างผู้ประกอบการรายใหม่
- การพัฒนาร้านค้า
- การสร้างความสัมพันธ์

##### 2. การบริหารจัดการและสร้างความผูกพันกับบุคลากร

- การสรรหาและการรักษาบุคลากร
- การพัฒนาผู้นำและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

##### 3. การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- การบริหารความสัมพันธ์และการพัฒนาคู่ค้า
- การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

##### 4. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและพัฒนาชุมชน

- การลดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
- การสร้างความผูกพันกับชุมชน
- การพัฒนาชุมชน

### 3.1 การบริหารจัดการและพัฒนาร้านค้า

ในปี 2562 บริษัทฯ ดำเนินวิธีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ประกอบการร้านค้าและผู้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าในการรับบริการจากบริษัทฯ โดยวิธีการสำรวจความพึงพอใจผ่านแบบสอบถามความพึงพอใจออนไลน์โดยทีมงานร้านค้าสัมพันธ์ในทุกไตรมาส ซึ่งการสำรวจถูกพัฒนาและวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกและทีมงานวิจัยการตลาดภายใน ทั้งนี้ ตัวชี้วัดในแบบสอบถามได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและข้อมูลสำรวจความพึงพอใจในปีที่ผ่านมา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะถูกส่งต่อไปยังทีมงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการในแต่ละโครงการ อีกทั้งคณะที่ได้จะเป็นหนึ่งในดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการและเป็นหนึ่งในเกณฑ์ประเมินให้รางวัลศูนย์การค้ายอดเยี่ยมในแต่ละปี

#### 1. การสร้างผู้ประกอบการรายใหม่

บริษัทฯ กำหนดกลยุทธ์ในการสรรหาและสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ออกเป็น 2 แนวทาง คือ การพัฒนาพื้นที่ในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม และตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ของลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ในลักษณะรูปแบบใหม่เพิ่มเติมจากพื้นที่แบบเดิม อาทิ 1) พื้นที่ในรูปแบบป๊อปอัพสโตร์ (Popup Store) บนพื้นที่ส่วนกลางในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการได้ทดลองตลาด 2) พื้นที่ในรูปแบบตลาดนัดมาร์เก็ต มาร์เก็ต หรือตลาดทะเลสาบ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายย่อยที่มีขนาดเล็กและไม่เคยมีประสบการณ์การทำธุรกิจบนพื้นที่ศูนย์การค้ามาก่อน ได้ทดลองทำตลาด 3) พื้นที่ตลาดจริงใจ สำหรับเกษตรกรอินทรีย์ท้องถิ่น ได้มีตลาดในการจำหน่ายสินค้าโดยตรงสู่ผู้บริโภค 4) พื้นที่จำหน่ายของฝากที่ระลึก เช่น กาดหลวง นอร์ธเทอร์น วิลเลจ ศูนย์รวมสินค้าพื้นเมืองคุณภาพระดับพรีเมียมที่ครบครัน และ 5) พื้นที่อาหารแบบ Take Away หรือซื้อแบบไม่รับประทานที่ร้าน ในโซนฟู้ดพาร์ค เป็นต้น โดยในปี 2562 มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่สตาร์ทอัพมาร์เก็ต (Start up Market) หรือ พื้นที่จำหน่ายสินค้าขนาดเล็กบนพื้นที่ร้านที่ยังว่างอยู่ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นรายย่อยได้มีโอกาสทำธุรกิจในพื้นที่ศูนย์การค้าแบบชั่วคราว ในงบประมาณการลงทุนไม่มาก ซึ่งสามารถดำเนินการสรรหาผู้ประกอบการดังกล่าวได้ตามเป้าหมายครอบคลุมพื้นที่ร้อยละ 20 ของพื้นที่ส่วนกลางโดยเฉลี่ยในแต่ละโครงการ

อีกหนึ่งแนวทาง คือ การสรรหาผู้ประกอบการรายใหม่ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น นักท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการเลือกสรรสินค้า โดยสรรหาผู้ประกอบการรายใหม่จากต่างประเทศ ผู้ประกอบการที่ต้องการแตกไลน์ธุรกิจ และผู้ประกอบการสินค้าแบรนด์โดยในปี 2562 ได้สรรหาผู้ประกอบการรายใหม่ที่เปิดร้านกับบริษัทฯ เรียบร้อยแล้วจำนวน 221 ราย ใน 261 พื้นที่เช่าที่ว่างในทุกศูนย์การค้า (รวมศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ ที่เพิ่งเปิดในปี 2562)

#### 2. การพัฒนาร้านค้า

บริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพทุกรายได้มีโอกาสได้รับการพัฒนาจากบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็นรายที่เคยทำธุรกิจกับบริษัทฯ หรือบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล หรือรายที่ยังไม่เคยทำธุรกิจร่วมกันก็สามารถเข้ารับการพัฒนาได้ โดยแบ่งรูปแบบการพัฒนาออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) โครงการซีพีเอ็นลีด - CPNLead (CPN Leading Entrepreneur Advanced Development Program) เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่สามารถจัดสรรเวลาในการเรียนรู้ผ่านการอบรมในห้องเรียนเพื่อเพิ่มทักษะการบริหารจัดการในการประกอบธุรกิจแบบโมเดิร์นเทรด ครอบคลุมความรู้ในเรื่องการวางกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ การวางแผนการตลาด OMNI Channel การใช้ข้อมูลในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และพร้อมที่จะลงมือทดลองทำตลาดเปิดร้านจริงในรูปแบบกิจกรรมอีเวนท์ “Younique market by CPNLead” บนพื้นที่จัดกิจกรรมในศูนย์การค้าที่กำหนด ซึ่งในปี 2562 ซีพีเอ็นลีด รุ่นที่ 3 มีผู้ประกอบการเข้าร่วมโครงการรวมทั้งสิ้น 37 ราย ประกอบด้วยร้านค้าในหมวดอาหาร แพชั่น และหมวดอื่น ๆ เข้ารับการอบรมจากผู้ประกอบการและผู้เชี่ยวชาญชั้นนำในธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยจำนวน 15 หลักสูตร รวมทั้งได้มีโอกาสดูงานของผู้ประกอบการค้าปลีกทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ได้ทดลองเปิดร้านจริงบนพื้นที่จริงในศูนย์การค้าในเครือบริษัทฯ ได้ทดลองพัฒนาสินค้าใหม่ และทำแคมเปญแบบข้ามหมวดผลิตภัณฑ์ในการออกร้านแบบป๊อปอัพสโตร์ และสามารถปรึกษาเกี่ยวกับแผนธุรกิจกับอาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิแบบเฉพาะรายอีกด้วย
- 2) โครงการซีพีเอ็นรีเทลอะคาเดมี่ - CPN Retail Academy เป็นโครงการต่อยอดจากกิจกรรม SME Think Big และ SME Think Big สัญจร เมื่อปี 2559-2560 และนำรูปแบบที่เหมาะสมจากโครงการซีพีเอ็นลีดมาประยุกต์โครงการซีพีเอ็นรีเทลอะคาเดมี่

เป็นโครงการที่จัดขึ้นสำหรับผู้ประกอบการรายย่อยที่สนใจจะพัฒนาการทำธุรกิจค้าปลีกให้เติบโตและเข้มแข็ง ซึ่งจัดทำหลักสูตรจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ประกอบการร้านค้า โดยในปี 2562 เน้นการปูพื้นฐานให้กับผู้ประกอบการในเรื่องที่ยังไม่ชำนาญ เช่น การตลาด ได้แก่ การทำตลาดออนไลน์ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และจัดแต่งหน้าร้านให้น่าสนใจ ซึ่งได้ดำเนินการจัดอบรม 2 รุ่นแรกในเดือนธันวาคม 2562 ในกลุ่มร้านค้าในกรุงเทพฯ และเขตภาคเหนือ มีผู้ประกอบการสนใจเข้าร่วมแล้วทั้งสิ้น 225 ราย ผลประเมินความพึงพอใจผู้เข้าร่วมฯ ให้คะแนนที่ 9.5 จากคะแนนเต็ม 10 ทั้งนี้แผนงานในปี 2563 จะแบ่งเป็น 3 แผนงาน คือ 1) ดำเนินการจัดอบรมพื้นฐานให้ครบทุกภูมิภาค 2) ติดตามผลผู้เข้าร่วมอบรมฯ รุ่นที่ 1-2 ตามหมวดหลักสูตรที่ได้เรียนไปแล้วโดยทีมงานภายในของบริษัทฯ และ 3) คัดเลือกผู้ประกอบการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเข้าร่วมอบรมต่อเนื่องต่อไป

### ความสำเร็จของโครงการซีพีเอ็นลีด 3



จำนวนผู้สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการซีพีเอ็นลีด 3 เพิ่มขึ้นจากโครงการปีที่แล้วที่ร้อยละ **169**



ผู้เข้าร่วมโครงการพึงพอใจกับโครงการที่ร้อยละ **98** เพิ่มขึ้นจากซีพีเอ็นลีด 2 ที่ร้อยละ 34 \* โดยผู้เข้าร่วมโครงการยินดีที่จะแนะนำโครงการให้กับผู้ประกอบการรายอื่นถึงร้อยละ **100**



ผู้เข้าร่วมโครงการมีความมั่นใจและตัดสินใจทำธุรกิจร่วมกับเซ็นทรัลพัฒนา คิดเป็นร้อยละ **48**



ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นโอกาสและต้องการทำธุรกิจร่วมกับเซ็นทรัลพัฒนา ทั้งการเปิดและขยายสาขาในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดคิดเป็นร้อยละ **96** จากผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมด



ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถสร้างยอดขายจากการได้ทดลองเปิดตลาดในกิจกรรมอีเวนต์ “Younique Market by CPNLead” และการเปิดร้านในรูปแบบป๊อปปัสโตร (เฉพาะบางราย) จำนวน **4** ครั้ง เป็นเวลารวม **35** วัน รวมยอดขายทั้งสิ้นเป็นเงิน **11.7** ล้านบาท

### บทสัมภาษณ์จากผู้เข้าร่วมโครงการซีพีเอ็นลีด 3



คุณพิษฐ รัตน์จารุงศ์

Kiss me doll - ผลิตภัณฑ์ผ้าพันคอ

“โครงการซีพีเอ็นลีด 3 นี่เกินความคาดหมาย ได้สอนหลายอย่าง ได้แชร์ (ประสบการณ์) กันหลากหลาย และได้ (ลงมือ) ทำกันจริง ๆ จากที่ไม่เคยคิดว่าต้องกลับไปดูสโตร์ หรือต้องทำหน้าร้านให้ดูดี โครงการนี้ก็ช่วยจุดประกายให้หันกลับไปดูใหม่ ผู้เข้าเรียนได้เพื่อนใหม่ที่ทำงานในแวดวงค้าปลีกเหมือน ๆ กัน ได้ทำเวิร์กช็อปร่วมกัน ได้ช่วยกันคิด ออกผลิตภัณฑ์ที่ cross กัน ซึ่งยากมากที่จะมาทำแบบนี้ เราแชร์กัน แม้แต่ข้อมูลทรัพยากรเลยเออร์”



คุณจารุวรรณ เลิศสินธุภักดี

Zleep Sleep - ผลิตภัณฑ์เครื่องนอน

“ทำธุรกิจนี้มา 12 ปีแล้ว บางเรื่องก็รู้แล้ว การเข้าเรียนโครงการนี้ทำให้เรากลับมามองตัวเอง มีคนมาสอนมาให้รอบความคิด จากที่บางครั้งเราไม่กล้าลงทุน ไม่กล้าเปิดร้าน ซีพีเอ็นก็ให้พื้นที่เราทดลองเปิดเลย ทำเลย รู้เลย รอดไม่รอด ซึ่งเหมาะกับผู้ประกอบการยุคสมัยนี้มาก เหมือนเราเป็นต้นไม้ เติบโตมาในป่า ก็จะสูงบ้าง เตี้ยบ้าง รูปร่างแปลกไปบ้าง ซีพีเอ็นลีดมา shape เราให้สวยงามและเติบโตขึ้น”

(\* มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการคำนวณ)

### 3. การสร้างพัฒนาสัมพันธ์

บริษัทฯ สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาธุรกิจร่วมกันกับผู้ประกอบการในเชิงลึก โดยประจําความร่วมมือกับผู้ประกอบการในการพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมการขายและการตลาดในรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการ เพื่อผลักดันยอดขายของผู้ประกอบการให้ดีขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยในปี 2562 ได้ดำเนินการ ดังนี้



- 1) การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมการขายที่จัดพิเศษเฉพาะกับบริษัทฯ หรือ Exclusive Campaign @ CPN โดยบริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นคู่คิดในการนำเสนอและประสานพันธมิตรแบบข้ามหมวดผลิตภัณฑ์ (Cross Promotion Campaign) ให้เกิดการพัฒนาแคมเปญพิเศษขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายรวมทั้งลูกค้าที่มาใช้บริการ อาทิ การร่วมโปรโมชั่นระหว่างแบรนด์แฟชั่น มาริเมกโกะ (Marimekko) และร้านอาหารเกรฮาวด์คาเฟ่ (Greyhound Café) เพื่อรังสรรค์ประสบการณ์การรับประทานอาหารมื้อพิเศษที่สามารถสัมผัสศิลปะบนโต๊ะอาหารจากภาษาที่ได้รับการตกแต่งลายพิมพ์ที่โด่งดังอันเป็นเอกลักษณ์ของประเทศฟินแลนด์ ไปพร้อมกับการรับประทานอาหารเมนูยอดนิยมจากเกรฮาวด์คาเฟ่ การเปิดโอกาสใหม่ทางธุรกิจในกลุ่มสินค้าเดียวกันระหว่างร้านอาหารออฟไลน์ “กิน+เฮ บาย เกรฮาวด์คาเฟ่” กับร้านอาหารออนไลน์ “ปุดองอันยอง” เกิดเป็นเมนูพิเศษรับประทานที่ร้านภายใต้แคมเปญ “กิน+เฮ บาย เกรฮาวด์คาเฟ่ ฟีเจอริ่ง ปุดองอันยอง” (KINHEY by Greyhound Café Featuring ปุดองอันยอง)

นอกจากนี้ยังพัฒนาแคมเปญร่วมระหว่างแบรนด์สินค้าและผู้ประกอบการเฉพาะรายหรือกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยในการจัดแคมเปญส่งเสริมการขายที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย โดยเพิ่มพันธมิตรบัตรเครดิตเพื่อเพิ่มช่องทางการเก็บข้อมูลลูกค้าที่ใช้บริการให้เกิดประโยชน์กับผู้ประกอบการในอนาคต และสิทธิแลกของสมนาคุณพิเศษ อาทิ แคมเปญ “The Little Campus เล่นให้เป็นเรื่อง” ซึ่งร่วมกับผลิตภัณฑ์นมยูเอชทีดื่มอลด์ กลุ่มผู้ประกอบการร้านค้าเพื่อการศึกษาและบัตรเครดิตเดอวันการ์ด (T1C) สรรค์สร้างกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ให้เด็ก ๆ ได้สนุกสนานในช่วงปิดเทอมและได้พบกับ

โค้ชคนดังในหลายสายอาชีพที่จะมาถ่ายทอดประสบการณ์จริงและสร้างแรงบันดาลใจให้เด็กมีความกล้าทำในสิ่งที่ชอบ ซึ่งแคมเปญนี้ได้รับการตอบรับที่ดีและได้จัดต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 3 แล้ว โดยในปี 2562 มีผู้ประกอบการในหมวดการศึกษาเข้าร่วมแคมเปญนี้จำนวน 90 ราย รวม 250 ร้านใน 19 ศูนย์การค้าของบริษัทฯ สามารถเพิ่มยอดขายได้ให้กับร้านค้าที่ร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับยอดที่ได้จากแคมเปญที่แล้ว ยอดการแลกคะแนนกับบัตรเครดิตเดอวันเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 จากปีที่แล้ว มีการต่อยอดสร้างชุมชนคุณพ่อ คุณแม่ที่มีคุณภาพและมีแนวคิดในแบบเดียวกันบนโลกโซเชียล เพื่อให้เกิดการติดต่อและรับข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อเนื่องตลอดทั้งปี

- 2) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายทั่วทั้งประเทศในช่วงเทศกาลและช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายให้กับผู้ประกอบการร้านค้าตลอดทั้งปี ซึ่งในแต่ละแคมเปญจะมีองค์ประกอบในส่วนของการตกแต่งพื้นที่ศูนย์การค้า กิจกรรมอีเว้นท์ กิจกรรมออกร้าน กิจกรรมเวิร์กช็อป และกิจกรรมแลกของสมนาคุณ โดยในปี 2562 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายหลักจำนวน 5 แคมเปญ สามารถเพิ่มยอดขายให้ร้านค้าในช่วงดังกล่าวได้กว่า 2,500 ล้านบาท (นับเฉพาะข้อมูลที่ได้จากการแลกรับของสมนาคุณ)
- 3) การจัดกิจกรรมร้านค้าสัมพันธ์เพื่อกระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและเป็นการรับฟังข้อเสนอแนะ และหารือพัฒนาความร่วมมือกับผู้ประกอบการในระดับเจ้าของกิจการอย่างไม่เป็นทางการเพิ่มเติมจากช่องทางการประชุมร้านค้า และการสำรวจความพึงพอใจร้านค้าที่ดำเนินการทุกไตรมาส โดยในปี 2562 ได้จัดกิจกรรมเพื่อมอบประสบการณ์การเป็นศูนย์กลางของการใช้ชีวิต หรือ Center of Life ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่ตรงกับไลฟ์สไตล์ เช่น การเชิญพันธมิตรร้านค้าเดินทางสู่จังหวัดเชียงรายเพื่อรับประสบการณ์ความประทับใจแบบพิเศษเฉพาะกับบริษัทฯ ในมุมมอง “เมืองแห่งศิลปะ” หรือ City of Art และที่ตรงกับความต้องการในการขยายธุรกิจให้เติบโต โดยเชิญพันธมิตรทางธุรกิจร่วมเดินทางไปดูงานการเปิดศูนย์การค้าเซ็นทรัล ไอ-ซิตี (Central i-City) ณ ประเทศมาเลเซีย รวมถึงการจัดกิจกรรมสานทนายในรูปแบบอื่น ๆ ที่เน้นไลฟ์สไตล์ให้มากยิ่งขึ้น

## ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน : การบริหารจัดการและพัฒนาร้านค้า

หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
 <p>ดัชนีชี้วัดความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนด “ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของร้านค้า (Tenant)” เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร เป้าหมายที่ 83 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน</li> <li>ในปี 2562 ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของร้านค้า (Tenant) อยู่ที่ 83 คะแนนตามเป้าหมาย โดยคะแนนมากกว่าปี 2561 ที่ร้อยละ 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนด “ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของร้านค้า (Tenant)” เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร โดยตั้งเป้าหมายคะแนนเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เทียบกับปี 2562 และเป้าหมายระยะยาวในปี 2565 ที่ระดับร้อยละ 85</li> </ul>
 <p>การบริหารจัดการ สร้างความสัมพันธ์ และพัฒนาร้านค้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามแผนงานพัฒนาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพภายใต้ โครงการ CPNLead รุ่น 3 โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น 37 ราย และขยายผลทางธุรกิจร่วมกับเซ็นทรัลพัฒนา จำนวน 11 ราย รวมเป็นการเปิดร้านใหม่และขยายสาขาจำนวน รวม 25 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 30 ของผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด</li> <li>ดำเนินการตามแผนงานส่งเสริมการขายเชิงกลยุทธ์ และเพิ่มรูปแบบร้านค้าแบบป๊อปอัพสตรีได้ 61 ร้านจากผู้ประกอบการจำนวน 49 ราย เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ในอัตราที่กำหนดไว้</li> <li>ดำเนินการตามแผนงานประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกับร้านค้าโดยเปิดตัวแอปพลิเคชันซีพีเอ็นเซิร์ฟ - CPN Serve ให้กลุ่มร้านค้าเป้าหมายได้ใช้งานในทุกสาขาตามเป้าหมาย</li> <li>สนับสนุนผู้ประกอบการร้านค้ารายย่อยและท้องถิ่นได้มีโอกาสเปิดร้านค้าปลีกแบบโมเดิร์นเทรดจำนวน 5,288 ร้าน (นับซ้ำราย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562) เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2561</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามแผนงานส่งเสริมการขายและการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์เชิงธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Co-creation)</li> <li>ดำเนินงานตามแผนงานส่งเสริมการขายเชิงกลยุทธ์ และเพิ่มรูปแบบร้านค้าแบบป๊อปอัพสตรีในสัดส่วนที่เหมาะสม</li> <li>ดำเนินการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าจากแหล่งข้อมูลบิ๊กดาต้า - Big Data เช่นข้อมูลสมาชิกเดอะวันให้เกิดประโยชน์กับผู้ประกอบการร้านค้ามากที่สุด</li> <li>เพิ่มสัดส่วนผู้ประกอบการร้านค้าท้องถิ่นให้ได้ร้อยละ 10-20 จากโครงการซีพีเอ็นรีเทลอะคาเดมี่ และจากการสรรหาเพิ่ม</li> </ul>



## 3.2 การบริหารจัดการและสร้างความผูกพันกับบุคลากร

บริษัทฯ กำหนดแผนงานการบริหารจัดการและสร้างความผูกพันกับบุคลากร โดยยึดมั่นในหลักการดูแลและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม เท่าเทียม และเหมาะสมตามหลักบรรษัทภิบาล และสิทธิมนุษยชน<sup>7</sup> (รายงานใน “การกำกับดูแลกิจการ” หน้า 191) โดยมีเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรในหัวใจพนักงาน หรือ Employer of Choice และดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการ 3 ด้าน ดังนี้

### 1. การสรรหาและการรักษาบุคลากร

บริษัทฯ ตั้งมั่นและดำเนินการตามหลักบรรษัทภิบาลในทุกแนวปฏิบัติ โดยเฉพาะในการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้าทำงานกับบริษัทฯ โดยเน้นความโปร่งใส เป็นธรรม เปิดโอกาสให้กับทุกคน ทุกเพศสภาพ ทุกเชื้อชาติโดยไม่แบ่งแยกพื้นฐานของแต่ละปัจเจกบุคคล และไม่มีการเลือกปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรของบริษัทฯ มีความหลากหลายในช่วงอายุ การศึกษา เพศสภาพ และถิ่นฐานที่พำนักอาศัย มีสัดส่วนกลุ่มบุคลากรที่อายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 27 และกลุ่มบุคลากรที่อายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 6 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์แบรนด์เซ็นทรัลพัฒนาในฐานะแบรนด์ผู้ประกอบการนายจ้างที่สร้างคุณค่าร่วมกับพนักงาน (Employer Brand) ให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ผ่านทางสื่อโซเชียลมีเดีย เช่น เฟสบุ๊ก (Facebook) ลิงก์อิน (LinkedIn) แชทบอท (Chatbot) สัมผัสและสัมภาษณ์งานทันที (Walk in Interview) สัมภาษณ์งานนักศึกษาในสถานศึกษาโดยตรง (On Campus Interview) เป็นต้น และได้ปรับแนวทางในการสำรวจความพึงพอใจต่อแบรนด์เซ็นทรัลพัฒนาในฐานะการเป็นองค์กรในหัวใจในกลุ่มผู้สนใจสมัครงานโดยให้สอดคล้องกับกลุ่มเซ็นทรัล ซึ่งจะดำเนินการภายในปี 2563

ในปี 2562 บริษัทฯ ทำการว่าจ้างพนักงานใหม่ทั้งสิ้นจำนวน 728 คน แบ่งเป็นการรับสมัครตามช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น มุ่งเน้นการรับสมัครพนักงานใหม่ที่มีภูมิลำเนาตามภูมิภาค อีกทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานโอนย้ายกลับภูมิลำเนาบ้านเกิด พบว่ามีจำนวนพนักงานขอโอนย้ายไปโครงการใหม่ 1 แห่ง คือ เซ็นทรัล วิลเลจ คิดเป็นร้อยละ 31 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ในโครงการดังกล่าว นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้พนักงานจากต่างบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลสามารถโอนย้ายมาทำงานในบริษัทฯ ได้ภายใต้โครงการ “Fluid Career Growth” ซึ่งเป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการให้โอกาสแก่พนักงานภายในองค์กร

ในการเลือกสายทางเดินอาชีพ (Career Path) ตามที่ตนปรารถนา รวมถึงเพิ่มช่องทางแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ในการสรรหาผู้ที่มาดำรงตำแหน่งว่างลงจากพนักงานภายในบริษัทฯ ตามเงื่อนไขที่กำหนด โดยเริ่มต้นสำรวจในไตรมาสที่ 3 ของปี 2562 มีผู้ร่วมตอบแบบสำรวจจำนวน 827 คน หรือร้อยละ 16 ของพนักงานทั้งหมด พบว่ามีผู้สนใจโอนย้ายไปทำงานสายงานอื่นที่ไม่ใช่สายงานปัจจุบันคิดเป็นร้อยละ 39 และยังคงสนใจทำงานสายงานปัจจุบันคิดเป็นร้อยละ 61

สำหรับปี 2562 มีพนักงานโอนย้ายข้ามบริษัทระหว่างบริษัท และบริษัทอื่นภายในกลุ่มเซ็นทรัล จำนวน 34 คน โดยมีพนักงานที่โอนย้ายจากบริษัทอื่นในกลุ่มเซ็นทรัลมายังบริษัทฯ จำนวน 28 คน หรือร้อยละ 82 ของพนักงานที่ขอโอนย้ายทั้งหมด และมีพนักงานที่โอนย้ายจากบริษัทฯ ไปยังบริษัทอื่นในกลุ่มเซ็นทรัลจำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18 ของพนักงานที่โอนย้ายทั้งหมด

โครงการสรรหา และการวางแผนจัดการอัตรากำลังคนเพิ่มเติม ได้แก่

- โครงการ Work Integrated Learning หรือ WIL โครงการบูรณาการการเรียนการสอนเข้ากับการทำงานจริงในความร่วมมือระหว่างบริษัทฯ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) ดำเนินการต่อเนื่องในรุ่นที่ 2 จำนวน 14 คน ระยะเวลาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2561 ถึง กรกฎาคม 2564 โดยเปิดรับสมัครนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เข้าปฏิบัติงานจริงกับบริษัทฯ ควบคู่กับการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีเป็นเวลา 3 ปี นักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับประสบการณ์จากการทำงานจริงพร้อมประยุกต์ประสบการณ์ที่ได้ในการเรียนกับอาจารย์ประจำรายวิชาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงกับการใช้จริงในอุตสาหกรรม รวมทั้งได้รับเบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลเช่นเดียวกับพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ทั่วไป นับถึงปัจจุบันมีนักศึกษาจากโครงการดังกล่าวเข้าร่วมงานกับบริษัทฯ แล้วจำนวน 12 อัตรา
- โครงการผู้บริหารรุ่นใหม่กลุ่มเซ็นทรัล หรือ Central Group Management Associate (MA) โครงการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ จัดโดยกลุ่มเซ็นทรัล เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพและผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมทำงานจริงและสร้างโอกาสการเติบโต

<sup>7</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ <https://www.cpn.co.th/sustainability/corporate-governance/policies-implementing-guidelines>

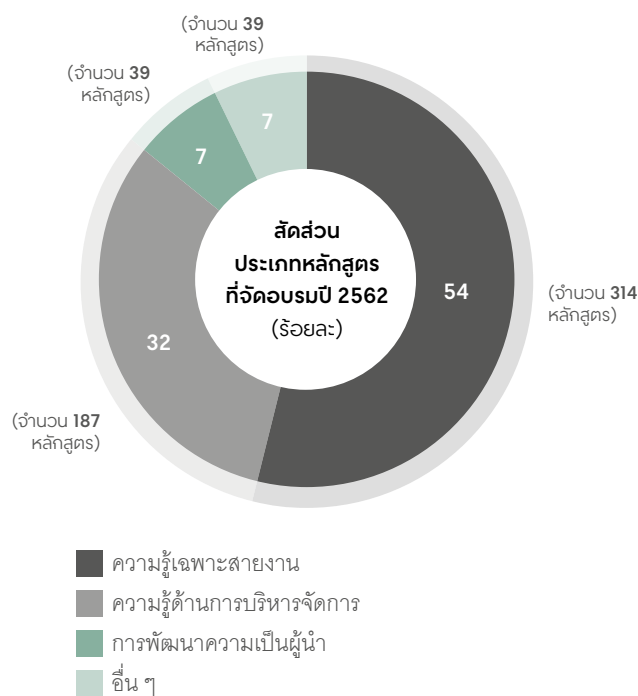
อย่างรวดเร็วในสามกลุ่มธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มค้าปลีก กลุ่มบริหารอสังหาริมทรัพย์ และกลุ่มการบริหารแบรนด์ ซึ่งดำเนินการมาแล้วเป็นปีที่ 5 ปัจจุบันมีพนักงานจากโครงการดังกล่าวอยู่ระหว่างการหมุนเวียนงานในบริษัท แล้วทั้งสิ้น 12 คน

- โครงการผู้จัดการทั่วไปฝึกหัด (General Manager Trainee หรือ GM Trainee) โครงการรับสมัครและพัฒนาผู้บริหารในระดับผู้จัดการศูนย์การค้าจากพนักงานภายในเพื่อรองรับแผนการขยายธุรกิจของบริษัท ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องนับจากปี 2550 ผู้ที่สนใจในโครงการดังกล่าวจะต้องผ่านกระบวนการคัดกรอง 3 รูปแบบ คือ การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ และการสอบประเมินภาวะผู้นำ ภายหลังจากการคัดเลือกบุคลากรจะได้รับการพัฒนาอบรมในรูปแบบห้องเรียน ทั้งในด้านความรู้เรื่องงาน กระบวนการ และการพัฒนาภาวะผู้นำและรูปแบบการลงปฏิบัติหน้างานจริงในสาขาโดยมีผู้จัดการทั่วไปประจำสาขาเป็นที่เลี้ยงสอน โดยในปี 2562 มี GM Trainee ในโปรแกรมทั้งสิ้นจำนวน 8 คน จากการรับสมัครภายใน 7 คน และโอนย้ายภายในกลุ่มเซ็นทรัลจำนวน 1 คน

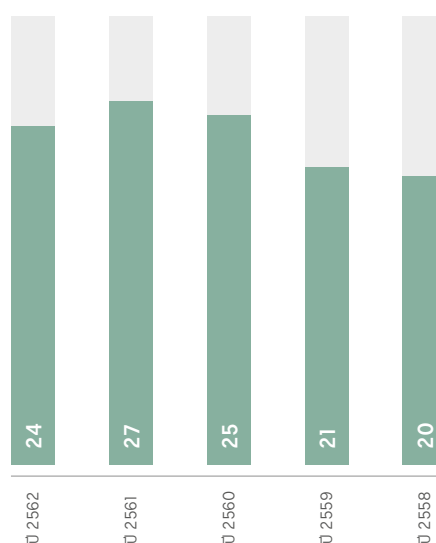
- โครงการต่ออายุการทำงานของบุคลากรที่ใกล้เกษียณเป็นรายปีหรือราย 2 ปี ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของงานและความเต็มใจร่วมกันทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ซึ่งปัจจุบันมีบุคลากรในโครงการดังกล่าวจำนวน 10 คน

## 2. การพัฒนาผู้นำและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

บริษัท เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้ตามแนวทาง 70:20:10<sup>8</sup> โดยกำหนดหลักสูตรการพัฒนาออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ ความรู้เฉพาะสายงาน การพัฒนาความเป็นผู้นำ และอื่น ๆ โดยในปี 2562 ดำเนินการตามแผนการจัดการอบรมทั้งสิ้น 579 หลักสูตร เป็นหลักสูตรการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 7 ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.5 เมื่อเทียบกับปี 2561 มีบุคลากรเข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งการอบรมในห้องเรียน และการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 จากปี 2561 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดการฝึกอบรมโดยรวมเท่ากับร้อยละ 92 (คงที่เมื่อเทียบกับปี 2561) และจำนวนชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยของบุคลากร เท่ากับ 24 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ลดลงจากปี 2561 ที่ร้อยละ 10 ซึ่งเป็นไปตามแผนงานในการเพิ่มการพัฒนาผ่านช่องทางอื่นให้มากขึ้น



จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยของบุคลากร (ชั่วโมงต่อคนต่อปี)



<sup>8</sup> แนวทางในการพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10 คือ เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงร้อยละ 70 จากการสอนโดยหัวหน้างานร้อยละ 20 และจากการอบรมร้อยละ 10

1) **การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้ารายบุคคล** บริษัทฯ เตรียมความพร้อมรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ จึงได้ดำเนินโครงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและความสามารถโดดเด่นตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสถึงระดับผู้จัดการอาวุโส จำนวน 163 คน โดยกำหนดให้บุคลากรแต่ละท่านในโครงการดังกล่าวพัฒนาแผนการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล (Individual Career Development Plan: ICDP) ใช้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10 ซึ่งพบว่าในปีที่ผ่านมา หลักสูตรที่บุคลากรต้องการพัฒนาตนเองสามอันดับแรก คือ ภาวะผู้นำ การคิดวิเคราะห์ และความรู้เฉพาะสายงาน นอกจากนี้ยังมีการติดตามความคืบหน้าการพัฒนาบุคลากรแต่ละท่านจากแผนการพัฒนากำหนดไว้ทุก ๆ ไตรมาส ในปี 2562 โครงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพมีการดำเนินการติดตามให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวได้พัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้คิดเป็นร้อยละ 86 ของพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

2) **การพัฒนาศักยภาพหัวหน้างาน** เพื่อพัฒนาพนักงานและผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานให้มีความสามารถในการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลุ่มเป้าหมายแบ่งเป็น บุคลากรประจำสาขาตั้งแต่ระดับจัดการถึงผู้จัดการทั่วไป และบุคลากรที่ประจำสำนักงานใหญ่ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการถึงผู้อำนวยการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 268 คน โดยใช้ผลการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบ 360 องศาซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้างของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ตัวกลุ่มเป้าหมายเอง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาหัวข้อที่แต่ละคนควรพัฒนาเพิ่มเติม โดยคุณลักษณะของการเป็นหัวหน้างาน 7 ประการที่ใช้ในการประเมินศักยภาพประกอบด้วย

- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการกระทำของตนเอง
- การเปิดโอกาสในการแสดงศักยภาพโดยมอบหมายความรับผิดชอบให้ทีมงาน
- การสอนงานและการพัฒนา
- ความสามารถในการให้คำชื่นชมที่จริงใจแก่พนักงาน
- การเปิดใจรับฟัง
- การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมงาน
- ความสามารถในการปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

สำหรับวิธีการพัฒนานั้นแบ่งออกเป็น การเรียนรู้ในห้องเรียน การเรียนรู้ด้วยตนเองแบบ Micro Learning ผ่านทางแอปพลิเคชัน และการเรียนรู้แบบตัวต่อตัวผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ ซึ่งผลการเข้าร่วมทั้งสามช่องทาง ได้แก่ ร้อยละ 70 ร้อยละ 39 และร้อยละ 41 ตามลำดับ โดยผลที่ได้จะนำไปปรับปรุงการดำเนินโครงการดังกล่าวในปีถัดไป หลังจากที่ถูกกลุ่มเป้าหมายได้เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาตามที่บริษัทฯ กำหนดเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดำเนินการพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงมีการประเมินศักยภาพภาวะผู้นำแบบ 360 องศาอีกครั้งเพื่อสำรวจผลจากการพัฒนาเปรียบเทียบกับผลการประเมินก่อนการเข้าโปรแกรม

3) **การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยดำเนินการจัดทำแผนงานอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ในการทำงาน** ให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการขององค์กรมากขึ้น มีการหารือและปรับแผนพัฒนาฉบับเดิมกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้ทันสมัยตอบโจทย์ลักษณะงานและกลุ่มพนักงานที่เปลี่ยนไป โดยระบุหลักสูตรการอบรมแยกตามหน่วยงานและตามบทบาทของงาน (Job Role) กำหนดระยะเวลาที่พึงอบรมตั้งแต่เริ่มงานกับองค์กรจนถึงระยะเวลารอบปีตามกำหนด มีการประเมินและติดตามตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด เมื่อบุคลากรเติบโตในตำแหน่งที่กำหนดก็จะได้รับการอบรมภาวะผู้นำและการอบรมโครงการ People Manager ต่อไป โดยได้ดำเนินการจัดทำแผนงานแล้วเสร็จที่ร้อยละ 93 จากหน่วยงานทั้งหมด

4) **การพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้กับบุคลากร** ในสายงานบริหารทุนมนุษย์และพัฒนาองค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทีมงานที่ดูแลบุคลากรของบริษัทฯ ให้มีความเป็นมืออาชีพและนำเชื่อถือ รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่กำลังเกิดขึ้น โดยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับหัวหน้างานเข้ารับการประเมินสมรรถนะบุคคลตามมาตรฐานอาชีพบริหารงานบุคคลขั้นคุณวุฒิ จัดโดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ซึ่งเป็นสถาบันที่ให้การรับรองมาตรฐานวัดระดับคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคลในปี 2562 บุคลากรของบริษัทฯ ที่เข้ารับการประเมินและผ่านการรับรองคิดเป็นร้อยละ 67 (4 จาก 6 ท่าน) สำหรับบุคลากรที่เข้ารับการประเมินและยังไม่ได้รับการรับรองจะได้รับการพัฒนาตามแผนงานอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ในการทำงานของฝ่ายบริหารทุนมนุษย์ฯ ต่อไป

- 5) **การเตรียมบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัล** เพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมทางเทคโนโลยี โดยจัดอบรมและแบ่งปันความรู้ทางด้านนวัตกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในธุรกิจค้าปลีกให้กับบุคลากรที่สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 5 ครั้ง มีจำนวนผู้สนใจเข้าร่วมรับฟังจำนวนทั้งสิ้น 258 คน มีการประเมินผลภายหลังการเข้ารับการอบรมและสำรวจโอเคเดียวที่สามารถต่อยอดในการทำงานได้จริงภายหลังการอบรม นอกจากนั้นยังได้พัฒนาแอปพลิเคชันเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานทั้งในการทำงานของแต่ละสาขางาน และการทำธุรกรรมภายในองค์กร เช่น การขอเบิกสวัสดิการ การขออนุมัติงบประมาณ และการสั่งซื้อ/จัดจ้าง และการเบิกจ่ายทางการเงิน เป็นต้น
- 6) **มอบทุนการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา** โดยสามารถสมัครเพื่อขอรับทุนเรียนต่ออุดมศึกษาโทของทางกลุ่มเซ็นทรัลได้มีผลผูกมัด 2 ปี ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องสอบสัมภาษณ์กับคณะกรรมการคัดเลือกฯ เพื่อพิจารณาในด้านทัศนคติและความมุ่งมั่นในการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง บริษัทฯ และสังคมต่อไป ในปี 2562 มีบุคลากรที่ได้รับทุนเรียนต่อปริญญาโททั้งสิ้นจำนวน 4 คน รวมเป็น 13 คนนับแต่มีการเปิดให้ทุนตั้งแต่ปี 2559
- 7) **พัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ชำนาญและเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเฉพาะด้าน** เช่น งานเทคนิค งานระบบงานการให้บริการ และงานบริหาร โดยดำเนินการสรรหาผู้เชี่ยวชาญพิเศษดังกล่าวภายใต้โครงการ “ศูนย์ความเป็นเลิศ หรือ Center of Excellence” เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการองค์ความรู้ องค์กรและถ่ายทอดสู่บุคลากรที่มีศักยภาพ ปัจจุบันโครงการดังกล่าวได้จัดหลักสูตรและเวทีให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง
- 8) **การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรภายใต้โครงการ “ดรีมทีม โปร และดรีมทีม มินิ” (Dreamteam Pro and Dreamteam Mini)** ซึ่งดำเนินโครงการต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 9 และมีการปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทุกปี เป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรของบริษัทฯ ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอกระบวนการในการปรับปรุง และนำเสนอแนวคิดใหม่ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และส่งเข้าประกวดเพื่อนำไปขยายผลทั่วทั้งองค์กรบนพื้นฐานแนวคิดแบบวงจรการบริหารงานคุณภาพ แบ่งลักษณะโครงการออกเป็น 2 ระดับ คือ ดรีมทีม โปร สำหรับโครงการที่แก้ปัญหา

เชิงวิเคราะห์หาสาเหตุบนหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) และ QC Story และดรีมทีม มินิ สำหรับโครงการที่เน้นแก้ปัญหาแบบเร่งรัด ทำได้ทันที (Quick Win) บนพื้นฐานแนวคิดแบบไคเซน (Kaizen) ลด เลิก และเปลี่ยนกระบวนการเพื่อผลลัพธ์ที่ดี โดยบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจะได้พัฒนาตนเองผ่านการอบรมในหลักสูตรการบริหารงานคุณภาพ หลักการ Kaizen PDCA และ QC Story เพิ่มทักษะการเลือกหัวข้อปัญหา การวิเคราะห์ทางการเงินเบื้องต้น ผูกทักษะการทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงสร้างสรรค์ ในปี 2562 ได้กำหนดเป้าหมาย คือ ลดค่าใช้จ่าย (Cost) ลงให้ได้ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับค่าที่ใช้ไปในปี 2561 ทั้งนี้ผลสัมฤทธิ์โครงการ คือ มีพนักงานร่วมส่งโครงการทั้งสิ้น จำนวน 156 กลุ่ม เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วร้อยละ 56 และจากการนำเสนอโครงการทั้งหมด (เฉพาะที่ผ่านการคัดเลือก) พบว่าสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค เช่น ค่าพลังงานไฟฟ้า น้ำประปา และค่าบำรุงรักษา รวมไปถึงการลดต้นทุน วัตถุดิบ และลดการใช้กระดาษ คิดเป็นมูลค่ากว่า 3 ล้านบาทต่อปี คำนวณเป็นผลตอบแทนการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่ากับร้อยละ 436

### 3. การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- 1) การบริหารจัดการและประเมินผลงาน บริษัทฯ ดำเนินการปรับปรุงมาตรฐานค่างานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนงานที่กำหนด โดยใช้เครื่องมือและแนวทางการจัดกลุ่มตำแหน่งงานของกลุ่มเซ็นทรัลต่อเนื่องจากปี 2561 เพิ่มเติมในส่วนโครงสร้างตำแหน่งงานในปี 2562 แล้วเสร็จตามแผน และเตรียมความพร้อมเพื่อให้ทำงานในระบบสารสนเทศทางด้านการบุคคลระบบใหม่ชื่อ “CNext” ที่จะเปิดใช้ในปี 2563 ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังคงระบบการประเมินผลงานพนักงานในสองมิติ คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานรายปีตามดัชนีชี้วัดระดับองค์กรระดับฝ่าย และระดับแผนกลดหลั่นตามลำดับ และประเมินผลพฤติกรรมรายครึ่งปีที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร I•CARE โดยผลประเมินที่ได้จะนำมาใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนและโบนัสประจำปี รวมทั้งใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการจัดเตรียมแผนพัฒนารายบุคคลในปีถัดไป ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ทำการศึกษาแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ - Agile และการใช้เครื่องมือโอเคอาร์- OKR: Objectives & Key Results ในการขับเคลื่อนและพัฒนาตนเอง ทีม และองค์กรไปสู่เป้าหมายองค์กรเดียวกัน โดยได้เริ่มทดลองใช้

เครื่องมือ OKR ในหน่วยงานนำร่อง 3 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาทุนมนุษย์และพัฒนาองค์กร ฝ่ายพัฒนาความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และบางแผนกในฝ่ายการตลาด ในลักษณะผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดแบบเดิมและ OKR จากการประเมินผลสัมฤทธิ์และข้อมูลป้อนกลับจากทั้ง 3 หน่วยงานส่งผลให้บริษัท เห็นชอบที่จะให้บางฝ่ายใช้ OKR เต็มรูปแบบในการขับเคลื่อนแผนงานในปี 2563

- 2) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมสำนักงานภายใต้โครงการ “สมาร์ตออฟฟิศ - Smart Office” เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานในบรรยากาศที่ทันสมัย คล่องตัว ตรงกับลักษณะงาน และไลฟ์สไตล์มากขึ้น กำหนดเสร็จภายในปี 2564 (ขยายจากกำหนดเดิม 1 ปี) โดยทยอยปรับปรุงทั้งออฟฟิศสำนักงานใหญ่และออฟฟิศพนักงานประจำสาขา ในปี 2562 ได้ทำการปรับปรุงสถานที่ทำงานในสำนักงานใหญ่แล้วเสร็จร้อยละ 100 ตามแผน โดยเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้ระดมความคิดในการปรับปรุงออฟฟิศของฝ่ายตน บนพื้นฐานการทำงานอย่างชาญฉลาด - Work Smart เพื่อตอบโจทย์ลักษณะงานของแต่ละฝ่ายที่แม้จะแตกต่างกันแต่อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน คือ I-CARE โดยปรับเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ในที่ทำงานให้ถูกหลักสรีระศาสตร์ และทันสมัย จัดวางโต๊ะทำงานแบบไร้ฉากกัน เปิดโล่ง จัดสรรพื้นที่โคเวิร์กิงสเปซ เพื่อรองรับการทำงานแบบไฮบริดที่เน้นการสื่อสารของทีม จัดมุมสงบเงียบสำหรับการทำงานที่ต้องการสมาธิ จัดมุมนั่งเล่นสำหรับการประชุมแบบไม่เป็นทางการ จัดเคาน์เตอร์บาร์เพื่อรองรับการรับประทานอาหารร่วมกัน จัดโต๊ะติ่งปิงปองเพื่อออกกำลังกายที่สามารถแปลงเป็นโต๊ะประชุมได้เมื่อต้องการ มีการปรับระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น สัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สาย เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมเพื่อให้เหมาะกับการทำงานที่เคลื่อนที่และเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ปรับระบบการประชุมทางไกลผ่านจอภาพให้สามารถประชุมทางไกลเชื่อมต่อได้ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เปลี่ยนการจองห้องประชุม และการแจ้งซ่อมภายในออฟฟิศผ่านแอปพลิเคชัน และคิวอาร์โค้ด เป็นต้น
- 3) การปรับปรุงกระบวนการทำงานทางด้านการจัดการและบริหารบุคลากร และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน โดยดำเนินการศึกษาและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการพนักงานให้มีความยืดหยุ่นตรงตามไลฟ์สไตล์และความต้องการของพนักงานมากขึ้น เช่น ปรับสวัสดิการเดินทางให้ครอบคลุมการเดินทางโดยเครื่องบินโดยสารในทุกตำแหน่งงานเพิ่มเติมการทำประกันสุขภาพสำหรับคนในครอบครัว ขยาย

ผลประโยชน์การประกันกลุ่มกับโรงพยาบาลพันธมิตร และทำข้อตกลงพิเศษเพื่อพนักงานกรณีทำประกันสุขภาพและประกันชีวิต 40 โรคเสี่ยง เป็นต้น

- ในด้านการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้พัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อรองรับการทำงานแบบ Smart Office ทั้งสำหรับการทำธุรกรรมส่วนตัวของพนักงาน เช่น การเบิกจ่ายสวัสดิการผ่านระบบ Smart Expense การขออนุมัติงบประมาณ และทำบันทึกภายในแบบไร้กระดาษ หรือ e-memo และแอปพลิเคชันสำหรับการทำงาน เช่น การขออนุมัติการขยายพื้นที่สำหรับพนักงานขาย หรือ Smart Sale ซึ่งสามารถลดเวลาในการพิจารณาอนุมัติสัญญาจากเดิมได้ถึงร้อยละ 95 ของการทำสัญญาใหม่ทั้งหมด การขออนุมัติงบประมาณทางด้านการตลาด หรือ Marketing Proposal โดยสิ้นปี 2562 พบว่าเวลาที่ใช้ในการอนุมัติขึ้นไม่พบข้อเสนอฟรีอนุมัติเกิน 1 เดือน และการนำระบบสารสนเทศไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการแลกเปลี่ยนของรางวัล และการชำระเงิน POS-Point of Sale ให้กับพนักงานและพนักงานว่าจ้างชั่วคราว
- 4) การคำนึงถึงความปลอดภัยของบุคลากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่บริษัท คำนึงถึงเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยพนักงานประจำรวมทั้งพนักงานรับเหมาช่วงต้องยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของบริษัท<sup>9</sup> โดยในปี 2562 ได้เตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อขอรับรองมาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน ISO 45001 ใน 3 โครงการ (เพิ่มเติมจากแผนที่กำหนด 1 โครงการ) คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 3 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 9 และศูนย์การค้าเซ็นทรัล มหาชัย และดำเนินการตามกฎหมายกำหนดในการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในระดับองค์กรและในระดับสาขาตามลำดับ มีจำนวนพนักงานที่ร่วมเป็นคณะกรรมการฯ ทั้งสิ้น 340 คน โดยแยกเป็นตัวแทนนายจ้างจำนวน 189 คน และเป็นตัวแทนลูกจ้างจำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 ของพนักงานทั้งหมด (ไม่รวมพนักงานสัญญาจ้าง) นอกจากนั้นยังจัดให้มีการอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความเข้าใจและทักษะด้านการดูแลรักษาความปลอดภัยสาธารณะและบุคคล อาทิ การอบรมป้องกันและดับเพลิงขั้นรุนแรง การดูแลเครื่องจักรใหญ่ เช่น บันจูน การดูแลความปลอดภัยระบบไฟฟ้า การดูแลความปลอดภัยทางน้ำ การทำงานอย่างปลอดภัยในที่อับอากาศและที่เสี่ยงภัย การปฐมพยาบาลเบื้องต้น หลักสูตรการอบรมเจ้าหน้าที่ความ

<sup>9</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ <https://www.cpn.co.th/sustainability/corporate-governance/policies-implementing-guidelines>



ปลอดภัย ISO 45001 และ 5 ส. โดยรับการอบรมจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งสิ้น 12 หลักสูตร มีผู้เข้าร่วมจำนวน 1,214 คน (นับซ้ำคน) คิดเป็นร้อยละ 23.9 ของพนักงานทั้งหมด

- 5) การรักษาและสร้างความผูกพันพนักงาน<sup>10</sup> ในด้านการกำหนดสวัสดิการและค่าตอบแทนบุคลากรของบริษัทฯ นั้นจะดำเนินการบนพื้นฐานหลักบรรษัทภิบาลเพื่อให้บุคลากรได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงานทั่วไป ทั้งนี้ความแตกต่างทางเพศสภาพ เชื้อชาติและความทุพพลภาพทางร่างกายไม่ส่งผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน อีกทั้งยังเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทั้งจากคณะทำงาน People Team และจากช่องทางการสื่อสารภายในอย่างเป็นทางการ เช่น Whistleblower และการสื่อสารภายในอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การให้ข้อมูลผ่านหัวหน้างาน รวมไปถึงการให้สิทธิเสรีภาพพนักงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันตามแนวทางปฏิบัติของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ

ในด้านการสร้างความผูกพันกับพนักงาน บริษัทฯ ดำเนินการประเมินความผูกพันของพนักงานภายใต้โครงการ “CG Voice” หรือ Central Group Voice ตามกรอบการประเมินความผูกพันของพนักงานสู่การเป็นองค์กรในหัวใจพนักงาน (Employer of Choice) ของบริษัทเอออน ฮิววิต (Aon Hewitt) ใน 2 มิติ คือ ปัจจัยขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร 4 หมวด และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความผูกพันองค์กร 3 หมวด โดยในปี 2562 มีพนักงานที่ร่วมทำแบบประเมินร้อยละ 81 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดและได้คะแนนความผูกพันของพนักงานที่ร้อยละ 73 ซึ่งมากกว่าบริษัทอื่นในกลุ่มเซ็นทรัลที่ร้อยละ 3 และจัดอยู่ในประเภทองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงตามนิยามของบริษัทเอออน ฮิววิต ผลการประเมินความผูกพันและปัจจัยที่ส่งผลต่อคะแนนความผูกพันจะถูกนำไปวิเคราะห์และพัฒนาแผนงานยกระดับความผูกพันของบุคลากรโดยทีมงานด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารสูงสุดของแต่ละฝ่าย และรายงานต่อคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กรและคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนตามลำดับ ทั้งนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรโดยเฉพาะหมวดการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หมวดความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง หมวดการขึ้นชมและการสร้างแรงบันดาลใจ และหมวดการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ส่งผลให้คะแนนในหมวดดังกล่าวมีค่าเพิ่มขึ้น

ในด้านการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรตามค่านิยม I•CARE ยังคงดำเนินการใน 3 รูปแบบ คือ การใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และการเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร

- การใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร เช่น อีเมล - email ไปสเตอร์ - Admired Plus วิทยุเสียงตามสาย - CPN Radio สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร - CPN Channel สื่อสังคมออนไลน์ แอปพลิเคชัน “ซีพีเอ็น เจน-วี - CPN GEN WE” และเพิ่มเติมการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์ม “Workplace by Facebook” เพื่อช่วยการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองรับการถ่ายทอดสดการประชุม Group Calling และมีระบบวิเคราะห์ข้อมูล โดยผูกอีเมลของพนักงานเป็นสมาชิกเมื่อแรกเข้าทำงานและยกเลิกเมื่อลาออกจากบริษัทฯ โดยอัตโนมัติ อีกทั้งยังได้นำระบบปัญญาประดิษฐ์ผ่านแชทบอท (Chatbot) ชื่อ “น้องซี - Cee” มาทดลองใช้ในการตอบคำถามเกี่ยวกับพนักงานโดยเฉพาะ เช่น สวัสดิการพนักงาน วันลา วันหยุด รวมไปถึงการสอบถามเบอร์ติดต่อภายในบริษัทฯ
- การมีส่วนร่วมผ่านการจัดกิจกรรม เช่น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ประจำปี กิจกรรมวันครอบครัว กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสันตนาการนอกเวลาเพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์พนักงานที่มีความชอบแตกต่างกัน เช่น เต้นซุมบ้า เล่นโยคะ ออกกำลังกายแบบมอร์ทัลคอมแบทที่ผสมผสาน Piloxing และการวิ่ง ซึ่งในปี 2562 เน้นในกิจกรรม “Moment That Matters” ในการส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการขึ้นชมยินดี โดยการเขียนการ์ดขอบคุณ (Recognition Card) ส่งต่อความรู้สึกดี ๆ และเพื่อเป็นการขอบคุณเพื่อนพนักงานด้วยกัน
- การอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องหลักบรรษัทภิบาล การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน และการติดสินบน เพื่อให้พนักงานเข้าใจหลักการ กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และร่วมกันเป็นเครือข่ายในการสังเกตและรายงานหากพบเหตุการณ์ที่เข้าข่ายการประพฤติมิชอบ ซึ่งในปี 2562 ดำเนินการจัดอบรม 3 ครั้ง มีจำนวนพนักงานระดับจัดการเข้าร่วมอบรมจำนวน 123 คน ผลจากการอบรมพบว่าพนักงานพึงพอใจและเห็นว่าเนื้อหาเป็นประโยชน์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงที่ร้อยละ 98
- การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารตามค่านิยม I•CARE อาทิ ผู้นำต้นแบบ “SD Champion” ในโครงการ “CPN Step 2 Share #2 ก้าวเพื่อการแบ่งปันปีที่ 2” ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เชิญผู้บริหารและพนักงานดูแลสุขภาพผ่านกิจกรรมการวิ่งหรือเดิน สะสมระยะทางพร้อมกันทั้งองค์กรแล้วแปรเปลี่ยนเป็นเงินบริจาคให้กับองค์กรการกุศล ผู้นำ Zero Hero โดยเชิญชวนผู้บริหารและ

<sup>10</sup> รายละเอียดเพิ่มเติม <https://www.cpn.co.th/sustainability/sustainability-strategy/stakeholder-engagement/employee>



พนักงานเข้าร่วมโครงการ Zero Hero เพื่อส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว และการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง ดังรายละเอียดในหัวข้อ “การบริหารจัดการขยะและของเสีย ห่วงย่อย แผนการดำเนินงานกับกลุ่มพนักงาน หน้า 156” และผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามค่านิยมองค์กร หรือ I•CARE Agent จำนวน 3 ท่าน (ต่อเนื่องจากปี 2561) เพื่อเป็นตัวแทนองค์กรในการเผยแพร่ผลักดันและสนับสนุนค่านิยมทั้ง 5 ด้านของบริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัลให้พนักงานรู้จัก เข้าใจและประพฤติปฏิบัติเพื่อปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และผูกพันพนักงานไว้ด้วยกัน

## โครงการ CPN Step 2 Share #2 ก้าวเพื่อการแบ่งปันปีที่ 2

เป็นโครงการส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพที่ดีด้วยการเดินหรือวิ่งที่ได้กิโลได้ ทั้งกลางแจ้ง ในฟิตเนส หรือในขณะทำงาน โดยกำหนดเป้าหมายระยะทางสะสมซึ่งได้แรงบันดาลใจจากแนวทาง OKR คือ ระยะจากโลกถึงดวงจันทร์ เท่ากับ 384,400 กิโลเมตร ซึ่งเป้าหมายเพิ่มขึ้นจากปีที่ 1 เกือบ 4 เท่า (ร้อยละ 384) กำหนดช่วงเวลาการจัดกิจกรรมระหว่างวันที่

21 พฤษภาคม ถึง 21 มิถุนายน 2562 โดยทุก 1 กิโลเมตรจากการเดิน/วิ่งของพนักงานที่บันทึกและส่งข้อมูลผ่านแอปพลิเคชัน CPNStep2Share จะมีมูลค่าเท่ากับเงินบริจาค 5 บาท ที่บริษัทฯ จะบริจาคให้แก่โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา

### ผลลัพธ์ของโครงการ



พนักงานและผู้บริหาร  
เข้าร่วมโครงการ  
**3,492**  
คน

**70%**  
ของพนักงาน  
ทั้งหมด

- พนักงานและผู้บริหารเข้าร่วมโครงการ จำนวน 3,492 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด (นับในช่วงการจัดกิจกรรม) และเพิ่มขึ้นที่ร้อยละ 106 จากโครงการในปีแรก



ระยะสะสมจากการ  
เดิน/วิ่งได้  
**474,358**  
กิโลเมตร

เงินบริจาคโครงการ  
**2,371,788**  
บาท

- ระยะสะสมจากการเดิน/วิ่งได้ 474,358 กิโลเมตร เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดที่ร้อยละ 23 และเพิ่มขึ้นที่ร้อยละ 303 จากโครงการในปีแรก ดำเนินเป็นเงินบริจาคจากโครงการ เท่ากับ 2,371,788 บาท



- ระยะทางสูงสุดที่พนักงานสามารถสะสมได้ในระยะเวลา 32 วัน คือ 1,264.45 กิโลเมตร ในประเภทชาย และ 657.54 กิโลเมตร ในประเภทหญิง และระยะทางเฉลี่ยที่พนักงานสะสมต่อหนึ่งท่าน คือ 136 กิโลเมตร ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 94 จากโครงการในปีแรก
- ผลการประเมินภายหลังจบกิจกรรมพบว่าพนักงานร้อยละ 14 เห็นว่ากิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ดีทั้งต่อตนเองและดีต่อผู้อื่นเพราะสามารถแบ่งปันเงินบริจาคได้ และร้อยละ 5 เสนอให้เพิ่มเป้าหมายระยะทาง เพิ่มช่องทางการสื่อสารกิจกรรมและเชิญชวนผู้ประกอบการร้านค้าเข้าร่วมด้วย

## ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน : การบริหารจัดการและสร้างความผูกพันกับบุคลากร

หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
 <p>ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดคะแนนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (CG Voice Score) เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร ตั้งเป้าหมายที่ร้อยละ 75</li> <li>ในปี 2562 บริษัทฯ ได้คะแนนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ร้อยละ 73 (เท่ากับปี 2561)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดคะแนนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (CG Voice Score) เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร ตั้งเป้าหมายที่ร้อยละ 75</li> </ul>
 <p>การสรรหา และดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามแผนเพิ่มขีดความสามารถในการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรที่มีศักยภาพและตรงกับความต้องการขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>ไม่มีการว่าจ้างพนักงานจากสหภาพแรงงานอื่นใด และไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานภายในองค์กร</li> </ul>	<p>ดำเนินการตามแผนงานผลักดันบริษัทฯ สู่อันดับ 1 เป็นองค์กรในหัวใจของพนักงาน</p>
 <p>การพัฒนาภาวะผู้นำ และศักยภาพบุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มีศักยภาพ โดยเน้นการพัฒนาในด้านการบริหารคน และการเพิ่มทักษะทางด้านดิจิทัล เป็นไปตามแผนที่กำหนด</li> <li>ดำเนินการติดตามให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการความก้าวหน้าในอาชีพ ได้พัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้คิดเป็นร้อยละ 86 ของพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>จัดทำแผนงานอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ในการทำงาน (Functional Training Roadmap) แล้วเสร็จร้อยละ 93 จากหน่วยงานทั้งหมด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในงานตามแผนการอบรมที่กำหนดร่วมกับฝ่ายงาน</li> <li>พัฒนาหัวหน้างานอย่างต่อเนื่องให้มีความสามารถในการบริหารคน โดยขยายผลไปยังระดับจัดการทุกคนที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>พัฒนาผู้บริหารศูนย์การค้าเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารธุรกิจและการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับคู่ค้าให้เติบโตร่วมกันไปอย่างยั่งยืน</li> </ul>
 <p>การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานตามแผนงานสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยอัตราการลาออกจากองค์กรโดยสมัครใจอยู่ในเกณฑ์ปกติ</li> <li>ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานที่ทำงานเป็นสมาร์ตออฟฟิศได้ตามแผนในเฟส 1 และ 2 และเลื่อนระยะเวลาเฟส 3 ออกไปจนถึงปี 2564</li> <li>ในรอบปี 2562 มีพนักงานเสียชีวิตเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่อย่างทรมานเสียชีวิต 2 ราย และบาดเจ็บ 13 ราย ในเหตุเพลิงไหม้ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2562</li> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนและข้อพิพาทด้านแรงงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาระบบการทางด้านการบริหารและจัดการบุคลากรแบบยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>พัฒนาแนวทางในการจัดการเรื่องความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้เสียให้เป็นระบบรัดกุม มีแนวทางการป้องกันและติดตามแผนงานลดอุบัติเหตุที่เกิิดซ้ำและเกิดบ่อย</li> <li>สร้างวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้เกิดในองค์กร พร้อมกับเสริมสร้างค่านิยม I-CARE ให้เข้มแข็ง</li> </ul>

### 3.3 การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

บริษัทฯ กำหนดแผนงานการบริหารจัดการคู่ค้าตามนโยบายการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน<sup>11</sup> ที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจระหว่างกันอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ลดผลกระทบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชนและความปลอดภัยตามห่วงโซ่อุปทานค่า ได้แก่ คู่ค้าในส่วนของพัฒนาธุรกิจและก่อสร้าง คู่ค้าในส่วนของบริหารศูนย์การค้า การตลาด และคู่ค้าในส่วนของบริหารองค์กร



แบ่งกลุ่มตามหมวดหมู่การให้บริการของคู่ค้า ดังนี้

ที่ปรึกษาทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม	ผู้รับเหมาก่อสร้าง	วิศวกรรมงานระบบ
ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ก่อสร้างและปรับปรุงอาคาร	ผู้ให้บริการสาธารณูปโภค	ผู้ให้บริการรับเหมาช่วง
ผู้ให้บริการระบบสารสนเทศ	ผู้ให้บริการด้านการจัดการกิจกรรมและสื่อสารการตลาด	ผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุสิ้นเปลือง
ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์สำหรับฟู้ดพาร์ค	บริษัทประกันภัย	ที่ปรึกษาและผู้ให้บริการงานวิจัย

#### 1. การบริหารความสัมพันธ์และการพัฒนาคู่ค้า

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ปรับการจัดงานประชุมคู่ค้าจากการจัดเป็นประจำปีเป็นการจัดทุก ๆ 2 ปี และเพิ่มรูปแบบการประชุมเฉพาะรายอย่างไม่เป็นทางการในการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ โดยเริ่มจากกลุ่มพันธมิตรรายใหม่และรายปัจจุบันจำนวน 3 ราย มีการหารือในความร่วมมือสำหรับโครงการใหม่ขนาดใหญ่ และความร่วมมือบนพื้นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน บนหลักบรรษัทภิบาล และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ตามที่ระบุในหลักการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า<sup>12</sup> (CPN Code of Conduct for Supplier)

ทั้งนี้หนึ่งในการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงธุรกิจระหว่างบริษัทฯ กับคู่ค้านั้น คือการพัฒนาวัฒนธรรมที่สร้างคุณค่าร่วมกัน โดยเฉพาะในช่วงการพัฒนาและก่อสร้างโครงการ เน้นวัตถุประสงค์ร่วมกันตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ การประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดเศษวัสดุ และลดเวลาในการทำงานบนพื้นที่เสี่ยง เพิ่มความปลอดภัยและสุขอนามัย และความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานของแรงงานที่ว่าจ้าง อาทิ

<sup>11</sup> รายละเอียดเพิ่มเติม <https://www.cpn.co.th/th/sustainability/sustainability-reporting-library>

<sup>12</sup> รายละเอียดเพิ่มเติม <https://www.cpn.co.th/th/sustainability/corporate-governance/code-of-business-conduct>

- การลดและใช้ซ้ำ โดยเปลี่ยนวัสดุจากกันชั่วคราว (Partition) ในงานก่อสร้างและปรับปรุงพื้นที่ จากเดิมที่เป็นโครงไม้เปลี่ยนเป็นโครงเหล็กแบบสำเร็จรูป (Knock Down Partition) เพื่อสามารถนำมาใช้ซ้ำได้อย่างต่อเนื่อง บ่อยครั้ง และยาวนานขึ้น อีกทั้งสามารถลดปริมาณขยะโดยนำกลับไปรีไซเคิลได้เมื่อหมดสภาพแล้ว
- ร่วมกับผู้รับเหมาในการปรับกระบวนการตรวจรับมอบหรือตรวจข้อบกพร่อง (Defect) เป็น Defect Online Application เพื่อลดการพิมพ์เอกสารและลดขั้นตอนการส่งเอกสารระหว่างกันไปตาม โดยได้เริ่มที่โครงการการปรับปรุงศูนย์การค้าเซ็นทรัล พัทยาพบว่าสามารถลดการใช้กระดาษลงได้ ประมาณร้อยละ 30 ของการใช้กระดาษในกระบวนการทั้งหมด
- การฉีดสเปรย์ละอองน้ำหน้าเครื่องนำอากาศเข้าสู่ศูนย์การค้า (Fresh Air) เพื่อลดปริมาณละอองฝุ่นเข้าสู่อาคาร โดยมีการควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน MERV - Minimum Efficiency Reporting Value ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานASHRAE (The American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers) ที่ปรับปรุงขึ้น
- การติดตั้งระบบรวมท่อน้ำทิ้งเพื่อนำน้ำคอนเดนเสท (Condensated) ที่กลั่นตัวจากเครื่องทำความเย็นกลับมาใช้ใหม่ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในโครงการที่ติดตั้งเครื่องทำความเย็นแบบแยกส่วน (Split Type) โดยได้ทดลองดำเนินการในโครงการเซ็นทรัล วิลเลจ
- การใช้พัดลมดูดฝุ่นระหว่างการก่อสร้าง เพื่อดูดกรองฝุ่นที่กระจายในพื้นที่ก่อสร้าง เพื่อดูแลสุขภาพของพนักงานผู้รับเหมาที่ทำงานในโครงการ
- การใช้ตู้คอนเทนเนอร์ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนเพื่อใช้งานเป็นที่พักอาศัย ใช้เป็นสำนักงานโครงการชั่วคราว และใช้เป็นที่พักอาศัยของพนักงานผู้รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งมีความคงทน ติดตั้งง่าย

- และสามารถวนกลับไปใช้ในโครงการอื่นได้โดยไม่ต้องรื้อถอนวัสดุ และลดการสร้างขยะภายหลังการก่อสร้างเสร็จ ซึ่งปัจจุบันบริษัท มีที่พักแบบตู้คอนเทนเนอร์แล้วจำนวน 20 ตู้เพื่อใช้หมุนเวียนในโครงการของบริษัทฯ
- การปรับปรุงผ้าในส่วนกันขอบ โดยใช้สติ๊กเกอร์ตักแต่งแทนการทาสีใหม่ เพื่อลดการทำงานของคนงานทาสี ที่ต้องอยู่ในมุมเงยนานเพื่อทาสีกันขอบให้สวยงาม ซึ่งอาจส่งผลต่อโรคทางกายวิภาคในภายหลังได้

สามารถอ่านข้อมูลนวัตกรรมที่พัฒนาร่วมกันกับคู่ค้าก่อนหน้านี้ได้ที่ รายงานประจำปี 2561 หน้า 125

2. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

- **การบริหารความเสี่ยงคู่ค้า**  
บริษัท บริหารความเสี่ยงคู่ค้าโดยพิจารณาความเสี่ยงใน 2 มุมมอง คือ ความเสี่ยงจากการดำเนินงานและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย โดยวิเคราะห์ในสองมิติ คือ ผลกระทบของผลิตภัณฑ์และบริการต่อบริษัท อาทิ การที่คู่ค้าเป็นผู้ดำเนินการน้อยรายในตลาด หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในด้านนั้น ๆ และขนาดของธุรกรรมที่มีระหว่างกัน จากผลการวิเคราะห์คู่ค้าที่ดำเนินธุรกรรมระหว่างกันในรอบปี 2562 จำนวน 6,261 ราย พบว่าคู่ค้าในกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มียอดขายเกินกว่า 10 ล้านบาท มีทั้งสิ้นจำนวน 132 ราย ครอบคลุมร้อยละ 76 ของการว่าจ้าง และจัดซื้อทั้งหมด โดยร้อยละ 28 เป็นการว่าจ้างและจัดซื้อใน ส่วนการพัฒนาและก่อสร้างโครงการ ร้อยละ 40 เป็นการจัดซื้อพลังงานไฟฟ้า และอีกร้อยละ 32 เป็นการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการบริหารศูนย์การค้า และการดำเนินการของบริษัทฯ

การวิเคราะห์ยอดขายใช้จ่ายของคู่ค้าประจำปี 2562 ตามยอดขาย

กลุ่มคู่ค้า	คำนิยามแยกตามมูลค่าการว่าจ้าง	จำนวนคู่ค้า (ราย)	จำนวนยอดขาย (ล้านบาท)	สัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด (ร้อยละ)
กลุ่มที่ 1	มากกว่า 10 ล้านบาทขึ้นไป	132	8,980	76
กลุ่มที่ 2	มากกว่า 1 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท	648	2,102	18
กลุ่มที่ 3	น้อยกว่า 1 ล้านบาท	5,481	675	6
รวม		6,261	11,757	100

ในปี 2562 พบว่าคู่ค้าที่มีความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมีจำนวน 92 ราย เป็นคู่ค้าในสวนการพัฒนาธุรกิจและก่อสร้าง ร้อยละ 66 และเป็นคู่ค้าในสวนการบริหารศูนย์การค้าร้อยละ 34 ทั้งนี้ แนวทางในการลดความเสี่ยงคู่ค้าและเป้าหมายในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน คือ มุ่งเน้นในเรื่องลดการผูกขาดและคอร์รัปชัน ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรฯ และการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน โดยจัดแบ่งแผนงานตามหมวดหมู่การให้บริการของคู่ค้า ได้ดังนี้

มาตรการลดความเสี่ยงคู่ค้า	ผู้รับเหมาก่อสร้าง	ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และ ปรับปรุงอาคาร	วิศวกรระบบระบบ	ผู้ให้บริการรับเหมาร่วม	ผู้ให้บริการระบบสารสนเทศ	ผู้ให้บริการด้านการจัดการ กิจกรรมและสื่อสารการตลาด	ผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุ สิ้นเปลือง
<b>ความเสี่ยงเรื่องการผูกขาดและคอร์รัปชัน</b> <b>มาตรการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้ระบบประมูลออนไลน์ (e-auction)</li> <li>การทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติ (Automate) หรือระบบไร้เงินสด</li> <li>การสรรหาคู่ค้ารายใหม่</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●
<b>ความเสี่ยงเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม</b> <b>มาตรการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำแนวทางการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการสรรหา</li> <li>นำแนวทางการลดขยะหรือการนำกลับมาใช้มาใช้ในการดำเนินการ</li> <li>ตรวจสอบ ณ แหล่งผลิต</li> </ul>	●	●	●			●	●
<b>ความเสี่ยงเรื่องประสิทธิภาพในการจัดซื้อ / จัดจ้าง</b> <b>มาตรการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำทะเบียนแบบรวมศูนย์ซึ่งรวมไปถึงบัญชีคู่ค้าที่ไม่ผ่านการประเมิน เช่น รวมคู่ค้าที่ให้บริการสำหรับศูนย์การค้า และโครงการที่พักอาศัยไว้ด้วยกัน</li> <li>จัดทำทะเบียนสินค้าคงคลังที่มีรูปแบบการสั่งซื้อเหมือนกัน ไว้ในทะเบียนเดียวกัน</li> <li>ร่วมกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลในการดำเนินการสั่งซื้อร่วม</li> <li>ร่วมกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลในการให้บริการส่งมอบสินค้าแบบทันเวลาพอดี เพื่อลดการเก็บสต็อกสินค้า</li> <li>จัดทำระบบประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้รับจากคู่ค้าแบบออนไลน์เพื่อให้ผู้ว่าจ้างและสั่งซื้อทำการประเมินเองได้โดยตรง เพิ่มความสะดวกและรวดเร็ว</li> <li>ปรับปรุงระบบประเมินผู้รับเหมาช่วง</li> </ul>	●	●	●	●	●	●	●
<b>โอกาสในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน</b> <b>มาตรการ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาคู่ค้าที่มีขนาดเล็กสู่การให้บริการโครงการขนาดใหญ่</li> <li>โครงการนวัตกรรมลดขยะโดยใช้หลักการเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular economy)</li> <li>ศึกษาการนำหุ่นยนต์มาทดแทนในงานที่มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัย</li> </ul>	●	●		●	●		●

- **การสรรหาผู้ค้ารายใหม่**  
บริษัท สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการท้องถิ่น และรายย่อยในการทำธุรกิจกับบริษัท ในการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับบริษัท โดยเพิ่มช่องทางใหม่สำหรับผู้สนใจจะลงทะเบียนเป็นคู่ค้ากับบริษัท ผ่านระบบออนไลน์ <https://procurement.cpn.co.th/> เพื่อเพิ่มความสะดวก ความโปร่งใสและเป็นธรรมให้ผู้ประกอบการ โดยสามารถลงทะเบียนเป็นคู่ค้ารายใหม่ได้ด้วยตนเอง อีกทั้งสามารถติดตามข่าวสารและสมัครประกวดราคาพร้อมรับทราบผลผ่านทางช่องทางดังกล่าว ได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยในปี 2562 มีจำนวนผู้ประกอบการสนใจลงทะเบียนเป็นคู่ค้ารายใหม่กับบริษัท ผ่านช่องทางออนไลน์ดังกล่าวแล้วจำนวน 1,043 ราย และขึ้นทะเบียนเป็นคู่ค้ารายใหม่กับบริษัท จำนวน 358 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 9 ของคู่ค้ารายใหม่ทั้งหมดในปี 2562 นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ทำข้อตกลงกับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างในการจัดหาวัสดุดิบและแรงงานจากท้องถิ่นในช่วงดำเนินการก่อสร้าง รวมไปถึงการจัดหาสินค้าตกแต่งภายในจากแหล่งวัตถุดิบท้องถิ่นอีกด้วย




- **การประเมินคู่ค้าและการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง**  
บริษัทฯ ได้นำระบบประเมินคู่ค้าโดยผู้จัดซื้อ/จัดจ้างโดยตรงผ่านทางออนไลน์มาใช้ตั้งแต่เมื่อปี 2561 และดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบในปี 2562 โดยออกคิวอาร์โค้ดสำหรับการประเมินคู่ค้าในทุกใบสั่งซื้อ และในทุกรายการที่ดำเนินการสั่งซื้อผ่านทางระบบสั่งซื้อของบริษัทฯ พบว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการประเมินคู่ค้าได้ขึ้นทางหน่วยงานที่ดูแลการจัดซื้อ/จัดจ้างได้นำผลประเมินดังกล่าวแยกกลุ่มคู่ค้าไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการของคู่ค้า แบ่งเกณฑ์การประเมินออกเป็น 4 ระดับ เน้นการวิเคราะห์คู่ค้าที่ได้รับการประเมินในระดับกลาง หากวิเคราะห์แล้วพบว่าสามารถดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อคงการดำเนินธุรกิจระหว่างกันได้ จะดำเนินการออกจดหมายแจ้งถึงข้อควรปรับปรุงเป็นลายลักษณ์อักษร ไปจนถึงการประชุมหารือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น


ในส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้างนั้น ภายหลังจากวิเคราะห์ต้นทุนและความเสี่ยงของคู่ค้าแยกตามกลุ่มสินค้า และการให้บริการของคู่ค้า พบว่าในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง และการบริหารห่วงโซ่อุปทาน ออกเป็น

- 1) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ อาทิ การทำข้อตกลงจัดซื้อออนไลน์กับคู่ค้าโดยตรง การจัดทำเครื่องมือออนไลน์ในการขอใช้บริการทางธุรการ เช่น การขอใช้บริการรถยนต์ของบริษัท และการแจ้งซ่อมอุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ และสัญญาณโทรศัพท์ในสำนักงาน
- 2) สรรหาผลิตภัณฑ์ทดแทนหรือผลิตภัณฑ์อัตโนมัติ อาทิ ศึกษาข้อดีข้อเสียของการนำเครื่องมืออัตโนมัติมาทดแทนการใช้กระดาษเช็ดมือ ศึกษาการนำหุ่นยนต์มาทดแทนในงานที่มีความเสี่ยง
- 3) ปรับระบบทะเบียนบัญชีจัดซื้อ/จัดจ้างเป็นแบบรวมศูนย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า/บริการในแง่ความปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และแบ่งปันข้อมูลทะเบียนคู่ค้าที่มีศักยภาพและทะเบียนคู่ค้าที่ติดบัญชีแบล็กลิสต์ไปตลอดห่วงโซ่อุปทาน

ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน : การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
<div><div>ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน</div></div>	<ul style="list-style-type: none"><li>กำหนดการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับคู่ค้าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมขององค์กร</li><li>ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาวัตกรรมร่วมกับคู่ค้าทั้งสิ้น 2 ราย จากทั้ง 7 กลุ่มคู่ค้าตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>กำหนดการพัฒนาวัตกรรมร่วมกับคู่ค้าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมขององค์กร</li></ul>



หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
 <p>การบริหารจัดการลูกค้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คู่ค้าและผู้รับเหมารายใหม่ผ่านการประเมินคุณสมบัติด้านความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม จำนวน 358 ราย (ไม่รวมคู่ค้ารายใหม่ในต่างประเทศ) หรือคิดเป็นร้อยละ 8.6 ของคู่ค้ารายใหม่ทั้งหมดในปี 2562</li> <li>• ดำเนินการประเมินคุณภาพการให้บริการคู่ค้าและผู้รับเหมาที่ดำเนินธุรกรรมระหว่างกันในปี 2562 ผ่านระบบประเมินคู่ค้าโดยผู้จัดซื้อ/จัดจ้างโดยตรงผ่านทางออนไลน์จำนวน 2,005 รายการ คิดเป็นร้อยละ 48 ของรายการสั่งซื้อทั้งหมดที่มีการจัดซื้อ/จัดจ้างผ่านระบบออนไลน์</li> <li>• ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทบทวนและประเมินความเสี่ยงของคู่ค้ารายปี กำหนดและติดตามมาตรการในการลดความเสี่ยงกับคู่ค้ารายสำคัญตามแผนงาน</li> <li>• มีจำนวนโครงการจัดซื้อ จัดจ้างผ่านระบบประมูลออนไลน์จำนวน 141 งาน คิดเป็นมูลค่ากว่า 336 ล้านบาท และประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนเพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 37 เมื่อเทียบกับมูลค่าต้นทุนก่อนการประมูล</li> <li>• มีจำนวนคู่ค้าท้องถิ่นที่ดำเนินธุรกรรมระหว่างกันในปี 2562 จำนวน 2,664 ราย คิดเป็นร้อยละ 56 ของจำนวนคู่ค้าทั้งหมดที่ดำเนินธุรกรรมระหว่างกันในปี 2562 รวมมูลค่าการสั่งซื้อหมุนเวียนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมด 1,682 ล้านบาท</li> <li>• ไม่มีอุบัติเหตุ (ขั้นรุนแรง) เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการในปี 2562</li> <li>• ไม่พบข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน การใช้แรงงานผิดกฎหมาย หรือการก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมในโครงการของบริษัทฯ ที่ก่อสร้างและปรับปรุงในปี 2562</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดสัดส่วนคู่ค้าท้องถิ่นและรายย่อยในการจัดซื้อ/จัดจ้างในทุกห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร</li> <li>• พัฒนาสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านการสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพของคู่ค้า</li> <li>• ติดตามและพัฒนาแผนเพื่อลดอุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้างและการดำเนินงาน</li> </ul>

### 3.4 การแสดงความรับผิดชอบต่อและพัฒนชุมชน

บริษัทฯ กำหนดแนวทางในการแสดงความรับผิดชอบต่อและพัฒนาร่วมกับชุมชนตามที่ได้นำเสนอบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ (<https://www.cpn.co.th/th/sustainability/sustainability-strategy/stakeholder-engagement/community>) โดยมุ่งเน้นสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็งควบคู่กับการดำเนินโครงการเพื่อสนับสนุนและพัฒนาด้านการศึกษา โดยในปี 2562 ได้กำหนดเป้าหมายการมีส่วนร่วมกับชุมชนเป็นดัชนีชี้วัดระดับองค์กร และแบ่งแผนงานออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

#### 1. การลดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ มุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อชุมชน เน้นใน 2 ด้านหลักตามการวิเคราะห์สัทธิภาพองค์กร คือ ด้านการจราจรทั้งก่อน

ระหว่าง และหลังการก่อสร้างจนเปิดให้บริการ ซึ่งแสดงรายละเอียดการดำเนินการในหน้า 114 และในด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการขยะและการปล่อยน้ำเสีย ดังรายละเอียดการดำเนินการในหน้า 152 ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน แบ่งตามห่วงโซ่คุณค่า คือในช่วงการพัฒนาและก่อสร้างโครงการกำหนดทีมงานชุมชนสัมพันธ์ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแล สอบถาม และตรวจตราผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับชุมชนโดยรอบในระยะ 8-15 กิโลเมตรอย่างสม่ำเสมอตลอดการก่อสร้าง

ภายหลังการเปิดดำเนินการแล้ว จะมีทีมงานซีเอสอาร์สาขา (Branch CSR) และทีมควบคุมคุณภาพ รับผิดชอบหน้าที่ดังกล่าวต่อไปอีกทั้งกำหนดทีมงานตลาดและทีมที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ คอยติดตามดูแลการร้องทุกข์ในช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งโซเชียลมีเดีย เพื่อนำมาแก้ไข ปรับปรุง และลดผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งนี้ ในปี 2562 ไม่มีการดำเนินการใดของบริษัทฯ ที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมในระดับรุนแรง

## 2. การสร้างความผูกพันกับชุมชน

### 1) การออกแบบอาคารโดยผสมผสานสถาปัตยกรรมพื้นถิ่นตามเจตนารมณ์ของบริษัทฯ

ในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับชุมชนเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและเผยแพร่อัตลักษณ์ประจำท้องถิ่นในวงกว้าง โดยได้กำหนดแนวปฏิบัติในการออกแบบโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมและการตกแต่งทั้งภายในและภายนอกอาคารให้นำเอกลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณีและของดีของชุมชนมาประยุกต์ให้ทันสมัย โดดเด่น ดังเห็นได้จากรูปแบบการตกแต่งด้านหน้าอาคารในหลาย ๆ โครงการ อาทิ

1. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ขอนแก่น	รูปทรงของกระดี่ข้าวเหนียวของชุมชนทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงราย	ดอกกาสะลอง และดอกเงี้ยว ดอกไม้มงคลประจำถิ่นเหนือ
3. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ศาลายา	ดอกกล้วยไม้ฉลุ ดอกไม้เศรษฐกิจประจำถิ่นของจังหวัดนครปฐม
4. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล สุราษฎร์ธานี	ต้นมะพร้าว ต้นไม้ที่พบทั่วไปทั้งจังหวัด
5. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่	ตุ๊ก และโคมลอยของดีของคนล้านนา
6. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พิษณุโลก	ประเพณีแข่งเรือยาวประจำจังหวัด
7. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล อุบล	ดอกบัวหลวง ดอกไม้ประจำจังหวัด
8. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล มหาชัย	เรือมหรานาวา
9. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล โคราช	นิทานพื้นบ้านเรื่องตำนานกลีบดอกสะเลเต หรือดอกมหาหงส์
10. ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต	สถาปัตยกรรมจีน-โปรตุเกสของตึกอาคารและบ้านเรือนในย่านเมืองเก่าภูเก็ต



### ศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ - Central Village

ได้รับแนวคิดจากการจัดวางผังของเมืองในอุดมคติแบบไทยในสมัยโบราณ ที่อยู่บนแผ่นดินทองอันมีชื่อว่าสุวรรณภูมิ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักอยู่ 4 ประเภท คือ วัด บ้าน และตลาด จากภูมิปัญญาของไทยในการระบายอากาศและระบายน้ำฝน ทำให้จุดเด่นร่วมกันของสถาปัตยกรรมไทยที่เห็นได้ชัด คือ “หลังคาทรงจั่ว” สถาปัตยกรรมที่ผู้พบเห็นจากต่างถิ่นสามารถรับรู้และจดจำอัตลักษณ์นี้ได้เป็นอย่างดี โดยโครงการแบ่งพื้นที่ออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ 1) ส่วนร้านอาหาร ซึ่งได้นำแนวคิดของ “ตลาด” ซึ่งเป็นจุดรวมของผู้คนในเมืองที่มีความวุ่นวายแต่ก็มีเสน่ห์ไม่แพ้กัน 2) ส่วนร้านค้าขนาดเล็กซึ่งเปรียบได้กับ “บ้าน” ที่มีการนำสินค้าภูมิปัญญาชาวบ้านมาขายหน้าบ้านของตน ซึ่งมีการตั้งชื่อกลุ่มของร้านค้าตามวิชาชีพของภูมิปัญญาไทย 4 กลุ่ม คือ หมู่บ้านช่างปั้นดินเผา หมู่บ้านช่างเหล็ก หมู่บ้านช่างจักสาน และหมู่บ้านช่างไม้ และ 3) ส่วนร้านค้าแบรนด์เนมได้นำแนวความคิดมาจาก “วัดและวัง” ที่แสดงถึงความวิจิตรและเป็นองค์ประกอบสำคัญของเมือง



## 2) การสนับสนุนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่

- การสร้างสิ่งปลูกสร้างเพื่อสาธารณประโยชน์ให้กับชุมชน อาทิ สถานีอนามัยในเขตแจ้งวัฒนะ ห้องน้ำสาธารณะต้นแบบในสวนลุมพินี กรุงเทพฯ สวนสาธารณะเข็นทรัลพาร์ค ในเขตศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 2 สวนสาธารณะปทุมวันนารักษ์ ในเขตศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ สวนสาธารณะโคราชริเวอร์วอล์ค ในเขตศูนย์การค้าเซ็นทรัล โคราช สะพานลอยคนข้ามที่ได้มาตรฐานความแข็งแรงและความปลอดภัยด้วยการติดตั้งกระจกนิรภัยแบบใสและสายพานลาดเลื่อนลิฟท์ในศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต ในปี 2562 ได้มอบทางเชื่อมสาธารณะกับระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ หรือรถไฟฟ้าบีทีเอส ณ สถานีห้าแยกลาดพร้าว ในศูนย์การค้าเซ็นทรัล ลาดพร้าว มูลค่า 43.8 ล้านบาท ให้กับกรุงเทพมหานคร
- การจัดสรรพื้นที่โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือในราคาลดพิเศษให้กับหน่วยงานราชการ สถานศึกษา หน่วยงานภาคประชาสังคม และหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร ในการจัดแสดงนิทรรศการและจัดพื้นที่พิเศษเพื่อให้บริการประชาชน ซึ่งหนึ่งในกิจกรรมที่บริษัทฯ ร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัล จัดอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 32 ปีแล้ว คือการจัดพื้นที่เปิดรับบริจาคโลหิตเพื่อมอบให้กับสมาคมกาชาดไทย โดยในปี 2562 จัดภายใต้โครงการชื่อ “กลุ่มเซ็นทรัลทำความดี บริจาคโลหิต ถวายเป็นพระราชกุศล เนื่องในโอกาสพระราชพิธีบรมราชาภิเษก พุทธศักราช 2562” ดำเนินการเปิดรับบริจาคในศูนย์การค้าภายใต้การบริหารของบริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัล จำนวน 22 แห่ง ได้ยอดบริจาคโลหิตจำนวน 10 ล้านซี.ซี. นอกจากนั้น ยังร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงหาผลประโยชน์ต่าง ๆ อาทิ องค์กรทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติหรือองค์การยูนิเซฟ ประเทศไทย ในการจัดแคมเปญ “Central-UNICEF Together For Everychild” “#EatPlayLove” โดยจัดกิจกรรมโรดโชว์ในรูปแบบของงานเอ็กซ์โป สัปดาห์ไปยังศูนย์การค้าภายใต้การบริหารของบริษัทฯ ทั่วประเทศ เพื่อชวนให้คนไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเด็กในช่วงปฐมวัยอย่างถูกวิธี โดยเฉพาะในช่วง 1,000 วันแรก ซึ่งเป็นช่วงสำคัญที่สุดของการพัฒนามนุษย์ และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

## 3) การบริจาคเงิน

บริษัทฯ ให้การสนับสนุนด้านการเงินกับชุมชน องค์กรการกุศล หน่วยงานที่เหมาะสมและมีความเกี่ยวข้องกับชุมชนที่บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอยู่ รวมไปถึงการบริจาคเพื่อการศึกษาและการบริจาคเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ โดยในปี 2562 บริษัทฯ ได้บริจาคให้กับมูลนิธิต่าง ๆ อาทิ มูลนิธิอาสาเพื่อนพึ่ง(ภาฯ) ยามยาก สภากาชาดไทย ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนนาหมื่นศรี มูลนิธิโรคไตแห่งประเทศไทย มูลนิธิโรงพยาบาลชลประทาน มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมสากล มูลนิธิวชิรเวศวิทย์ลัย เฉลิมพระเกียรติ มูลนิธิยุวพัฒน์ มูลนิธิเตียง จิราธิวัฒน์ เป็นต้น รวมเป็นเงิน 68.9 ล้านบาท (รวมเงินที่ชำระเพื่อการค้าเงินงาน) ทั้งนี้ส่วนหนึ่งของยอดเงินบริจาครวมโครงการที่ดำเนินการร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัล และในนามเซ็นทรัลทำ

ในส่วนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ บริษัทฯ ได้ร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัลโดยมูลนิธิเตียง จิราธิวัฒน์ ในการมอบถุงยังชีพจำนวน 6,000 ถุง มูลค่ากว่า 4 ล้านบาท ให้กับผู้ประสบอุทกภัยในจังหวัดพิษณุโลก ขอนแก่น ร้อยเอ็ด มุกดาหาร สกลนคร และอุบลราชธานี ภายหลังน้ำลดยังได้ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการฟื้นฟูและเยียวยาผู้ประสบภัย อาทิ จัดโครงการ Central Green Project Waste War ร่วมรณรงค์ลดปริมาณขยะโดยการนำขยะเศษอาหารจากศูนย์การค้ามาเปลี่ยนเป็นน้ำชีวภาพเพื่อมอบให้สำนักทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดพิษณุโลก นำไปแจกจ่ายให้กับประชาชนที่เดือดร้อนจากน้ำท่วมขัง 6 อำเภอ จำนวน 1,500 ขวด และในช่วงต้นปี 2562 ร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ ในการจัดงานมหกรรมธงฟ้าและสินค้าจากผู้ประสบภัยพายุปากีสถาน ลานด้านหน้าศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์โดยจำหน่ายสินค้ากว่า 170 บูธ จากจังหวัดยะลา ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ตรัง และสงขลา ฯลฯ ในราคาถูกกว่าท้องตลาด เพื่อฟื้นฟูผู้ประสบอุทกภัยตั้งแต่ปี 2561

#### 4) การจัดกิจกรรมซีพีเอ็นอาสา

บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอกิจกรรมอาสาที่ตนเอง และเพื่อนพนักงานสนใจ และใช้เวลาในช่วงโง่งการทำงาน ในการทำกิจกรรมอาสาเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน และมีส่วนร่วม ร่วมกับชุมชนในการส่งเสริมทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยทางบริษัทฯ จะพิจารณาอบเงิน สนับสนุนในการดำเนินการ นอกจากนี้ยังได้ดำเนินโครงการ Centrality ร่วมกับบุคลากรของบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล เพื่อ ร่วมกันทำกิจกรรมในการสร้างคุณค่าร่วมกับกับชุมชนโดย รอบหรือภายในจังหวัดที่โครงการตั้งอยู่ ส่งผลให้ตลอดทั้งปี 2562 มีการจัดกิจกรรมอาสาทั้งสิ้น 134 กิจกรรม มีจำนวน พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมทั้งสิ้น 3,972 คน (นับเฉพาะข้อมูลที่มี การรวบรวม และนับซ้ำคน) เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่ร้อยละ 88

### 3. การพัฒนาชุมชน

#### 1) ด้านเศรษฐกิจชุมชน

บริษัทฯ มีเจตนารมณ์ที่จะเป็นศูนย์กลางของชุมชน สร้างความ เป็นอยู่ที่ดี และนำความภาคภูมิใจให้กับชุมชนโดยร่วมมือ กับหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาสังคมในการจัดกิจกรรม ทางการตลาดที่สะท้อนและส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นเกิดความ ภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของเมือง และสร้างกลไกตลาดชุมชนให้ เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่นให้เข้มแข็ง โดยในปี 2562

- ร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัลในการจัดกิจกรรมจำหน่ายสินค้า ภายใต้โครงการสินค้าชุมชนของเรา “ฟาร์มอินทาวน” เป็น ปีที่ 8 อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นช่องทางในการจำหน่ายสินค้า คุณภาพดีกว่า 2,000 รายการ จากเกษตรกรทั่วทุกภูมิภาค ไทยรวม 49 จังหวัด แบ่งโซนสินค้าออกเป็น โซนอัตลักษณ์ สมุนไพร โซนผัก ผลไม้และผลิตภัณฑ์ออร์แกนิก และโซน สินค้าสร้างสรรค์ โดยจัดในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์
- ร่วมกับกรมทรัพย์สินทางปัญญา ในการจัดกิจกรรมส่งเสริม สินค้าบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ จากแหล่งผลิตกว่า 60 ราย ในงาน “สัมผัสเสน่ห์สินค้าบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ทั่วไทย” ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล บางนา
- ร่วมกับมูลนิธิโครงการหลวง ในการขยายผลจัดกิจกรรม จำหน่ายผลิตภัณฑ์จากโครงการหลวง เพิ่มเติมจากการจัด งานใหญ่ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ไปจัดยังศูนย์การค้าอีก 6 แห่ง ทั่วประเทศ ได้แก่ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 3 ศูนย์การค้าเซ็นทรัล บางนา ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต ศูนย์การค้า เซ็นทรัล อุตร ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ราชบุรี เป็นต้น

#### ตลาดจริงใจ ฟาร์มเมอร์มาร์เก็ต (Jing Jai Farmers' Market)

หนึ่งในรูปแบบการพัฒนาชุมชนที่ร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัล จนประสบความสำเร็จ สามารถขยายผลจากกิจกรรม ทางการตลาดบนพื้นที่ชั่วคราวสู่การจัดสรรพื้นที่ถาวรใน การจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ คือโครงการ “ตลาด จริงใจ ฟาร์มเมอร์มาร์เก็ต” ซึ่งสนับสนุนเกษตรกรอินทรีย์ได้ มาจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง โดยบริษัทฯ และ กลุ่มเซ็นทรัล ภายใต้โครงการ เซ็นทรัล ทำ (Central Tham) มีเจตนารมณ์ในการสร้างงาน สร้างอาชีพ และสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน ได้นำองค์ความรู้และ ความชำนาญของกลุ่มฯ มาปรับใช้ในการบริหารโครงการ ตลาดจริงใจ เช่น การรับซื้อสินค้าโดยตรงจากเกษตรกร การถ่ายทอดความรู้ด้านการค้าขาย การวางแผนโลจิสติกส์ รวมถึงตรวจสอบและตั้งคำถามมาตรฐานด้านความปลอดภัย ต่างๆ เพื่อให้ตลาดจริงใจ เป็นตลาดชุมชนถาวรที่เกษตรกร ตัวจริงได้มาจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง เน้น สินค้าคุณภาพ สะอาดปลอดภัย ออรัล ในราคายุติธรรม สร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคและเสริมศักยภาพให้เกษตรกร รู้ความต้องการลูกค้า และสามารถวางแผนการผลิตได้ตรง เป้า โดยตลาดจริงใจ Farmers' Market เปิดสาขาแรกในปี 2561 และเปิดครบ 14 สาขาในปี 2562 ใน 12 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ อุตรดิตถ์ เชียงราย พะเยา ขอนแก่น อุบลราชธานี พิจิตร สิงห์บุรี นครราชสีมา สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และนนทบุรี ซึ่งนับสาขาที่เปิดภายในพื้นที่ของศูนย์การค้า ของบริษัทฯ จำนวน 9 สาขา สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้กว่า 2,431 ครัวเรือน จาก 278 ตำบล และสร้างรายได้ครัวเรือน เพิ่มขึ้นสูงสุด 3 เท่า สร้างรายได้หมุนเวียนสู่ชุมชนท้องถิ่น กว่า 100 ล้านบาท โดยตั้งเป้าเปิดตลาดจริงใจในอีก 22 สาขา ในปี 2563



นอกจากนั้น ภายใต้ความร่วมมือกับกลุ่มเซ็นทรัลยังได้ร่วมกันพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและกระจายรายได้สู่เกษตรกรโดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายโดยสนับสนุนและพัฒนากิจกรรมการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าของการผลิตผลิตภัณฑ์จนถึงการวางขายผลผลิต อาทิ
  - ร่วมกับกรมป่าไม้และมูลนิธิสืบนาคะเสถียรในการพัฒนาภาคพื้นอนุรักษ์ เพื่อรักษาป่าภูชี้เดือน จังหวัดเชียงรายภายใต้โครงการสร้างป่าสร้างรายได้ตามแนวพระราชดำริ โดยผลผลิตจะออกสู่ตลาด ภายใต้แบรนด์ Good Goods ซึ่งมีร้านค้า ณ ชั้น 1 ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และจำหน่ายใน ท็อปส์ ไทยแลนด์ สาขาต่าง ๆ
  - ร่วมกับมูลนิธิชัยพัฒนา ภายใต้โครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาเกษตรกรรมบนพื้นที่สูง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลิตข้าวพันธุ์พิษณุโลก 80 “ทรัพย์-ปัน” ที่ได้รับพระราชทานจากกรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งเป็นข้าวที่มีค่าน้ำตาลปานกลางค่อนข้างต่ำ เพียง 59.5 เหมาะกับคนรักสุขภาพ ผู้ป่วยโรคเบาหวาน โรคอ้วน โดยผลิตภัณฑ์ทั้งหมดวางจำหน่ายในท็อปส์ ไทยแลนด์ ในทุกศูนย์การค้าของบริษัทฯ
  - ร่วมกับโครงการสานพลังประชารัฐ หอการค้าไทย และบริษัทประชารัฐรักสามัคคีนครศรีธรรมราช ในการนำของดีประจำจังหวัดนครศรีธรรมราช จากชุมชนท้องถิ่นมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับมอบเป็นของขวัญปีใหม่ประจำปี 2562 ภายใต้คำจำกัดความ “สุขนคร- ความสุขที่ยั่งยืนของชาวนครศรีธรรมราช” โดยมอบให้กับผู้ประกอบการร้านค้าพันธมิตร คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสียหลักที่สำคัญในเทศกาลปีใหม่และโอกาสสำคัญตามเหมาะสมเมื่อต้นปี 2562 สามารถสร้างรายได้ให้ชุมชนโดยตรงร่วม 4 ล้านบาท (ไม่รวมค่าใช้จ่ายในการผลิตของขวัญ) ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ยางพาราสินค้าขึ้นชื่อของภาคใต้ มาขึ้นรูปเป็นเบาะรองนั่ง คลุมด้วยผ้าฝ้ายทอยกดอกลายกระจูด จากมูลนิธิส่งเสริมศิลปาชีพ ในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ในรัชกาลที่ 9 และขึ้นรูปเป็นผลิตภัณฑ์ตุ๊กตายางพาราธรรมชาติตามตุ๊กตาสัญลักษณ์ “ลุงสุข” ซึ่งสื่อถึงลักษณะคนได้ที่ยิ้มแย้ม ใจดี และมีความสุขเพื่อการแบ่งปัน ซึ่งบริษัทฯ นำมาโปรโมทเมื่อครั้งเปิดให้บริการศูนย์การค้าเซ็นทรัล นครศรี นอกจากนี้ยังร่วมกับศูนย์ศิลปาชีพบ้านเนินธัมมัง กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์จากกระจูด และกลุ่มผลิตภัณฑ์กระจูด บ้านควนป้อม ในการ

สานกระจูดขึ้นรูปเป็นกล่องเอนกประสงค์สำหรับใส่ของและกลุ่มใบไม้บ้านศรีวัง (ผ้ามัดย้อมสีธรรมชาติจากใบไม้) และโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้า หมู่บ้านจุฬาภรณ์พัฒนา 2 ในการย้อมผ้ามัดย้อมธรรมชาติ และตัดเย็บเป็นหมอนรองคอสำหรับการเดินทาง

## 2) ด้านการศึกษา

บริษัทฯ มุ่งพัฒนาในด้านการศึกษาค้นคว้าเป็นรากฐานของสังคม ภายใต้โครงการ “เซ็นทรัล มุ่งมั่นพัฒนาการศึกษา และซีพีเอ็น เพาะกล้าปัญญาไทย” โดยเน้นพัฒนาในปัจจัยพื้นฐาน 2 ปัจจัย คือ ฮาร์ดแวร์หรือสิ่งปลูกสร้าง อาคาร ห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์หรือทักษะของนักเรียนและครูผู้สอน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน ในปี 2562 ได้ดำเนินการส่งมอบให้กับโรงเรียนทั้งสิ้น 7 แห่ง ใน 6 จังหวัด อาทิ ปรับปรุงอาคารเรียน ก่อสร้างอาคารศูนย์การเรียนรู้เพื่อการศึกษา ปรับปรุงอาคารเลี้ยงไก่ไข่ สร้างโรงกรองน้ำดื่ม จัดทำห้องเรียนต้นแบบ และส่งมอบสนามเด็กเล่น “สนามนี้เพื่อน้อง” โดยมีรายชื่อโรงเรียน ดังต่อไปนี้

- โรงเรียนบ้านคลอง จังหวัดภูเก็ต
- โรงเรียนวัดยางแขวนอยู่ จังหวัดพิษณุโลก
- โรงเรียนบ้านทับเบิกร่วมใจ จังหวัดเพชรบูรณ์ (โครงการต่อเนื่องจากปี 2561)
- ศูนย์การเรียนรู้ตำรวจชายแดนบ้านจะนะ จังหวัดเชียงราย (โครงการต่อเนื่องจากปี 2561)
- โรงเรียนบ้านโป่งแมลงวัน จังหวัดนครราชสีมา
- โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านฟ้าไทยงาม จังหวัดเชียงราย (อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง)
- โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ท่านผู้หญิง ทวี มณีบุตร จังหวัดตาก (อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง)

ทั้งนี้ยังได้ร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัล และกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้ชื่อโครงการ “เซ็นทรัล ทำ” ในการร่วมพิธีลงนามบันทึกความเข้าใจในโครงการ “โรงเรียนร่วมพัฒนา - Partnership School” ซึ่งเป็นโครงการปฏิรูปการศึกษา เพื่อมอบอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการระบบการศึกษา และผลักดันอนาคตของเยาวชนระบบการศึกษาไทย เน้นสร้างทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนและอาชีวศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพตอบโจทย์ตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศได้ รวมไปถึงเข้าใจในหลักเศรษฐกิจพอเพียงผ่านการทำโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ปลูกฝังการมีคุณธรรมในจิตใจทำให้เติบโตเป็นคนดีของ



สังคม โดยคัดเลือกโรงเรียนและสถานศึกษาอาชีวะ เข้าร่วม  
โครงการทั้งสิ้น 17 แห่ง ใน 9 จังหวัด โดยมีรายชื่อโรงเรียน/  
วิทยาลัยในโครงการดังต่อไปนี้



- โรงเรียนบ้านโป่งแมลงวัน จังหวัดนครราชสีมา
- ศูนย์การเรียนรู้ตำรวจตระเวนชายแดนบ้านจะนู และโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านทำไทยงาม จังหวัดเชียงราย
- โรงเรียนบ้านทับเบิกร่วมใจ จังหวัดเพชรบูรณ์
- โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนท่านผู้หญิง ทวี มณีบุตร จังหวัดตาก
- โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 29 (กะทู้) และโรงเรียนวัดมงคลวราราม จังหวัดภูเก็ต
- โรงเรียนบ้านดงอุดม โรงเรียนบ้านส่วยพริ้ว โรงเรียนบ้านหนองแสง และวิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี
- โรงเรียนบ้านแก้งขาว โรงเรียนบ้านท่าไผ่ (ไผทอง) โรงเรียนบ้านโพธิ์เมืองมะทัน จังหวัดอุบลราชธานี

- วิทยาลัยอาชีวศึกษาสระบุรี จังหวัดสระบุรี
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์และมูลนิธิยุวพัฒน์กรุงเทพฯ

3) ด้านอื่น ๆ

ได้แก่ การมอบโอกาสและความเท่าเทียมทางสังคมให้กับผู้ด้อยโอกาส อาทิ การจัดสรรพื้นที่พิเศษฟรีให้กับผู้พิการได้จำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาลโดยถูกต้องตามกฎหมายในพื้นที่ที่เห็นชอบบนประโยชน์ของผู้พิการเป็นที่ตั้ง โดยในปี 2562 มีผู้พิการจำนวน 46 ราย เข้าร่วมโครงการดังกล่าวในศูนย์การค้าของบริษัท จำนวน 21 โครงการ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1 ต่อพนักงานทั้งหมด นอกจากนี้ ยังร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัลในการสานต่อโครงการพัฒนาศักยภาพชีวิตคนพิการ หรือ Central C.A.R.E for Disability มอบเงินสนับสนุนแก่คนพิการให้สามารถมีความรู้ในการประกอบอาชีพ และจัดจ้างเข้าทำงานกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล รวมทั้งหมดจำนวน 467 คน

ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน : การแสดงความรับผิดชอบต่อและพัฒนชุมชน

หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
 <p>ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายการมีส่วนร่วมกับชุมชนเป็นดัชนีชี้วัดระดับองค์กร โดยตั้งเป้าหมายการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือชั่วโมงอาสาของพนักงานอยู่ที่ 10,000 ชั่วโมง</li> <li>ในปี 2562 มีบุคลากรของบริษัทฯ เข้าร่วมกิจกรรมสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน และกิจกรรมซีพีเอ็นอาสาจำนวน 18,040 ชั่วโมง มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ร้อยละ 80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายการมีส่วนร่วมกับชุมชนเป็นดัชนีชี้วัดระดับองค์กร โดยตั้งเป้าหมายการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือชั่วโมงอาสาของพนักงานอยู่ที่ 30,000 ชั่วโมง</li> </ul>
 <p>การแสดงความรับผิดชอบต่อ และพัฒนาชุมชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรมทางการตลาดสู่การเป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิต และศูนย์กลางของชุมชน รวมทั้งสิ้น 828 กิจกรรม เป็นกิจกรรมเพื่อสนับสนุนธุรกิจขนาดย่อมจำนวน 179 กิจกรรม</li> <li>สนับสนุนพื้นที่ให้หน่วยงานภาครัฐและชุมชนโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเป็นงบประมาณรวม 54 ล้านบาท สนับสนุนกำลังคน และงบประมาณในการดำเนินโครงการซีพีเอ็นอาสา และโครงการสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชนรวม 5.2 ล้านบาท</li> <li>ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมจิตอาสาและการสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน โดยมีการจัดกิจกรรมทั้งหมด 116 กิจกรรม (ไม่รวมกิจกรรมเซ็นทรัลกรีน) คิดเป็นจำนวนชั่วโมงอาสา 13,210 ชั่วโมง หรือร้อยละ 73 ของจำนวนชั่วโมงอาสาทั้งหมดในปี 2562</li> <li>สนับสนุนและร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัล ในการดำเนินโครงการเพื่อสังคมในนาม “เซ็นทรัล ทำ” และกลุ่มเซ็นทรัล รวมเป็นเงิน 57.1 ล้านบาท และบริจาคเพื่อการกุศลผ่านมูลนิธิต่าง ๆ รวมเป็นเงิน 11.8 ล้านบาท โดยเป็นงบประมาณเพื่อพัฒนาด้านการศึกษาทั้งสิ้น 7.5 ล้านบาท</li> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่เป็นนัยสำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทดลองบูรณาการจัดกิจกรรมทางการตลาดแบบองค์รวม เพื่อส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางของชุมชนอย่างแท้จริง อย่างน้อย 1 โครงการนำร่อง</li> <li>สนับสนุนพื้นที่ให้หน่วยงานภาครัฐและชุมชนโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายในสัดส่วนที่เหมาะสม</li> <li>ศึกษาการเก็บข้อมูล และการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ผลตอบแทนผู้สังคม หรือคุณค่าร่วมที่สังคมได้รับที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร</li> </ul>



## 4. ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม<sup>13</sup>

บริษัทฯ ประกาศนโยบายด้านสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมการดำเนินงานและบริหารจัดการพลังงาน น้ำ สภาพภูมิอากาศ สภาพแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และการจัดการของเสียเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยนำมาตรฐานสากลต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้อาทิ มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มาตรฐานการจัดการก๊าซเรือนกระจก (ISO 14064-1) มาตรฐานระบบการจัดการด้านพลังงาน (ISO 50001) และแนวทางการบริหารจัดการ

อาคารประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือมาตรฐานอาคารเขียวในระดับนานาชาติ (LEED: Leadership in Energy & Environmental Design) หลักเกณฑ์การประเมิน Thailand Energy Award ของกระทรวงพลังงานและ ASEAN Energy Award ของอาเซียน โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มการใช้ทรัพยากรทางเลือก เช่น พลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ การนำน้ำกลับมาใช้หมุนเวียน การลดปริมาณขยะฝังกลบ และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

### แนวทางการบริหารจัดการและผลการดำเนินงาน



### 4.1 การบริหารจัดการการใช้พลังงานและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

บริษัทฯ มีนโยบายที่มุ่งเน้นการใช้พลังงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมีแนวทางในการดำเนินการทั้งในส่วนของการเพิ่มการใช้ไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทดแทนประเภทหมุนเวียนตามธรรมชาติและการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานเพื่อดำเนินงาน

#### 1. การบริหารจัดการการใช้พลังงานจากแหล่งพลังงาน

##### (1) แหล่งพลังงานที่ใช้แล้วหมดไป (Non-renewable Sources)

- พลังงานไฟฟ้าซึ่งได้จากแหล่งผลิตโดยตรง คือ การไฟฟ้า

ส่วนภูมิภาคและการไฟฟ้านครหลวง<sup>14</sup> โดยในปี 2562 บริษัทฯ ใช้ไฟฟ้าจากแหล่งผลิตไฟฟ้าโดยตรงจำนวน 988,868 เมกะวัตต์-ชั่วโมง หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99 ของพลังงานทั้งหมดที่ใช้แล้วหมดไป โดยใช้ในการทำงานของระบบปรับอากาศ ไฟฟ้าแสงสว่าง และเพื่อกิจกรรมปกติภายในศูนย์การค้า 33 แห่ง และอาคารสำนักงานทั้ง 7 แห่ง

- พลังงานจากเชื้อเพลิงน้ำมันในการเผาไหม้เครื่องยนต์เพื่อดำเนินกิจกรรมปกติ เช่น การทำงานของเครื่องตัดหญ้า การใช้รถตู้บริษัท รถรับส่งลูกค้า (Shuttle Bus) และในการซ่อมแผนเผชิญเหตุจำพวกอุปกรณ์ยุทธภัณฑ์สำหรับซ้อมดับเพลิง นอกจากนั้น ยังสำรวจเพื่อใช้งานในกรณีเหตุฉุกเฉิน เช่น การใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงในเครื่องกำเนิดไฟฟ้า

<sup>13</sup> รายงานเฉพาะการดำเนินงานธุรกิจในประเทศไทย และไม่รวมการดำเนินงานของ บมจ. แกรนด์ คาแนล แลนด์ (GLAND)

<sup>14</sup> บริษัทฯ ใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งผลิตไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 89 ของค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคทั้งหมด หรือเท่ากับ 3,545 ล้านบาท

(Power Generator) และระบบสูบน้ำดับเพลิง (Fire Pump System) เป็นต้น

- พลังงานจากก๊าซหุงต้มสำหรับกิจกรรมในศูนย์อาหารที่บริหารงานโดยบริษัท<sup>15</sup> และในการซ่อมแผนเผชิญเหตุกรณีเกิดเหตุจากครีวร้อน

## (2) แหล่งพลังงานทดแทนประเภทหมุนเวียนตามธรรมชาติ (Renewable Sources)

ปัจจุบัน บริษัทฯ สามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าจากแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคาอาคารศูนย์การค้าจำนวน 8 โครงการ (ไม่นับโครงการเซ็นทรัล แฉ่งวัฒนะ เนื่องจากยกเลิกอุปกรณ์) โดย

ในปี 2562 บริษัทฯ สามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าจากแผงโซลาร์เซลล์ได้จำนวน 9,045 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ผลิตได้เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ที่ร้อยละ 46 จากการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคาอาคารศูนย์การค้าเพิ่มเติมจำนวน 4 โครงการ ได้แก่ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวสต์เกต เซ็นทรัล ชลบุรี เซ็นทรัล ศาลายา และเซ็นทรัลนครศรี ซึ่งหากผลิตได้เต็มปีภายในปี 2563 คาดว่าจะสามารถผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์เพิ่มขึ้นอีก 5,240 เมกะวัตต์-ชั่วโมง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแผนในการติดตั้งเพิ่มเติมอีก 4 โครงการ และศึกษาความเป็นไปได้ในการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์แบบที่เหมาะสมเพิ่มเติมในอนาคต

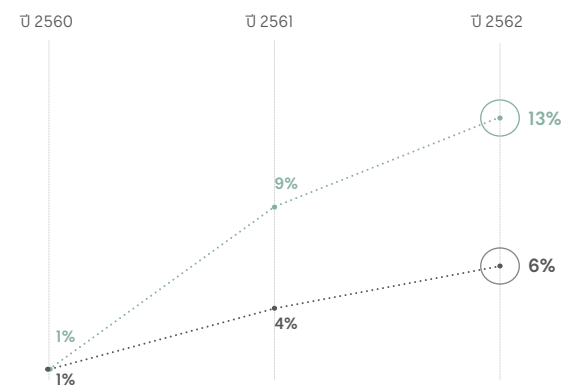
## ปริมาณพลังงานจากแหล่งต่าง ๆ ที่บริษัทฯ ใช้เพื่อดำเนินธุรกิจทั้งหมด (เมกะวัตต์-ชั่วโมง)



สัดส่วนพลังงาน	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
เชื้อเพลิง / แผงโซลาร์เซลล์ / ไฟฟ้า	0.1 / 0.5 / 99.4	0.6 / 0.6 / 98.8	0.5 / 0.9 / 98.6

หมายเหตุ : การใช้พลังงานไฟฟ้าในปี 2562 เป็นการใช้พลังงานของสำนักงานใหญ่ (รวมสำนักงานทั้งสามแห่งที่ตั้งอยู่ ณ อาคาร ดิ ออฟฟิศเคส แอท เซ็นทรัลเวิลด์, อาคารปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ เอ และอาคารจิวเวอร์รี่เทรดเซ็นเตอร์) เท่ากับ 891 เมกะวัตต์-ชั่วโมง

## ร้อยละของพลังงานไฟฟ้าจากโซลาร์เซลล์ เทียบกับพลังงานไฟฟ้าจากแหล่งผลิตโดยตรง (เทียบเฉพาะโครงการที่ติดตั้ง และไม่รวมศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์)



..... เทียบกับพลังงานไฟฟ้าจากแหล่งผลิตโดยตรงเฉพาะในส่วนที่ใช้ขายโดยบริษัท

..... เทียบกับพลังงานไฟฟ้าที่ได้จากแหล่งผลิตโดยตรง : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและการไฟฟ้านครหลวง

## 2. การบริหารจัดการการใช้พลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ

- (1) การใช้พลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ส่วนกลางและในระบบปรับอากาศ (การใช้พลังงานโดยบริษัทฯ) ซึ่งบริษัทฯ ดูแลและควบคุมได้โดยตรง บริษัทฯ มีการกำหนดนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องและตั้งเป้าหมายองค์กร

ในการลดการใช้พลังงานไฟฟ้าต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ลงให้ได้ร้อยละ 20 ภายในปี 2568 เทียบกับปีฐานปี 2558 (เฉพาะส่วนการใช้พลังงานโดยบริษัทฯ) และกำหนดเป้าหมายลดการใช้พลังงานลงให้ได้ร้อยละ 2 ในปี 2562 เทียบกับปี 2561 ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการใช้มาตรการต่างๆ เพื่อลดการใช้และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ให้ดียิ่งขึ้น อาทิ

<sup>15</sup> ไม่รวมกิจกรรมการใช้ก๊าซหุงต้มของร้านค้า และผู้เช่า

<sup>16</sup> เป็นการใช้พลังงานของสำนักงานใหญ่ (รวมสำนักงานทั้ง 3 แห่งที่ตั้งอยู่ ณ อาคาร ดิ ออฟฟิศเคส แอท เซ็นทรัลเวิลด์, อาคารปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ เอ และอาคารจิวเวอร์รี่เทรดเซ็นเตอร์) เท่ากับ 891 เมกะวัตต์-ชั่วโมง

- มาตรการเกี่ยวกับระบบปรับอากาศ HVAC (Heating, Ventilation, and Air-conditioning)
    - การปรับเปลี่ยนเครื่องทำความเย็นขนาดใหญ่ชนิดประสิทธิภาพสูง (High efficiency chiller)
    - ติดตั้งระบบควบคุมระบบปรับอากาศ (AC Control System) ในศูนย์การค้า จำนวน 19 โครงการ ซึ่งจะได้ผลประหยัดภายในปี 2563
    - ติดตั้งอุปกรณ์ควบคุมความเร็วรอบมอเตอร์ (VSD: Variable Speed Drive) ที่เครื่องสูบน้ำหล่อเย็นเพิ่มเติมจำนวน 1 โครงการ
    - ปรับเปลี่ยนมอเตอร์ปั๊มประสิทธิภาพสูงในหอส่งน้ำเย็นและหอลมเย็น (Condenser Pump - CDP and Chilled Water Pump - CHP) จำนวน 5 โครงการ
    - เปลี่ยนระบบหอทำความเย็น (Chiller Plant) จำนวน 1 โครงการ
    - เปลี่ยนมาใช้ใบพัดแบบไฟเบอร์กลาสและเสริมแรงด้วยเส้นใย (Fibre-reinforced Plastic) ซึ่งมีคุณสมบัติช่วยประหยัดพลังงาน สำหรับหอผึ่งเย็น จำนวน 3 โครงการ
    - ติดตั้งอุปกรณ์ตรวจวัดอุณหภูมิและความชื้น (Temperature & Humidity Sensor) จำนวน 20 โครงการ เพื่อใช้ในการควบคุมการทำงานของระบบปรับอากาศแบบกึ่งอัตโนมัติ
    - การใช้นวัตกรรมระบายความร้อนด้วยลูกบอลยาง (Ball Cleaning)
    - ปรับปรุงกระบวนการทำงานและดูแลระบบปรับอากาศภายในศูนย์การค้าให้ทำงานในช่วงเวลาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
  - การปรับระบบไฟฟ้าแสงสว่างภายในศูนย์การค้าให้เป็นหลอดแอลอีดีทั้งหมด
  - การพัฒนาพนักงานในด้านการอนุรักษ์พลังงาน จัดการองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผ่านการอบรม และปลูกฝังค่านิยมในการใช้พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างรู้คุณค่าทั้งจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ้น 11 หลักสูตร มีผู้เข้าร่วมจำนวน 518 คน (นับซ้ำคน) คิดเป็นร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด รวมไปถึงการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสื่อสารวันพลังงาน (Energy Day) และโครงการตรึมทีมที่มีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี
- (2) การใช้พลังงานไฟฟ้าโดยผู้ประกอบการร้านค้าและผู้เช่าพื้นที่โดยบริษัท เป็นผู้ให้บริการระบบไฟฟ้าและระบบความเย็น

ในแต่ละร้านค้าและคิดค่าบริการตามหน่วยการใช้งาน เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านค้าและผู้เช่าพื้นที่สามารถบริหารจัดการการใช้ไฟฟ้าของตนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้ให้ความรู้และดำเนินการมาตรการต่าง ๆ เพื่อจูงใจผู้ประกอบการร้านค้าใช้พลังงานอย่างประหยัด อาทิ เชิญชวนให้หันมาเปลี่ยนหลอดไฟฟ้าแสงสว่างภายในร้านเป็นระบบหลอดไฟฟ้าแอลอีดี โดยในปี 2562 สามารถดำเนินการได้ที่ร้อยละ 90 ของจำนวนเป้าหมายร้านค้าที่กำหนดไว้ และเชิญชวนให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมสื่อสารวันพลังงาน (Energy Day) ประจำปี

ในปี 2562 บริษัทฯ ใช้พลังงานไฟฟ้าทั้งหมดอยู่ที่ 997,914 เมกะวัตต์-ชั่วโมง (รวมพลังงานไฟฟ้าจากโซลาร์เซลล์) แบ่งเป็นการใช้ไฟฟ้าโดยบริษัทฯ เท่ากับ 486,822 เมกะวัตต์-ชั่วโมง และเป็นการใช้ไฟฟ้าโดยผู้ประกอบการร้านค้า เท่ากับ 511,092 เมกะวัตต์-ชั่วโมง หรือคิดเป็นร้อยละ 49 และร้อยละ 51 ของการใช้พลังงานไฟฟ้าทั้งหมด (ตามลำดับ)

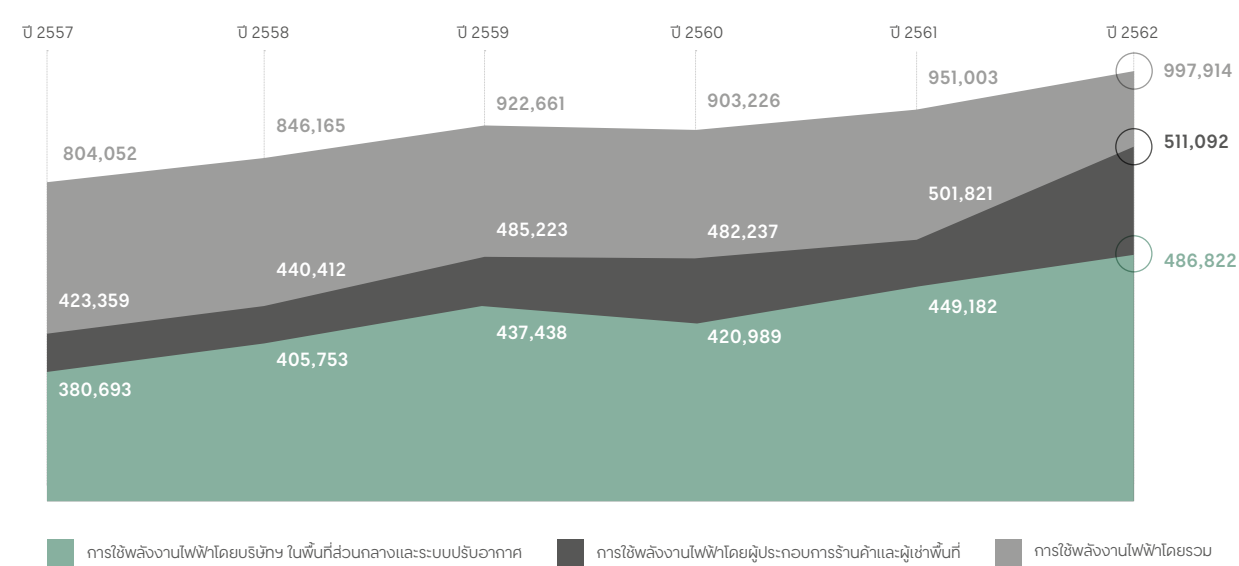
จากการดำเนินการตามมาตรการลดการใช้พลังงานไฟฟ้าและเพิ่มการใช้พลังงานไฟฟ้าทางเลือก ส่งผลให้ในปี 2562 บริษัทฯ สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งจ่ายไฟฟ้าในภาพรวมลงได้ 10,800 เมกะวัตต์-ชั่วโมง (คำนวณเฉพาะโครงการที่เปิดให้บริการตามปกติเต็มปีและอยู่ในขอบเขตการเพิ่มมาตรการตามแผนงาน) หรือเท่ากับลดลงร้อยละ 1.1 เมื่อเทียบปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าในปี 2561 และดัชนีการใช้พลังงานไฟฟ้าต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่<sup>17</sup> หรือ Specific Energy Consumption: SEC (เฉพาะในส่วนการใช้พลังงานไฟฟ้าโดยบริษัทฯ ไม่รวมร้านค้าเช่า) โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 162 กิโลวัตต์-ชั่วโมง/ตร.ม. เมื่อคำนวณเฉพาะโครงการที่เปิดให้บริการตามปกติเต็มปี พบว่าประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่<sup>18</sup> ลดลงที่ร้อยละ 2.8 เมื่อเทียบกับปี 2561 เนื่องจากอุณหภูมิของประเทศไทยในปี 2562 ที่สูงขึ้นมากกว่าปี 2561 อย่างมีนัยยะ<sup>19</sup> การปรับพื้นที่ใช้สอยให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นของบางโครงการ และการปรับรอบการคำนวณค่าไฟฟ้า ทั้งนี้เมื่อเทียบกับปีฐาน (ปี 2558) พบว่ามีประสิทธิภาพดีขึ้นที่ร้อยละ 11.4 อนึ่งความเข้มข้นของการใช้พลังงาน (รวมพลังงานไฟฟ้าและพลังงานอื่น ๆ) ต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่อยู่ที่ 162.8 กิโลวัตต์-ชั่วโมง/ตร.ม.

<sup>17</sup> พื้นที่ที่ใช้ในคำนวณมาจากพื้นที่ให้เช่าทั้งหมด (Net Leasable Area) รวมกับพื้นที่ส่วนกลาง (Common Area)

<sup>18</sup> คำนวณเฉพาะประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานที่ใช้แล้วหมดไป

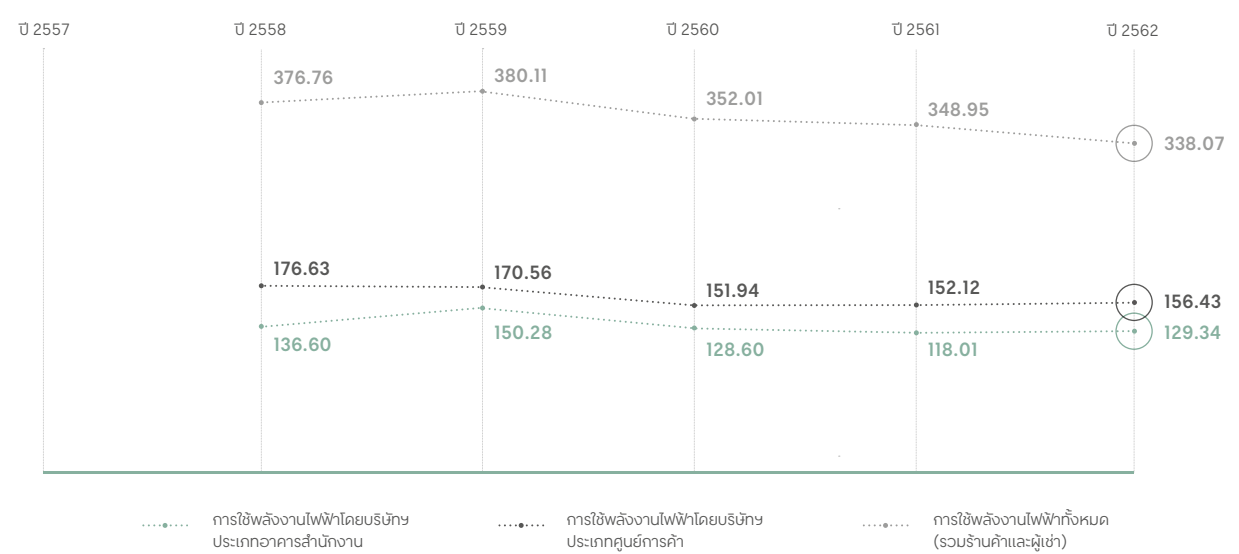
<sup>19</sup> อ้างอิงข้อมูลจาก กรมอุตุนิยมวิทยา [www.tmd.go.th](http://www.tmd.go.th) (<https://www.tmd.go.th/climate/climate.php?FileID=5>)

ปริมาณพลังงานไฟฟ้าที่บริษัทฯ ใช้แยกตามกิจกรรม (เมกะวัตต์-ชั่วโมง)



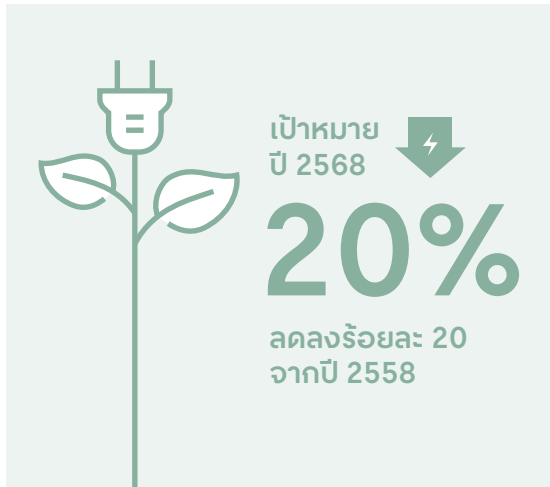
\*หมายเหตุ : จำนวนโครงการที่นำมาคำนวณ ระหว่างปี 2558-2562 คือ 29 , 30, 32, 33, 34 โครงการ (ตามลำดับ) รวมโครงการศูนย์การค้า และสำนักงานใหญ่ ไม่รวมการใช้ไฟฟ้าของโรงแรม

ดัชนีการใช้พลังงานไฟฟ้าต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ (กิโลวัตต์-ชั่วโมงต่อตารางเมตร)

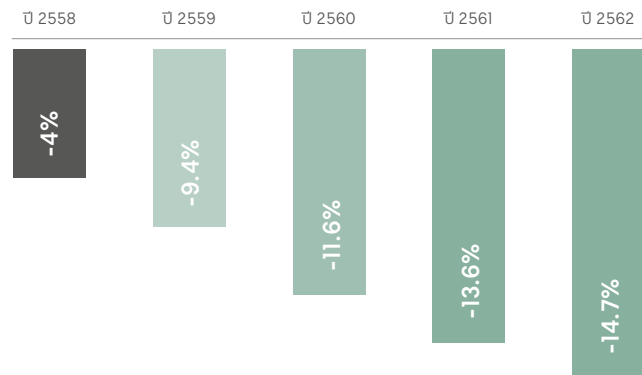


\*\*หมายเหตุ : (1) แสดงผลการวิเคราะห์เฉพาะโครงการที่เปิดเต็มปีปฏิทิน หรือไม่มีการปรับปรุง และไม่รวมการใช้งานของสำนักงานใหญ่ โดยจำนวนศูนย์การค้าที่นำมาคำนวณ คือ 24, 28, 30 และ 30 โครงการ ในช่วงปี 2558-2562 ตามลำดับ  
(2) ปรับเปลี่ยนพื้นที่ที่ใช้ในคำนวณเป็น พื้นที่ให้เช่าทั้งหมด (Net leasable area) รวมกับพื้นที่ส่วนกลางตามแนวทางสากล

ทั้งนี้ บริษัทฯ สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าได้จากการดำเนินมาตรการต่าง ๆ นับจากปี 2558 ถึงปี 2562 คือ ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าได้กว่า 56,010 เมกะวัตต์-ชั่วโมง (รวมแบบสะสม) หรือคิดเป็นการลดใช้พลังงานไฟฟ้าแบบสะสมได้ร้อยละ 14.7 จากปีฐาน ปี 2558



พลังงานไฟฟ้าที่ลดลงแบบสะสมตั้งแต่ปี 2558-2562 (เฉพาะในส่วนที่ใช้งานโดยบริษัทฯ)



### 3. การบริหารจัดการต่อ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

บริษัทฯ ตระหนักถึงปัญหาสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงและเพื่อให้สอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (SDGs) (เป้าหมายที่ 13 การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Action)) จึงได้ประยุกต์ใช้แนวทางการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (Carbon Footprint for Organization: CFO หรือ Corporate Carbon Footprint: CCF) ในการแสดงข้อมูลปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยจากการดำเนินงานขององค์กร และแนวทางการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรตามมาตรฐานการจัดการก๊าซเรือนกระจก (ISO 14064-1) โดยในปี 2562 บริษัทฯ ได้ขอรับรองข้อมูลการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร ประกอบด้วย ศูนย์การค้าที่เปิดให้บริการในปี 2562 จำนวน 35 โครงการ รวมอาคารสำนักงาน ดิ ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ และสำนักงานใหญ่ ตามแผนงานในการจัดทำข้อมูลพื้นฐานที่เหมาะสมเพื่อติดตามผลการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดคือการลดดัชนีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ลงให้ได้ร้อยละ 20 ภายในปี 2568 เมื่อเทียบกับปีฐานปี 2558

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกประกอบด้วย

- ก๊าซเรือนกระจกที่เกิดขึ้นโดยตรง (Scope 1) เกิดจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงต่าง ๆ ของบริษัทฯ อาทิ น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล และก๊าซธรรมชาติ รวมถึงการรั่วซึมรั่วไหลจากก๊าซต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เช่น สารทำความเย็น สารดับเพลิง ก๊าซมีเทนจากระบบบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น
- ก๊าซเรือนกระจกทางอ้อม (Scope 2) เกิดจากการซื้อพลังงานจากภายนอกเพื่อการปฏิบัติงานของบริษัทฯ คือการใช้พลังงานไฟฟ้าโดยบริษัทฯ ในส่วนพื้นที่ส่วนกลางและในส่วนของบริษัทฯ ปรับปรุงอาคาร ดังอธิบายในหัวข้อ “2. การบริหารจัดการการใช้พลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ - การใช้พลังงานไฟฟ้าโดยบริษัทฯ”
- ก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อมอื่น ๆ (Scope 3) เกิดจากการใช้พลังงานในการเดินทางของพนักงาน การใช้น้ำประปา และการใช้ไฟฟ้าของร้านค้าเช่าต่าง ๆ ดังอธิบายในหัวข้อ “2. การบริหารจัดการการใช้พลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ-การใช้พลังงานไฟฟ้าโดยผู้ประกอบการร้านค้าภายในร้านค้าหรือพื้นที่เช่า”

จากการประเมินดังกล่าวพบว่าสัดส่วนปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยตรง (Scope 1) ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อม (Scope 2) และปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อมอื่น ๆ (Scope 3) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1 : 47 : 52 ตามลำดับ โดยสัดส่วนการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อม (Scope 2) และ

การปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อมอื่น ๆ (Scope 3) จากการใช้พลังงานไฟฟ้าโดยบริษัท และร้านค้ามีส่วนมากที่สุดในที่สุด ส่งผลให้บริษัท มุ่งเน้นในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการลดการใช้พลังงานไฟฟ้าเป็นหลัก ดังรายงานในหัวข้อ “การบริหารจัดการการใช้พลังงานจากแหล่งพลังงาน” และ “การบริหารจัดการการใช้พลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ”

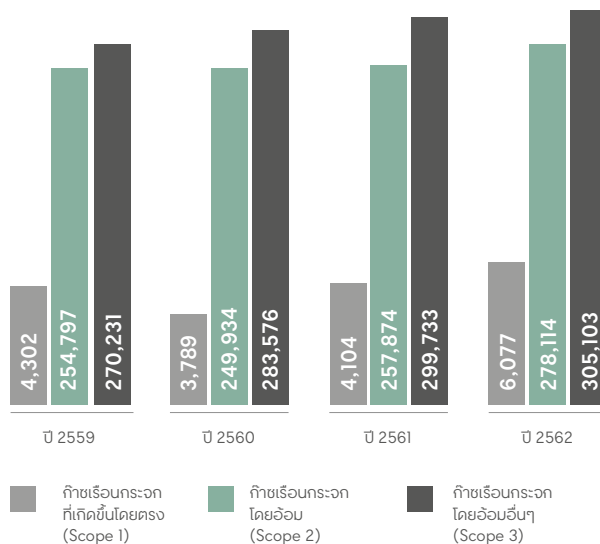
ในปี 2562 ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกองค์กรมีค่าเพิ่มขึ้นที่ร้อยละ 5 อันเนื่องมาจากการเปิดดำเนินการโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า เต็มปีปฏิทิน และการดำเนิน

การปรับปรุงศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงราย ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และการเปิดโครงการแห่งใหม่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ โดยบริษัท ประเมินความสำเร็จในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากปริมาณความเข้มข้นในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยตรงและโดยอ้อม (Scope 1 และ Scope 2) ต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ ซึ่งพบว่ามีค่าเท่ากับ 93.9 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่<sup>20</sup> ทั้งนี้หากทำการวิเคราะห์ค่าความเข้มข้นในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเฉพาะโครงการที่เปิดให้บริการตามปกติเต็มปี<sup>21</sup> พบว่ามีค่าเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วร้อยละ 4 ซึ่งเกิดจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อม-จากการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น

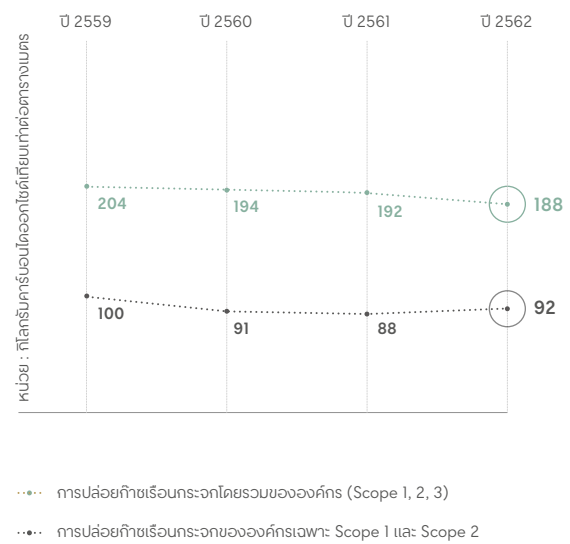
<sup>20</sup> พื้นที่ที่ใช้ในการคำนวณมาจากพื้นที่ให้เช่าทั้งหมด (Net leasable area) รวมกับพื้นที่ส่วนกลาง (Common area)

<sup>21</sup> แสดงผลการวิเคราะห์โดยไม่รวมโครงการที่เปิดไม่เต็มปีปฏิทิน หรือมีการปรับปรุงบางส่วน โดยจำนวนศูนย์การค้าที่นำมาคำนวณ คือ 28, 30, 30 โครงการในปี 2560-2562

## ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Scope 1, Scope 2 และ Scope 3 ขององค์กร\* (ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า)



## ดัชนีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่\*\* (กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อตารางเมตร)



\*,\*\* หมายเหตุ: (1) การปล่อยก๊าซเรือนกระจก ประกอบด้วย การปล่อยก๊าซจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน และสำนักงานเช่าของบริษัท โดยคำนวณตามแนวทางการรายงานและคำนวณก๊าซเรือนกระจกของ Intergovernmental Panel on Climate Change 2006 (IPCC) และแนวทางการเปิดเผยก๊าซเรือนกระจกขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) โดยคำนวณแบบ Operation Control  
(2) โครงการที่นำมาคำนวณในแต่ละปีรวมศูนย์การค้าที่เปิดดำเนินการในปีนั้น ๆ รวมอาคารสำนักงาน 1 แห่งและสำนักงานใหญ่ โดยจำนวนศูนย์การค้าที่นำมาคำนวณ คือ 32, 34, 35, 36 โครงการในปี 2559, 2560, 2561 และ 2562 ตามลำดับ  
(3) ปรับเปลี่ยนพื้นที่ที่ใช้ในคำนวณเป็นพื้นที่ให้เช่าทั้งหมด (Net Leasable Area) รวมกับพื้นที่ส่วนกลางตามแนวทางสากล



## 4.2 การบริหารจัดการน้ำและน้ำทิ้ง

### 1. การบริหารจัดการน้ำ

บริษัท ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเป็นหลักซึ่งตั้งอยู่ในลุ่มแม่น้ำโขง และแม่น้ำเจ้าพระยา<sup>22</sup> มีระดับความเสี่ยงในการขาดแคลนน้ำ ปานกลางถึงสูง (Medium-High Risk Level) เป็นลำดับที่ 45 ของโลก ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการดำเนินงาน พบว่าการขาดแคลนน้ำและภาวะอุทกภัยต่างเป็นปัจจัยเสี่ยงที่บริษัท ควรให้ความสำคัญ โดยพื้นที่ที่เสี่ยง ได้แก่ โครงการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล ทั้งจากภาวะภัยแล้งและสถานการณ์น้ำประปาไม่เพียงพอเนื่อง

จากปัญหาน้ำทะเลหนุนในภาคกลาง ดังนั้นบริษัท จึงได้กำหนด มาตรการดูแลและเตรียมพร้อมรับสถานการณ์โดยยึดตามหลัก 3R คือ ลดการใช้น้ำ (Reduce) ใช้น้ำซ้ำ (Reuse) และนำน้ำเสียที่ ผ่านการบำบัดแล้วมาปรับปรุงคุณภาพและนำกลับไปใช้ใหม่หรือ รีไซเคิล (Recycle) โดยกำหนดเป้าหมายในการนำน้ำกลับมา ใช้น้ำในส่วนกิจกรรมที่สามารถใช้ได้<sup>23</sup> ให้ได้ร้อยละ 100 ภายใน ปี 2568 และสามารถนำน้ำกลับมาใช้ใหม่เพิ่มขึ้นที่ร้อยละ 5 ในปี 2562 เทียบกับปี 2561 โดยมาตรการที่ดำเนินการในปี 2562 มีดังนี้

### 01. REDUCE

#### ลดการใช้น้ำ

โดยปรับลดปริมาณน้ำที่ใช้ชำระล้างในโถปัสสาวะและ โถสุขภัณฑ์ ด้วยการติดตั้งสุขภัณฑ์ประหยัดน้ำ ปรับวาล์วน้ำ และตั้งโปรแกรมอัตโนมัติ รวมถึงลดเวลาท่อน้ำเมื่อเสร็จ ธุระล้างมือในอ่าง ให้ใช้น้ำลดลงให้ได้ร้อยละ 30 รวมไปถึง การใช้อุปกรณ์ทำความสะอาดแบบประหยัดน้ำ และรณรงค์ให้ ผู้ใช้บริการในศูนย์การค้า ใช้น้ำอย่างพอดีและรู้คุณค่า

### 03. RECYCLE

#### การนำน้ำเสียที่ผ่านการบำบัดแล้วกลับมาใช้ใหม่

ติดตั้งระบบบำบัดน้ำและนำกลับมาใช้ใหม่หรือระบบรีไซเคิลน้ำในศูนย์การค้าแล้วทั้งสิ้น จำนวน 15 ศูนย์การค้า โดยน้ำที่ได้จากการ บำบัดจะแบ่งไปใช้ในกิจกรรมที่สามารถใช้น้ำบำบัดได้ อาทิ รดน้ำต้นไม้ ล้างลานจอดรถและใช้ในโถสุขภัณฑ์ ทั้งนี้ได้มีการศึกษา และทดลองนำน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วไปใช้ในการลดความร้อนของระบบหล่อเย็นของเครื่องปรับอากาศ (Cooling Tower) ด้วย พบว่าในช่วงแรกนั้นได้ประสิทธิผลดีแต่ภายหลังการใช้สักระยะหนึ่งจะลดประสิทธิภาพของหอหล่อเย็น ส่งผลให้ต้องใช้พลังงาน เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังคงหาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้น้ำในระบบหล่อเย็นดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มสัดส่วน การใช้น้ำรีไซเคิลโดยรวมให้เพิ่มขึ้น

### 02. REUSE

#### การใช้น้ำซ้ำ

ดำเนินการตามแนวคิดในการใช้น้ำจากแหล่งอื่นนอกเหนือจาก การประปามาใช้งานโดยตรง อาทิ ติดตั้งถังเก็บน้ำฝน ติดตั้ง ระบบรวมท่อน้ำทิ้งเพื่อนำน้ำคอนเดนเสทที่กลั่นตัวจากเครื่อง ทำความเย็นกลับมาใช้ใหม่ (เฉพาะศูนย์ที่ระบบทำความเย็น เชื้ออามวย) ในกิจกรรมที่สามารถใช้น้ำประเภทดังกล่าวได้ เช่น การรดน้ำต้นไม้และล้างพื้น

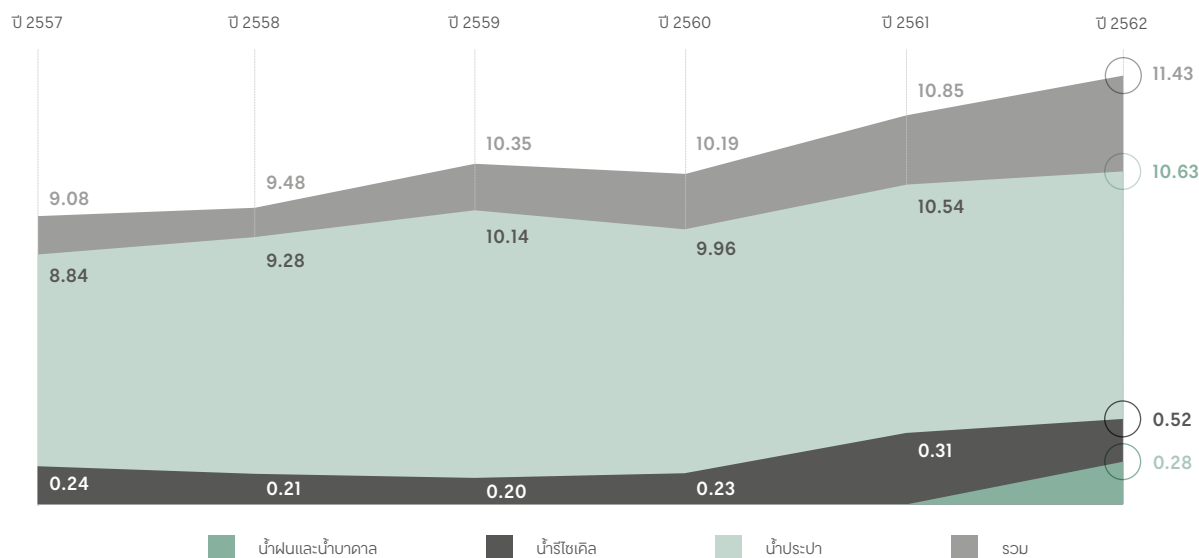
ในปี 2562 บริษัทฯ ใช้น้ำในการบริหารศูนย์การค้าทั้ง 33 โครงการ จากการประปานครหลวงและการประปาท้องถิ่น จำนวน 10.63 ล้านลูกบาศก์เมตร มีการใช้น้ำบาดาลใน 5 โครงการ จำนวน 0.28 ล้านลูกบาศก์เมตร และใช้น้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วมาใช้ใหม่หรือน้ำรีไซเคิล จำนวน 0.52 ล้านลูกบาศก์เมตร หรือคิดเป็นร้อยละ 5 ของปริมาณการใช้น้ำทั้งหมดของทุกโครงการ หรือเท่ากับร้อยละ 63

ของกิจกรรมที่สามารถใช้น้ำซ้ำได้ (คำนวณเฉพาะโครงการที่มีการติดตั้ง) โดยปริมาณน้ำกลับมาใช้ซ้ำเพิ่มขึ้นร้อยละ 68 เมื่อเทียบกับปี 2561 ทั้งนี้ อัตราการใช้น้ำประปาต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่มี ประสิทธิภาพคงที่เมื่อเทียบกับปี 2561 (คำนวณเฉพาะโครงการที่ เปิดเต็มปีปฏิทิน)

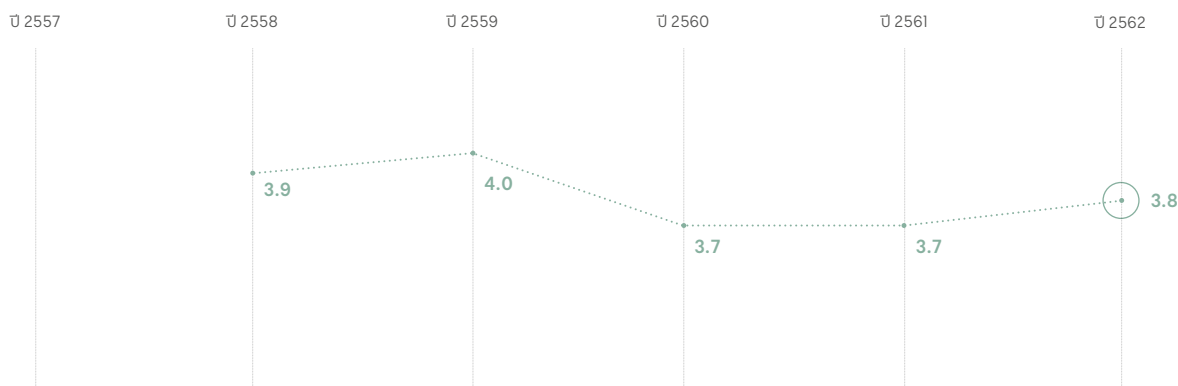
<sup>22</sup> GRI 303-1

<sup>23</sup> อาทิ น้ำใช้ในการซักโครก น้ำใช้ในการรดต้นไม้ น้ำใช้ในการล้างพื้นที่ภายนอก

## ปริมาณการใช้น้ำของบริษัท (ล้านลูกบาศก์เมตร)



## ดัชนีการใช้น้ำต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ (ลูกบาศก์เมตรต่อตารางเมตร)



หมายเหตุ : การรายงานดัชนีการใช้น้ำต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่มีค่าแตกต่างจากเมื่อปี 2561 เนื่องจากเปลี่ยนวิธีการคำนวณพื้นที่จากเดิมเป็นพื้นที่ให้เช่าทั้งหมด (Net leasable area) รวมกับพื้นที่ส่วนกลางตามแนวทางสากล

## 2. การบริหารจัดการน้ำเสีย/น้ำทิ้ง

บริษัท มีแนวทางการจัดการและควบคุมระบบระบายน้ำเสียทั้งหมดที่เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ภายในศูนย์การค้า โดยน้ำเสียจะเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำเสียขั้นต้น (Pretreatment) เป็นการกำจัดของแข็งที่มีขนาดใหญ่ออกจากน้ำเสียก่อนที่จะมีการปล่อยเข้า

สู่ระบบบำบัดน้ำเสีย เพื่อป้องกันการอุดตันของท่อน้ำและไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่เครื่องสูบน้ำ จากนั้นน้ำเสียจะไหลเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำเสีย ซึ่งรูปแบบการบำบัดน้ำเสีย แบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

- 1) ติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียแบบเติมอากาศโดยใช้ระบบตะกอนเร่ง (SBR: Sequencing Batch Reactor)
- 2) ติดตั้งระบบบำบัดอากาศแบบหลุมลึกในแนวตั้ง (Deep Shaft) แทนถังตกตะกอนชั้นแรกและถังเติมอากาศ
- 3) นำส่งน้ำเสียที่ผ่านระบบบำบัดน้ำเสียขั้นต้น (Pretreatment) แล้วส่งเข้าระบบบำบัดน้ำเสียรวมของหน่วยงานราชการในการบำบัด

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังมีระเบียบปฏิบัติงานการควบคุมการระบายน้ำทิ้ง โดยจะมีการตรวจสอบคุณภาพน้ำทั้งก่อนและหลังเข้าสู่ระบบบำบัดน้ำเสียและบ่อบำบัดน้ำเสีย มีกระบวนการตรวจวัด บันทึก และจัดทำรายงานก่อนการปล่อยน้ำเสียลงสู่แหล่งน้ำสาธารณะ มีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่ได้รับการรับรองสากล ISO/IEC 17025 ในการตรวจวัดคุณภาพน้ำทิ้ง อาทิ ค่าบีโอดี (BOD) ของแข็งแขวนลอย (Suspended Solid: SS) ปริมาณของแข็งละลายน้ำ (Dissolved Solids: TDS) ค่าความเป็นกรด-ด่าง (pH)

และไขมัน (Grease & Oil) เดือนละ 1 ครั้ง รวมถึงการดูแลซ่อมบำรุงอุปกรณ์ในระบบบำบัดน้ำเสียต่างๆ เช่น ระบบท่อ บ่อบดักไขมัน บั๊มน้ำเสีย บ่อบำบัด บั๊มเติมอากาศ ตามแผนงานซ่อมบำรุงเชิงป้องกันของทางแผนงานระบบสุขาภิบาลในแต่ละสาขา สำหรับโครงการที่มีระบบน้ำรีไซเคิล น้ำทิ้งที่ผ่านการบำบัดจะเข้าระบบผลิตน้ำรีไซเคิลเพื่อผลิตน้ำนำกลับมาใช้ซ้ำในระบบและกิจกรรมที่พึงกระทำได้ ส่วนโครงการที่ไม่มีระบบผลิตน้ำรีไซเคิล บริษัทฯ มีแผนดำเนินการด้านการควบคุมการระบายน้ำทิ้งให้มีคุณภาพในเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพน้ำทิ้งจากอาคารก่อนจะระบายออกสู่แหล่งน้ำสาธารณะในทุกโครงการ และมีการตรวจสอบคุณภาพน้ำทิ้งให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานโดยคณะทำงานทางด้านสิ่งแวดล้อมของสาขาอย่างสม่ำเสมอ ทำหน้าที่ดูแลและดำเนินการหาสาเหตุแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ อย่างเคร่งครัด



### 4.3 การบริหารจัดการขยะและของเสีย

บริษัทฯ กำหนดแผนในการบริหารจัดการขยะและของเสียอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากขึ้นตามแนวทางการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 14001 และนโยบายด้านสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ ทั้งการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการคัดแยกจนถึงวิธีการกำจัด โดยตั้งเป้าหมายลดปริมาณขยะฝังกลบลงให้ได้อย่างน้อยร้อยละ 2 ภายในปี 2562



เป้าหมายลดปริมาณ  
ขยะฝังกลบร้อยละ  
**2**  
ภายในปี 2562

ในปี 2562 บริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัลได้ประกาศนโยบายด้านการคัดแยกขยะมูลฝอย โดยตั้งเป้าหมายในการลดปริมาณขยะที่ส่ง

ไปยังหลุมฝังกลบให้เป็นศูนย์ ภายใต้โครงการ “Journey to Zero” และกลไกของระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) คือนำขยะมูลฝอยเข้าสู่กระบวนการแปรรูปให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้ได้มากที่สุด ผลักดันให้เกิดการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทางและบริหารจัดการขยะให้เป็นประโยชน์จนถึงปลายทาง แบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ การคัดแยกขยะ การลดขยะพลาสติก และการลดขยะเศษอาหาร โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายในการรณรงค์ และส่งเสริมให้เกิดการจัดการขยะตามแนวทางดังกล่าวออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้า ร้านค้า และพนักงาน และกำหนดแผนการดำเนินงานในแต่ละกลุ่มให้เหมาะสมตามบริบทและประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) กับองค์กรและหน่วยงานหลายภาคส่วนเพื่อร่วมกันผลักดันให้การบริหารจัดการขยะได้อย่างมีประสิทธิภาพและครบทั้งกระบวนการ

	การคัดแยกขยะ	การลดขยะพลาสติก	การลดขยะเศษอาหาร
ลูกค้า	ติดตั้งถังขยะคัดแยก และสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทิ้งขยะให้ถูกต้องตามประเภท	เชิญชวนลดขยะพลาสติกผ่านกิจกรรมทางการตลาด	
ร้านค้า	เน้นคัดแยกขยะ 3 ประเภท คือ ขยะเศษอาหาร ขยะผักผลไม้สดแช่แข็ง และขยะรีไซเคิล	เชิญชวนเข้าร่วมโครงการ “Journey to Zero” การนำขยะที่คัดแยกแล้วไปแปรสภาพให้เกิดประโยชน์	
พนักงาน	ติดตั้งถังขยะคัดแยก และรณรงค์ในการคัดแยกขยะ 7 ประเภท ภายใต้โครงการ Zero Hero		แปรขยะเศษอาหารเป็นปุ๋ย
ชุมชน	ติดตั้งถังขยะคัดแยกและสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทิ้งขยะให้ถูกต้องตามประเภท	สนับสนุนผู้ประกอบการในชุมชน ทั้งผู้คัดแยกและผู้แปรรูป	

#### 1. แผนดำเนินการกับกลุ่มลูกค้า

หนึ่งในเครื่องมือที่บริษัทฯ ใช้ในการรณรงค์และส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการในศูนย์การค้าได้ตระหนักถึงประโยชน์ของการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง คือการติดตั้งถังขยะคัดแยกแบบ 3 ถัง เพื่อคัดแยกขยะ 3 ประเภท ได้แก่ ขยะทั่วไป ขยะรีไซเคิล และขยะอันตราย โดยปัจจุบันมีทั้งสิ้นจำนวน 148 ถัง ในทุกศูนย์การค้าภายใต้การบริหารของบริษัทฯ ทั้งนี้ในปี 2562 ภายใต้โครงการ “Journey to Zero” และเป้าหมายในการลดหรือรีไซเคิลขยะพลาสติกให้เกิดผล ทางบริษัทฯ ได้ทดลองดำเนินการผ่านรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ อาทิ

- จัดตั้งถังขยะคัดแยกแบบใหม่ ประกอบด้วย ถังแยกน้ำ แยกเฉพาะขยะพลาสติก และขยะทั่วไป ให้ลูกค้าได้ทดลองใช้ใน

ศูนย์นาร่อง คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล บางนา และศูนย์การค้าเซ็นทรัล อีสต์วิลล์

- จัดตั้งถังขยะเพื่อแยกทิ้งเฉพาะขยะพลาสติกกระจายทั่วไปในศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 9 ภายใต้โครงการ “Care the Whale”<sup>24</sup> โดยร่วมกับทางตลาดหลักทรัพย์ (SET: The Stock Exchange of Thailand) และพันธมิตรแนวร่วมบนถนนรัชดาภิเษก เพื่อกำจัดคำว่าขยะให้หมดไป
- จัดตั้งเครื่องรับคืนขวดน้ำดื่มพลาสติก PET แบบอัตโนมัติ หรือ ReFun Machine เพื่อเชิญชวนและกระตุ้นให้ผู้บริโภคสนใจและตระหนักในการรีไซเคิลขยะขวดพลาสติก โดยทุก ๆ ขวดที่คืนนั้น ผู้คืนจะได้แต้มสะสมเพื่อแลกเป็นของสมนาคุณหรือ

<sup>24</sup> รายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <http://setsocialimpact.com/Article/Detail/77229>

แลกเปลี่ยนของส่วนลดเพื่อใช้ในร้านค้าในเครือกลุ่มเซ็นทรัล โดยได้จัดตั้งเครื่องดังกล่าวจำนวน 2 เครื่อง ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และอาคารสำนักงาน ดี ออฟฟิศเอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ในปี 2562 ได้ปริมาณขวดน้ำดื่มพลาสติกไปรีไซเคิลแล้วจำนวน 905 กิโลกรัม หรือเท่ากับ 54,300 ขวด

- จัดตั้งถังขยะอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-waste bin ในศูนย์การค้า 7 แห่งในเขตกรุงเทพฯ เพื่อรับขยะอิเล็กทรอนิกส์จำพวกโทรศัพท์มือถือ แบตเตอรี่ ถ่านไฟฉาย และอุปกรณ์แกดเจ็ต (Gadget) ต่าง ๆ ภายใต้ความร่วมมือกับบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส หรือ AIS ในการรับขยะอิเล็กทรอนิกส์จากประชาชนเพื่อนำไปกำจัดอย่างถูกวิธีโดยโรงงานรีไซเคิลขยะอิเล็กทรอนิกส์โดยตรง ซึ่งนับจากเปิดโครงการสามารถรวบรวมขยะอิเล็กทรอนิกส์จากทุกจุดของโครงการได้แล้วทั้งสิ้น 2,313 ชิ้น คิดเป็นปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ลดลงได้ 29 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า<sup>25</sup>
- ออกมาตรการงดใช้กล่องโฟมในโซนฟู้ดพาร์คและโซนซื้ออาหารกลับในศูนย์อาหารทุกแห่งของบริษัทฯ
- รณรงค์ลดและงดใช้ถุงพลาสติกผ่านโครงการ “Say No To Plastic” ในการงดใช้ถุงพลาสติกทุกวันวันที่ 4 ของเดือนในท็อปส์ซูเปอร์มาร์เก็ต และเซ็นทรัลฟู้ดฮอลล์ รวมถึงรณรงค์การลดการใช้ถุงพลาสติกที่ใช้ครั้งเดียว ซึ่งในปี 2562 สามารถลดใช้ถุงพลาสติกได้ถึง 300 ล้านใบ เท่ากับลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ 899.8 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า
- รณรงค์และเชิญชวนลดการใช้แก้วพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว ภายใต้แคมเปญ “World of Café Society”<sup>26</sup> ในความร่วมมือกับ Trip Advisor: เว็บไซต์ท่องเที่ยว Wongnai: แอปพลิเคชันรีวิวและแนะนำร้านอาหาร และร้านจำหน่ายกาแฟจำนวน 70 ร้าน ในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ โดยเชิญชวนให้ลูกค้านำแก้วกาแฟหรือภาชนะส่วนตัวของตนเองมาบรรจุกาแฟและเครื่องดื่มในร้านค้าที่เข้าร่วมแคมเปญ จะได้รับส่วนลดและสิทธิมากมายตามกำหนดในช่วงเวลากว่า 3 เดือนเมื่อปี 2562

## 2. แผนดำเนินการกับกลุ่มร้านค้า

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาประเภทของขยะในศูนย์การค้าโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก พบว่ากว่าร้อยละ 45 เป็นขยะอาหารที่ปนเปื้อนน้ำส่งผลให้การนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ยากเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินการยังไม่คุ้มทุน และอีกร้อยละ 16 เป็นขยะที่สามารถนำไปรีไซเคิลได้ ซึ่งขยะเศษอาหารส่วนใหญ่มาจากผู้ประกอบการร้านค้าภายในศูนย์การค้า บริษัทฯ จึงได้มุ่ง

เน้นที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้ร้านค้าได้คัดแยกขยะอย่างถูกวิธี และถูกประเภทตั้งแต่ต้นทางก่อนนำมาทิ้ง ณ จุดทิ้งขยะที่ทางบริษัทฯ จัดไว้ให้ เพื่อให้สะดวกต่อการขนย้ายและนำไปรีไซเคิลหรือใช้ประโยชน์ต่อไป ดังนั้นในปี 2562 ภายใต้โครงการ “Journey to Zero” บริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัลได้นำร่องโครงการ กับร้านค้าและบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล ในศูนย์การค้า 2 แห่ง คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล บางนา และศูนย์การค้าเซ็นทรัล อีสต์วิลล์ และลงนามในบันทึกความร่วมมือ “โครงการส่งเสริมการแยกขยะและรีไซเคิลระยะที่ 1 หรือ Journey to Zero X ไร้ขยะ” กับ บริษัท โคคา-โคล่า (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอีพีที สะอาด จำกัด และพันธมิตรโรงงานรีไซเคิลอีก 5 บริษัท<sup>27</sup> โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการคัดแยกบรรจุภัณฑ์ที่ใช้แล้วและวัสดุรีไซเคิล ณ ต้นทางอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปผ่านกระบวนการแปรูปนำกลับมาใช้ใหม่ได้ มีกระบวนการติดตามและประเมินผลรูปแบบการดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการคัดแยกขยะอย่างยั่งยืน ผลการดำเนินโครงการระหว่างเดือนมิถุนายน - ธันวาคม 2562 พบว่าสามารถแยกขยะขวดพลาสติก PET กระป๋องอลูมิเนียม ขวดแก้วชนิดไม่เค้นขวด และกล่องเครื่องดื่มได้จำนวนทั้งสิ้น 8 ตัน จากร้านค้าที่เข้าร่วมทั้งหมด 16 ร้านค้า พร้อมกันนี้บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับกรุงเทพมหานคร เขตบางนาและเขตลาดพร้าว ในการเชิญชวนร้านอาหารและซูเปอร์มาร์เก็ตทั้งสิ้นจำนวน 45 ราย เข้าร่วมโครงการคัดแยกขยะเศษผักและผลไม้ตัดแต่งที่ปลอดภัยปนเปื้อนจากน้ำและขยะอื่น ๆ เพื่อนำไปเข้ากระบวนการหมักทางธรรมชาติแปรรูปเป็นปุ๋ยอินทรีย์โดยสามารถแปรรูปขยะดังกล่าวได้ทั้งสิ้นจำนวน 142 ตัน คิดเป็นร้อยละ 7 ของปริมาณขยะทั้งหมดที่เกิดขึ้นในช่วงทดลองโครงการ

นอกจากนั้น บริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัลยังได้ร่วมมือกับมูลนิธิเอสไอเอส หรือ SOS -Scholar of Sustenance ในการคัดแยกอาหารที่ยังสามารถรับประทานได้เพื่อส่งต่อให้เด็ก เยาวชน และผู้ขาดแคลนโอกาสในการดูแลของมูลนิธิบ้านพระพรและบ้านราชาวดี โดยสามารถแปลงเป็นมื้ออาหารได้มากกว่า 226,426 มื้อ คิดเป็นการลดปริมาณขยะอาหารได้ถึง 54 ตัน หรือเท่ากับลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ 32 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า อีกทั้งยังสามารถนำผลการวิเคราะห์จากการดำเนินงานดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพโดยลดปริมาณคงค้างได้ดีขึ้นอีกด้วย

<sup>25</sup> รายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <https://ewastethailand.com/en/home-en/>

<sup>26</sup> รายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.centralworld.co.th/yourcupyourworld/>

<sup>27</sup> ได้แก่ บริษัท ไทยเบเวอเรจ จำกัด, บริษัท เวสท์ รีไซเคิล จำกัด บริษัท เอสซีจี พลาสติก จำกัด บริษัท บีซี คอนเทนเนอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน)



### 3. แผนดำเนินการกับกลุ่มพนักงาน

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะทำงาน Journey to Zero เพื่อให้ดำเนินการและผลักดันการจัดการขยะองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและเห็นผล ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการคัดแยกขยะมูลฝอย ภายใต้โครงการ Journey to Zero ของกลุ่มเซ็นทรัล โดยโครงการและกิจกรรมที่ได้ดำเนินการในปี 2562 ได้แก่

- รณรงค์ในการลดและส่งเสริมการคัดแยกขยะจากต้นทางภายในสำนักงาน ผ่านโครงการ “Zero Hero” โดยเริ่มทดลองนำร่องในบางส่วนของสำนักงานใหญ่ในช่วงครึ่งปีแรก จากนั้นจึงขยายผลดำเนินการไปยังทุกฝ่ายของสำนักงานใหญ่ที่ประจำ ณ อาคาร ดิ ออฟฟิศเอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ประกอบด้วย การดำเนินการใน 2 ส่วน คือ การยกเลิกถังขยะส่วนตัวในแต่ละโต๊ะทำงานของพนักงาน และจัดตั้งถังขยะคัดแยกประเภททั้งหมด 7 ถังแยกสีสัญลักษณ์ชัดเจน ได้แก่
  - ขยะทั่วไป : สีน้ำเงิน
  - ขยะรีไซเคิลประเภทพลาสติก : สีเหลือง-ชมพู
  - ขยะรีไซเคิลประเภทกระดาษ : สีเหลือง-เขียวอ่อน
  - ขยะรีไซเคิลประเภทแก้วและโลหะ : สีเหลือง-ส้มวง
  - ขยะอันตราย : สีส้ม
  - ขยะอินทรีย์ : สีเขียวแก่ และ
  - ถังใส่น้ำทิ้ง : สีฟ้า

ตามจุดที่เหมาะสม หากจุดใดไม่เอื้ออำนวยจึงจะลดจำนวนประเภทลงให้เหลืออย่างน้อย 4 ประเภท ได้แก่ ขยะทั่วไป ขยะรีไซเคิลประเภทพลาสติก ขยะรีไซเคิลประเภทกระดาษ ขยะรีไซเคิลประเภทแก้วและโลหะ และขยะอันตราย และตั้งถังขยะอินทรีย์ในห้องรับประทานอาหารพนักงานแทน โดยผลที่ได้จากการดำเนินงานดังกล่าวสามารถแยกขยะจำนวน 4.2 ตันได้ถูกประเภท คิดเป็นร้อยละ 45 ของขยะทั้งหมด



- รณรงค์ลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว (Single-use Plastic) โดยการพัฒนาแพลตฟอร์ม CPN Zero Hero เพื่อส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกให้พนักงานลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว เช่น แก้วกาแฟ ขวดพลาสติก ข้อนส้อมพลาสติก กล่องโฟม กล่องพลาสติก หลอดพลาสติก ถุงพลาสติก ซึ่งเริ่มเผยแพร่ให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เข้าไปใส่ข้อมูลในทุกครั้งที่พนักงานงดใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้ง เมื่อไตรมาสที่ 4 ปี 2562 (10 เดือน 10) มีพนักงานเข้าร่วมจำนวน 348 คน สามารถลดการใช้ได้จำนวน 152.75 กิโลกรัม คิดเป็นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเท่ากับ 228 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า
- ส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานที่ต้องใช้กระดาษภายในองค์กรเป็นการใช้เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ และรณรงค์ลดการใช้กระดาษภายในสำนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดการใช้กระดาษลงให้ได้อย่างน้อยร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับปี 2561 โดยตลอดทั้งปีสามารถลดปริมาณการใช้กระดาษลงได้ที่ร้อยละ 10 คิดเป็นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเท่ากับ 13.7 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า
- เข้าร่วมโครงการ Shred2Share กับทางบริษัท ทีบีเอสพี จำกัด (มหาชน) เป็นปีที่ 11 โดยทำการคัดแยกกระดาษที่ใช้ในสำนักงานเพื่อทำลายอย่างปลอดภัยและถูกวิธี ได้ทั้งสิ้นจำนวน 15.68 ตัน คิดเป็นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเท่ากับ 4.1 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ทั้งนี้ตลอด 11 ปีที่บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าวฯ สามารถนำกระดาษมารีไซเคิลได้จำนวน 30,619.61 ตัน คิดเป็นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเท่ากับ 7,961 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า

### 4. แผนดำเนินการกับชุมชน

บริษัทฯ มุ่งส่งเสริมให้เกิดการคัดแยกขยะในชุมชน โดยเริ่มที่การรณรงค์ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนรู้จักประเภทขยะที่สามารถนำไปหมุนเวียนให้เกิดประโยชน์ได้ เพียงแยกทิ้งให้ถูกต้อง โดยดำเนินการรณรงค์และสนับสนุนถึงคัดแยกขยะ 3 ประเภท คือ ขยะทั่วไป ขยะรีไซเคิล และขยะอินทรีย์ ในโรงเรียนและชุมชนจำนวน 14 แห่ง ภายใต้โครงการซีพีเอ็นเพาะกล้าปัญญาไทย ซึ่งนอกจากการสนับสนุนในเรื่องถึงคัดแยกประเภทแล้ว ทางบริษัทฯ ยังได้จัดกิจกรรมที่สอดแทรกประโยชน์ของการคัดแยกขยะอย่างถูกวิธีให้กับเด็กและนักเรียนอีกด้วย อาทิ กิจกรรมธนาคารศูนย์บาท - รณรงค์ให้นักเรียนเก็บและคัดแยกขยะอย่างถูกวิธีและนำขยะที่แยกได้มาแลก

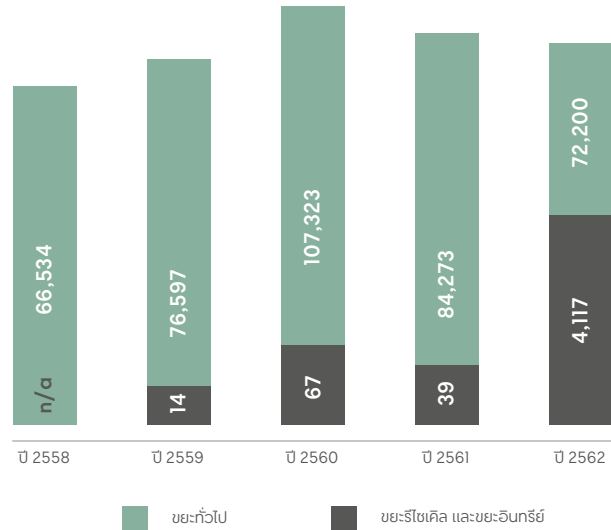


เป็นขนม ของที่ระลึก หรือของใช้ประจำวันแทน และกิจกรรมสอนคัดแยกขยะ - พนักงานซีพีเอฟเอ็นอาสา กิจกรรมแปลงขยะเป็นของใหม่ใช้ประโยชน์ได้ เช่น แปลงเสื้อยืดเป็นถุงผ้า

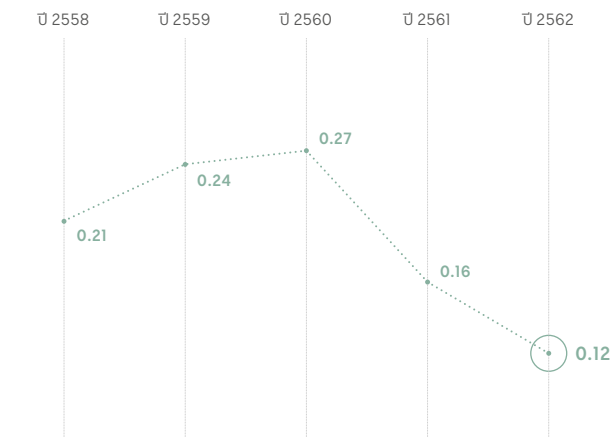
นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้สนับสนุนผู้ประกอบการในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการขยะอย่างถูกวิธีตั้งแต่คัดแยกจนแปรรูป อาทิ 1) การสนับสนุนผู้ประกอบการรถเข็นอาหารรายย่อยรอบศูนย์การค้าในการจัดการขยะอินทรีย์อย่างถูกวิธี โดยติดตั้งอุปกรณ์แยกไขมันอย่างง่าย 2) การสนับสนุนให้เกิดผู้รับเหมาช่วงเพื่อแบ่งเบาการคัดแยกขยะภายในศูนย์การค้าก่อนนำไปฝังกลบ ทั้งขยะรีไซเคิลที่สามารถไปสร้างรายได้ในครัวเรือนและขยะอินทรีย์ที่สามารถไปแปรรูปเพื่อเป็นประโยชน์กับเกษตรกร 3) การสนับสนุนชุมชนที่สนใจแปรรูปขยะอินทรีย์เป็นน้ำหมัก การสนับสนุนสตาร์ทอัพในการทดลองนำขยะเศษอาหารไปใช้ในการทำฟาร์มหนอนแมลงวันลาย และ 4) การจัดกิจกรรมชุมชนอาสา ร่วมกันเก็บขยะและทำความสะอาดสถานที่สำคัญชุมชนร่วมกัน เช่น เก็บขยะชายหาด ขุดลอกคูคลอง ปั่นจักรยานเก็บขยะ และวิ่งเก็บขยะ

ในปี 2562 ปริมาณขยะที่เกิดขึ้นในศูนย์การค้าในเครือเซ็นทรัลพัฒนาทั้ง 33 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 72,200 ตัน ซึ่งขยะเหล่านั้นได้นำเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการขยะก่อนจัดส่งขยะไปสู่การจัดการฝังกลบอย่างถูกวิธี ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดเก็บข้อมูลปริมาณขยะเพื่อทำการขอรับรองการรายงาน จึงทำให้ได้ข้อมูลปริมาณขยะรีไซเคิลที่ครบถ้วนมากขึ้น รวมทั้งมีการเพิ่มมาตรการลดและแยกขยะอย่างถูกวิธีตลอดทั้งปี ส่งผลให้ปริมาณขยะที่ผ่านโครงการคัดแยกขยะมีจำนวน 4,117 ตัน ลดการนำขยะไปฝังกลบได้ร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับปริมาณขยะทั้งหมด โดยเป็นปริมาณขยะรีไซเคิล จำนวน 1,988 ตัน และเป็นปริมาณขยะอินทรีย์ จำนวน 2,129 ตัน แบ่งเป็นการนำไปทำปุ๋ยหมัก และแปรรูปเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในเกษตรกรรมแบบผสมผสาน สำหรับขยะอันตรายซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.02 ของปริมาณขยะทั้งหมดนั้น บริษัทฯ ได้นำส่งให้ผู้รับกำจัดเอกชน/ราชการเข้ามารับขยะไปดำเนินการทำลายตามวิธีการที่เหมาะสม ในส่วนของขยะติดเชื้อจากร้านค้า/ผู้เช่าประเภทเสริมความงาม โดยทางร้านค้า/ผู้เช่าจะเป็นผู้ดำเนินการจัดการขยะติดเชื้อมาทางผู้รับกำจัดเองเพื่อนำไปทำลายอย่างถูกวิธี

## ปริมาณขยะที่เกิดขึ้นในศูนย์การค้าในเครือเซ็นทรัลพัฒนา (ตัน)



## ดัชนีการจัดการขยะด้วยวิธีฝังกลบต่อจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการ (กิโลกรัมต่อคนต่อปี)



ขยะผ่านโครงการ  
คัดแยก  
**4,117**  
ตัน ในปี 2562

## 4.4 การบริหารจัดการคุณภาพอากาศ

บริษัทฯ ดำเนินการดูแลคุณภาพอากาศภายในศูนย์การค้าให้ได้ตามค่ามาตรฐาน เพื่อลดผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ใช้บริการผ่านมาตรการและการตรวจวัดคุณภาพอากาศ และวัดปริมาณก๊าซพิษแบบมีผลต่อร่างกายชนิดเฉียบพลัน เช่น ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และคาร์บอนมอนอกไซด์บริเวณลานจอดรถแบบกึ่งปิด การติดตั้งแผ่นกรองฝุ่นในระบบเติมอากาศใหม่ (Filter Fresh Air) และติดตั้งระบบตรวจจับปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ภายในอาคารตามจุดและโครงการที่เหมาะสมเพื่อเติมอากาศใหม่แบบอัตโนมัติ และปิดระบบหากอากาศภายนอกไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นต้น

ในปี 2562 บริษัทฯ ยังได้ดำเนินการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ฝุ่นละอองขนาดเล็กไม่เกิน 2.5 ไมครอน หรือ PM 2.5 ที่มีปริมาณสูงขึ้นในหลายพื้นที่ในประเทศไทยและอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนทั่วไปตามท้องที่การอนามัยโลก หรือ World Health Organization (WHO) ได้จัดให้ PM 2.5 อยู่ในกลุ่มที่ 1 ของสารก่อมะเร็ง โดยมาตรการที่บริษัทฯ ได้เร่งดำเนินการในการรับมือเพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้มาใช้บริการ ได้แก่

- ดำเนินการสำรวจคุณภาพอากาศโดยเพิ่มการตรวจวัดปริมาณ PM 2.5 และติดตั้งแผ่นกรองฝุ่น (Filter) ในระบบเติมอากาศ (Fresh Air)
- ติดตั้งเครื่องตรวจวัดคุณภาพอากาศ จำนวน 15 เครื่อง ใน 14 โครงการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยงของฝุ่น PM 2.5
- ดำเนินการปิดระบบเติมอากาศ (Fresh Air) หากคุณภาพอากาศภายในอาคารมีค่า PM 2.5 เกินกว่ามาตรฐาน
- ดำเนินการพ่นน้ำตามช่วงเวลาที่กำหนดให้สอดคล้องตามนโยบาย และการขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตในกรุงเทพมหานครและเทศบาล
- งดการจุดธูปและการเผาอันก่อให้เกิดฝุ่นละอองควันพิษในโครงการที่มีการติดตั้งศาลพระภูมิ องค์พระบูชา และเทวสถานบริเวณหน้าโครงการ
- ขอความร่วมมือผู้ให้บริการที่จอดรถงดติดเครื่องยนต์ค้างไว้ในบริเวณลานจอดรถโดยมีพนักงานรักษาความปลอดภัยในลานจอดรถคอยตรวจตรา
- แจกหน้ากากอนามัย N95 ให้กับลูกค้า ร้านค้า พนักงานและชุมชนโดยรอบ จำนวนรวมทั้งสิ้น 950,000 ชิ้น
- ตรวจสอบสภาพรถของบริษัทฯ รถของพนักงานส่งเอกสารของ

บริษัทฯ ให้อยู่ในสภาพดี ไม่ปล่อยมลพิษ และรณรงค์ให้พนักงานตรวจสอบสภาพรถยนต์/รถจักรยานยนต์ส่วนตัว

- รณรงค์ให้งดการเดินทางมาประชุมโดยใช้ช่องทางประชุมแบบโทรศัพท์หลายสาย (Conference Call) หรือประชุมแบบเห็นหน้าด้วยระบบดาวเทียมหรืออินเทอร์เน็ต (VDO Conference)
- รณรงค์ลดการใช้กระดาษเพื่อลดการเดินทางส่งเอกสารของพนักงานรับ-ส่งเอกสาร
- ดำเนินการใช้พัดลมดูดฝุ่นระหว่างการก่อสร้างอาคารสูงเพื่อกระจายในพื้นที่ก่อสร้าง เพื่อดูแลสุขภาพของพนักงานผู้รับเหมาที่ทำงานในโครงการ



แจกหน้ากากอนามัย N95  
รวมทั้งสิ้น  
950,000 ชิ้น

## 4.5 การบริหารจัดการอาคารประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือ Green Building

บริษัทฯ นำแนวทางการพัฒนาอาคารประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือ Green Building มาประยุกต์ใช้ออกแบบและพัฒนาศูนย์การค้า โดยนำหลักเกณฑ์การประเมิน Thailand Energy Award ของกระทรวงพลังงานและ ASEAN Energy Award ของอาเซียน ซึ่งประกอบด้วยมุมมองการบริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและลดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการขยะ นวัตกรรมอาคารเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่เป็นพิษ หมุนเวียนและยั่งยืน ซึ่งในปี 2562 บริษัทฯ ได้รับรางวัล Thailand Energy Award ดังนี้

- รางวัลดีเด่นด้านอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคาร-ควบคุม ได้แก่ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ลำปาง ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า และศูนย์การค้าเซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต
- รางวัลดีเด่นด้านอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคารสร้างสรรค์เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน (อาคารใหม่) ได้แก่ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ระยอง

ส่งผลให้ปัจจุบันมีโครงการที่ได้รับรางวัลดังกล่าวแล้วทั้งสิ้น 24 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 73 ของจำนวนโครงการที่เปิดให้บริการทั้งหมด ณ ปัจจุบัน



ได้รับรางวัล Thailand  
Energy Award

24  
แห่ง

คิดเป็นร้อยละ

73

ของโครงการที่  
เปิดให้บริการ

ในปี 2561-2562 บริษัทฯ ได้ขอรับรองอาคารเขียวมาตรฐานสากลระดับโลก หรือมาตรฐาน LEED: Leadership in Energy & Environmental Design โดยสภาอาคารเขียวสหรัฐอเมริกา (U.S. Green Building Council: USGBC) ซึ่งได้นำโครงการปรับปรุงศูนย์อาหารฟู้ดเวิลด์ - foodwOrld ครอบคลุมพื้นที่มากกว่า 2,000 ตร.ม. บริเวณชั้น 7 ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เข้ารับการรับรอง ภายใต้วัตถุประสงค์เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้ายุคใหม่ ร่วมสร้างสังคมที่น่าอยู่และช่วยรักษารูปภาพและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยใส่ใจเรื่องการประหยัดพลังงาน การใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ และการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก ซึ่งโครงการฟู้ดเวิลด์ได้รับการรับรองมาตรฐาน LEED ดังกล่าวในระดับแพลตินัม ในหมวด Commercial Interior Retail - Restaurant/ Cafeteria ซึ่งถือเป็นรายแรกของเอเชียที่ได้รับรางวัลนี้



ทั้งนี้ในการขอรับรองดังกล่าวนี้ ทางบริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของลูกค้าให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีเมื่อมาใช้บริการ และปลูกฝังจิตสำนึกการดูแลและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้กับผู้ประกอบการในศูนย์อาหารฟู้ดเวิลด์ โดยตั้งเป้าหมายในการลดพลังงานไฟฟ้าที่ใช้ในระบบแสงสว่างให้ได้กว่าร้อยละ 44 และประหยัดน้ำได้กว่าร้อยละ 48 เมื่อเทียบกับระบบเดิม ซึ่งมาตรการที่ใช้ได้แก่

- ใช้ระบบความเย็นที่มีค่าประสิทธิภาพสูง เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมความเย็นด้วยการปรับความเร็วรอบมอเตอร์ไฟฟ้าอัตโนมัติ และติดตั้งระบบวัดพลังงานน้ำเย็น
- ใช้หลอดไฟแอลอีดีทั้งหมดพร้อมทั้งติดตั้งระบบเปิดปิดแสงสว่างอัตโนมัติ
- ติดตั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในระดับ Energy Star ทั้งหมด
- ติดตั้งสุขภัณฑ์แบบประหยัดน้ำ และอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอัตราการประหยัดน้ำตามมาตรฐาน Energy Star ทั้งหมด
- ติดตั้งระบบเติมอากาศใหม่แบบครบวงจร รวมระบบเซ็นเซอร์ในการเติมอากาศอัตโนมัติ
- ใช้วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ ที่มีค่าสารประกอบอินทรีย์ระเหยต่ำ (VOC: Volatile Organic Compounds) ไม่มีส่วนผสมของสารยูเรียฟอรัลไมด์ไฮด์ (Urea

Formaldehyde) และได้มาตรฐานการรับรองคุณภาพอากาศภายในอาคาร (Indoor Air Quality) อีกทั้งใช้วัสดุที่มีส่วนผสมของวัสดุรีไซเคิลและเป็นวัสดุท้องถิ่น

หนึ่งในแผนงานที่ดำเนินการเพื่อผลักดันและส่งเสริมให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการอาคารในเครือให้ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตามเป้าหมายที่กำหนดได้นั้น คือ การพัฒนามาตรฐานอาคารเขียว หรือมาตรฐานอาคารอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมตามบริบทที่เหมาะสมขององค์กร หรือมาตรฐานความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยในปี 2562 บริษัทฯ ได้นำแนวทางมาตรฐาน LEED หลักเกณฑ์รางวัล Thailand Energy Award และ ASEAN Energy Award มาปรับหลักเกณฑ์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร กำหนดเป็นรางวัลความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมมอบให้กับศูนย์การค้าที่ดำเนินงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการใช้ไฟฟ้า ลดการใช้น้ำ การบริหารจัดการขยะ การมีส่วนร่วม และนวัตกรรมด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในปี 2562 เป็นปีแรกที่มีการให้รางวัลดังกล่าวกับศูนย์การค้า โดยโครงการที่ได้รับรางวัลยอดเยี่ยม คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ระยอง



### ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ระยองกับการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ศูนย์การค้าเซ็นทรัล ระยอง เป็นศูนย์การค้าลำดับที่ 21 ของบริษัท เปิดดำเนินการเมื่อปี 2558 จัดเป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่และทันสมัยในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย

#### ด้านการออกแบบ สถาปัตยกรรม และการเลือกใช้วัสดุก่อสร้าง

เซ็นทรัล ระยอง ได้รับแรงบันดาลใจในการออกแบบ มาจากเอกลักษณ์ศิลปะท้องถิ่นและวรรณคดีของกวีชื่อดังของโลกอย่างสุนทรภู่มาบอกถึงเรื่องราวของจังหวัดระยองเพื่อเป็นแลนด์มาร์คของจังหวัด รวมไปถึงการออกแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยทางเข้าทางทิศเหนือซึ่งเป็นทิศที่ได้รับความร้อนจากดวงอาทิตย์จะใช้ผนังกระจกน้อยกว่าทางเข้าในทิศอื่นๆ เพื่อให้เกิดความสวยงามและดูหรูหราของตัวอาคาร ขณะเดียวกันก็ลดภาระความร้อนที่เข้าสู่ตัวอาคาร และช่วยประหยัดพลังงานจากการใช้ไฟฟ้าของระบบปรับอากาศ ส่วนกรอบอาคารเลือกใช้วัสดุที่มีคุณสมบัติป้องกัน

ความร้อนจากแสงอาทิตย์ได้แก่ กระจก Laminated Low-E หนา 10 มม. อีฐมวลเบาแบบชั้นคุณภาพ 2 (Class G2) หนา 15 ซม. ใยแก้วปิดผิวด้วยอะลูมิเนียมฟอยล์ ผนังอาคารคอนกรีตสำเร็จรูป (Precast Concrete) และวัสดุตกแต่งเปลือกอาคารที่ใช้เพื่อการบังเงาควบคู่ไปกับความสวยงาม สำหรับพื้นที่ภายในเน้นถึงความทันสมัย เลือกใช้ช่องเปิดรับแสงในรูปแบบของสกายไลท์ในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อนำแสงจากภายนอกเข้ามาผสมผสานกับแสงภายในจากหลอดไฟฟ้าแอลอีดี และใช้ประโยชน์จากระบบเงาของต้นไม้ยืนต้นทั้งส่วนที่เป็นต้นไม้เดิมที่มีอยู่ก่อนการพัฒนาพื้นที่และต้นไม้ที่ปลูกเพิ่มขึ้นใหม่รวมไปถึงไม้เลื้อย ไม้ล้มลุกที่ปกคลุมรอบตัวอาคารในจุดต่างๆ เพื่อช่วยลดความร้อนรอบตัวอาคารลงและสร้างความสดชื่นผ่อนคลายให้กับลูกค้าที่ผ่านเข้ามาใช้บริการ

#### ด้านการบริหารจัดการพลังงานไฟฟ้า

เซ็นทรัล ระยอง ได้รับการออกแบบระบบปรับอากาศแบบรวมศูนย์ชนิดใช้น้ำในการระบายความร้อนแบบอัตราการไหลต่ำและอุณหภูมิต่ำ (Low Flow - Low Temperature) เพื่อช่วยลดต้นทุนค่าอุปกรณ์และค่าติดตั้งระบบ และติดตั้งอุปกรณ์ระบบปรับอากาศและเครื่องทำความเย็นที่มีประสิทธิภาพสูง

ในจำนวนที่พอเพียงและมีสำรองที่สามารถเลือกเปิดใช้งานได้ตามภาระโหลดในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังติดตั้งนวัตกรรมระบบทำความสะอาดด้วยบอลลอยสำหรับทำความสะอาดเมือกและป้องกันการเกิดตะกอนในท่อคอนเดนเซอร์ และเลือกใช้เครื่องสูบน้ำเย็นและเครื่องสูบน้ำหล่อเย็นที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าร้อยละ 75 ขึ้นไป ร่วมกับมอเตอร์ประสิทธิภาพสูงและอุปกรณ์ปรับความเร็วรอบอัตโนมัติ ในการบริหารจัดการพลังงานนั้น ได้นำระบบจัดการควบคุมและจัดการพลังงานภายในศูนย์การค้ามาประยุกต์ใช้สำหรับควบคุมการจ่ายลมเย็นในพื้นที่ปรับอากาศ รวมถึงการควบคุมและสั่งการใช้งานระบบแสงสว่างภายในอาคาร ซึ่งภาพรวมในการบริหารจัดการพลังงานของโครงการสามารถควบคุมค่าสมรรถนะการทำงานของระบบทำน้ำเย็นได้ในระดับดีเยี่ยม ตามเกณฑ์มาตรฐานของ ASHRAE โดยค่าสมรรถนะการทำงานของระบบทำน้ำเย็นของทั้งระบบโดยเฉลี่ยมีค่าไม่เกิน 0.66 กิโลวัตต์ต่อตันความเย็น (kW/TR)

ดำเนินการติดตั้งหลอดไฟแสงสว่างแอลอีดีชนิดประหยัดพลังงานทั้งหมด ทั้งในพื้นที่ส่วนกลาง ลานจอดรถ และรอบตัวอาคาร รวมไปถึงการเชิญชวนผู้ประกอบการร่วมเปลี่ยนหลอดไฟฟ้าแสงสว่างในร้านค้าของตนเป็นหลอดแอลอีดีเพื่อประหยัดพลังงานในภาพรวมและประหยัดค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการ ซึ่งมีผู้ประกอบการร้านค้าร้อยละ 97 เข้าร่วมโครงการ

ดำเนินการติดตั้งระบบผลิตพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคาของโครงการขนาด 998.4 กิโลวัตต์พีค (kWp) ตั้งในปี 2561 โดยในปี 2562 สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ สำหรับนำไปใช้ในศูนย์การค้าได้จำนวน 1,441,351 กิโลวัตต์ชั่วโมง



ผู้ประกอบการ  
ร่วมโครงการ  
หลอดไฟ LED  
ร้อยละ  
**97**



ผลิตไฟฟ้าจาก  
พลังงานแสงอาทิตย์  
**1,441,351**  
กิโลวัตต์ชั่วโมง

### ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ

เซ็นทรัล ระยอง ได้ดำเนินการติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียแบบเดิมอากาศด้วยระบบเอสบีอาร์ (SBR: Sequencing Batch Reactor) ซึ่งผลการตรวจวัดคุณภาพน้ำทิ้งที่ผ่านการบำบัดมีค่าผ่านเกณฑ์ตามมาตรฐานคุณภาพน้ำทิ้ง ตามประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องกำหนดมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากอาคารบางประเภทและบางขนาด

นอกจากนี้ยังได้นำน้ำทิ้งที่ผ่านการบำบัดนำกลับมาใช้ใหม่หรือรีไซเคิลด้วยระบบอัลตราฟิลเตรชัน (UF: Ultrafiltration) ซึ่งดำเนินการติดตั้งเมื่อปี 2561 ทั้งนี้ในปี 2562 เซ็นทรัล ระยอง สามารถนำน้ำกลับมาใช้ในกิจกรรมที่สามารถใช้ได้ เช่น รดน้ำต้นไม้ ล้างลานจอดรถ ชำระล้างในโกดังสินค้า และขยายผลในระบบหล่อเย็นของเครื่องปรับอากาศ ได้จำนวน 93,270 ลูกบาศก์เมตร หรือคิดเป็นร้อยละ 68.75 ของการใช้น้ำทั้งหมดของโครงการ



นำน้ำกลับมาใช้ใหม่  
จำนวน  
**93,270**  
ลูกบาศก์เมตร

คิดเป็นร้อยละ  
**68.75**  
ของการใช้น้ำทั้งหมด  
ของโครงการ

### ด้านการบริหารจัดการขยะ

เซ็นทรัล ระยอง ผนวกคัดการใช้พลาสติกและส่งเสริมการคัดแยกขยะออกเป็น 3 ประเภท คือ ขยะทั่วไป ขยะรีไซเคิล และเศษอาหาร โดยดำเนินการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ร้านค้า และชุมชน โดยคัดแยกขยะตามประเภทที่กำหนดเพื่อดำเนินการแปรสภาพหรือรีไซเคิลให้ได้มากที่สุดก่อนจัดส่งขยะที่เหลือสู่การฝังกลบอย่างถูกวิธี ในปี 2562 สามารถคัดแยกขยะรีไซเคิล อาทิ ขวดพลาสติก กระดาษลัง ลังโฟม ได้จำนวน 23 ตัน และขยะเศษผักและผลไม้ และเศษอาหาร เพื่อแปรสภาพเป็นปุ๋ยอินทรีย์และน้ำหมักชีวภาพ ได้จำนวน 192 ตัน เท่ากับลดการนำขยะไปฝังกลบได้จำนวนร้อยละ 13 ของขยะทั้งหมด นอกจากนี้ยังได้ดำเนินโครงการบริหารจัดการขยะร่วมกับชุมชน อาทิ 1) โครงการจิตอาสาพัฒนาสิ่งแวดล้อมเทศบาลตำบลเชิงเนิน ในการช่วยคัดแยกและลดปริมาณขยะนำไปฝังกลบ 2) โครงการบริหารจัดการขยะทะเลครบวงจรอย่างมีส่วนร่วมกับ



เทศบาลนครระยอง 3) โครงการคัดแยกหลอดพลาสติกที่ใช้แล้วและล้างทำความสะอาดเพื่อนำไปบริจาคทำหมอนรองกระดูกสำหรับผู้ป่วยติดเตียง และ 4) สนับสนุนพนักงานในการลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้ง ตามนโยบายของบริษัท ภายใต้โครงการ “Zero Hero” ผ่านกิจกรรมชวนพนักงานร่วมรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน โดยให้พนักงานนำภาชนะใส่อาหาร ช้อนส้อม แก้วน้ำ มาเอง

#### ด้านการบริหารคุณภาพอากาศภายในศูนย์การค้า

เซ็นทรัล ระยอง ได้จัดพื้นที่อาคารจอดรถแยกออกจากตัวอาคารหลักเพื่อป้องกันมลภาวะจากไอเสียไม่ให้ไหลเข้าสู่พื้นที่ปรับอากาศภายในศูนย์การค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งดำเนินการตรวจวัดคุณภาพอากาศภายในอาคาร โดยทำการตรวจวัดก๊าซคาร์บอนมอนอกไซด์ ฝุ่นละอองที่มีขนาดเล็กกว่า 10 ไมครอน และ 2.5 ไมครอน อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังเลือกใช้สารทำความเย็น R-134a ที่ช่วยลดการทำลายชั้นโอโซนและลดการเกิดภาวะโลกร้อนโดยตรง

#### ด้านการบริหารจัดการอาคารประหยัดพลังงาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือ Green Building

ในปี 2562 เซ็นทรัล ระยอง ได้รับรางวัล SD Environmental Awards ซึ่งเป็นรางวัลภายในองค์กร มอบให้กับศูนย์การค้าของบริษัทฯ ที่มีการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมดีเยี่ยม โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 6 ด้าน ได้แก่ 1) การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 2) การใช้พลังงานไฟฟ้า 3) นวัตกรรมเพื่อการประหยัดพลังงานภายในศูนย์ 4) การบริหารจัดการน้ำ 5) การจัดการขยะ และ 6) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดการสิ่งแวดล้อมของศูนย์ นอกจากนี้ เซ็นทรัล ระยอง ยังได้รับรางวัลดีเด่น ด้านอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคารสร้างสรรค์เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน (อาคารใหม่) หรือรางวัล Thailand Energy Award ของกระทรวงพลังงานเมื่อปี 2562 และได้รับรางวัลชนะเลิศ ASEAN Energy Award ASEAN Best Practices Awards for Energy Efficient Buildings ประเภท New and Existing Building เมื่อปี 2562 อีกด้วย

## 4.6 การบริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ

บริษัทฯ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งของมนุษย์ พืชและสัตว์ที่อยู่ร่วมกันในระบบนิเวศ จึงได้กำหนดนโยบายการจัดการระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ<sup>28</sup> อย่างชัดเจนในการไม่พัฒนาโครงการในพื้นที่หวงห้ามหรือเขตอนุรักษ์ใด ๆ และกำหนดข้อปฏิบัติที่ต้องทำการสำรวจและศึกษาระบบนิเวศวิทยาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก และดำเนินการดูแลและอนุรักษ์ระบบนิเวศบริเวณพื้นที่โดยรอบของการก่อสร้างในทุกโครงการใหม่และโครงการปรับปรุง โดยพื้นที่ที่บริษัทฯ เข้าไปพัฒนานั้นเป็นพื้นที่ที่อยู่นอกพื้นที่หวงห้ามหรือเขตอนุรักษ์ใด ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นบริษัทฯ จึงมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยนำธรรมชาติเข้ามามีบทบาทใกล้ชิดกับคนในสังคมให้มากขึ้น สร้างความตระหนักในคุณค่าของการรักษาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ร่วมกันกับชุมชนสังคม โดยการออกแบบให้ภูมิสถาปัตยกรรมกลมกลืนกับตัวเมืองและระบบนิเวศเดิมให้มากที่สุด เพิ่มพื้นที่สีเขียวด้วยการปลูกต้นไม้จริงทั้งภายในและภายนอกโครงการ หากจำเป็นต้องรื้อถอนต้นไม้จะทำการล้อมหรือ

ย้ายต้นไม้ไปไว้ในโครงการอื่นที่ใกล้เคียงแทน และนำพันธุ์ไม้พื้นเมืองมาปลูกรอบโครงการเพื่อสร้างความกลมกลืนอีกด้วย

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ก่อสร้างโครงการใหม่ คือ ศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ อยู่ใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งมีสภาพพื้นที่เดิมเป็นพื้นที่ลุ่มต่ำ การจะถมดินก่อสร้างบนพื้นที่ปริมาณมากย่อมกระทบกับต้นไม้เดิม สภาพพื้นที่เดิมและสภาพโดยรอบ บริษัทฯ จึงเลือกที่จะยกระดับพื้นที่ทางเดิน กะบะต้นไม้และอาคารทั้งหมดลอยสูงขึ้นมาอยู่บนโครงสร้างเสาถอยเหนือระดับดินเดิมทั้งหมดแทน ส่งผลให้สามารถเก็บต้นไม้เดิมขนาดใหญ่ในพื้นที่ไว้ได้ ในส่วนต้นไม้ที่ใช้ในโครงการนั้น จะเลือกใช้รูปแบบและชนิดของต้นไม้แบบไทย ๆ เช่น ชัยพฤกษ์ กันเกรา ลำดวน จิกน้ำ ตีนเป็ดน้ำ ให้เข้ากับสถาปัตยกรรมไทยโมเดิร์นทรงหลังคาจั่ว แบ่งจัดกลุ่มต้นไม้ตามกลุ่มหมู่บ้านต่าง ๆ สร้างความร่มรื่นที่แตกต่างกันไป โดยกำหนดให้พื้นที่สีเขียว 4,278.50 ตร.ม. มีจำนวนไม้ยืนต้นทั้งสิ้น 255 ต้น บนแนวคิดที่จะให้เกิดพื้นที่ภายนอกอาคาร ที่ผสมผสานพื้นที่สีเขียวเพื่อทุกคน ทั้งนักท่องเที่ยวและประชาชนทั่วไปที่มาใช้บริการในสวน ความสูงของอาคารนั้นไม่เกินความสูงตามที่กฎหมายการบินได้

<sup>28</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมใน <https://www.cpn.co.th/th/sustainability/sustainability-strategy/enhancing-environment>



มีข้อกำหนดไว้ อีกทั้งในเรื่องแสงส่องสว่างในโครงการก็ได้มีการออกแบบอย่างระมัดระวังไม่ส่องขึ้นสู่ท้องฟ้าเพื่อไม่ให้มีผลกระทบกับการบินของเครื่องบิน

หนึ่งในแผนงานการเพิ่มพื้นที่สีเขียวนั้น บริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายในการปลูกไม้ยืนต้นจำนวน 10,100 ต้น เพื่อเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี และพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ร่วมกับทางกรุงเทพมหานครซึ่งตลอดเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2562 ได้ดำเนินการปลูกไม้ยืนต้นจำนวน 3,698 ต้น ในสวนสาธารณะใกล้ศูนย์การค้าจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ สวนวชิรเบญจทัศ สวนวชิรวิถีมัย สวนเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสวนลุมพินี นอกจากนี้ยังปลูกต้นรวงผึ้งจำนวน 110 ต้น บริเวณถนนเฉลิมพระเกียรติ อีกทั้งยังร่วมแจกต้นกล้าไม้มงคลจำนวน 1 ล้านต้นกล้า ในกิจกรรม “มอบล้านกล้า สู่ล้านต้น จากล้านคน สู่สังคมเมือง” ระหว่างวันที่ 2-5 ธันวาคม 2562 ณ ศูนย์การค้าของบริษัทฯ จำนวน 9 โครงการทั่วกรุงเทพฯ

## 4.7 การพัฒนาและรักษาสีเขียวแวดล้อมร่วมกับชุมชน

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบต่อชุมชน โดยเฉพาะผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในช่วงการก่อสร้างโดยการลดผลกระทบทางด้านฝุ่น เสียง และขยะ และเมื่อเปิดดำเนินการโดยการลดมลภาวะทางน้ำและขยะร่วมกันกับชุมชนที่ใช้แหล่งระบายน้ำสาธารณะ และการจัดการขยะร่วมกัน โดยร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัลดำเนินกิจกรรม “เซ็นทรัล กรุ๊ป เลิฟ ดี เอิร์ธ” เพื่อดูแลและรักษาสีเขียวแวดล้อม เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่ การดูแลแหล่งน้ำสาธารณะ การลดขยะ และการเพิ่มพื้นที่สีเขียว โดยดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อแก้ปัญหา 3 ด้าน คือ ปัญหาจากน้ำเสีย ปัญหาน้ำไม่ระบาย และปัญหาน้ำท่วม พบว่าคลองหรือลำรางที่อยู่ในพื้นที่โดยรอบของศูนย์การค้าประสบปัญหาน้ำเน่าเสียและน้ำไม่ระบายเป็นส่วนใหญ่ จึงได้ดำเนินการแก้ไขภายใต้โครงการ “เซ็นทรัล กรีน” โดยการขุดลอกคูคลอง ปลูกพืชดูดซับสารพิษริมคลอง ตัดกิ่งก้านเพื่อเพิ่มออกซิเจนให้น้ำ และเพิ่มพื้นที่สีเขียวริมคลอง โดยในปี 2562 ได้จัดกิจกรรมเซ็นทรัล กรีน ทั้งสิ้น 18 กิจกรรม ในพื้นที่ใกล้เคียงศูนย์การค้า และจัดกิจกรรมซีพีเอ็นอาสาในการดูแลรักษาสีเขียวแวดล้อมจำนวน 5 กิจกรรม อาทิ เก็บขยะชายทะเล ปลูกป่า ป่าลอย

สัตว์ทะเล เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 17 ของกิจกรรมซีพีเอ็นอาสาทั้งหมดที่จัดขึ้นในปี 2562 โดยมีพนักงานเข้าร่วมจำนวน 1,250 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 34 ของชั่วโมงจิตอาสาทั้งหมดในปี 2562

อีกหนึ่งการพัฒนาพร้อมกับชุมชนในด้านสิ่งแวดล้อม คือ ปลูกฝังแนวความคิดเรื่องการดูแลรักษาสีเขียวแวดล้อมให้กับเด็ก เยาวชน และชุมชน ผ่านโครงการ ซีพีเอ็นเพาะกล้าปัญญาไทย โดยปลูกฝังแนวคิดการเห็นคุณค่าของการนำสิ่งของกลับมาใช้ใหม่ การคัดแยกขยะเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว การปลูกผักสวนครัวอินทรีย์ไว้บริโภคในโรงเรียน และติดตั้งถังขยะแบบคัดแยกประเภทเพื่อให้เด็กนักเรียนได้ฝึกปฏิบัติทุกวัน ให้กับโรงเรียนบ้านคลอง จังหวัดภูเก็ต โรงเรียนวัดยางแวงวนอู และโรงเรียนวัดคูยาง จังหวัดพิษณุโลก

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังใช้พื้นที่และบทบาทการเป็น “ศูนย์รวมของชุมชน” ในการปลูกจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนและสังคม อาทิ การเปิดพื้นที่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในศูนย์การค้าในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การจัดกิจกรรมรณรงค์ การเดินขบวนประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งหนึ่งในกิจกรรมที่บริษัทฯ รณรงค์และเข้าร่วมเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 11 แล้ว คือ กิจกรรมรณรงค์ “ปิดไฟ 1 ชั่วโมง เพื่อลดโลกร้อน” (60+ Earth Hour 2016) โดยร่วมกับกรุงเทพมหานคร มูลนิธิสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์การกองทุนสัตว์ป่าโลกสากลประเทศไทย (FEED: Foundation for Environmental Education for Sustainable Development (Thailand) WWF: World Wildlife Fund) พร้อมทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน จัดกิจกรรมปิดไฟเป็นเวลา 1 ชั่วโมงทั่วประเทศ เพื่อลดภาวะโลกร้อน ดำเนินการปิดแสงสว่างป้ายประชาสัมพันธ์ โฉนดบริษัท และหลอดไฟโดยรอบอาคารและพื้นที่จอดรถบางส่วน และลดกำลังเครื่องทำความเย็นและเครื่องทำน้ำเย็นตามเหมาะสม พร้อมเชิญชวนภาคีและร้านค้าเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวด้วย โดยดำเนินการในศูนย์การค้า 34 โครงการรวมอาคาร ดี ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ได้ผลการประหยัดพลังงานโดยรวม 16,370 กิโลวัตต์ ซึ่งประหยัดเพิ่มขึ้นจากการจัดกิจกรรมเมื่อปี 2561 ที่ร้อยละ 10.5

ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน: ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

หัวข้อ	ผลการดำเนินงานปี 2562	แผนงานปี 2563
<div>  <div>ดัชนีชี้วัดความยั่งยืน</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนด “ปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้า” เป็นดัชนีชี้วัดระดับองค์กร โดยตั้งเป้าหมายลดการใช้พลังงานไฟฟ้าลงร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปี 2561</li> <li>ลดการใช้พลังงานไฟฟ้า (ไม่รวมปริมาณไฟฟ้าที่ใช้โดยร้านค้าเช่า) ได้ร้อยละ 1.1 เมื่อเทียบกับปี 2561</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายในการลดดัชนีการใช้พลังงานไฟฟ้าต่อ 1 หน่วยพื้นที่ลงร้อยละ 20 ภายในปี 2568 เมื่อเทียบกับปีฐาน ปี 2558</li> <li>กำหนดเป้าหมายในการลดการใช้พลังงานไฟฟ้าจากแหล่งจ่ายไฟฟ้าลงร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปี 2562</li> </ul>
<div>  <div>การบริหารจัดการ</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการรับรองการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์องค์กรร้อยละ 100 ประกอบด้วย ศูนย์การค้า 33 ศูนย์ อาคาร ดี ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ และสำนักงานใหญ่</li> <li>ติดตั้งมาตรการอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า ในศูนย์การค้าทั้งสิ้น 21 แห่ง ลดพลังงานเฉพาะที่ใช้โดยบริษัทฯ ลงได้ 10,800 เมกะวัตต์-ชั่วโมง รวมปริมาณไฟฟ้าที่ลดลงได้แบบสะสมตั้งแต่ปี 2558 เท่ากับ 56,010 เมกะวัตต์-ชั่วโมง</li> <li>ผลิตไฟฟ้าจากระบบการผลิตพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ (โซลาร์เซลล์) บนหลังคาโครงการรวมทั้งสิ้น 8 โครงการ ผลิตพลังงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ได้ 9,045 เมกะวัตต์-ชั่วโมง</li> <li>ดำเนินงานตามแผนติดตั้งระบบน้ำ รีไซเคิลแบบสัมปทานใน 6 โครงการ ส่งผลให้ปริมาณการใช้น้ำซ้ำคิดเป็นร้อยละ 5 ของปริมาณการใช้น้ำทั้งหมด</li> <li>ดำเนินโครงการ Journey to Zero ในการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง สามารถลดปริมาณขยะฝังกลบลง 4,117 ตัน คิดเป็นร้อยละ 5 ของปริมาณขยะทั้งหมด และมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 150</li> <li>ได้รับการรับรองมาตรฐาน Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) ในโซน FoodWorld ชั้น 7 ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ในระดับแพลตินัม</li> <li>ขอรับรองมาตรฐาน ISO 14001 เพิ่ม 2 แห่ง ครบตามแผนงาน</li> <li>ประเมินประเด็นด้านความยั่งยืน (สิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล) กับคู่ค้าและผู้รับเหมาจำนวน 4,199 ราย</li> <li>ไม่มีการรุกร้าหรือละเมิดเข้าพื้นที่สงวนและพื้นที่หวงห้ามโดยเจ้าของไมยินยอมหรือโดยผิดกฎหมาย</li> <li>ไม่พบการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามหลักการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี หรือเกิดการรั่วไหลที่มีนัยสำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มขอบเขตการขอรับรองคาร์บอนฟุตพริ้นท์องค์กร (Scope 3)</li> <li>ติดตั้งระบบการผลิตพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ (โซลาร์เซลล์) บนหลังคาอาคารเพิ่มอีก 4 โครงการ</li> <li>พิจารณานำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDGs 7 มาเป็นแนวทางในการตั้งเป้าหมายระยะยาวในเรื่องการใช้พลังงานสะอาดขององค์กร</li> <li>กำหนดเป้าหมายในการใช้น้ำซ้ำร้อยละ 5 ของการใช้น้ำทั้งหมด และให้ได้ร้อยละ 20 ภายในปี 2568 หรือเทียบเท่าการนำน้ำกลับมาใช้ซ้ำในส่วนกิจกรรมที่สามารถใช้ได้ให้ได้ร้อยละ 100</li> <li>ขอรับรอง ISO 14001 เพิ่มเติมอีก 2 แห่ง</li> <li>ตั้งเป้าหมายในการลดปริมาณขยะฝังกลบลงให้ได้ร้อยละ 10 เทียบกับปี 2562 และอนุมัติการตั้งเป้าหมายระยะยาว</li> </ul>

## แนวทางการจัดทำรายงานในส่วน การพัฒนาอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ผนวกรวมรายงานการพัฒนาความยั่งยืนในรายงานประจำปี เป็นปีที่ 7 เพื่อแสดงผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคมและ สิ่งแวดล้อม โดยประยุกต์ตามแนวทางการรายงานขององค์กรความร่วมมือว่าด้วยการรายงานสากลด้านความยั่งยืน ฉบับมาตรฐาน ในแบบหลัก (Global Reporting Initiative (GRI) Standard-Core Option) รวมทั้งกรอบการจัดทำรายงานของ International Integrated Reporting Committee (IIRC) มาตรฐานแนวทาง ความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000:2011 Guidance on Social Responsibility) หลักสากล 10 ประการของข้อตกลงโลกแห่ง สหประชาชาติ (United Nations Global Compact: UNGC) และ เชื่อมโยงการดำเนินงานที่สอดคล้องต่อเป้าหมายการพัฒนาความ ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals: SDGs)

### ขอบเขตการรายงาน

รายงานฉบับนี้ครอบคลุมผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และ บริษัทย่อยในประเทศไทย ไม่รวมผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ในต่างประเทศ ครอบคลุมระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 2562 โดยรายงานความคืบหน้าและ ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยขอบเขตของรายงานในส่วนผลการ ดำเนินงานด้านธุรกิจและด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนครอบคลุม เฉพาะทรัพย์สินภายใต้การบริหารของบริษัทฯ ได้แก่ ศูนย์การค้าทั้ง 33 แห่ง อาคารสำนักงาน 7 แห่ง และธุรกิจที่เกี่ยวข้องและส่งเสริม กันภายใต้การบริหารงานของบริษัทฯ ที่เปิดทำการในประเทศไทย ดังรายงานในลักษณะการประกอบธุรกิจ หน้า 48 ยกเว้นการรายงาน ในด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่รวมผลการดำเนินงานของโครงการโรงแรม และโครงการที่พักอาศัย และการรายงานในด้านห่วงโซ่อุปทาน ไม่รวมผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บจ. ซีพีเอ็น เรซซิเด็นซ์

การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ร้านค้า ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน คู่แข่งทางการค้า สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ภาครัฐ องค์กรอิสระและองค์กรอื่น ๆ ในสังคม โดยเนื้อหาและรายละเอียดในรายงานฉบับนี้ เป็นการเปิดเผยผล

การดำเนินงานของบริษัทฯ บริษัทร่วมและบริษัทย่อยที่เกี่ยวข้อง ที่มีสัดส่วนการถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือบริษัทที่มีอำนาจในการ บริหาร รวมทั้งบริษัทที่ต้องการเปิดเผยข้อมูล

### การควบคุมคุณภาพของรายงาน

แผนกพัฒนาความยั่งยืนทางธุรกิจ ฝ่ายบริหารความเป็นเลิศและ การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นหน่วยงานกลางที่ควบคุมคุณภาพการจัดทำ รายงานให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และมีคณะทำงานจัดทำรายงาน ประจำปี และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่สายงานบัญชี การเงิน และ บริหารความเสี่ยงเป็นผู้ตรวจสอบการเผยแพร่ข้อมูล

### การให้ความเชื่อมั่นต่อรายงาน

รายงานฉบับนี้ได้รับการตรวจสอบรับรองรายงานฯ และตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานที่สำคัญโดยหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญใน การตรวจสอบและให้ความเชื่อมั่นอย่างอิสระต่อผลปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประเภทอสังหาริมทรัพย์ เพื่อความน่าเชื่อถือ และโปร่งใส และให้สอดคล้องตามแนวทางการรายงานของ GRI- Standards ดังรายละเอียดการรับรองความเชื่อมั่นในหน้า 278-279

### ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายงาน

สามารถอ้างอิงขอบเขตผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน และ GRI Content Index ได้ที่ <https://www.cpn.co.th/th/sustainability/sustainability-reporting-library>

หากมีข้อสงสัยหรือข้อซักถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน ความยั่งยืนของบริษัทฯ สามารถติดต่อได้ที่

แผนกพัฒนาความยั่งยืนทางธุรกิจ

ฝ่ายบริหารความเป็นเลิศและการพัฒนาที่ยั่งยืน

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)**

ชั้น 10 อาคาร ดิ ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์

เลขที่ 999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน

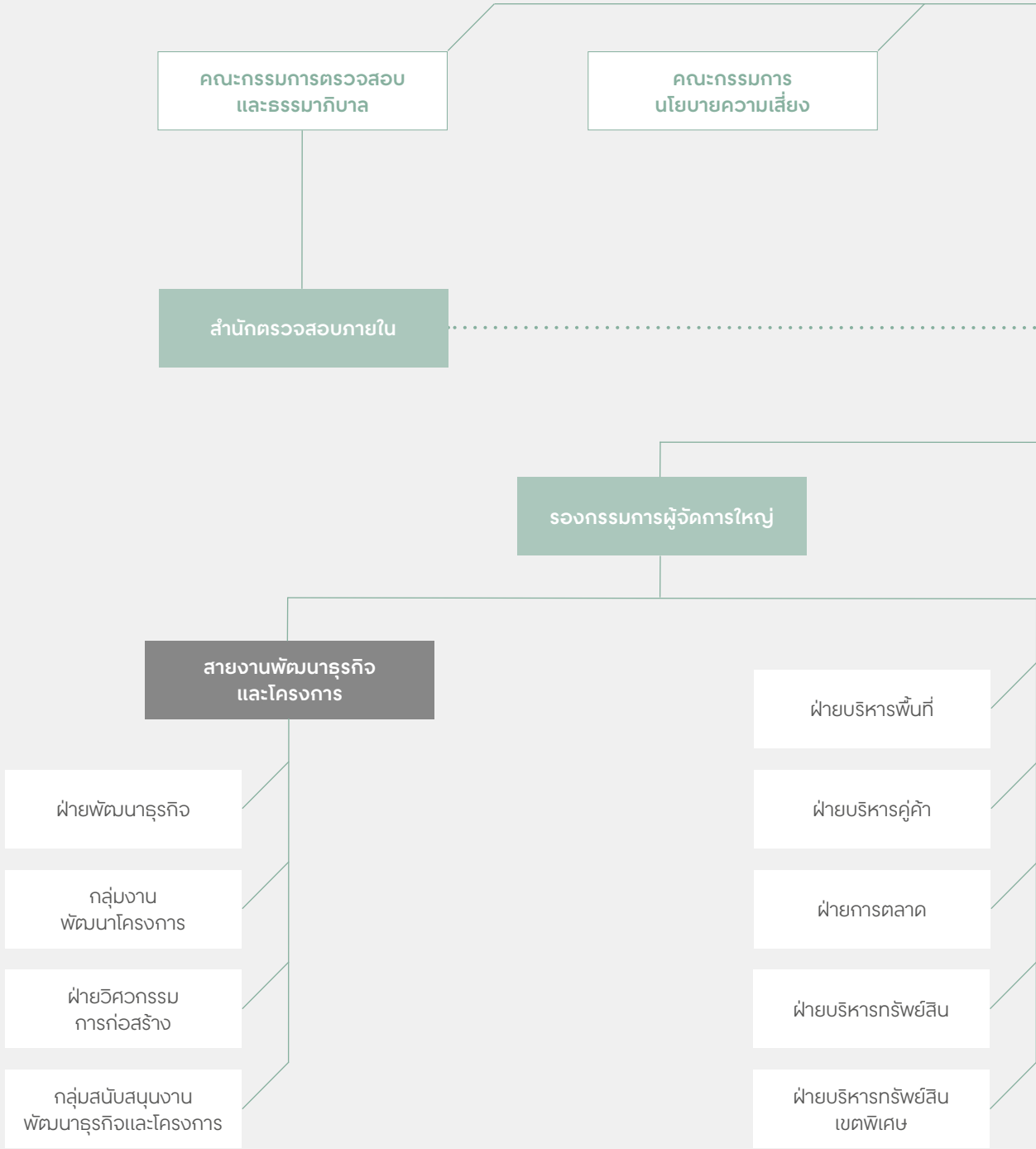
กรุงเทพฯ 10330

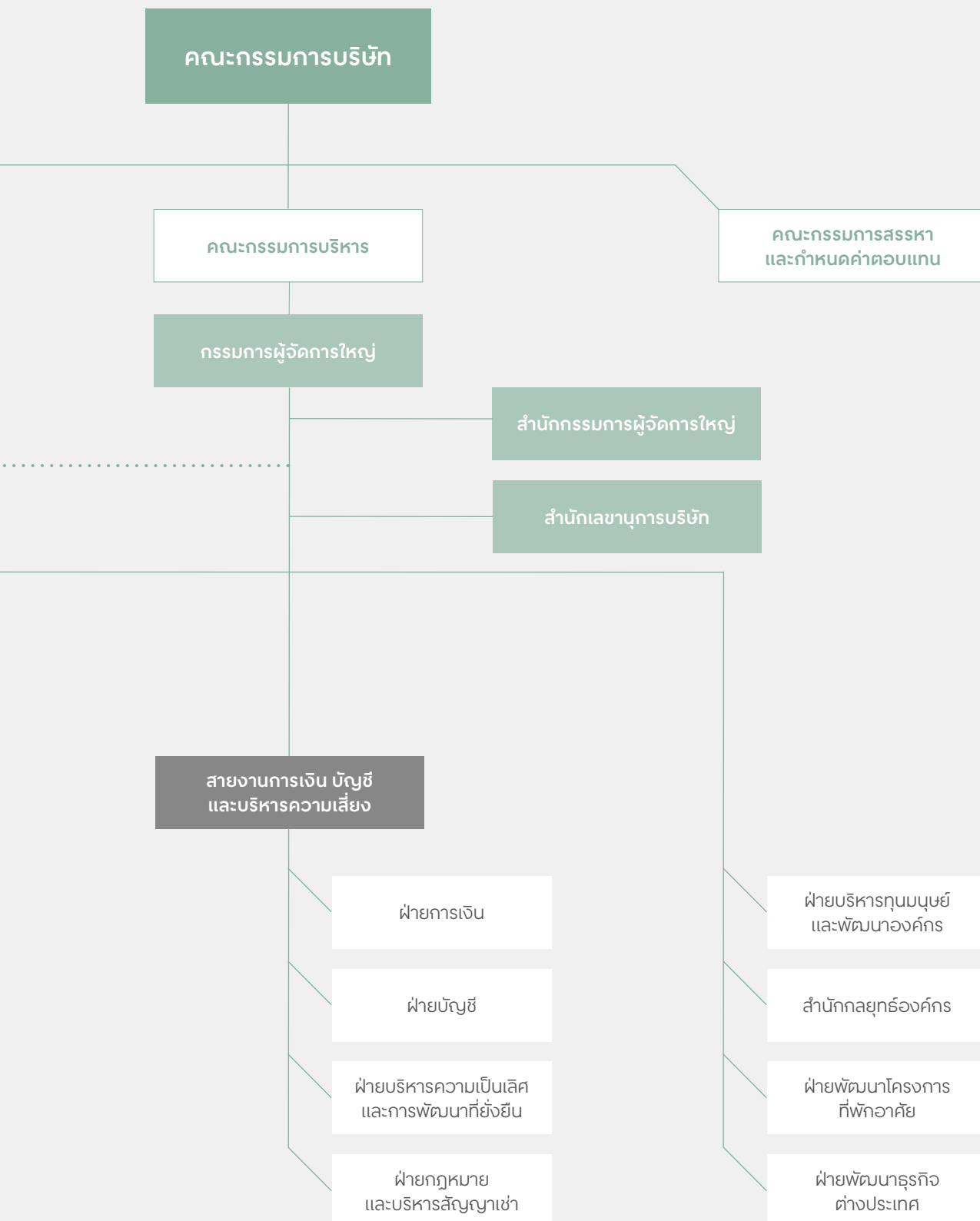
โทรศัพท์ : +66 (0) 2667-5555 ต่อ 6907-9

โทรสาร : +66 (0) 2264-5593

อีเมล : [sd.ho@cpn.co.th](mailto:sd.ho@cpn.co.th)

# โครงสร้างองค์กร





# โครงสร้างการจัดการ

## โครงสร้างระดับกรรมการ

### คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 11 คน ซึ่งเพียงพอต่อการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- กรรมการอิสระ 4 คน หรือคิดเป็น 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด กรรมการอิสระทุกท่านปฏิบัติหน้าที่และให้ความเห็นด้วยความเป็นอิสระ และคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- ประธานกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น และไม่ได้เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้มีการแบ่งแยกบทบาทอย่างชัดเจนและมีการถ่วงดุลอำนาจในการดำเนินงาน
- ในปี 2562 คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งประธานกรรมการอิสระ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทร่วมให้มีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการประสานและถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ของบริษัทฯ ในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 10 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน

## รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท

### ประธานกรรมการกิตติมศักดิ์

1. ดร.ศุภชัย พานิชภักดิ์

### คณะกรรมการบริษัท

- |                     |                          |                    |
|---------------------|--------------------------|--------------------|
| 1. นายสุทธิชัย      | จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup> | ประธานกรรมการ      |
| 2. นายการุณ         | กิตติสถาพร <sup>2</sup>  | ประธานกรรมการอิสระ |
| 3. นายไพฑูรย์       | ทวีผล                    | กรรมการอิสระ       |
| 4. นางโชติกา        | สวนานนท์                 | กรรมการอิสระ       |
| 5. นายวีรวัฒน์      | ชุตินทรพงศ์              | กรรมการอิสระ       |
| 6. นายสุทธิเกียรติ  | จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup> | กรรมการ            |
| 7. นายสุทธิต์ศักดิ์ | จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup> | กรรมการ            |
| 8. นายสุทธิธรรม     | จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup> | กรรมการ            |
| 9. นายกอบชัย        | จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup> | กรรมการ            |
| 10. นายปริญญ์       | จิราธิวัฒน์ <sup>1</sup> | กรรมการ            |
| 11. นายปรีชา        | เอกคุณากุล               | กรรมการ            |

หมายเหตุ: <sup>1</sup> กรรมการที่เป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้น

<sup>2</sup> ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอิสระ เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2562

## กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัท

กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ คือ นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์ นายกอบชัย จิราธิวัฒน์ นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ นายปรีชา เอกคุณากุล กรรมการสองในสี่คนนี้ลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ หรือกรณีที่ต้องยื่นแบบแสดงรายการภาษีต่าง ๆ หรือการยื่นงบการเงินต่อหน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานอื่นใด ให้กรรมการผู้มีอำนาจข้างต้นคนใดคนหนึ่งลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

## องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัท

- 1) คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน โดยต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร
- 2) กรรมการต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด



และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ประกาศ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน กฎระเบียบของสำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) กฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลาดหลักทรัพย์ฯ”) ข้อบังคับบริษัท หลักการกำกับดูแลกิจการ และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงไม่มีลักษณะที่แสดงถึงการขาดความเหมาะสมที่จะได้รับความไว้วางใจให้บริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ

- 3) กรรมการต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ และมีเวลาอย่างเพียงพอที่จะอุทิศให้กับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างเต็มที่
- 4) กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นได้ แต่ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของบริษัทฯ โดยกำหนดให้กรรมการควรดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ไม่เกิน 5 บริษัท
- 5) กรรมการต้องไม่กระทำการใด ๆ ที่มีลักษณะเข้าไปบริหารหรือจัดการในกิจการอื่น อันจะก่อให้เกิดการบั่นทอนผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเอื้อประโยชน์ให้บุคคลหรือนิติบุคคลใด ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น

## วาระการดำรงตำแหน่ง

- 1) ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ให้ออกจำนวนใกล้เคียงกับส่วน 1 ใน 3
- 2) กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้นให้จับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลัง ๆ ต่อไปให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ทั้งนี้ กรรมการที่ครบกำหนดวาระอาจได้รับการพิจารณาเลือกตั้งให้เป็นกรรมการบริษัทต่อไปได้

นอกจากการพ้นตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- 2.1) ตาย
- 2.2) ลาออก
- 2.3) ขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายหรือข้อบังคับของบริษัทฯ
- 2.4) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออกจากตำแหน่ง ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุม

และมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุม และมีสิทธิออกเสียง

- 2.5) ศาลมีคำสั่งให้ออก
- 3) กรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่งให้ยื่นใบลาออกต่อบริษัทฯ โดยการลาออกมีผลนับแต่วันที่ใบลาออกไปถึงบริษัทฯ
- 4) กรรมการอิสระสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ และสามารถต่อวาระได้โดยรวมระยะเวลาการดำรงตำแหน่งทุกวาระแล้วต้องไม่เกิน 9 ปี เพื่อความเป็นอิสระในการให้ความเห็นและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการอิสระของบริษัทฯ

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทสามารถพิจารณาขยายระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระได้ตามที่เห็นสมควร และในปีที่กรรมการอิสระดังกล่าวครบกำหนดออกตามวาระ คณะกรรมการอาจเสนอชื่อกรรมการดังกล่าวให้ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งกรรมการกลับเข้าเป็นกรรมการอิสระต่อไปได้

## หน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริษัท

- 1) บริหารกิจการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือหุ้น (Fiduciary Duty) โดยยึดถือแนวปฏิบัติสำคัญ 4 ประการคือ
  - 1.1) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)
  - 1.2) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ (Duty of Care) มีความรับผิดชอบ (Accountability) และมีจริยธรรม (Ethic)
  - 1.3) การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติคณะกรรมการ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น (Duty of Obedience)
  - 1.4) การเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส เชื่อถือได้ ทันเวลา และเท่าเทียมกัน (Duty of Disclosure)
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในระยะสั้น และระยะยาว ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ โดยมุ่งเน้นเป้าหมายเพื่อความยั่งยืน ตลอดจนสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าต่อกิจการ ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม โดยมีกรอบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี

- 3) พิจารณานุมัติรายการที่สำคัญตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ตามที่กฎหมายและข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนด รวมถึงระเบียบอำนาจอนุมัติดำเนินการของบริษัทฯ
- 4) พิจารณานุมัติแผนงานและงบประมาณประจำปีของบริษัทฯ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ อย่างเหมาะสมปลอดภัย
- 5) กำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ในเรื่องจำนวนกรรมการ สัดส่วนกรรมการอิสระ รวมทั้งคุณสมบัติที่หลากหลาย เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนพิจารณาตอบแทนกรรมการบริษัทและกรรมการชุดย่อย อย่างเหมาะสม โดยผ่านการพิจารณาและนำเสนอโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- 6) พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของคณะกรรมการตามความเหมาะสมและความจำเป็น โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดย่อยอย่างสม่ำเสมอ
- 7) จัดให้มีการเปิดเผยรายงานทางการเงินและข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส เชื่อถือได้ทันเวลา เท่าเทียมกัน และเป็นไปตามกฎเกณฑ์มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- 8) จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 9) จัดให้มีจรรยาบรรณธุรกิจของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด
- 10) จัดให้มีการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและสนับสนุนให้มีการสื่อสารไปสู่ทุกคนในบริษัทฯ ให้ได้รับทราบ ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง
- 11) จัดให้มีกระบวนการที่ชัดเจนและโปร่งใสเกี่ยวกับการทำรายการระหว่างกัน
- 12) จัดให้มีกระบวนการที่ชัดเจนในการรายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบและธรรมาภิบาลต่อคณะกรรมการ เมื่อพบหรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับรายการหรือการกระทำ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลเห็นสมควร
- 13) จัดให้มีนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 14) จัดให้มีการกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ และกำกับดูแลให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลเป็นประจำทุกปี
- 15) จัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อช่วยดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการ และช่วยให้คณะกรรมการและบริษัทฯ ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
- 16) ประเมินผลการปฏิบัติงานหน้าที่ของกรรมการบริษัทเป็นประจำทุกปี รวมทั้งติดตามผลการประเมินของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อพิจารณาร่วมกันในคณะกรรมการบริษัท
- 17) พัฒนาคำแนะนำความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยเข้าอบรมหรือเข้าร่วมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 18) กำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน ปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรของบริษัทฯ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างแท้จริง
- 19) กำกับดูแลให้มีกระบวนการและช่องทางในการรับและจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้ที่ประสงค์จะแจ้งเบาะแสหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 20) กำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (Availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market Sensitive Information) ตลอดจนดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย
- 21) จัดให้มีการทบทวนและแก้ไขกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทให้สอดคล้องกับภาวะการณ์
- 22) สามารถแสวงหาความเห็นทางวิชาชีพเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ด้วยการว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกด้วยค่าใช้จ่ายบริษัทฯ
- 23) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดเกี่ยวกับกิจการของบริษัทฯ ตามที่ผู้ถือหุ้นมอบหมาย

## บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ

- 1) กำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจว่า การปฏิบัติหน้าที่ของ คณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
- 2) ดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิด วัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) พิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัทร่วมกับ กรรมการผู้จัดการใหญ่โดยมีมาตรการดูแลให้เรื่องที่สำคัญและ เป็นไปตามอำนาจดำเนินการได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม
- 4) จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอเพื่อให้ฝ่ายจัดการสามารถเสนอ เรื่องและเพียงพอที่กรรมการบริษัทจะอภิปรายประเด็นสำคัญ อย่างรอบคอบโดยทั่วกัน ตลอดจนส่งเสริมให้กรรมการบริษัท มีดุลยพินิจที่รอบคอบและให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
- 5) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการบริษัทกับ ฝ่ายจัดการและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการตามนโยบายของบริษัท
- 6) กำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลและการจัดการอย่างโปร่งใส ในกรณีที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 7) กำกับดูแลให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทโดยรวม คณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และกรรมการบริษัทแต่ละคน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการอิสระ

- 1) เป็นประธานในการประชุมกรรมการอิสระ
- 2) ประสานกับประธานกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการในการ กำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้มั่นใจ ว่าเรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัท พิจารณาและรับทราบอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา
- 3) เป็นตัวแทนของกรรมการอิสระในการหารือกับประธาน กรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับประเด็นด้านการ กำกับดูแลและเรื่องสำคัญที่กรรมการอิสระเห็นสมควร รวมทั้ง ประสานความคิดเห็นและข้อสังเกตต่าง ๆ ของกรรมการอิสระ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป
- 4) เป็นประธานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทในวาระที่ ประธานกรรมการบริษัทมีส่วนได้เสีย รวมทั้งในกรณีที่ประธาน กรรมการบริษัทไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้

## กรรมการอิสระ

กรรมการอิสระ หมายถึง กรรมการที่มีความเป็นอิสระจากการ ควบคุมของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนได้เสียกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนด คุณสมบัติความเป็นอิสระไว้เข้มงวดกว่าข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียง ทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้น รายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการ ถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
  - 2) ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุม ของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับ เดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง
  - 3) ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจด ทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้ รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุม ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
  - 4) ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจ ควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้ วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็น ผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้น รายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้น จากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับ การแต่งตั้ง
- ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการ ทางการค้าที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือ ให้เช่าสิ่งหรือทรัพย์สินรายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือ การให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้ กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึง

พฤติกรรมอื่นที่ตนเองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทฯ หรือ คู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละ 3 ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ 20 ล้านบาท ขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่าง 1 ปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

- 5) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง
- 6) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง
- 7) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องกับ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ
- 8) ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ อื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
- 9) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

กรรมการอิสระอาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

กรรมการอิสระควรใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นอิสระในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ และพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็น หรือคัดค้านในกรณีที่มีความเห็นขัดแย้งในเรื่องที่มีผลกระทบต่อความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นทุกราย

## คณะกรรมการชุดย่อย

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ช่วยพิจารณากลับกรองการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย และเสนอความเห็นแก่คณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีอำนาจพิจารณาตัดสินใจเรื่องสำคัญในบางเรื่องตามที่คณะกรรมการบริษัทได้ให้อำนาจไว้ โครงสร้างกรรมการชุดย่อยมีดังต่อไปนี้

### คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ 4 คน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- กรรมการอิสระ 4 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามนิยามกรรมการอิสระของตลาดหลักทรัพย์ฯ และของบริษัทฯ
- กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลทุกคนมีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน โดยมีประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงินของบริษัทฯ
- กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลลำดับที่ 1 มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี

## รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล

1. นายไพฑูรย์ ทวีผล	ประธานกรรมการ
ประสพการณ์ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน	
2545-ปัจจุบัน	ประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล <sup>1</sup> บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
2551-ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
2555-ปัจจุบัน	ประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)
2555-ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ บริษัท อีซีบาย จำกัด (มหาชน)
2553-2555	ประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท บีซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
2. นายการุณ กิตติสถาพร	กรรมการ
ประสพการณ์ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน	
2554-ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล <sup>1</sup> บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
2551-ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ บริษัท สหมิตรเครื่องกล จำกัด (มหาชน)
2555-2560	กรรมการตรวจสอบ บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)
3. นางโชติกา สนวนานท์	กรรมการ
ประสพการณ์ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน	
2558-ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล <sup>1</sup> บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
2557-2561	ประธานอนุกรรมการตรวจสอบ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. นายวีรวัฒน์ ชูติเชษฐพงศ์	กรรมการ
ประสพการณ์ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน	
2559-ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล <sup>1</sup> บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
2560-ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

2555-2559 ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ  
บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : <sup>1</sup> บริษัทฯ มีการปรับเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบให้กำกับดูแลงานด้านธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปี 2562 โดยเปลี่ยนชื่อเป็น "คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล"

## หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล

### รายงานทางการเงิน

- 1) สอบทานให้บริษัทฯ มีกระบวนการจัดทำและการเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงินของบริษัทฯ ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ เชื่อถือได้ และทันเวลา โดยการประสานงานกับผู้สอบบัญชีและผู้บริหารที่รับผิดชอบจัดทำรายงานทางการเงินทั้งรายไตรมาสและประจำปี
- 2) สอบทานรายการที่มีใช้รายการปกติซึ่งมีนัยสำคัญที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา (ถ้ามี) โดยพิจารณาความสมเหตุสมผลของการทำรายการดังกล่าว ผลกระทบต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานและความถูกต้องครบถ้วนของการเปิดเผยข้อมูล

### รายการที่เกี่ยวข้องกัน และรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- 3) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน และรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
- 4) พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่เกี่ยวข้อง หรือรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความถูกต้องและครบถ้วน

### การควบคุมภายใน

- 5) สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสอบทานรายการที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตต่อรายงานทางการเงิน
- 6) พิจารณาผลการตรวจสอบ และข้อเสนอแนะของผู้สอบบัญชีและสำนักตรวจสอบภายใน เกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน และเสนอให้ฝ่ายบริหารปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะนั้น

## การตรวจสอบภายใน

- 7) สอบทานให้บริษัทฯ มีหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ และมีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสำหรับงานตรวจสอบภายใน
- 8) สอบทานกิจกรรมและโครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายใน และอนุมัติกฎบัตรของสำนักตรวจสอบภายใน
- 9) ร่วมพิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้ง เสนอความดีความชอบ โยกย้าย ถอดถอนหรือเลิกจ้าง รวมทั้งในการกำหนดและปรับค่าตอบแทนผู้จัดการสำนักตรวจสอบภายใน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าหน่วยงานนี้ทำหน้าที่อย่างเป็นอิสระ
- 10) พิจารณาให้ความเห็นและให้ข้อสังเกตงบประมาณและอัตราค่าจ้างของสำนักตรวจสอบภายใน เพื่อเสนอฝ่ายบริหารเป็นผู้อนุมัติ
- 11) สอบทานและให้ความเห็นชอบต่อแผนงานตรวจสอบภายในประจำปีและการเปลี่ยนแปลงแผนงานตามผลการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร (Enterprise Risk Management) และแผนกลยุทธ์ของสำนักตรวจสอบภายใน
- 12) สอบทานแผนการตรวจสอบภายในร่วมกับผู้จัดการสำนักตรวจสอบภายใน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมภายใน และกระบวนการจัดการทางการเงิน
- 13) พิจารณาแผนงานตรวจสอบและขอบเขตการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ให้มีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกัน ไม่ซ้ำซ้อน
- 14) สอบทานผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายในตามแผนงานตรวจสอบที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานยังคงเป็นไปตามกรอบความรับผิดชอบที่คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลมอบหมาย
- 15) พิจารณาการจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในขาดทักษะบางอย่างที่จำเป็นหรือขาดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้วย เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- 16) จัดให้มีการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (Quality Assurance Review) เป็นประจำทุกปี รวมทั้งการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลที่มีความเป็นอิสระจากภายนอกองค์กร (External Quality Review) อย่างน้อยทุก ๆ 5 ปี

## การสอบบัญชี

- 17) พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้ง และเสนอค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี เพื่อให้ได้ผู้สอบบัญชีที่มีความเป็นอิสระ โดยคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ ความเพียงพอของทรัพยากร ปริมาณงานตรวจสอบของสำนักงานตรวจสอบบัญชีนั้น และประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ตรวจสอบบัญชีของบริษัทฯ รวมถึงผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ตลอดจนพิจารณาถอดถอนผู้สอบบัญชี
- 18) สอบทานขอบเขตและวิธีการตรวจสอบที่เสนอโดยผู้สอบบัญชี รวมทั้งพิจารณาเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงแผนการตรวจสอบ (กรณีมีการเปลี่ยนแปลงแผนการตรวจสอบในภายหลัง)
- 19) เสนอแนะให้ผู้สอบบัญชีสอบทานหรือตรวจสอบรายการใด ๆ ที่เห็นว่าจำเป็นและเป็นเรื่องสำคัญระหว่างการตรวจสอบบัญชีของบริษัทฯ และบริษัทย่อย
- 20) สอบทานรายงานที่จัดทำโดยผู้สอบบัญชี เสนอให้ฝ่ายบริหารปรับปรุงแก้ไข และติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะนั้น
- 21) พิจารณาความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบภายใน
- 22) รับทราบจากผู้สอบบัญชีโดยไม่ชักช้าในข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมอันควรสงสัยว่ากรรมการ ผู้จัดการหรือบุคคลซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้กระทำความผิดตามมาตรา 281/2 วรรค 2 มาตรา 305, 306, 308, 309, 310, 311, 312 หรือมาตรา 313 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เมื่อผู้สอบบัญชีได้พบ และดำเนินการตรวจสอบต่อไปโดยไม่ชักช้า รวมทั้งต้องรายงานผลการตรวจสอบในเบื้องต้นให้แก่สำนักงาน ก.ล.ต. และผู้สอบบัญชีทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชี

## การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- 23) สอบทานประสิทธิภาพของระบบการติดตามควบคุมให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนระเบียบจรรยาบรรณของบริษัทฯ
- 24) สอบทานผลการสอบสวนของฝ่ายจัดการและติดตามกรณีของการไม่ปฏิบัติตาม
- 25) สอบทานประเด็นที่ตรวจพบโดยหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก และข้อสังเกตจากผู้ตรวจสอบ
- 26) สอบทานกระบวนการสื่อสารประมวลจรรยาบรรณไปสู่พนักงานภายในบริษัทฯ และติดตามผลการปฏิบัติตาม



- 27) รับทราบรายงานความคืบหน้าจากฝ่ายจัดการและที่ปรึกษา กฎหมายของบริษัทฯ เกี่ยวกับประเด็นสำคัญในการปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

### การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล

- 28) รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบและพิจารณา อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง
- 29) สอบทานรายงานใด ๆ ที่จัดทำโดยบริษัทฯ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล
- 30) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลโดยแสดงรายการตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด และให้ลงนามโดยประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล รวมทั้งเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ
- 31) ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล หากพบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายการหรือการกระทำซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลเห็นสมควร รายการหรือการกระทำดังกล่าว ได้แก่
- 31.1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 31.2) การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติ หรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน
- 31.3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
- 32) หากคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารไม่ดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไขรายการหรือการกระทำที่เข้าลักษณะตามข้อ 31.1), 31.2) และ 31.3) ข้างต้น ภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลเห็นสมควร กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลคนใดคนหนึ่งอาจรายงานว่ามีรายการหรือการกระทำตามที่กล่าวข้างต้นต่อสำนักงาน ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์ฯ

### การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 33) สอบทานให้บริษัทฯ มีกระบวนการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้แนวทางและข้อเสนอแนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนา

- 34) ให้ความสำคัญโดยส่งเสริมให้บริษัทฯ กำหนดเรื่องการทำกับดูแลกิจการที่ดีไว้เป็นวาระประจำของการประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ
- 35) ติดตามให้ประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้รับสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียตามมาตรา 89/14 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์จากเลขาธิการบริษัท ภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับรายงานนั้น
- 36) ติดตาม ประเมิน และทบทวนจรรยาบรรณและนโยบายการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ
- 37) ส่งเสริมและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการแก่คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการ
- 38) พิจารณาหรือมอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาและกำหนดนโยบายที่ยั่งยืนปฏิบัติ
- 39) ดูแลติดตามการปฏิบัติงานของกรรมการและฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### การบริหารความเสี่ยง

- 40) สอบทานให้บริษัทฯ มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
- 41) หรือร่วมกับฝ่ายจัดการถึงนโยบายหลักของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงทุกด้าน รวมทั้งความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน
- 42) หรือร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยง และฝ่ายบริหารในการพิจารณาและให้ความเห็นในรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

### ความรับผิดชอบอื่น ๆ

- 43) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย
- 44) สอบทานกฎบัตรเป็นประจำปี เพื่อพิจารณาความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ และเสนอให้พิจารณาปรับเปลี่ยนหากมีความจำเป็น
- 45) มีหน้าที่ตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศกำหนดเพิ่มเติม
- 46) กำกับดูแลให้มีกระบวนการรับแจ้งเบาะแส ในกรณีที่พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ มีข้อสงสัยหรือพบเห็นการกระทำอันควรสงสัยว่ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ จรรยาบรรณ หรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้ความมั่นใจแก่ผู้แจ้งเบาะแสว่าบริษัทฯ มีกระบวนการสอบสวนที่เป็นอิสระ และมีการดำเนินการในการติดตามที่เหมาะสม

- 47) ควบคุมดูแลกรณีการสอบสวนพิเศษตามความจำเป็น
- 48) สอบทานแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ ตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต (CAC)

### คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ 3 คน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- กรรมการอิสระ 2 คน
- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 1 คน
- ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ

### รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

1. นายการุณ	กิตติสถาพร	ประธานกรรมการ
2. นางโชติกา	สวนานนท์	กรรมการ
3. นายสุทธิธรรม	จิราธิวัฒน์	กรรมการ

โดยมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จำนวน 2 คน ดังนี้

1. นายสุทธิศักดิ์	จิราธิวัฒน์	ที่ปรึกษา
2. นายปริญญา	จิราธิวัฒน์	ที่ปรึกษา

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาสามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน แต่ไม่มีสิทธิออกเสียงในที่ประชุม นอกจากนี้ หากมีการพิจารณาวาระที่ตนเองมีส่วนได้เสีย ที่ปรึกษาจะไม่อยู่ในที่ประชุม เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการและที่ปรึกษาท่านอื่นหารือกันอย่างเต็มที่

### หน้าที่และความรับผิดชอบในการสรรหา

- 1) พิจารณาโครงสร้าง ขนาด และองค์ประกอบคณะกรรมการบริษัทให้มีความเหมาะสมกับองค์กร และสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนพิจารณาทบทวนเกณฑ์คุณสมบัติของกรรมการอิสระ

- 2) ดูแลให้โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีประสบการณ์ ความรู้ความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ตรงตามที่บริษัทฯ ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทฯ ยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ โดยไม่จำกัดเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ ทักษะทางวิชาชีพ หรือคุณสมบัติเฉพาะด้านอื่น ๆ โดยพิจารณาให้มีจำนวนกรรมการ และสัดส่วนกรรมการอิสระตามที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กร
- 3) พิจารณาลักษณะที่ในการสรรหากรรมการบริษัท สรรหาและพิจารณากันกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท
- 4) พิจารณาลักษณะที่ในการสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่ สรรหาและพิจารณากันกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 5) เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายบุคคลเสนอรายชื่อบุคคลเข้ารับการสรรหาเป็นกรรมการบริษัท โดยมีกำหนดระยะเวลาอย่างเพียงพอก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น
- 6) จัดให้มีแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ
- 7) พิจารณากลยุทธ์และนโยบายด้านการบริหารทุนมนุษย์และการบริหารองค์กรให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

### หน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดค่าตอบแทน

- 1) พิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการบริษัท กรรมการชุดย่อย และกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้มีความชัดเจน เป็นธรรม และเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการ และปัจจัยแวดล้อมอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่

ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกับบริษัท โดยคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าส่วนของผู้ถือหุ้นในระยะยาว

- 2) พิจารณากำหนดค่าตอบแทนของกรรมการบริษัทและกรรมการชุดย่อยเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็นชอบและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ
- 3) พิจารณากำหนดเป้าหมายและประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดค่าตอบแทน

## หน้าที่และความรับผิดชอบอื่น ๆ

- 1) สามารถแต่งตั้งที่ปรึกษาประจำ และ/หรือ ว่าจ้างที่ปรึกษาเฉพาะโครงการ เพื่อให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้ในกรณีที่เกิดการว่าจ้างเป็นและสมควร โดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนสามารถพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนของที่ปรึกษาด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทได้ตามความจำเป็นและสมควร
- 2) ทบทวนและแก้ไขกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณานุมัติ
- 3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดเกี่ยวกับการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

## คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ 4 คน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- กรรมการบริษัท 4 คน
- ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ

## รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

- |               |             |               |
|---------------|-------------|---------------|
| 1. นายไพฑูรย์ | ทวีผล       | ประธานกรรมการ |
| 2. นายกอบชัย  | จิราธิวัฒน์ | กรรมการ       |
| 3. นายปริญญา  | จิราธิวัฒน์ | กรรมการ       |
| 4. นายปรีชา   | เอกคุณากุล  | กรรมการ       |

## หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

- 1) รับทราบและให้ข้อเสนอแนะต่อนโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในทุกประเภทและทุกระดับขององค์กร
- 2) ประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารจัดการให้มีขึ้นในองค์กร
- 3) พิจารณา กลั่นกรอง และให้ความเห็นชอบต่อระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และช่วงความเปราะบางของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- 4) สอบทานการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนโดยรวมของผู้ถือหุ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- 5) รับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้ตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่
- 6) มีส่วนร่วมให้ความเห็นในการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงประจำปีขององค์กร
- 7) ให้ทิศทางและแนวทางการดูแลงานบริหารความเสี่ยงแก่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- 8) กำกับดูแลการกำหนดเป้าหมายในการวัดผลการปฏิบัติงานและดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ
- 9) รับทราบรายงานแนวโน้มความเสี่ยงขององค์กรและทำให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้
- 10) รายงานกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อรับทราบอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง
- 11) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

นอกจากนี้ ฝ่ายจัดการได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในแต่ละฝ่ายงานหลัก ทำหน้าที่ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับจากคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง ควบคุมการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละหน่วยธุรกิจให้เป็นไปตามแนวทางมาตรฐานที่กำหนดไว้ และผนวกการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในแผนธุรกิจ สอบทานการวัดผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานความเสี่ยงโดยเปรียบเทียบกับช่วงความเปราะบางที่ยอมรับได้ สื่อสารและจัดการในเรื่องการจัดตั้งและรักษาไว้ซึ่งการบริหารความเสี่ยงทุกระดับขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และรายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง

สรุปการดำรงตำแหน่งของกรรมการในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

รายชื่อกรรมการ		คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ และธรรมาภิบาล	คณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการ นโยบายความเสี่ยง
1. นายสุทธิชัย	จิราธิวัฒน์	C	-	-	-
2. นายการุณ	กิตติสถาพร	M	M	C	-
3. นายไพฑูรย์	ทวีผล	M	C	-	C
4. นางโชติกา	สวนานนท์	M	M	M	-
5. นายวีรวัฒน์	ชุตีเชษฐพงศ์	M	M	-	-
6. นายสุทธิเกียรติ	จิราธิวัฒน์	M	-	-	-
7. นายสุทธิศักดิ์	จิราธิวัฒน์	M	-	A	-
8. นายสุทธิธรรม	จิราธิวัฒน์	M	-	M	-
9. นายกอบชัย	จิราธิวัฒน์	M	-	-	M
10. นายปริญญา	จิราธิวัฒน์	M	-	A	M
11. นายปรีชา	เอกคุณากุล	M	-	-	M

หมายเหตุ :    C - Chairman หมายถึง ประธาน            M - Member หมายถึง กรรมการ            A - Advisory หมายถึง ที่ปรึกษา

เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมเป็นเลขานุการบริษัท เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนางสาวอัมพาวิร์ ชมภูพงษ์เกษม ให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประวัติและประสบการณ์ปรากฏในหัวข้อ “รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท” โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านเลขานุการบริษัทดังนี้

หน้าที่และความรับผิดชอบของ  
เลขานุการบริษัท

- 1) จัดทำและเก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับทะเบียนกรรมการ รายงานประจำปีของบริษัทฯ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการบริษัท และรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น
- 2) เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร
- 3) จัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลทราบภายใน 7 วันทำการ นับแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับรายงานนั้น

- 4) จัดการประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมผู้ถือหุ้น ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 5) ให้คำแนะนำในการดำเนินงานของบริษัทฯ และคณะกรรมการบริษัทให้เป็นไปตามหนังสือบริคณห์สนธิ ข้อบังคับของบริษัทฯ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 6) เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้น
- 7) ประสานงานและติดตามการดำเนินงานตามมติของกรรมการ และผู้ถือหุ้น
- 8) ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศในส่วนที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลตามระเบียบและข้อกำหนดของหน่วยงานทางการ
- 9) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนดหรือตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย
- 10) จัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น

## คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ 5 คน ดังนี้

### รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริหาร

1. นายสุทธิชัย	จิราธิวัฒน์	ประธานกรรมการ
2. นายสุทธิเกียรติ	จิราธิวัฒน์	กรรมการ
3. นายสุทธิศักดิ์	จิราธิวัฒน์	กรรมการ
4. นายสุทธิธรรม	จิราธิวัฒน์	กรรมการ
5. นายปริญญ์	จิราธิวัฒน์	กรรมการ

## หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร

- 1) พิจารณากลับกรอง และนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติในเรื่องดังต่อไปนี้
  - 1.1) แผนกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจ เป้าหมายทางการเงิน และแผนงานของบริษัทฯ
  - 1.2) งบประมาณประจำปี (Annual Estimate) ซึ่งเป็นไปตามแผนกลยุทธ์
  - 1.3) การลงทุนโครงการต่าง ๆ หรือรายการที่สำคัญภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร
  - 1.4) กิจกรรมและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการควบคุมและซื้อกิจการ
  - 1.5) แสวงหาและประเมินโอกาสการลงทุนในธุรกิจใหม่
- 2) ติดตามผลประกอบการของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามงบประมาณและเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 3) กำกับและติดตามผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทฯ
- 4) พิจารณาสอบทานและอนุมัติรายการเกี่ยวกับการลงทุนและจำหน่ายทรัพย์สิน และรายการอื่นใดที่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ ภายในขอบเขตอำนาจที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท
- 5) ประเมินโอกาสและความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ และให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการจัดการและคณะกรรมการบริษัท
- 6) สนับสนุนให้มีการฝึกกำลังทางธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการต่อรองและการแข่งขัน
- 7) สร้างเสริมความสัมพันธ์ ตลอดจนบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
- 8) จัดหาเงินทุนรวมถึงการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ
- 9) พิจารณาการบริหารทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) ว่าจ้างที่ปรึกษาหรือบุคคลที่มีคุณสมบัติอิสระ เพื่อให้ความเห็นหรือคำแนะนำตามความจำเป็น
- 11) ดำเนินการหรืออนุมัติรายการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทเป็นคราว ๆ ไป

## โครงสร้างระดับจัดการ

### คณะกรรมการจัดการ

คณะกรรมการจัดการ ประกอบด้วยกรรมการ 11 คน ดังนี้

### รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการจัดการ

1. นายปรีชา เอกคุณากุล<sup>1</sup> ประธานกรรมการ  
กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. นางสาววิลยา จิราธิวัฒน์<sup>1</sup> กรรมการ  
รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
3. นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์<sup>1</sup> กรรมการ  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่
4. นางสาวนารัตน์ ศรีวรรณวิทย์<sup>1</sup> กรรมการ  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน บัญชี  
และบริหารความเสี่ยง
5. นายชนวัฒน์ เชื้อวัฒน์สกุล<sup>1</sup> กรรมการ  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานพัฒนาธุรกิจ  
และโครงการ
6. นายเลิศวิทย์ ภูมิพิทักษ์<sup>1</sup> กรรมการ  
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากร
7. นางนาถยา จิราธิวัฒน์ กรรมการ  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่
8. ดร.ณัฐกิตติ์ ตั้งพูลสินธนา กรรมการ  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายการตลาด
9. นายบุญชาน กุลวาทัญญู กรรมการ  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายขาย

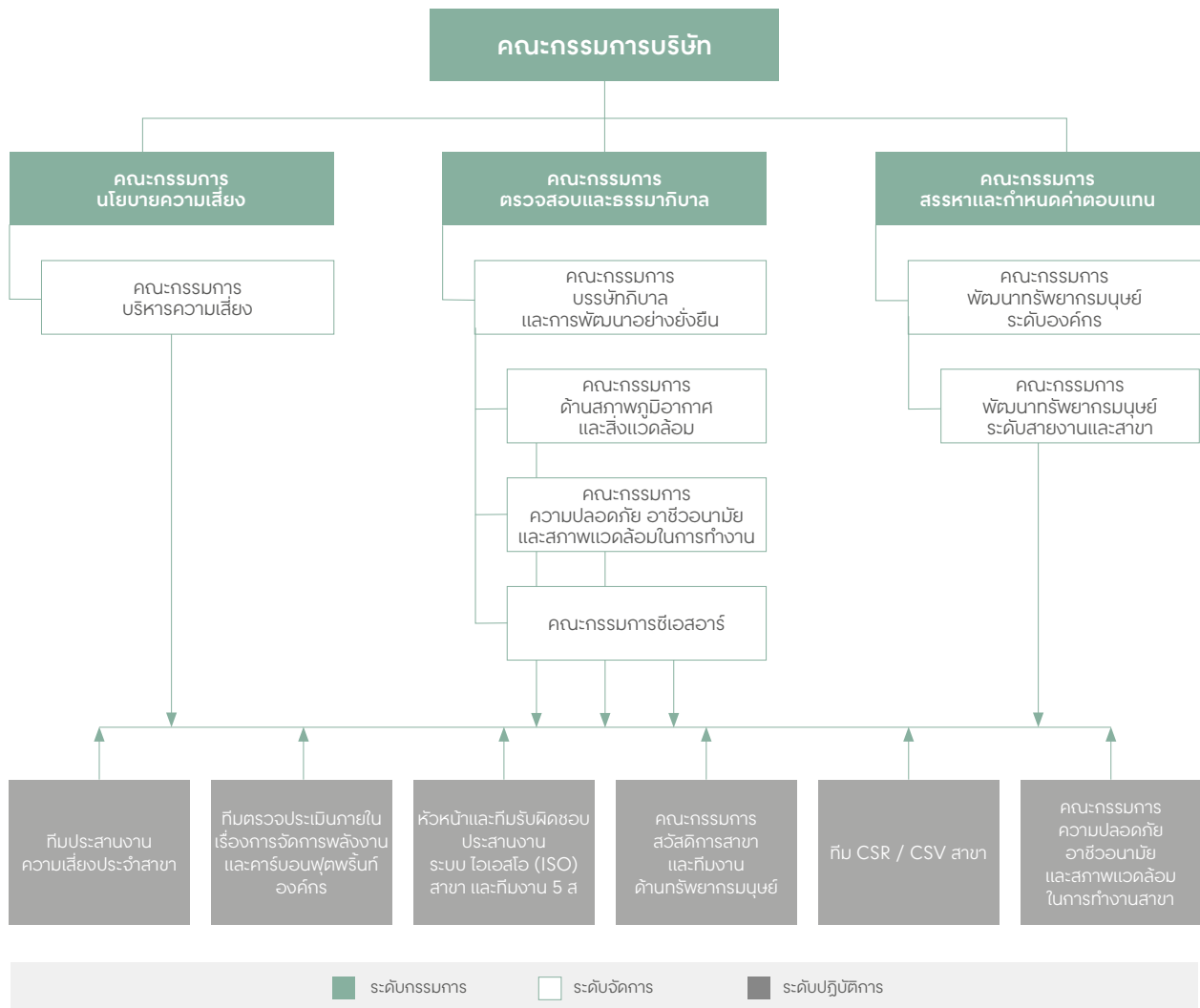
หมายเหตุ : <sup>1</sup>ผู้บริหารลำดับที่ 1-6 คือผู้บริหารของบริษัทฯ ตามประกาศสำนักงาน ก.ล.ต. ซึ่ง  
ประวัติและประสบการณ์ปรากฏในหัวข้อ "รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร  
ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท"

### หน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการจัดการ

- 1) จัดทำและนำเสนอแผนกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจ เป้าหมาย  
ทางการเงิน และแผนงานของบริษัทฯ
- 2) จัดทำและนำเสนองบประมาณประจำปี (Annual Estimate)
- 3) อนุมัติงบประมาณการลงทุนและการดำเนินงานต่าง ๆ ของ  
บริษัทฯ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการจัดการ  
ตลอดจนเสนอรายการลงทุนหรือรายการอื่น ๆ ที่สำคัญแก่  
คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัทเพื่อ  
พิจารณาอนุมัติภายใต้ระเบียบอำนาจอนุมัติดำเนินการหรือ  
ระเบียบ ข้อบังคับอื่น ๆ ของบริษัทฯ
- 4) รับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย  
วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัทฯ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น มติ  
ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 5) พิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยงและระบบการ  
ควบคุมภายในของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ
- 6) พิจารณาการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ และ  
ส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 7) รายงานการแต่งตั้งผู้บริหารที่รายงานตรงต่อกรรมการ  
ผู้จัดการใหญ่ให้คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการ  
บริษัทพิจารณา
- 8) พิจารณามอบอำนาจช่วงให้ผู้บริหารหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง  
ในการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องตามที่  
คณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการบริษัทพิจารณา  
เห็นสมควรได้
- 9) ส่งเสริมให้พนักงานและผู้บริหารพัฒนาความรู้ความสามารถ  
อย่างต่อเนื่อง
- 10) ว่าจ้างที่ปรึกษาหรือบุคคลที่มีความเป็นอิสระ เพื่อให้ความเห็น  
หรือคำแนะนำตามความจำเป็น
- 11) ดำเนินการหรืออนุมัติรายการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะ  
กรรมการบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทเป็นคราว ๆ ไป



## โครงสร้างการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน



### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

มีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธาน และมีผู้บริหารระดับสูงจากทุกสายงานเป็นกรรมการ และรายงานต่อคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง โดยในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้นจำนวน 4 ครั้ง

### หน้าที่และความรับผิดชอบ

นำนโยบาย กรอบการควบคุมไปดำเนินการปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เป็นไปตามข้อกำหนด ทิศทาง และนโยบายที่ระบุไว้

## คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

มีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธานกรรมการ มีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่จากทุกสายงานเป็นกรรมการ และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล โดยในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้นจำนวน 5 ครั้ง

### หน้าที่และความรับผิดชอบ

กำหนดเป้าหมายความยั่งยืนทางธุรกิจ ครอบคลุมมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคมตามหลักการเปิดเผยข้อมูลและกรอบตามแนวทางในระดับประเทศและระดับโลก ทบทวนนโยบายกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ข้อกำหนด ระบบมาตรฐาน แนวทางในการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## คณะกรรมการด้านสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

มีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาโครงการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรเป็นประธาน มีผู้บริหารจากสายงานดังกล่าวและฝ่ายบริหารความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นกรรมการ และรายงานต่อคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้นจำนวน 3 ครั้ง

### หน้าที่และความรับผิดชอบ

ถ่ายทอดและขับเคลื่อนนโยบายด้านสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ พลังงาน และสาธารณูปโภค สภาพแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ การจัดการของเสีย การปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการใช้ทรัพยากรทางเลือกเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

## คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีผู้บริหารระดับสูงจากฝ่ายบริหารทรัพยากร ผู้บริหารจากสายงานสนับสนุน และพนักงานปฏิบัติการเป็นกรรมการ และรายงานต่อคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยในปี 2562 มีการประชุมทั้งสิ้นจำนวน 12 ครั้ง

### หน้าที่และความรับผิดชอบ

ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมด้านความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างและบุคคลภายนอกที่เข้ามาปฏิบัติงาน หรือเข้ามาใช้บริการในบริษัท เพื่อป้องกันการเจ็บป่วย การเกิดเหตุเดือดร้อนรำคาญ และลดการเกิดอุบัติเหตุ การประสบอันตราย อันเนื่องมาจากการทำงาน รวมถึงการขับเคลื่อน ยกระดับมาตรฐานด้านความปลอดภัย และสุขอนามัยในองค์กรให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## คณะกรรมการชีเอสอาร์

ในปี 2562 ได้ยกเลิกคณะกรรมการชีเอสอาร์ โดยผนวกหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชีเอสอาร์ในการดำเนินงานของ ทีมผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากร ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงิน บัญชีและบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงาน ผลักดัน และอนุมัติ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อชุมชน การจัดกิจกรรมจิตอาสาของพนักงานในนามซีพีเอ็นอาสา ครอบคลุมในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย

## คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระดับองค์กร

มีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประธาน และมีผู้บริหารระดับรอง กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็น กรรมการ มีผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายบริหารทุนมนุษย์และพัฒนา องค์กรเป็นเลขานุการคณะกรรมการฯ และรายงานต่อคณะ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยในปี 2562 มีการ ประชุมทั้งสิ้นจำนวน 12 ครั้ง

### หน้าที่และความรับผิดชอบ

กำหนดกลยุทธ์พิจารณาติดตาม และให้คำแนะนำเกี่ยวกับแผนงาน ดูแลพัฒนาและสร้างความผูกพันบุคลากรอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้ง ถ่ายทอดอย่างเป็นลำดับขั้น

### บุคลากร

บริษัท มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 5,082 คน ในปี 2562 การ เปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานสอดคล้องกับทิศทางการเติบโต ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยมีคณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลให้มี นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม รวมทั้งมีการพัฒนา ศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดเพิ่มเติมปรากฏ ในหัวข้อ “การบริหารจัดการและสร้างความผูกพันกับบุคลากร” ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ไม่มีข้อพิพาทด้านแรงงาน ที่มีความสำคัญ

# การกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้วยเชื่อว่า การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ จะส่งผลให้บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืนได้ คณะกรรมการบริษัทจึงกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ โดยกำหนดไว้ในคู่มือ “จรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ” เพื่อเป็นรากฐานของการปฏิบัติงานแก่บุคลากรของบริษัทฯ โดยมีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ ตลอดจนคณะกรรมการบริษัทได้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการเสมอมา รวมทั้งมีการติดตามให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของบริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

## ค่านิยมองค์กร



“การมุ่งรักษาจริยธรรม” (Ethic) เป็นหนึ่งในค่านิยมองค์กร I-CARE ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดค่านิยมขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการถ่ายทอดและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนทุกระดับได้ยึดถือและปฏิบัติ มีเป้าหมายในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

## นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการโดยระบุไว้ในข้อ “หลักการกำกับดูแลกิจการ” ซึ่งอยู่ในคู่มือจรรยาบรรณฯ ของบริษัทฯ แบ่งออกเป็น 5 หมวด โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of Shareholders)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการดูแลและรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้นทุกรายดังนี้

#### สิทธิของผู้ถือหุ้น

- สิทธิในการจดทะเบียนเป็นเจ้าของหุ้นของบริษัทฯ
- สิทธิในการเปลี่ยนมือหรือการโอนสิทธิในหุ้นของตน
- สิทธิในการได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่มีนัยสำคัญของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอและเพียงพอ

- สิทธิในการเข้าร่วมประชุม เพื่อออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ
- สิทธิในการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการบริษัท
- สิทธิในการพิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการบริษัท
- สิทธิในการรับส่วนแบ่งกำไรของบริษัทฯ
- สิทธิในการเข้าร่วมตัดสินใจ และทราบถึงผลของการตัดสินใจของบริษัทฯ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยพื้นฐานของบริษัทฯ อันได้แก่
  - การขาย หรือโอนกิจการของบริษัทฯ ทั้งหมด หรือบางส่วนที่สำคัญให้แก่บุคคลอื่น
  - การซื้อ หรือรับโอนกิจการของบริษัทอื่น หรือบริษัทเอกชนมาเป็นของบริษัทฯ
  - การทำ แก้วไข หรือเลิกสัญญาเกี่ยวกับการให้เช่ากิจการของบริษัทฯ ทั้งหมด หรือบางส่วนที่สำคัญ การมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้ามาจัดการธุรกิจของบริษัทฯ หรือการรวมกิจการกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์จะแบ่งกำไรขาดทุนกัน
  - การเปลี่ยนแปลงหนังสือบริคณห์สนธิ หรือข้อบังคับของบริษัทฯ หรือข้อกำหนดอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน
  - การเพิ่มทุน หรือลดทุนของบริษัทฯ
  - การควบ หรือเลิกบริษัท
  - การออกหุ้นกู้
  - รายการพิเศษอื่น ๆ ที่มีใช้รายการที่เกิดขึ้นตามปกติ

## การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562

ผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ มีสิทธิกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หรือตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทฯ การประชุมผู้ถือหุ้นจึงเป็นเวทีสำคัญสำหรับผู้ถือหุ้นในการแสดงความคิดเห็น ติดต่อกัน ชักถาม และพิจารณาออกเสียงลงมติ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน โดยบริษัทฯ ส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกรายไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นรายบุคคล นักลงทุนสถาบัน หรือผู้ถือหุ้นต่างชาติ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนำหลักการที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรมในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง ตั้งแต่ก่อนการประชุม วันประชุม และหลังการประชุม สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 จัดขึ้นในวันศุกร์ที่ 26 เมษายน 2562 เวลา 14.00 น. ณ ห้องเวสต์บอลรูม ชั้น 23 โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์ เลขที่ 999/99 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน

กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองจำนวน 377 ราย และผู้รับมอบฉันทะจำนวน 2,481 ราย รวมเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดที่มาด้วยตนเองและรับมอบฉันทะเข้าร่วมประชุม คิดเป็นร้อยละ 85.13 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด 4,488,000,000 หุ้น มีกรรมการบริษัทเข้าร่วมประชุม 11 คนจากกรรมการทั้งหมด 11 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยประธานกรรมการบริษัท ประธานกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน เลขานุการบริษัท และผู้สอบบัญชี เข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้ รายละเอียดการดำเนินการประชุมมีดังนี้

## ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น

- ให้สิทธิผู้ถือหุ้นรายบุคคลสามารถเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้น และจัดให้มีกระบวนการและช่องทางให้ผู้ถือหุ้นรายบุคคลมีส่วนในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ระหว่างวันที่ 28 กันยายน 2561 ถึง 15 มกราคม 2562 รวมถึงการให้สิทธิผู้ถือหุ้นส่งคำถามเกี่ยวกับวาระการประชุมถึงเลขานุการบริษัท ได้ล่วงหน้าก่อนถึงวันประชุมโดยหลักเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับการเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ทั้งนี้ การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้น หรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ
- จัดทำจดหมายเชิญประชุมผู้ถือหุ้นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 บริษัทฯ ได้เผยแพร่จดหมายเชิญประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 2562 ล่วงหน้าก่อนวันประชุมมากกว่า 30 วัน และจัดส่งจดหมายเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้นล่วงหน้าก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 21 วัน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับเอกสารล่วงหน้าก่อนวันประชุมและมีเวลาศึกษาข้อมูลก่อนวันประชุมอย่างเพียงพอ
- ในจดหมายเชิญประชุม บริษัทฯ มีการชี้แจงข้อเท็จจริงและเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการบริษัท เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและเพียงพอ โดยวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประกอบด้วย
  - 1) วาระการพิจารณารับทราบรายงานการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561

- 2) วาระการพิจารณารับทราบผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในรอบปี 2561
  - 3) วาระการพิจารณาอนุมัติงบการเงินของบริษัทฯ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561
  - 4) วาระการพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงานปี 2561 โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการจ่ายเงินปันผล จำนวนเงินที่ขออนุมัติ เปรียบเทียบกับจำนวนเงินที่จ่ายในปีก่อน
  - 5) วาระการพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระประจำปี 2562 โดยให้ข้อมูลของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้ง ได้แก่ ชื่อ อายุ ประเภทกรรมการ ตำแหน่งในบริษัทฯ การศึกษา การอบรม/สัมมนาหลักสูตรกรรมการ ประสพการณ์ การดำรงตำแหน่งในกิจการอื่นและกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง และการเข้าร่วมประชุมในฐานะกรรมการชุดต่าง ๆ ในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา การถือหุ้นในบริษัทฯ และข้อมูลอื่น ๆ เช่น การทำรายการที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ในรอบปีที่ผ่านมา
  - 6) วาระการพิจารณาอนุมัติการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการประจำปี 2562 โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย จำนวนเงินและรูปแบบค่าตอบแทนแยกตามตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาค่าตอบแทน
  - 7) วาระพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดค่าสอบบัญชีประจำปี 2562 โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับชื่อผู้สอบบัญชีและสำนักงานสอบบัญชี ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี จำนวนปีที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ การพิจารณาความเหมาะสมของค่าสอบบัญชี โดยแสดงค่าสอบบัญชีแยกจากค่าบริการอื่น
- ไม่มีการแจกเอกสารที่มีข้อมูลสำคัญในที่ประชุมผู้ถือหุ้นอย่างกะทันหัน รวมทั้งไม่เพิ่มวาระการประชุมหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่สำคัญโดยไม่แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า
  - อำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองโดยการจัดส่งหนังสือมอบฉันทะ แบบ ข. ซึ่งผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางการลงคะแนนได้ พร้อมรายละเอียดวิธีการมอบฉันทะในการประชุมผู้ถือหุ้นไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น ส่วนหนังสือมอบฉันทะทั้ง แบบ ก. แบบ ข. และแบบ ค. ผู้ถือหุ้นสามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีรายชื่อพร้อมประวัติของกรรมการอิสระ

4 คน ให้ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกเป็นผู้รับมอบฉันทะไว้ด้วย โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 มีผู้ถือหุ้นจำนวนรวม 2,236 ราย มอบอำนาจให้กรรมการอิสระเป็นผู้รับมอบอำนาจในการออกเสียงแทน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- มอบอำนาจให้นายไพฑูริย์ ทวีผล ประธานกรรมการ ตรวจสอบ จำนวน 1,946 ราย
- มอบอำนาจให้นายการุณ กิตติสถาพร กรรมการ ตรวจสอบ จำนวน 6 ราย
- มอบอำนาจให้นางโชติกา สนวนานนท์ กรรมการ ตรวจสอบ จำนวน 210 ราย
- มอบอำนาจให้นายวีรวัฒน์ ชุตีเชษฐพงศ์ กรรมการ ตรวจสอบ จำนวน 74 ราย

## วันประชุมผู้ถือหุ้น

- กำหนดให้มีระยะเวลาการลงคะแนนล่วงหน้าก่อนการประชุม 2 ชั่วโมง โดยได้นำระบบคอมพิวเตอร์และบาร์โค้ดมาใช้ในการลงคะแนนและตรวจนับคะแนน เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว และเชื่อถือได้ของข้อมูล
- กำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ผู้ถือหุ้นถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง ทั้งนี้บริษัทฯ มีหุ้นประเภทเดียวคือหุ้นสามัญ
- ก่อนเริ่มการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้ชี้แจงวิธีการลงคะแนนและนับคะแนนให้ผู้ถือหุ้นในที่ประชุมรับทราบ
- นำบัตรลงคะแนนมาใช้ในการลงมติในการประชุมผู้ถือหุ้นโดยจัดทำบัตรลงคะแนนแยกตามวาระแต่ละวาระ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงคะแนนได้ตามที่เห็นสมควร
- ให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นในการลงคะแนน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการเลือกตั้งกรรมการ
- มีการแสดงผลสรุปการนับคะแนนเสียงแต่ละวาระให้ผู้ถือหุ้นในที่ประชุมรับทราบทุกวาระตามลำดับ
- ดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้นตามลำดับวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้องและโปร่งใสตามข้อกำหนดและข้อบังคับของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เชิญตัวแทนที่มีความเป็นอิสระเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นและเป็นพยานตรวจสอบการนับคะแนน
- ให้สิทธิผู้ถือหุ้นสามารถเข้าร่วมประชุมภายหลังจากเริ่มการประชุมไปแล้ว โดยมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในวาระที่ยังไม่ได้พิจารณาถึงมติได้

- เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นและซักถามอย่างเต็มที่ โดยมีประธานกรรมการบริษัท ประธานคณะกรรมการชุดย่อยครบทุกชุด กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง เลขานุการบริษัท และผู้สอบบัญชี เข้าร่วมประชุมเพื่อตอบข้อซักถามของผู้ถือหุ้น

## หลังการประชุมผู้ถือหุ้น

- นำส่งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลาดหลักทรัพย์ฯ”) ภายในวันประชุม ผ่านระบบ SET Link ของตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมรับทราบในทันที
- ผู้ถือหุ้นสามารถรับชมบันทึกภาพการประชุมผู้ถือหุ้นผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- ให้ความสำคัญกับคุณภาพของรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นโดยบันทึกสาระสำคัญต่าง ๆ ประกอบด้วย
  - รายชื่อพร้อมตำแหน่งของกรรมการที่เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้
  - สิทธิและวิธีการในการออกเสียงลงคะแนน และการใช้บัตรลงคะแนน
  - คำถามและข้อเสนอนะของผู้ถือหุ้น และคำชี้แจงของกรรมการหรือฝ่ายจัดการ
  - มติที่ประชุมและผลของคะแนนเสียงในทุกวาระที่มีการลงคะแนนเสียงอย่างชัดเจน
- จัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายใน 14 วันนับจากวันประชุม และนำส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายในเวลาที่กำหนด
- แจ่มมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ในวันที่ 26 เมษายน 2562 ซึ่งเป็นวันเดียวกับการประชุมภายหลังจากการประชุมเสร็จสิ้น
- เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นผ่านการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจในการจัดประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดประชุมผู้ถือหุ้นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

บริษัทฯ ปฏิบัติตามเกณฑ์ภายใต้โครงการประเมินคุณภาพ AGM ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) และ



สมาคมบริษัทจดทะเบียน โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพครบคลุมขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดประชุมผู้ถือหุ้น ตั้งแต่ก่อนวันประชุม วันประชุม และภายหลังวันประชุม

## โครงสร้างการถือหุ้น

- มีโครงสร้างระหว่างบริษัท บริษัทย่อย บริษัทร่วม ที่ไม่ซับซ้อน ไม่มีผู้ถือหุ้นร่วมและไม่มีผู้ถือหุ้นไขว้ และไม่มีโครงสร้างการถือหุ้นแบบปิรามิดในกลุ่มของบริษัท เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าได้รับผลตอบแทนครบถ้วน
- มีสัดส่วนของหุ้น Free Float มากกว่าร้อยละ 40

## 2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม (Equitable Treatment of Shareholders)

บริษัทฯ ยึดหลักการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นรายบุคคล นักลงทุนสถาบัน หรือผู้ถือหุ้นต่างชาติ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

### การกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลให้มีการกำหนดนโยบายที่ใช้ในการควบคุมเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายในและการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกราย และป้องกันมิให้กรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องซื้อขายหลักทรัพย์และผลประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบโดยมีรายละเอียดดังนี้

- **การควบคุมเกี่ยวกับข้อมูลภายใน** : กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ต้องไม่ใช้ข้อมูลภายในของบริษัทฯ ที่มีสาระสำคัญ และยังไม่ได้เปิดเผยสารสนเทศต่อสาธารณชนเพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น และยึดถือปฏิบัติตามนโยบายการเก็บรักษาและการใช้ข้อมูลภายในที่บริษัทฯ กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
- **การถือหลักทรัพย์ของบริษัท** : กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ มีสิทธิเสรีภาพในการลงทุนซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ แต่เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต้องไม่ซื้อ ขาย โอน หรือรับโอน หลักทรัพย์ของ

บริษัทฯ ในช่วงระยะเวลา 1 เดือน ก่อนการเปิดเผยงบการเงินแก่สาธารณชน จนกว่าบริษัทฯ จะเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือสาธารณชนแล้วไม่น้อยกว่า 48 ชั่วโมง ในกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะมีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ จะต้องจัดทำและเปิดเผยรายงานการถือหลักทรัพย์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ต่อหน่วยงานกำกับดูแลให้รับทราบตามเกณฑ์ที่กำหนด

ทั้งนี้ หากผู้บริหารและพนักงานรายใดฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในที่กล่าวข้างต้นนี้ ถือเป็นความผิดทางวินัยตามระเบียบบริษัทฯ และอาจมีโทษตามกฎหมาย

- **การรายงานการถือหลักทรัพย์ของบริษัท** : กรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ภายใน 30 วันนับจากวันที่ดำรงตำแหน่ง และรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ภายใน 3 วันทำการนับจากมีการเปลี่ยนแปลง โดยมีเลขานุการบริษัทรวบรวมและรายงานข้อมูลการถือหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารรวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทรับทราบทุกไตรมาส

### การกำกับดูแลด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ มีนโยบายในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เปิดกว้าง โปร่งใส และเป็นธรรม โดยกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ห้ามประกอบธุรกิจที่แข่งขันกับบริษัทฯ หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือบุคคล/นิติบุคคลที่เกี่ยวข้องที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ โดยคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ดูแลให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันตามที่กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแลกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน รายการนั้นจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปตามหลักการที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เปรียบเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

โดยผู้ที่มีส่วนได้เสียจะต้องไม่มีส่วนในการพิจารณารายการที่ตนมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ทั้งนี้ ในกรณีที่เป็นการที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญหรือไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการคำทั่วไปตามหลักการที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต้องผ่านการสอบทานและให้ความเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ก่อนนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งบริษัท ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง และเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนด

กรรมการและผู้บริหารของบริษัท มีหน้าที่เปิดเผยและรายงานข้อมูลการมีส่วนได้เสียและการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของตนเอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- **การรายงานการมีส่วนได้เสีย :** กรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่รายงานครั้งแรกภายใน 30 วันนับจากวันเข้าดำรงตำแหน่งในบริษัท และรายงานข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี สำหรับกรณีที่ระหว่างปีกรรมการหรือผู้บริหาร รวมถึงบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้าทำธุรกรรมใด ๆ กับบริษัท และบริษัทย่อมไม่ว่าโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม กรรมการหรือผู้บริหารมีหน้าที่แจ้งให้บริษัท รับทราบโดยไม่ชักช้า โดยระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะของสัญญา ชื่อของคู่สัญญา และส่วนได้เสียของกรรมการหรือผู้บริหารในสัญญา เพื่อความโปร่งใสในการเข้าทำธุรกรรมนั้น โดยเลขานุการบริษัท มีหน้าที่รวบรวมและจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียให้แก่ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลทราบภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับรายงาน
- **การรายงานการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน :** กรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่รายงานให้บริษัท ทราบเมื่อมีการตกลงเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องใด ๆ กับบริษัท ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และทุกสิ้นปีกรรมการและผู้บริหารจะรายงานรับรองข้อมูลเกี่ยวกับการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน

ทั้งนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ ไม่ได้รับข้อร้องเรียนใด ๆ เกี่ยวกับการกระทำความผิดของกรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายในในทางมิชอบ หรือเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์

### 3. การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Roles of Stakeholders)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายโดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน มีการกำหนดเป็นนโยบายและบทบาทต่อผู้มีส่วนได้เสียไว้อย่างชัดเจนใน “นโยบายการกำกับดูแลกิจการ” สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

#### นโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย



##### ผู้ถือหุ้น

- สร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพและมั่นคงเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่ยั่งยืน โดยมีผลประโยชน์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- เคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นในการได้รับข้อมูลที่จำเป็นโดยเท่าเทียมกัน เปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง
- ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ในหัวข้อ “สิทธิของผู้ถือหุ้น” และ “การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน”



##### พนักงาน

- กำหนดนโยบายในการดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม ทั้งในด้านผลตอบแทน การแต่งตั้งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพ ตลอดจนการควบคุมดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน
- กำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่มีการแบ่งแยกหรือกีดกัน เน้นความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ตลอดจนให้ความสำคัญในสิทธิมนุษยชนต่อพนักงานทุกระดับเสมอมา
- ส่งเสริมความรู้พนักงาน จัดอบรมในหัวข้อต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน หลักสูตรด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์พลังงาน ตลอดจนการฝึกอบรมด้านการกำกับดูแลกิจการและการต่อต้านการทุจริตแก่พนักงานและพนักงานใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังพัฒนาและจัดหลักสูตรความรู้เฉพาะทางในงานของแต่ละสายงาน โดยกำหนดเป็น Training Roadmap ซึ่งเป็นความรู้ด้านการพัฒนาและบริหารศูนย์การค้า และความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ ด้วย เช่น ฝ่ายขาย

ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า ฝ่ายพัฒนารูปร่าง และ  
ฝ่ายพัฒนาโครงการที่พื้กอาศัย เป็นต้น

- จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (People Manager Program) เพื่อพัฒนาหัวหน้างานให้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่กำหนด โดยโครงการประกอบด้วย การประเมิน 360 องศา ก่อนและหลังการพัฒนา การพัฒนา Classroom Training และ Group Coaching รวมถึงการโค้ชโดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม โดยวัตถุประสงค์ของโครงการ นอกจากจะเป็นการสร้างและพัฒนาผู้นำแล้ว ยังเป็นการสร้าง Engagement แก่พนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาอีกด้วย
- จัดให้มีโครงการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต อาทิ ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป ศูนย์การค้า ตำแหน่งงานแผนกงานระบบของศูนย์การค้า ผ่านโครงการบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่มีข้อจำกัด โดยพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ในรูปแบบ Online Learning ให้มากขึ้น โดยปัจจุบันมีหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ 5 หลักสูตร หลักสูตรความรู้เฉพาะสายงาน 24 หลักสูตร หลักสูตรเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน 10 หลักสูตร และหลักสูตรด้านภาวะผู้นำในลักษณะ Micro Learning 50 หลักสูตร
- ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง และยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้มีโครงการทุนปริญญาโทสำหรับพนักงานที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา โดยบริษัท รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้ตลอดหลักสูตร จนสำเร็จการศึกษา
- จัดให้มีการประเมินศักยภาพพนักงานทุกระดับ เพื่อค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาพัฒนาให้เติบโตเป็นผู้บริหารขององค์กรในอนาคต รวมถึงเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้วางแผนพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับระดับศักยภาพเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงาน และสร้างความพร้อมสำหรับการเติบโตในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป
- จัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาผลตอบแทน เช่น การปรับขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส โดยสัดส่วนของตัวชี้วัดจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานและพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานแต่ละระดับ
- กำหนดนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม แก่บุคลากรของบริษัท ทุกระดับ โดยกำหนดโครงสร้าง

ค่าตอบแทน อาทิ เงินเดือนและโบนัส ให้สอดคล้องกับ  
ความรู้ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ  
ผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว  
รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน”  
• เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงาน และ  
มีการปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับด้วยความเป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ นอกจากนี้ บริษัท สนับสนุนการหารือและความร่วมมือระหว่างบริษัท กับพนักงานหรือตัวแทนพนักงานในการนำเสนอข้อมูลแก่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของบริษัท เกี่ยวกับ  
การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาร่วมกัน  
• จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามความสมัครใจของพนักงาน เพื่อ  
สนับสนุนให้พนักงานมีเงินลงทุนสำรองในยามเกษียณหรือลาออก  
• จัดให้มีสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ตามความสมัครใจของ  
พนักงาน เพื่อช่วยเหลือครอบครัวเพื่อนพนักงานในพิธีฌาปนกิจ



## ร้านค้าและลูกค้า

- สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเพื่อให้ได้รับบริการที่ดีภายใต้  
ความปลอดภัยต่อสุขภาพ อนามัย ชีวิต และทรัพย์สิน ปฏิบัติ  
ต่อลูกค้าอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม โดยมีสำนักส่งเสริมและ  
กำกับดูแลมาตรฐาน (สสม.) เป็นผู้ควบคุมดูแลการให้บริการ  
ร้านค้าให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา โดยปรับปรุงนโยบาย  
และกระบวนการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับร้านค้าอย่างสม่ำเสมอ
- ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่  
บิดเบือนข้อเท็จจริง รวมทั้งให้ความสำคัญกับการจัดทำสื่อ  
ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยจะไม่นำภาพหรือเนื้อหา  
ที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี การแบ่งแยกในสังคม หรือค่านิยมที่  
ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเรื่องเพศและศีลธรรมมาใช้ในการจัด  
กิจกรรมส่งเสริมการขายของบริษัท
- พัฒนาศูนย์การค้าที่ทำหน้าที่ให้บริการและประเมินผลการให้  
บริการของเจ้าหน้าที่เป็นประจำ โดยเจ้าหน้าที่ร้านค้าสัมพันธ์  
จะเดินเยี่ยมร้านค้าเพื่อตรวจสอบความเรียบร้อย รับฟัง  
ปัญหาและข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากร้านค้าในแต่ละวัน รวมทั้ง  
จัดให้มีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์เดินตามจุดต่าง ๆ ภายใน  
ศูนย์การค้า เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถสอบถามหรือแนะนำ  
ผู้ใช้บริการได้ทันที
- ประชุมร่วมกับร้านค้าเพื่อสื่อสารแผนการดำเนินงานที่สำคัญ  
อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อบริษัทฯ จะเปิดศูนย์การค้าใหม่  
หรือศูนย์การค้าที่ปรับปรุง จะประชุมร่วมกับร้านค้าเพื่อ  
รับทราบนโยบายแนวปฏิบัติต่าง ๆ และวางแผนการตลาด  
ร่วมกัน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้เข้าได้แสดงความคิดเห็นและ

ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารศูนย์การค้าให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับศูนย์การค้าที่เปิดดำเนินการแล้วจะมีการจัดประชุมร้านค้าไตรมาสละ 1 ครั้ง

- สำนวจความพึงพอใจด้านการบริการร้านค้าและลูกค้าอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อทราบความต้องการของร้านค้าและลูกค้าอย่างแท้จริง และนำมาปรับปรุงเพื่อให้บริการที่เป็นเลิศของบริษัทฯ

### คู่ค้า

- ปฏิบัติกับคู่ค้าด้วยความเสมอภาคและคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน
- พัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับคู่ค้า และสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน โดยบริษัทฯ ยึดถือปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน
- สร้างความร่วมมือกันด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- กำหนดขั้นตอนและเกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้าอย่างชัดเจนไว้ในระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบการพัฒนาโครงการและบริหารงานก่อสร้าง อาทิ การจัดซื้อจัดจ้างโดยการคัดเลือกคู่ค้าด้วยวิธีการสอบราคาหรือการประกวดราคา หรือการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการประมูลออนไลน์ (E-Auction) ตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานจัดซื้อกลาง (Pool Procurement) ของบริษัทฯ เป็นต้น โดยวิธีการจัดซื้อจัดจ้างจะดำเนินการอย่างโปร่งใสสอดคล้องกับนโยบายด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยจะต้องผ่านการคัดกรองคุณสมบัติผู้ที่จะเข้ามาเป็นคู่ค้าโดยการประเมิน Pre-Qualification
- จัดงานประชุมคู่ค้า (Partner Engagement Meeting) เพื่อพบปะและสื่อสารแผนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้คู่ค้ารับทราบและดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องและเติบโตทางธุรกิจไปด้วยกันอย่างยั่งยืน
- จัดประชุมเฉพาะรายอย่างไม่เป็นทางการในการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้ารายใหม่ ในความร่วมมือสำหรับโครงการขนาดใหญ่ และความร่วมมือบนพื้นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนบนหลักบรรษัทภิบาล และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามที่ระบุในหลักการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า



### เจ้าหนี้

- ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่มีต่อเจ้าหนี้อย่างเคร่งครัด บริหารเงินกู้ยืมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้เงิน ไม่นำเงินไปใช้ในทางที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ ควบคุมให้มีการชำระคืนเงินกู้และดอกเบี้ยให้กับเจ้าหนี้เงินกู้ยืมทุกประเภทอย่างครบถ้วนตามกำหนดเวลา และปฏิบัติตามเงื่อนไขการกู้ยืมเงิน

ตามข้อตกลงอย่างครบถ้วน รวมถึงการบริหารงานเพื่อให้เจ้าหนี้มั่นใจในฐานะการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ที่ดีของบริษัทฯ

- บริษัทฯ สามารถดำรงอัตราส่วนทางการเงินได้ตามที่ระบุในสัญญาเงินกู้ และ/หรือข้อกำหนดสิทธิ มีการรายงานผลการปฏิบัติตามเงื่อนไขให้กับเจ้าหนี้รับทราบอย่างต่อเนื่องเป็นปกติโดยบริษัทฯ ไม่เคยมีประวัติผิดนัดชำระหนี้และดอกเบี้ยต่อเจ้าหนี้ ไม่เคยมีเหตุการณ์ที่ทำให้เจ้าหนี้กังวลใจเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการให้เงินกู้ยืมแก่บริษัทย่อยตามโครงสร้างการถือหุ้นเท่านั้น มิได้ให้การช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง



### คู่แข่งทางการค้า

- ดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือไม่เหมาะสม และไม่กระทำการใด ๆ ที่จะผิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นหรือคู่แข่งทางการค้า มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับธุรกิจด้านพัฒนาและบริหารศูนย์การค้าในภาพรวมเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจและมีส่วนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติให้ยั่งยืน
- การจัดตั้งสมาคมศูนย์การค้าไทยเป็นหนึ่งในความร่วมมือระหว่างบริษัทฯ และบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งบริษัทฯ เป็นสมาชิกและร่วมเป็นกรรมการของสมาคม ตั้งแต่ปี 2541 โดยบริษัทฯ ชำระค่าสมาชิกให้แก่สมาคมศูนย์การค้าไทยจำนวน 50,000 บาท ต่อปี
- เผยแพร่ข้อมูลของสมาคมฯ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การแถลงข่าวและการให้สัมภาษณ์ต่อสื่อมวลชน การจัดทำเอกสารเผยแพร่ ตลอดจนการจัดสัมมนาของสมาคมฯ เป็นต้น เพื่อให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจศูนย์การค้าที่เป็นประโยชน์และทันต่อเหตุการณ์ต่อสาธารณชน
- จัดตั้งคณะทำงานชุดย่อยเพื่อติดตามและให้ความเห็นเกี่ยวกับกฎหมายที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าและธุรกิจค้าปลีกตั้งแต่ปี 2558
- ดำเนินมาตรการด้านความปลอดภัย เช่น การสร้างความร่วมมือเพื่อเตรียมความพร้อมในภาวะวิกฤต และการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ด้านการรักษาความปลอดภัยในศูนย์การค้า เป็นต้น

- ผลักดันมาตรการส่งเสริมทางการค้าเพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว และการสนับสนุนการซื้อขายสินค้าภายในประเทศของคนไทย โดยมีการประชุมหารือร่วมกับภาครัฐ เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น รวมถึงภาคประชาสังคม และสมาคมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในปี 2562 สมาคมศูนย์การค้าไทย ร่วมกับสมาคมค้าปลีกไทย และสมาคมการค้าร้านค้าปลอดอากรไทย ผลักดันมาตรการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพให้เกิดขึ้นในประเทศไทย
- เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในโครงการต่าง ๆ เพื่อผลักดันและส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับมหภาค และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจศูนย์การค้า อาทิ ร่วมกับสมาคมศูนย์การค้าระหว่างประเทศ หรือ ICSC-International Council of Shopping Centers ในการผลักดันและส่งเสริมให้ศูนย์การค้าในประเทศไทยมีนวัตกรรมการออกแบบและการบริหารในมาตรฐานระดับโลก

### สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

- ปฏิบัติตามกฎหมาย และ/หรือ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และพยายามยกระดับการปฏิบัติให้มีมาตรฐานสูงกว่ากฎหมายกำหนด เช่น คัดค้านหรือนำนวัตกรรมอาคารอนุรักษ์พลังงานมาปรับใช้กับศูนย์การค้าและอาคารสำนักงาน ตลอดจนดูแลป้องกันมิให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมและสร้างสรรค์สังคม ทั้งในส่วนของพัฒนาคุณภาพชีวิต การส่งเสริมด้านการศึกษา การประหยัดพลังงาน และการรักษาสิ่งแวดล้อม
- ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและเผยแพร่ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมเป็นเครือข่ายในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและถ่ายทอดความรู้รวมทั้งประสบการณ์ไปยังทุกภาคส่วนของสังคม

### ภาครัฐ

- ให้ความร่วมมือและสนับสนุนนโยบายภาครัฐเพื่อประโยชน์ของประเทศ ภายใต้กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมุ่งมั่นดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากภาครัฐหรือเป็นโครงการที่บริษัทฯ ริเริ่มขึ้นเอง
- ให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

### องค์การอิสระและองค์กรอื่น ๆ ในสังคม

- ยกระดับความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอิสระและองค์กรอื่น ๆ ในสังคม เพื่อร่วมกันพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

## นโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ จึงกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติไว้ โดยกำหนดให้มีการวางแผน จัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัยและระบบเตือนภัยที่มีประสิทธิภาพในปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมภายในสำนักงานและสถานประกอบการ เพื่อป้องกันและควบคุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสีย อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ หรือความเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงาน ทรัพย์สินสูญหายหรือเสียหาย การปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง และความผิดพลาดอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

## นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ กำหนดนโยบายด้านทรัพย์สินทางปัญญา และดำเนินธุรกิจโดยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ไม่ว่าจะเป็นเครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ความลับทางการค้า และทรัพย์สินทางปัญญาด้านอื่นที่กฎหมายกำหนด โดยกำกับให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อาทิ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทุกชนิดจะต้องผ่านการตรวจสอบและลงโปรแกรมโดยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น การส่งเสริมให้พนักงานตรวจสอบผลงานหรือข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานว่าไม่เป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น

## นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเคารพกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน

การเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงกฎหมายภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมที่



เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยมุ่งยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติให้สูงกว่าข้อกำหนดตามกฎหมาย เช่น การศึกษาและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในช่วงระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการจนกระทั่งพัฒนาโครงการแล้วเสร็จ และติดตามการปรับปรุงกฎหมายที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ อาทิ กฎหมายผังเมือง เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในบริเวณดังกล่าวส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมายในประเทศที่เข้าไปลงทุนเพื่อให้การลงทุนของบริษัทฯ เป็นไปอย่างถูกต้องและโปร่งใส

บริษัทฯ สนับสนุนและเคารพการปกป้องสิทธิมนุษยชน ดูแลมิให้ธุรกิจของบริษัทฯ เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงาน การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก ให้ความเคารพสิทธิและปฏิบัติตามผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรมบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ เพศ อายุ สีผิว ศาสนา สภาพร่างกาย ฐานะชาติตระกูล ตลอดจนส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชนภายในบริษัทฯ และส่งเสริมให้บริษัทย่อย ผู้ร่วมทุน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล คำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิอันเกิดจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยพิจารณาชดเชยค่าเสียหายให้ไม่ต่ำกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น

## นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้ผ่านกระบวนการรับรองและเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2558 และได้รับการต่ออายุการรับรองเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2561 โครงการ CAC เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรภาคธุรกิจ 8 แห่ง ประกอบด้วยหอการค้าไทย หอการค้าร่วมต่างประเทศในประเทศไทย สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมธนาคารไทย สมาคมธุรกิจตลาดทุนไทย สมาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ("IOD") ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างต่อเนื่องดังนี้



### การอบรมและการสื่อสาร

- การให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนี้
  - การจัดอบรมในหัวข้อ "Ethics in Workplace" ในรูปแบบการบรรยายโดยวิทยากร การระดมความคิดผ่านกรณีศึกษา และกิจกรรมบอร์ดเกมส์ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่จัดอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2562 บริษัทฯ จัดการอบรมทั้งหมด 3 รุ่น รวมมีพนักงานที่ผ่านการอบรมจำนวน 123 คน
  - การจัดให้มีการอบรมผ่านบทเรียน E-Learning หลักสูตร "CPN Code of Conduct" ให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ และมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ พนักงานทุกคนสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ตลอดทั้งปี
  - การจัดอบรมปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานใหม่เป็นประจำทุกเดือน
- การสื่อสารนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เช่น นโยบายงดรับของขวัญ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ อีเมล เว็บไซต์บริษัทฯ ป้ายประชาสัมพันธ์ตามจุดต่าง ๆ วารสาร ADMIRED เป็นต้น เพื่อสื่อสารถึงผู้บริหารและพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง
- การจัดทำแบบประเมินตนเองด้านการกำกับดูแลกิจการสำหรับผู้บริหารและพนักงานผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ และระดับการปฏิบัติตามของผู้บริหารและพนักงาน ดังนี้
  - การประเมินตนเองตามหลักบรรษัทภิบาล (CG Individual Assessment) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมและการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ
  - การประเมินผลพฤติกรรม (Behavior Assessment) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวัดระดับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร



### การขยายความร่วมมือไปยังคู่ค้าของบริษัทฯ

- การสื่อสารจรรยาบรรณสำหรับคู่ค้า และมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไปยังคู่ค้า โดยเปิดเผยไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ



- การสื่อสารนโยบายยกรับของขวัญไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องผ่านช่องทางที่หลากหลาย อาทิ การเปิดเผยบนเว็บไซต์ การส่งจดหมาย การโทรศัพท์ การส่งข้อความผ่านไลน์แอปพลิเคชัน เป็นต้น เพื่อแจ้งไปยังลูกค้าและคู่ค้าของบริษัทฯ ให้รับทราบและถือปฏิบัติ นอกจากนี้ โครงการ CAC ได้นำสื่อประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ ไปเปิดเผยไว้บนเฟซบุ๊กของ CAC อีกด้วย
- บริษัทฯ กำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ให้สอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ ผู้ที่จะเข้ามาเป็นคู่ค้าจะต้องผ่านการคัดกรองคุณสมบัติโดยการประเมิน Pre-Qualification ซึ่งกำหนดให้คู่ค้ามีการดำเนินการด้านความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ทั้งนี้ รายละเอียดนโยบายที่เกี่ยวข้องเปิดเผยไว้ในจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ มาตราการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ รวมทั้งจรรยาบรรณและแนวทางการปฏิบัติของคู่ค้า

## การแจ้งเบาะแสหรือร้องเรียน

บริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียน สามารถติดต่อมาตามช่องทางดังนี้

กรณีที่มีผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ มีข้อสงสัย หรือพบเห็นการกระทำที่สงสัยว่ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือจรรยาบรรณทางธุรกิจ และการทุจริตต่อหน้าที่ อาทิ การกระทำผิดกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับบริษัท การฉ้อโกง ทุจริตคอร์รัปชัน การใช้อำนาจ/การแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ การบกพร่องต่อหน้าที่/การประพฤติตนไม่เหมาะสม การละเมิดสิทธิมนุษยชน การกระทำที่ส่งผลกระทบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม สามารถสอบถาม แจ้งเบาะแส หรือร้องเรียน พร้อมส่งรายละเอียดหลักฐานต่าง ๆ ถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลกำกับดูแลให้มีกระบวนการรับแจ้งเบาะแส และสำนักตรวจสอบภายในร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามกระบวนการรับเรื่องร้องเรียนของบริษัทฯ และมีการรายงานสรุปประเด็นสำคัญให้คณะกรรมการบริษัท กรรมการอิสระ ผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมพิจารณาบทลงโทษในกรณีที่มีความผิดจริงโดยเป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ สำหรับช่องทางในการติดต่อมีรายละเอียดดังนี้

### คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)  
ชั้น 30 อาคาร ดี ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์  
999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2667-5555 ต่อ 1200  
อีเมล : whistleblower@cpn.co.th

กรณีผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ มีข้อสงสัย หรือต้องการร้องเรียนเกี่ยวกับประเด็นด้านการปฏิบัติงาน สามารถติดต่อสอบถาม หรือร้องเรียนมายังฝ่ายจัดการตามช่องทางในการติดต่อดังนี้

### กรรมการผู้จัดการใหญ่

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)  
ชั้น 33 อาคาร ดี ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์  
999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย  
อีเมล : CEO@cpn.co.th

สำหรับผู้แจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนที่เป็นพนักงาน ลูกจ้าง หรือบุคคลที่รับจ้างทำงานให้แก่บริษัทฯ จะได้รับการคุ้มครองสิทธิ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงต้องเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นความลับ จะเปิดเผยเท่าที่จำเป็นโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความเสียหายของผู้แจ้งเบาะแสผู้ร้องเรียน หรือผู้ที่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริง ทั้งนี้ กระบวนการแจ้งเบาะแส กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียน การคุ้มครองสิทธิพนักงาน ลูกจ้าง หรือบุคคลอื่นที่รับจ้างทำงานให้แก่บริษัทฯ เปิดเผยไว้ในจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ และมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ในปี 2562 บริษัทฯ ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการรับเรื่องร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตลอดทุกขั้นตอน อาทิ พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนออนไลน์ <https://www.cpn.co.th/th/whistle-blowing> ให้มีความเข้มงวดในการรักษาความลับ จำกัดบุคคล และเพิ่มระบบรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลการร้องเรียน โดยผู้ร้องเรียนสามารถแนบไฟล์หลักฐาน และติดตามสถานะเรื่องร้องเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา นอกจากนี้ ได้ปรับปรุงนโยบายการจัดการเรื่องร้องเรียนและระเบียบปฏิบัติงาน เรื่อง การบริหารจัดการเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียนของพนักงาน รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติคณะทำงานสืบข้อเท็จจริง และคณะกรรมการสอบสวนให้มีความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน

## 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)

บริษัทฯ ยึดมั่นในหลักการเปิดเผยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทัวถึง และทันเวลา ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อให้นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศมีข้อมูลที่เชื่อถือได้และเพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอ ผ่านระบบ SET Link ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้บุคคลทุกกลุ่มเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน และในกรณีที่อยู่ในช่วงเวลาที่ยังไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ บริษัทฯ มีแนวทางในการดูแลรักษาข้อมูลภายในให้จำกัดเฉพาะบุคคลที่จำเป็น

### ส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และสอดคล้องกับกฎหมายข้อกำหนดของทางการและระเบียบปฏิบัติของบริษัทฯ และได้กำหนดจรรยาบรรณนักลงทุนสัมพันธ์ขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานนักลงทุนสัมพันธ์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

ส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางและตัวแทนในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทฯ ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน รวมถึงเสริมสร้างและบริหารความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ บุคคลทั่วไปและผู้มีส่วนได้เสียทั้งในและต่างประเทศอย่างเท่าเทียม ถูกต้อง ครบถ้วน สม่ำเสมอ และทันเวลา และเป็นไปตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด นอกจากนี้ ส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ได้ทำแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นสถาบัน ผู้ถือหุ้นบุคคลนักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่มีต่อการดำเนินงานของส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์เป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ พัฒนา และปรับปรุงนโยบายการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้เป็นมาตรฐานสากล

ส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน และทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดนโยบายและแผนงานประจำไตรมาสและประจำปี รวมถึงวางแผนงานในการปฏิบัติงานและพัฒนาส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ให้เท่าเทียมกับบริษัทจดทะเบียนชั้นนำระดับภูมิภาค โดยมีการรายงานผลการ

ปฏิบัติงานและข้อคิดเห็นจากผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ต่อคณะกรรมการบริษัทปีละ 2 ครั้ง

บริษัทฯ มีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเป็นประโยชน์ในการประกอบการตัดสินใจลงทุนต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุน โดยเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เปิดเผยแพร่สารสนเทศผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงาน ก.ล.ต. หนังสือพิมพ์ และข่าวประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และเผยแพร่ไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายใต้หัวข้อนักลงทุนสัมพันธ์ ([http://www.cpn.co.th/investor\\_th.aspx](http://www.cpn.co.th/investor_th.aspx)) และมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

ข้อมูลที่เปิดเผยบนเว็บไซต์ อาทิ แบบแสดงรายงานประจำปี (แบบ 56-1) รายงานประจำปี (แบบ 56-2) รายงานทางการเงินการวิเคราะห์ และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ (Management Discussion & Analysis) ผลการดำเนินงานย้อนหลัง ข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และข้อมูลโครงการปัจจุบันและโครงการใหม่ หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น การกำกับดูแลกิจการ ข่าวสารแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ปฏิทินทางการเงินสำหรับนักลงทุน (IR's Events and Calendar) เอกสารข่าวแจ้งสื่อมวลชน (Press Release) รวมถึงเอกสารนำเสนอ (IR Presentation) ที่ใช้ในการพบปะนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ในปี 2562 มีผู้เข้าเว็บไซต์กว่า 108,367 ครั้ง และมีผู้สนใจลงทะเบียนรับข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์จากส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ ณ สิ้นปี 2562 จำนวน 4,168 คน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดช่วงเวลาดังต่อไปนี้เพื่อสื่อสารกับนักวิเคราะห์และนักลงทุนเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประกอบการของบริษัทฯ รายไตรมาส (Silent Period) เป็นเวลา 14 วันก่อนวันประกาศผลการดำเนินงานรายไตรมาสและรายปีของบริษัทฯ ต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ได้

### กิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ลงทุน โดยได้จัดสรรเวลาเข้าร่วมกิจกรรมด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อแถลงนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงพบนักลงทุนอย่างสม่ำเสมอทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบัน (Analyst Meeting) งานประชุมร่วมกับนักลงทุน งานประกาศผลประกอบการประจำปีไตรมาส รวมถึงการ

เดินทางไปพบนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งในปี 2562 มีผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรม Opportunity Day เฉลี่ย 20-30 คนต่อไตรมาส โดยมีการถ่ายทอดสดผ่านทางเว็บไซต์ของ ตลาดหลักทรัพย์ฯ (Opportunity Day Webcast Live) และเปิดโอกาสให้ผู้ชมทางเว็บไซต์สามารถส่งคำถาม และผู้บริหารสามารถตอบข้อซักถามได้ในช่วงถาม-ตอบ ทั้งนี้ เอกสารและวีดิทัศน์ของงานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสจะเผยแพร่ในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ในส่วนนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อให้นักลงทุนสามารถดูข้อมูลย้อนหลังได้อย่างทั่วถึง และในปี 2562 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมกิจกรรม SET Digital Roadshow จำนวน 2 ครั้ง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่

ตลาดหลักทรัพย์ฯ จัดขึ้นเพื่อเป็นช่องทางให้บริษัทจดทะเบียนของไทยเข้าถึงนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดกิจกรรมพานักวิเคราะห์หลักทรัพย์และผู้จัดการกองทุนจำนวน 32 คนไปชมศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ

ในรอบปี 2562 บริษัทฯ ดำเนินกิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์หลายรูปแบบเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ได้พบและให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในโอกาสต่าง ๆ ดังนี้

รูปแบบการเข้าพบ	จำนวนครั้ง	จำนวนบริษัท	จำนวนราย
1. การพบให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัว (One-on-One Meeting)	56	67	132
2. การประชุมทางโทรศัพท์ (Conference Call)	14	22	29
3. งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบัน (Analyst & Fund Manager Meeting)			
- โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO Forum) 1 ครั้ง	5	59	252
- โดยผู้บริหารระดับสูง 4 ครั้ง			
4. บริษัทจดทะเบียนพบนักลงทุน (Opportunity Day/SET Digital Roadshow) เพื่อสื่อสารกับนักลงทุน นักวิเคราะห์ และสื่อมวลชน	6	-	77
5. การเข้าร่วมประชุมนักลงทุน (Investor Conference)	11	103	222
6. การเดินทางไปพบปะผู้ถือหุ้นและนักลงทุน (Non-Deal Roadshow)	6	77	113
7. การพานักลงทุนสถาบันเยี่ยมชมศูนย์การค้า (Site Visit)	10	66	81
8. การพานักวิเคราะห์หลักทรัพย์เยี่ยมชมศูนย์การค้าของบริษัทฯ	1	29	32
รวม	109	423	938

ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้ที่สนใจสามารถติดต่อส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อสอบถามข้อมูลของบริษัทฯ โดยจดหมาย หรือติดต่อด้วยตนเองได้โดยตรงตามช่องทาง ดังนี้

### ส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ชั้น 31 อาคาร ดี ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์

999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย

โทรศัพท์ : +66 (0) 2667-5555 ต่อ 1614 1632 และ 1688

อีเมล : ir@cpn.co.th

## 5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

### โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีกรรมการอิสระ 4 คนซึ่งเป็นผู้หญิง 1 คนจากกรรมการทั้งหมด 11 คน คิดเป็นสัดส่วนกรรมการอิสระจำนวน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งหมด ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต. โดยกรรมการอิสระทุกท่านมีคุณสมบัติความเป็นอิสระครบถ้วนตามที่บริษัทฯ กำหนด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ อย่างเต็มที่

ทั้งนี้ เพื่อให้การกำกับดูแลองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึงในทุกมิติและสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทฯ จัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อย คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการจัดการ ตลอดจนเลขานุการบริษัท ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท รายละเอียดปรากฏอยู่ในหัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ”

## ความหลากหลายในโครงสร้างของ คณะกรรมการบริษัท

บริษัทฯ ตระหนักถึงประโยชน์ของความหลากหลายของ คณะกรรมการบริษัท จึงกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความหลากหลาย ในโครงสร้างของคณะกรรมการไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทน รวมทั้งในจรรยาบรรณและหลักการ กำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้โครงสร้าง คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีประสบการณ์ ความรู้ความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ยึดมั่นในคุณธรรมและความซื่อสัตย์ โดยไม่จำกัดเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ ทักษะทางวิชาชีพ หรือคุณสมบัติเฉพาะด้านอื่น ๆ

ความชำนาญเฉพาะด้านของกรรมการ (Board Skill Matrix) ประกอบด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและบริหาร อสังหาริมทรัพย์ ด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม ด้านธุรกิจ ระหว่างประเทศ ด้านบัญชี การเงิน เศรษฐศาสตร์ หรือบริหารธุรกิจ ด้านกฎหมายและภาษีอากร ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง IT Disruption และ IT Governance และด้านการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี ประวัติกรรมการปรากฏในหัวข้อ “รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท”

บริษัทฯ จะคงความหลากหลายในโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้การพิจารณาและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## หน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงบทบาทในฐานะผู้นำองค์กรที่ต้อง กำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี โดยมีความรับผิดชอบ

ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และ ข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติคณะกรรมการ และมติที่ประชุม ผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) ความระมัดระวัง (Duty of Care) มีความรับผิดชอบ (Accountability) และมีจริยธรรม (Ethic) โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายทางธุรกิจในระยะยาว และแผนกลยุทธ์ ของบริษัทฯ ให้เป็นไปเพื่อความยั่งยืน ตามที่ฝ่ายจัดการศึกษา และนำทิศทางที่คณะกรรมการบริษัทที่แนะนำจัดทำแผนงาน โดย มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพ แวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ อาทิ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณในการดำเนิน ธุรกิจ จรรยาบรรณสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เป็นต้น โดยมีการติดตามและกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการนำกลยุทธ์และ นโยบายที่สำคัญของบริษัทฯ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ตลอดจนเสริม สร้างความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งเสริม นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจ ควบคู่ไปกับการ สร้างคุณประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง โดยประกอบธุรกิจ ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กำกับดูแลระบบการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ มั่นใจว่าบริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง กำกับ ดูแลระบบการรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ ของบริษัทฯ ให้มีความถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตาม กฎเกณฑ์มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องติดตามการดำเนินงาน ของคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ และธรรมาภิบาล (ACGC) คณะกรรมการสรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน (NRC) และคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง (RPC) ตามที่ได้รับมอบหมายในการกำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละ คณะ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ โดยปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่าง เท่าเทียมกัน

ทั้งนี้ กลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญของบริษัทฯ ได้รับการสื่อสาร ไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกคนผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยใน ระดับผู้บริหารจะสื่อสารผ่านการประชุม Annual Management Committee และการประชุม Management Information Meeting เป็นประจำทุกปี เป็นต้น สำหรับในระดับพนักงานทั้งในส่วนของ สำนักงานใหญ่และสาขา จะสื่อสารผ่านสายการบังคับบัญชาตาม

ลำดับ และผ่านสื่อต่าง ๆ ที่แผนกสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) จัดทำขึ้นอย่างทั่วถึง โดยคณะกรรมการบริษัท ได้ติดตามความคืบหน้าแผนงานที่กำหนดไว้ผ่านการพิจารณา รับประทานรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส

คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการกำกับกับการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการในระยะยาว ทั้งในด้าน Financial, Non-Financial, Quality และการสร้าง Brand ดังนี้

- พิจารณาผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผนงาน ตลอดจนพิจารณาข้อมูลภาวะเศรษฐกิจ ภาวะตลาดและการแข่งขัน ข้อมูลลูกค้า คู่ค้าที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกไตรมาสโดยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้รายงาน
- พิจารณาทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ รายงานให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- พิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนและความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนงานของบริษัทฯ อยู่เสมอ
- ในการกำหนดกลยุทธ์ ฝ่ายจัดการนำทิศทางกลยุทธ์ที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดและให้คำแนะนำมาพิจารณาร่วมกับประเด็นที่มีความสำคัญด้านความยั่งยืน 3 ด้านคือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และนำประเด็นความเสี่ยงและโอกาสที่มีนัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณา กำหนดเป็นกลยุทธ์และแนวทางดำเนินงานในระยะยาว โดยเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

## บทบาทของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่

ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทฯ ไม่เป็นบุคคลเดียวกัน เพื่อให้มีการแบ่งแยกบทบาทอย่างชัดเจนและมีการถ่วงดุลอำนาจในการดำเนินงาน

แม้ว่าประธานกรรมการจะเป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิการออกเสียง แต่อย่างไรก็ตาม จากการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหา และกำหนดคำตอบแทนผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ บริษัทมีความเห็นว่า โครงสร้างดังกล่าวมีความเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และเป็นจุดแข็งที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากประธานกรรมการ

เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการค้าปลีกมายาวนาน สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมาโดยตลอด

ประธานกรรมการมีหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการตามกฎบัตรคณะกรรมการบริษัท ยึดมั่นในจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่กรรมการผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ ทั้งนี้ ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้นควบคุมดูแลการประชุมดังกล่าวให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อย เปิดโอกาสให้กรรมการและผู้ถือหุ้นได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ในเชิงสร้างสรรค์และเป็นอิสระ รายละเอียดปรากฏในหัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ”

กรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการให้บริษัทฯ มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎหมายวัตถุประสงค์ และข้อบังคับบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมคณะกรรมการและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

## การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียน

ตามกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทกำหนดให้กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นได้ แต่ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของบริษัทฯ โดยกำหนดให้กรรมการควรดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ไม่เกิน 5 บริษัท

กรรมการผู้จัดการใหญ่อาจไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นได้ แต่ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทฯ และกิจการนั้นต้องไม่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของบริษัทฯ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทก่อนไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น

## การจำกัดจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระ

กฎบัตรคณะกรรมการบริษัทกำหนดว่ากรรมการอิสระสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ และสามารถ

ต่อวาระได้โดยรวมระยะเวลาการดำรงตำแหน่งทุกวาระแล้วต้องไม่เกิน 9 ปี เพื่อความเป็นอิสระในการให้ความเห็นและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการอิสระของบริษัทฯ

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทสามารถพิจารณาขยายระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระได้ตามที่เห็นสมควร และในปีที่กรรมการอิสระดังกล่าวครบกำหนดออกตามวาระ คณะกรรมการอาจเสนอชื่อกรรมการดังกล่าวให้ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งกรรมการกลับเข้าเป็นกรรมการอิสระต่อไปได้

## การประชุมคณะกรรมการบริษัท

- ข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย 3 เดือนต่อครั้ง ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้ชี้แนะและกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ นโยบาย และเป้าหมายของบริษัทฯ ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริษัทซึ่งจัดขึ้นอย่างน้อยปีละ 8 ครั้ง และการประชุมคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ตลอดทั้งปี ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการซึ่งระบุไว้ในจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการว่า กรรมการบริษัทมีหน้าที่เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยกรรมการควรเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยร้อยละ 75 ของการประชุมทั้งปี โดยในปี 2562 บริษัทฯ มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทรวม 10 ครั้ง สัดส่วนการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการบริษัททั้งคณะคิดเป็นร้อยละ 90.90
- ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และเลขานุการบริษัท จะร่วมกันพิจารณากำหนดวาระการประชุมก่อนการประชุมแต่ละครั้งอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้กรรมการทุกท่านสามารถเสนอวาระการประชุมได้อย่างเป็นอิสระ โดยประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของวาระดังกล่าว
- เลขานุการบริษัทจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมในวาระที่สามารถเปิดเผยเป็นลายลักษณ์อักษรได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ให้กรรมการได้มีเวลาพิจารณาล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน พร้อมกับจดหมายเชิญประชุม โดยระบุวัน เวลา สถานที่ และวาระการประชุม เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วน เพื่อรักษาสีทธิหรือประโยชน์ของบริษัทฯ เลขานุการบริษัทจะแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่น และกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้
- ในระหว่างการประชุม ประธานในที่ประชุมได้มีการจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอในการอภิปรายประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งสนับสนุนให้กรรมการทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และ

เป็นอิสระมีการใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ ทั้งนี้ เลขานุการบริษัทและฝ่ายกฎหมายจะเข้าร่วมประชุมและจัดบันทึกรายงานการประชุมทุกครั้ง

- ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท กรรมการที่อาจมีส่วนได้เสียจะไม่อยู่ในที่ประชุม และงดออกเสียงในวาระนั้น
- คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้บันทึกองค์ประชุมขณะที่ยังประชุมอยู่ กรรมการบริษัทลงมติไว้ในรายงานการประชุมทุกครั้ง ซึ่งที่ผ่านมา การลงมติในวาระเพื่อพิจารณานอญมัติมีกรรมการอยู่ในที่ประชุมไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของกรรมการทั้งหมด
- เมื่อมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญหรือที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ และ/หรือ ผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญ ฝ่ายจัดการจะนำรายละเอียดมาเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น ความคืบหน้าโครงการในต่างประเทศ ภาวะตลาดและแผนการลงทุนโครงการต่าง ๆ เหตุการณ์ที่เป็นกระแสสังคมที่เกี่ยวข้องหรือมีโอกาสเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น
- ในปี 2562 คณะกรรมการบริษัทพิจารณาประเด็นสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้
  - พิจารณารายการทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทร่วมที่สำคัญ
  - พิจารณาการลงทุนและการพัฒนาโครงการศูนย์การค้า โครงการที่พักอาศัย โครงการ Mixed-use และการลงทุนในกิจการอื่น
  - พิจารณากำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการ อาทิ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
  - พิจารณาเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน IT Audit และ IT Governance
  - พิจารณาปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ อาทิ ผลกระทบจากธุรกิจออนไลน์ ภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคปัจจุบัน อุปสงค์-อุปทานในแต่ละกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ การดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร



- เอกสารประกอบการประชุม รายงานการประชุม ตลอดจนข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องมีการเก็บไว้อย่างครบถ้วนในที่ปลอดภัย โดยมีการจัดเก็บในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ควบคู่กับการจัดเก็บเอกสารต้นฉบับ และจำกัดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล
- ในกรณีที่มิใช่ข้อซักถามในที่ประชุมและเป็นเรื่องที่ต้องติดตามขอข้อมูลจากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เลขานุการบริษัทจะเป็นผู้ประสานงานและจัดส่งเอกสารการชี้แจงเพิ่มเติมของฝ่ายจัดการให้คณะกรรมการบริษัทโดยเร็วที่สุด
- คณะกรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งในปี 2562 มีการจัดประชุม 2 ครั้ง ในเดือนมิถุนายนและพฤศจิกายน เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ประจำปี 2563 และประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ทางธุรกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยมีการสรุปประเด็นการพิจารณาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ให้คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการรับทราบเพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อไป
- คณะกรรมการบริษัทมีการประเมินประสิทธิภาพการประชุม คณะกรรมการบริษัททั้งคณะทุกครั้งที่มีการประชุม เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ และการจัดประชุมให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลประเมินประสิทธิภาพการประชุมคณะกรรมการบริษัทเฉลี่ยในปี 2562 เท่ากับร้อยละ 98.23
- คณะกรรมการบริษัทมีการพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สำคัญ ตลอดจนข่าวสารความเคลื่อนไหวด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการสอดคล้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นปัจจุบัน

## การประเมินผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการบริษัท

### 1. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรายคณะ

#### • หลักเกณฑ์

บริษัทฯ จัดทำแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรายคณะตามแนวทางจากตลาดหลักทรัพย์ฯ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและโครงสร้างของคณะกรรมการ ซึ่งผลการประเมินจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินงานเกี่ยวกับคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป ทั้งนี้ แบบประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** คณะกรรมการประเมินระดับคะแนนความเห็นหรือระดับการดำเนินการใน 5 หัวข้อประเมิน ได้แก่

- 1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- 2) บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- 3) การประชุมและการทำหน้าที่ของกรรมการ
- 4) ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ
- 5) การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร

**ส่วนที่ 2** คณะกรรมการให้ความเห็นข้อเสนอแนะ หรือสิ่งที่ให้ความสนใจเป็นกรณีพิเศษสำหรับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการหรือการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ

#### • กระบวนการในการประเมิน

เลขานุการบริษัทจะจัดส่งแบบประเมินให้กรรมการบริษัททุกท่านประเมินตนเองในทุกสิ้นปี และเป็นผู้รวบรวมและรายงานสรุปผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา รับทราบและหารือกันเป็นประจำทุกปี

### 2. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรายบุคคล

#### • หลักเกณฑ์

บริษัทฯ จัดทำแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรายบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กรรมการได้ทบทวนและพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีหัวข้อในการประเมินที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของคณะกรรมการตามกฎหมาย กฎบัตรจรรยาบรรณของกรรมการบริษัท แนวปฏิบัติที่ดีของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ดังนี้

- 1) จรรยาบรรณและการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ
- 2) การกำหนดกลยุทธ์การกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงาน
- 3) ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

#### • กระบวนการในการประเมิน

เลขานุการบริษัทจะจัดส่งแบบประเมินให้กรรมการบริษัททุกท่านประเมินตนเองในทุกสิ้นปี และเป็นผู้รวบรวมและรายงานสรุปผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา รับทราบและหารือกันเป็นประจำทุกปี

3. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ ซึ่งประกอบด้วย 1) คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล 2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และ 3) คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง มีการประเมินตนเองเป็นประจำทุกปี เพื่อนำผลประเมินมาพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการบริษัทและการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

ทั้งนี้ ในปี 2562 ผลประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการรายบุคคล และคณะกรรมการชุดย่อยอยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” สรุปได้ดังนี้

การประเมินการปฏิบัติงาน	ผลประเมิน (%)
คณะกรรมการบริษัท	
1. คณะกรรมการบริษัท (ทั้งคณะ)	99.57
2. คณะกรรมการบริษัท (รายบุคคล)	98.97
คณะกรรมการชุดย่อย	
3. คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล	100.00
4. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	99.80
5. คณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง	97.35

การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่

- หลักเกณฑ์  
แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ แบ่งเป็น 2 หมวด ตามแนวทางการประเมินจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกอบด้วย

- หมวดที่ 1 การวัดผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยหัวข้อการประเมิน 10 หัวข้อ ได้แก่
- 1) ความเป็นผู้นำ
  - 2) การกำหนดกลยุทธ์
  - 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์
  - 4) การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน
  - 5) ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ
  - 6) ความสัมพันธ์กับภายนอก
  - 7) การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร
  - 8) การสืบทอดตำแหน่ง
  - 9) ความรู้ด้านธุรกิจและบริการ
  - 10) คุณลักษณะส่วนตัว

- หมวดที่ 2 การพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่ ประกอบด้วยจุดแข็งและประเด็นที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ควรได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมในหมวดนี้

- กระบวนการในการประเมิน  
กรรมการผู้จัดการใหญ่มีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีร่วมกับคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จากนั้นคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้ประเมินเปรียบเทียบกับการประเมินตนเองโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และเมื่อมีผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจะนำมาเทียบกับ KPIs ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการใหญ่ต่อไป ผลการประเมินโดยคณะกรรมการบริษัทประจำปี 2562 คิดเป็นร้อยละ 98.83 ซึ่งสูงกว่าผลการประเมินตนเองโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประจำปี 2562 คิดเป็นร้อยละ 96.58 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ”

## การอบรมและสัมมนาของคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างต่อเนื่อง โดยกรรมการทุกท่านเข้ารับการอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการจากสถาบัน IOD แล้ว รวมทั้งบริษัทฯ สนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทได้พัฒนาความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำหน้าที่ในฐานะกรรมการบริษัทและกรรมการชุดย่อย โดย

มีการประชาสัมพันธ์และประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการทุกท่านในการเข้าร่วมการอบรมและสัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องทุกปี สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับการอบรมสัมมนาของกรรมการแต่ละท่านในปี 2562 ดังนี้

### การเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมของกรรมการในปี 2562

บริษัทฯ จัดให้ความรู้แก่กรรมการทุกคนในหัวข้อ “กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล” (Personal Data Protection Act: PDPA) ในวันที่ 7 พฤศจิกายน 2562 รวมทั้งกรรมการได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรอื่นดังนี้

รายชื่อกรรมการ	รายละเอียด	องค์กร	วันที่
นายการุณ กิตติสถาพร	• รับฟังความรู้ในหัวข้อ “Economic Outlook”	โดย ดร.ศุภาวุฒิ สายเชื้อ บริษัท หลักทรัพย์ภัทร จำกัด (มหาชน) จัดโดยเซ็นทรัลพัฒนา	30 มกราคม 2562
	• หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) 16/2019	จัดโดยสถาบัน IOD	2 พฤษภาคม 2562
นายไพฑูรย์ ทวีผล	• สัมมนา IOD Special Event (M-SE) 1/2019 ในหัวข้อ “Board of the Year, Board of the Future”	จัดโดยสถาบัน IOD	18 มกราคม 2562
	• สัมมนา ID Club Networking (G-ID) 1/2019 ในหัวข้อ “Treasury Stock”	จัดโดยสถาบัน IOD	3 เมษายน 2562
	• สัมมนา Annual General Meeting (M-AGM) 1/2019	จัดโดยสถาบัน IOD	29 พฤษภาคม 2562
	• สัมมนา R-IDF - ID Forum 1/2019 ในหัวข้อ “Tips and Tricks for Dealing with Questions in AGM”	จัดโดยสถาบัน IOD	24 มิถุนายน 2562
	• สัมมนา National Director Conference (NDC) 1/2019	จัดโดยสถาบัน IOD	24 กรกฎาคม 2562
	• สัมมนา Chairman Forum (R-CF) 1/2019 ในหัวข้อ “Successful Corporate Culture Change: from Policy to Practices”	จัดโดยสถาบัน IOD	25 กันยายน 2562
	• สัมมนา CAC National Conference (C-Conference) 1/2019 ในหัวข้อ “Innovations in the Fight against Corruption”	จัดโดยสถาบัน IOD	18 ตุลาคม 2562
	• สัมมนาในหัวข้อ “ถึงเวลา เติบโต ร่วมกัน”	จัดโดยเครือข่ายเพื่อความยั่งยืนแห่งประเทศไทย	2 ธันวาคม 2562
	• รับฟังความรู้ในหัวข้อ “การขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน”	จัดโดยบริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	19 กันยายน 2562

รายชื่อกรรมการ	รายละเอียด	องค์กร	วันที่
นางโชติกา สนวนนท์	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความรู้ในหัวข้อ "Economic Outlook"</li> </ul>	โดย ดร.ศุภวุฒิ สายเชื้อ บริษัท หลักทรัพย์ภัทร จำกัด (มหาชน) จัดโดยเซ็นทรัลพัฒนา	30 มกราคม 2562
นายวีรวัฒน์ ชุตินธรพงศ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความรู้ในหัวข้อ "ความรู้และความตระหนักในความสัมพันธ์ของภัยไซเบอร์"</li> </ul>	จัดโดยธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	7 มีนาคม 2562
	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความรู้ในหัวข้อ "Economic Update"</li> </ul>	จัดโดยธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	4 กรกฎาคม 2562
	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความรู้ในหัวข้อ "National Digital ID, Libra &amp; 5G"</li> </ul>	จัดโดยธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	1 สิงหาคม 2562
	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความรู้ในหัวข้อ "How the Changing Global and Thailand's Trends Affecting Our Business Models"</li> </ul>	จัดโดยธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	14 พฤศจิกายน 2562
คุณกอบชัย จิราธิวัฒน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับฟังความรู้ในหัวข้อ "Southeast Asia and Thailand's Internet Economy"</li> </ul>	จัดโดยกลุ่มเซ็นทรัล	30 ตุลาคม 2562
นายปรีชา เอกคุณากุล	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัมมนาในหัวข้อ "ถึงเวลา เดิบท ร่วมกัน"</li> </ul>	จัดโดยเครือข่ายเพื่อความยั่งยืนแห่งประเทศไทย	2 ธันวาคม 2562





## การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

- **กลไกการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม:** บริษัทฯ กำหนดระบบการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยผ่านกฎระเบียบนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ เช่น อำนาจดำเนินการ แนวปฏิบัติ และกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ตลอดจนมีระบบการรายงานเป็นลำดับขั้นต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยมีการรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล และคณะกรรมการบริษัทเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมสอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทฯ และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ซึ่งจะช่วยผลักดันให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายระยะยาวที่วางไว้และเติบโตอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่สำคัญของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ได้แก่ ข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการระหว่างบริษัทย่อย/บริษัทร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และการทำรายการสำคัญ โดยรายการดังกล่าวจะต้องมีการเปิดเผยอย่างถูกต้องครบถ้วน และไม่ขัดกับหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์ฯ

คณะกรรมการบริษัทพิจารณากำหนดเป็นนโยบายไว้ในจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการว่าคณะกรรมการ

บริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทุนให้เป็นไปตามนโยบายและทิศทางเดียวกันกับบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนของบริษัทฯ มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการบริษัทจะต้องให้ความเห็นชอบในการดำเนินการที่สำคัญ อาทิ การส่งตัวแทนของบริษัทฯ ไปดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทุน การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตัวแทนของบริษัทฯ การกำกับดูแลให้เปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานอย่างถูกต้องครบถ้วนและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- **การจัดทำข้อตกลงระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นอื่น (Shareholders' Agreement) :** บริษัทฯ เคารพซึ่งสิทธิของผู้ร่วมทุนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมทุนทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยบริษัทฯ ร่วมกับผู้ร่วมทุนจัดทำ Shareholders' Agreement กำหนดรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับการลงทุนไว้อย่างชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทุกฝ่าย อาทิ สัดส่วนการลงทุน อำนาจการควบคุม ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงาน การจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น



## การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับ บริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) ไปปรับใช้

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาและทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.ล.ต. ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทฯ แล้ว และกำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยในปี 2562 คณะกรรมการบริษัทมีการทบทวนและอนุมัตินโยบายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

- พิจารณาทบทวนและอนุมัติกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล เพื่อให้มีคณะกรรมการชุดย่อยที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการบริษัทปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแนวปฏิบัติที่ดี
- พิจารณาทบทวนและอนุมัติกฎบัตรประธานกรรมการอิสระและแต่งตั้งประธานกรรมการอิสระ (Lead Independent Director) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทร่วม ให้มีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการประสานและถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ของบริษัทฯ ในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- พิจารณารับทราบการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียนของบริษัทฯ เพื่อกำกับดูแลให้บริษัทฯ มีกลไกการรับและดำเนินการเรื่องร้องเรียนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สำหรับหลักปฏิบัติที่บริษัทฯ ยังไม่สามารถปฏิบัติหรือยังมิได้นำไปปรับใช้ ได้มีการพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีการบันทึกไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการแต่ละคณะแล้ว

## การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

บริษัทฯ ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีอื่น ๆ ทั้งที่เป็นหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการภายในประเทศ เช่น หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) โครงการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (CGR) โครงการประเมินคุณภาพการจัดการประชุมผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) โครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) ตลอดจนหลักเกณฑ์ในระดับสากล เช่น หลักเกณฑ์ของ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) เกณฑ์ ASEAN Corporate Governance Scorecard และ DJSI Sustainability Assessment เป็นต้น โดยเปิดเผยการปฏิบัติไว้ในรายงานประจำปีภายใต้หัวข้อหลักดังนี้

- การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน
- ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- โครงสร้างการจัดการ
- การกำกับดูแลกิจการ
- การสรรหากรรมการและผู้บริหาร
- ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

# การสรรหากรรมการและผู้บริหาร

## การสรรหากรรมการ

### หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการจากช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นรายบุคคล รวมทั้งกรรมการ หรือผู้บริหารของบริษัทฯ เสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทั้งนี้ บริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการได้ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน ก่อนวันสิ้นสุดรอบปีบัญชี โดยแจ้งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของบริษัทฯ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเสนอและขั้นตอนการพิจารณา ทั้งนี้ ในปี 2562 ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ
- พิจารณาจากทำเนียบกรรมการ (Director Pool) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หรือของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการจัดทำข้อมูลดังกล่าว
- ช่องทางอื่น ๆ ที่คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาเห็นสมควร

โดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาคัดเลือกและกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อบังคับของบริษัทฯ กฎบัตรคณะกรรมการบริษัท กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- พิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติตามกฎหมาย ต้องไม่เป็นบุคคลต้องโทษหรือบุคคลที่ถูกขึ้นบัญชีดำ (Black List) จากองค์กรใด ๆ (รวมถึงสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือ “สำนักงาน ก.ล.ต.”) หรือเคยถูกตัดสินในความผิดทางอาญา
- สำหรับการเสนอแต่งตั้งกรรมการอิสระ พิจารณาความเป็นอิสระตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด
- พิจารณาความเหมาะสมทางด้านความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของคณะกรรมการบริษัท (Board Skill Matrix) เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
- พิจารณาความหลากหลายในโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท (Board Diversity) ทั้งในด้านเพศและอายุ
- พิจารณาบทบาททางความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ จริยธรรม และความซื่อสัตย์
- พิจารณาการอุทิศเวลาของกรรมการ (กรณีกรรมการเดิม)

จากนั้น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะนำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท และนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้เลือกตั้งกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

1. ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการให้ถือว่าผู้ถือหุ้นแต่ละคนมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงทั้งหมดที่ตนมีอยู่เลือกบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการทีละคน
3. บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมี หรือพึงจะเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมี ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงได้เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

กรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเนื่องจากเหตุอื่นนอกจากการครบวาระออกจากตำแหน่งกรรมการ ให้คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายเข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการบริษัทคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน โดยบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนจะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง ทั้งนี้ มติการแต่งตั้งบุคคลเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าว ต้องได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 มีกรรมการที่ครบกำหนดออกตามวาระทั้งสิ้น 4 ท่าน ได้แก่

1. นายวีรวัฒน์ ชุตินิชพงศ์  
กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ
2. นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์  
กรรมการ /  
ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
3. นายกอบชัย จิราธิวัฒน์  
กรรมการ (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท) /  
กรรมการนโยบายความเสี่ยง
4. นายปริญญา จิราธิวัฒน์  
กรรมการ (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท) /  
กรรมการนโยบายความเสี่ยง /  
ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นจึงมีมติแต่งตั้งกรรมการทั้ง 4 ท่านกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งต่อไปอีกหนึ่งวาระ

## การปฏิรูปโครงสร้างใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการพบปะกันระหว่างกรรมการใหม่และคณะกรรมการบริษัท รวมถึงคณะผู้บริหารของบริษัทฯ และมีการจัดปฐมนิเทศแก่กรรมการใหม่เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการและให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ด้วยการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

1. เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ
2. โครงสร้าง แผนผังองค์กรและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ
3. ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ
4. โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ
5. นโยบายการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ
6. ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โครงการในปัจจุบันและโครงการที่อยู่ระหว่างก่อสร้างต่าง ๆ เพื่อให้กรรมการใหม่ได้มีพื้นฐานข้อมูลเพียงพอและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สำนักเลขานุการบริษัทได้จัดเตรียมและนำเสนอเอกสารแก่กรรมการใหม่ดังนี้

1. คู่มือกรรมการ ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของบริษัทฯ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ข้อบังคับของบริษัทฯ หนังสือบริคณห์สนธิ กฎบัตรคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน ข้อเสนอแนะการให้สารสนเทศและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. เอกสารแนะนำบริษัทฯ
3. ระเบียบบริษัทฯว่าด้วยเรื่องการควบคุมเกี่ยวกับสารสนเทศภายในของบริษัทฯ
4. ระเบียบว่าด้วยการถือครองหลักทรัพย์ในบริษัทฯ
5. นโยบายการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร และเอกสารเพื่อจัดทำรายงานการมีส่วนได้เสีย
6. รายงานประจำปี 3 ปีย้อนหลัง ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทฯ
7. รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทย้อนหลัง 1 ปี
8. รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบย้อนหลัง 1 ปี
9. รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนย้อนหลัง 1 ปี
10. รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงย้อนหลัง 1 ปี
11. กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทประจำปี

ทั้งนี้ ในปี 2562 ไม่มีการปฏิรูปโครงสร้างใหม่ เนื่องจากไม่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่

## การสรรหาผู้บริหาร

### การสรรหากรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณาเบื้องต้นในการกลั่นกรองสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ และนำเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติต่อไป

### การสรรหาผู้บริหารระดับสูง

กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้พิจารณาสรรหาและแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยการคัดเลือกเป็นไปตามระเบียบในการสรรหาบุคคลของฝ่ายบริหารทุนมนุษย์และพัฒนาองค์กร

### แผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งและแผนการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างบุคลากรให้มีความพร้อมสืบทอดงานในตำแหน่งที่สำคัญ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- คณะกรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ร่วมกันวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีการกำหนดทักษะ ความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
- กรรมการผู้จัดการใหญ่กำกับดูแลการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้สืบทอดตำแหน่งงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงานพิเศษ การหมุนเวียนงาน เพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นและเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้บริหารสำหรับการสืบทอดตำแหน่งงาน
- กรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่รายงานแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและรายงานผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนรายงานสรุปผลการดำเนินงานเกี่ยวกับแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้คณะกรรมการบริษัททราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

บทที่ 24

# คำตอบแทนกรรมการ และผู้บริหาร

## คำตอบแผนกรรมการ

### คำตอบแผนกรรมการบริษัท

บริษัทฯ พิจารณาย้ายคำตอบแทนกรรมการโดยคำนึงถึงความเป็นธรรม และเหมาะสม สะท้อนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการ ปัจจัยแวดล้อมอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกับบริษัทฯ โดย คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีการนำผลสำรวจ ค่าตอบแทนกรรมการที่จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย มาประกอบการ พิจารณาเปรียบเทียบเป็นประจำทุกปี

ในปี 2562 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้ พิจารณาทบทวนค่าตอบแทนกรรมการและนำเสนอต่อคณะ กรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอต่อที่ประชุม สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 เพื่อ พิจารณาอนุมัติการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการประจำปี 2562 มีวงเงินไม่เกิน 20,000,000 บาท โดยมีอัตราโครงสร้างค่าตอบแทน ดังนี้

ประเภทคำตอบแทน	จำนวนเงิน (บาท)
1. ค่าตอบแทนประจำไตรมาส (บาท/ไตรมาส)	
- ประธานกรรมการ	165,000
- ประธานกรรมการตรวจสอบ	133,000
- กรรมการตรวจสอบ	103,000
- กรรมการ	85,000
2. ค่าเบี้ยประชุมกรรมการบริษัท (บาท/ครั้ง)	
- ประธานกรรมการ	60,000
- กรรมการ	42,000
3. ค่าเบี้ยประชุมกรรมการตรวจสอบ (บาท/ครั้ง)	
- ประธานกรรมการตรวจสอบ	65,000
- กรรมการตรวจสอบ	50,000
4. ค่าเบี้ยประชุมกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และที่ปรึกษา (บาท/ครั้ง)	
- ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	35,000
- กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และที่ปรึกษา	30,000
5. ค่าเบี้ยประชุมกรรมการนโยบายความเสี่ยง (บาท/ครั้ง)	
- ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง	35,000
- กรรมการนโยบายความเสี่ยง	30,000
วงเงินที่ขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น	20,000,000

หมายเหตุ : กรรมการที่เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ (Executive Director) และผู้บริหาร จะไม่ได้รับค่าตอบแทนสำหรับการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในคณะกรรมการชุดย่อย

ค่าตอบแทนประจำไตรมาส ค่าเบี้ยประชุมในปี 2562 และเงินโบนัสตามผลประกอบการของบริษัทฯ ที่คณะกรรมการได้รับจากบริษัทฯ ในฐานะกรรมการบริษัทและกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 18,966,000 บาท โดยไม่มีสิทธิประโยชน์อื่นใดในรูปแบบอื่น

คำตอบแทนกรรมการบริษัท ประจำปี 2562

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	การเข้าร่วมประชุม (ครั้ง)			
		คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบและ ธรรมาภิบาล	คณะกรรมการ สรรหาและ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะกรรมการ นโยบาย ความเสี่ยง
		ประชุม 10 ครั้ง	ประชุม 11 ครั้ง	ประชุม 4 ครั้ง	ประชุม 4 ครั้ง
1. นายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์	ประธานกรรมการ	10/10	-	-	-
2. นายการุณ กิตติสถาพร	ประธานกรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ประธานกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน	9/10	11/11	4/4	-
3. นายไพฑูรย์ ทวีผล	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง	10/10	11/11	-	4/4
4. นางโชติกา สวานานนท์	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	10/10	11/11	4/4	-
5. นายวีรวัฒน์ ชุตินทรสุทธิพงศ์	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล	10/10	11/11	-	-
6. นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์	กรรมการ	7/10	-	-	-
7. นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการ ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน	9/10	-	4/4	-
8. นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์	กรรมการ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	8/10	-	4/4	-
9. นายกอบชัย จิราธิวัฒน์	กรรมการ กรรมการนโยบายความเสี่ยง	7/10	-	-	3/4
10. นายปริญญา จิราธิวัฒน์	กรรมการ กรรมการนโยบายความเสี่ยง ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน	9/10	-	4/4	4/4
11. นายปรีชา เอกคุณากุล	กรรมการ กรรมการนโยบายความเสี่ยง	10/10	-	-	-
รวม					

คำตอบแทนกรรมการบริษัทที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทย่อย

บริษัทฯ กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย โดยมีการแต่งตั้งกรรมการบางท่านของบริษัทฯ ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อย เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียว่าคณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลให้เงินลงทุนของบริษัทฯ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

ค่าตอบแทนของกรรมการบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อย ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทนรายเดือน และเบี้ยประชุม โดยไม่มีค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น



คำตอบแผนกรรมการบริษัท (บาท)						รวม (บาท)
คำตอบแผน รายไตรมาส	ค่าเบี้ยประชุม กรรมการบริษัท	ค่าเบี้ยประชุม กรรมการ ตรวจสอบและ ธรรมาภิบาล	ค่าเบี้ยประชุม กรรมการสรรหา และกำหนด คำตอบแทน	ค่าเบี้ยประชุม กรรมการนโยบาย ความเสี่ยง	โบนัส <sup>1</sup>	
660,000	600,000	-	-	-	812,500	2,072,500
412,000	378,000	550,000	140,000	-	747,500	2,227,500
532,000	420,000	715,000	-	140,000	715,000	2,522,000
412,000	420,000	550,000	120,000	-	650,000	2,152,000
412,000	420,000	550,000	-	-	650,000	2,032,000
340,000	294,000	-	-	-	650,000	1,284,000
340,000	378,000	-	120,000	-	650,000	1,488,000
340,000	336,000	-	120,000	-	650,000	1,446,000
340,000	294,000	-	-	90,000	650,000	1,374,000
340,000	378,000	-	120,000	120,000	650,000	1,608,000
340,000	420,000	-	-	-	-	760,000
4,468,000	4,338,000	2,365,000	620,000	350,000	6,825,000	18,966,000

หมายเหตุ : <sup>1</sup> โบนัสประจำปี 2562 จ่ายให้แก่กรรมการในไตรมาส 1/2563

รายละเอียดคำตอบแผนกรรมการบริษัทที่  
ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทย่อย  
ในปี 2562 มีดังนี้

#### บริษัท แกรนด์ คาแนล แอนด์ จำกัด (มหาชน) (GLAND)

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	คำตอบแทน (บาท)
นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์	ประธานกรรมการ	822,000
นายปรีชา เอกคุณากุล	กรรมการ	582,000

## คำตอบแทนผู้บริหาร

### คำตอบแทนผู้บริหารของบริษัทฯ

บริษัทฯ พิจารณาย้ายคำตอบแทนผู้บริหารโดยคำนึงถึงความเป็นธรรม และเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และพิจารณาเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกับบริษัทฯ

นอกจากนี้ ยังพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคนตามเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมายโดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ประจำปีของบริษัทฯ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ CEO และผู้บริหารสร้างความมั่นคงและเติบโตให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **คำตอบแทน CEO:** คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนและคณะกรรมการบริษัทพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของ CEO เป็นประจำทุกปีเพื่อนำผลประเมินดังกล่าวมาประกอบการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนของ CEO ในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสสำหรับผลการดำเนินงานระยะสั้น นอกจากนี้ สำหรับผลการดำเนินงานระยะยาว บริษัทฯ ยังจัดให้มีคำตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในระยะยาวรวมถึงระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้ CEO มีส่วนร่วมในการบริหารบริษัทฯ อย่างยั่งยืน
- **คำตอบแทนผู้บริหารระดับสูง:** CEO พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นรายบุคคลเป็นประจำทุกปีเพื่อนำผลประเมินดังกล่าวมาประกอบการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัส

คำตอบแทนที่ให้แกผู้บริหารในปี 2562 มีดังนี้

- **เงินเดือนและโบนัส:** บริษัทฯ มีการให้ผลตอบแทนแก่ผู้บริหารในรูปแบบเงินเดือนและโบนัส สำหรับผู้บริหารจำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้น 236,625,886.75 บาท
- **เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ:** บริษัทฯ ได้สมทบเงินเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้บริหารจำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้น 12,379,340.90 บาท
- **โครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program “EJIP”):** ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2562 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 มีมติอนุมัติ

โครงการ EJIP เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของบริษัท และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และรักษาบุคลากรไว้กับบริษัทฯ ในระยะยาว โดยมีระยะเวลาของโครงการ 5 ปี (รวม Silent Period) โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2562 ถึง 30 เมษายน 2567 ผู้ที่มีสิทธิเข้าร่วมโครงการจะต้องเป็นพนักงานในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการขึ้นไป ถึงระดับกรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีอายุงานในบริษัทฯ ไม่ต่ำกว่า 2 ปี และมีผลประกอบการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่บริษัทฯ กำหนด โดยบริษัทฯ จะหักเงินเดือนของผู้ที่มีสิทธิและสมัครใจเข้าร่วมโครงการในอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือน (Base Salary) จนกว่าจะสิ้นสุดระยะเวลาสมทบเงินเข้าโครงการ และบริษัทฯ จะจ่ายสมทบเงินเท่ากับจำนวนที่ผู้ร่วมโครงการถูกหักจากเงินเดือนทุกเดือน จนครบกำหนดระยะเวลาจ่ายเงินสะสม ในปี 2562 มีผู้บริหารเข้าร่วมโครงการ จำนวน 55 ราย บริษัทฯ ได้จ่ายเงินสมทบทั้งสิ้น 6,327,595.50 บาท

### คำตอบแทนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง กรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อย

บริษัทฯ กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย โดยมีการแต่งตั้งผู้บริหารของบริษัทฯ ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อย เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

คำตอบแทนของผู้บริหารของบริษัทฯ ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อย ประกอบด้วย คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โดยไม่มีคำตอบแทนในรูปแบบอื่น

รายละเอียดคำตอบแทนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อยในปี 2562 มีดังนี้

บริษัท	จำนวน (คน)	คำตอบแทน (บาท)
บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) (GLAND)	3	13,680,000
บริษัท ซีพีเอ็น รีท แมเนจเม้นท์	2	385,000

บทที่ 25

# โครงสร้างเงินทุนและ นโยบายการจ่ายปันผล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีรายละเอียดของโครงสร้างเงินทุนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างเงินทุน

หุ้นสามัญ	ทุนจดทะเบียน	2,244,000,000 บาท	มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ	0.50 บาท
	ทุนเรียกชำระแล้ว	2,244,000,000 บาท	ราคาหุ้น	62.25 บาท
	จำนวนหุ้นสามัญ	4,488,000,000 หุ้น		

หุ้นกู้ไม่มีประกันและไม่ด้วยสิทธิ<sup>1</sup>

ชื่อหุ้นกู้	อันดับเครดิต ตราสารหนี้	จำนวน (ล้านบาท)	วันที่ออก หุ้นกู้	อายุ (ปี)	รอบการจ่าย ดอกเบี้ย	รอบการจ่าย คืนเงินต้น	วันครบ กำหนด	ยอดคงเหลือ 31 ธ.ค. 2562
CPN210A	AA	300	12/10/2554	10	ทุก ๆ 3 เดือน	เมื่อครบกำหนด	12/10/2564	300
CPN221A	AA	1,000	02/06/2558	6.6	ครั้งเดียว	เมื่อครบกำหนด	12/01/2565	1,000
CPN228A <sup>2</sup>	AA	800	06/08/2558	7	ทุก ๆ 6 เดือน	มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ นับแต่วันที่หุ้นกู้ ครบกำหนด 5 ปี	06/08/2565	800
CPN20DA <sup>2</sup>	AA	800	16/12/2558	5	ทุก ๆ 6 เดือน	มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ นับแต่วันที่หุ้นกู้ ครบกำหนด 3 ปี	16/12/2563	800
CPN21DA <sup>2</sup>	AA	800	16/12/2558	6	ทุก ๆ 6 เดือน	มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ นับแต่วันที่หุ้นกู้ ครบกำหนด 4 ปี	16/12/2564	800
CPN22DA <sup>2</sup>	AA	600	16/12/2558	7	ทุก ๆ 6 เดือน	มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ นับแต่วันที่หุ้นกู้ ครบกำหนด 5 ปี	16/12/2565	600
CPN218A	AA	1,900	08/08/2561	3	ทุก ๆ 6 เดือน	เมื่อครบกำหนด	08/08/2564	1,900
CPN258A	AA	1,000	08/08/2561	7	ทุก ๆ 6 เดือน	เมื่อครบกำหนด	08/08/2568	1,000
CPN225A	AA	1,500	02/05/2562	3	ทุก ๆ 6 เดือน	เมื่อครบกำหนด	02/05/2565	1,500
CPN235A	AA	2,000	02/05/2562	4	ทุก ๆ 6 เดือน	เมื่อครบกำหนด	02/05/2566	2,000
CPN227A	N/A	2,000	18/07/2562	3	ทุก ๆ 6 เดือน	เมื่อครบกำหนด	18/07/2565	2,000
CPN297A	N/A	500	18/07/2562	10	ทุก ๆ 6 เดือน	เมื่อครบกำหนด	18/07/2572	500

หมายเหตุ: <sup>1</sup> อัตราดอกเบี้ยหุ้นกู้ถั่วเฉลี่ยร้อยละ 2.82 ต่อปี  
<sup>2</sup> ผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ทั้งหมดหรือบางส่วนในวันกำหนดชำระดอกเบี้ยใด ๆ นับแต่วันที่หุ้นกู้ครบกำหนดนับจากวันที่ออกหุ้นกู้

การดำรงสถานะทางการเงินตามข้อกำหนดสิทธิ	การดำรงอัตราส่วน	ข้อมูล ณ 31 ธ.ค. 2562
1. จำนวนรวมของหนี้สินต่อจำนวนรวมของส่วนของผู้ถือหุ้น	ไม่เกิน 2.50 เท่า	1.11 เท่า
2. จำนวนรวมของเงินกู้ยืมต่อจำนวนรวมของส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>1</sup>		
2.1 ก่อนหักเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และเงินลงทุนชั่วคราว	ไม่เกิน 1.75 เท่า	0.41 เท่า
2.2 หลังหักเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และเงินลงทุนชั่วคราว	ไม่เกิน 1.75 เท่า	0.37 เท่า
3. จำนวนรวมของสินทรัพย์หลังจากหักภาระผูกพันต่อเงินกู้ยืมที่ไม่มีหลักประกัน	ไม่ต่ำกว่า 1.50 เท่า	4.41 เท่า

หมายเหตุ: <sup>1</sup> ไม่รวมส่วนของกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

## ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ มีการกระจายการถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ดังนี้

ผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)
ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว	4,488,000,000	100.00
ผู้ถือหุ้นในประเทศ		
- นิติบุคคล	1,969,169,980	43.88
- บุคคลธรรมดา	1,397,303,627	31.13
รวม	3,366,473,607	75.01
ผู้ถือหุ้นต่างประเทศ		
- นิติบุคคล	1,091,315,442	24.32
- บุคคลธรรมดา	30,210,951	0.67
รวม	1,121,526,393	24.99

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 อันดับแรก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ดังนี้\*

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัท เซ็นทรัลโฮลดิ้ง จำกัด**	1,176,343,960	26.21
2. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	304,460,367	6.78
3. SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED***	113,388,977	2.53
4. STATE STREET EUROPE LIMITED***	107,799,064	2.40
5. BBHISL NOMINEES LIMITED***	93,802,300	2.09
6. สำนักงานประกันสังคม	88,730,400	1.98
7. CREDIT SUISSE AG, HONG KONG BRANCH***	73,506,560	1.64
8. UBS AG SINGAPORE BRANCH***	65,893,600	1.47
9. THE BANK OF NEW YORK MELLON***	61,288,423	1.37
10. BANK OF SINGAPORE LIMITED-THB SEG AC***	57,968,648	1.29
รวม	2,143,182,230	47.75

หมายเหตุ :

\* รายชื่อผู้ถือหุ้น 10 รายแรก จัดเรียงโดยบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

\*\* เป็นการถือหุ้นโดยครอบครัวจิราธิวัฒน์

\*\*\* นายทะเบียนไม่สามารถแจกแจงรายชื่อผู้ถือหุ้นในรายละเอียดได้ อย่างไรก็ตาม Nominee Account ดังกล่าวไม่มีพฤติการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการจัดการของบริษัทฯ

### กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤติการณ์มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

บริษัท เซ็นทรัลโฮลดิ้ง จำกัด และบุคคลในตระกูลจิราธิวัฒน์รวมถือหุ้นประมาณร้อยละ 53 เป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤติการณ์มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากมีผู้แทนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริษัทจำนวน 6 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งสิ้น 11 ท่าน

### ข้อจำกัดการถือครองหลักทรัพย์ของบุคคลต่างด้าว

บริษัทฯ มีข้อจำกัดการถือครองหลักทรัพย์ของบุคคลต่างด้าว (Foreign Limit) ไว้ร้อยละ 30 ของทุนชำระแล้ว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีบุคคลต่างด้าวถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ร้อยละ 24.99 ของทุนชำระแล้ว

รายละเอียดการถือหลักทรัพ์ของบริษัทฯ โดยกรรมการและผู้บริหาร ในปี 2562

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2562		
		ทางตรง	ทางอ้อม <sup>1</sup>	รวม
1. นายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์	ประธานกรรมการ	3,312,800	22,293,200	25,606,000
2. นายการุณ กิตติสถาพร	ประธานกรรมการอิสระ	-	-	-
3. นายไพฑูรย์ ทวีผล	กรรมการอิสระ	-	-	-
4. นางโชติกา สวณานนท์	กรรมการอิสระ	-	-	-
5. นายวีรวัฒน์ ชูติเชษฐพงศ์	กรรมการอิสระ	-	-	-
6. นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์	กรรมการ	22,645,900	-	22,645,900
7. นายสุทธศักดิ์ จิราธิวัฒน์	กรรมการ	28,346,400	-	28,346,400
8. นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์	กรรมการ	26,764,600	-	26,764,600
9. นายกอบชัย จิราธิวัฒน์	กรรมการ	27,105,400	113,000	27,218,400
10. นายปริญญา จิราธิวัฒน์	กรรมการ	42,145,895	192,000	42,337,895
11. นายปรีชา เอกคุณากุล	กรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	-	3,000	3,000
12. นางสาววัลยา จิราธิวัฒน์	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	17,199,200	-	17,199,200
13. นายสุทธิภัค จิราธิวัฒน์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่	25,589,600	-	25,589,600
14. นางสาวนภารัตน์ ศรีวรรณวิทย์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน บัญชี และบริหารความเสี่ยง	54,000	24,000	78,000
15. นายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนะสกุล	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานพัฒนาธุรกิจ และโครงการ	17,504,866	-	17,504,866
16. นายเลิศวิทย์ ภูมิพิทักษ์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรสิน	-	-	-
17. นางสุวดี สิงห์งาม	ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบัญชี และบริหารสำนักงาน	20,000	48,000	68,000

หมายเหตุ: <sup>1</sup> ถือหลักทรัพ์โดยคู่สมรส และ/หรือ บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของกรรมการหรือผู้บริหาร



การเปลี่ยนแปลงจำนวนการถือหุ้น เพิ่ม / (ลด) ในปี 2562			จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562			สัดส่วนการถือหุ้น (%) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562
ทางตรง	ทางอ้อม <sup>1</sup>	รวม	ทางตรง	ทางอ้อม <sup>1</sup>	รวม	
-	-	-	3,312,800	22,293,200	25,606,000	0.57
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	22,645,900	-	22,645,900	0.50
-	-	-	28,346,400	-	28,346,400	0.63
-	-	-	26,764,600	-	26,764,600	0.60
160,400	10,000	170,400	27,265,800	123,000	27,388,800	0.61
-	-	-	42,145,895	192,000	42,337,895	0.94
12,529	-	12,529	12,529	3,000	15,529	0.00
169,700	-	169,700	17,368,900	-	17,368,900	0.39
100,000	-	100,000	25,689,600	-	25,689,600	0.57
18,317	-	18,317	72,317	24,000	96,317	0.00
70,000	-	70,000	17,574,866	-	17,574,866	0.39
-	-	-	-	-	-	-
4,182	-	4,182	24,182	48,000	72,182	0.00

## 2. นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลในอัตราไม่ต่ำกว่าประมาณร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานของงบการเงินรวม หากไม่มีเหตุจำเป็นอื่นใด ทั้งนี้ จำนวนเงินปันผลจ่ายจะต้องไม่เกินกว่ากำไรสะสมของงบการเงินเฉพาะกิจการ

บริษัทย่อยมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลเมื่อบริษัทย่อยมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานและมีกระแสเงินสดคงเหลือเพียงพอ โดยอัตรา การจ่ายเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการและ ผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อย ทั้งนี้ จำนวนเงินปันผลจ่ายจะต้องไม่เกินกว่ากำไรสะสมของงบการเงินบริษัทย่อย

# การควบคุมภายใน

## ความเห็นคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล และฝ่ายจัดการของบริษัทฯ ตระหนักถึงการมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและมีความเพียงพอ โดยกำหนดให้มีการควบคุมภายในตามกรอบการควบคุมภายในของ COSO 2013 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) โดยได้มอบหมายให้สำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทำงานของบริษัทฯ ในทุกด้านมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานสากล

ในปี 2562 สำนักตรวจสอบภายในได้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การควบคุมภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม ตามแบบประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) กำหนด และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนที่จะรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทต่อไป

ในปี 2562 บริษัทฯ จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลทั้งหมด 11 ครั้ง ในการประชุมแต่ละครั้งจะมีการพิจารณาประชุมเพื่อสอบถามความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ผ่านกระบวนการสอบถามรายงานผลการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี สอบทานการทำรายการระหว่างกัน สอบทานให้บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี และให้ข้อเสนอแนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาและติดตามการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามข้อเสนอแนะในรายงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพิจารณากระบวนการภายในเกี่ยวกับการรับแจ้งเบาะแสและการรับเรื่องร้องเรียน

ที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลครั้งที่ 1/2563 วันที่ 10 มกราคม 2563 มีการรายงานผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ประจำปี 2562 ซึ่งผลการประเมินสรุปได้ว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอและเหมาะสม และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2563 โดยมีการอภิปรายทั้ง 4 ท่าน (ซึ่งเป็นกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล) เข้าร่วมประชุมด้วย โดยคณะกรรมการบริษัทได้ให้ความเห็นชอบว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ อยู่ในระดับดี และสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลต่อความเชื่อถือได้ของงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย (ดังปรากฏในหัวข้อ “รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน”) ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้ให้ความเห็นไว้ (ดังปรากฏในหัวข้อ “รายงานคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล”) โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ คือ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินรายไตรมาสและประจำปี 2562 ได้ให้ความเห็นในรายงานการสอบบัญชีว่างงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (ดังปรากฏในหัวข้อ “รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต”)

สรุปผลประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบได้ดังนี้

## 1. การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment)

บริษัทฯ มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่เหมาะสมดังนี้

- คณะกรรมการบริษัทมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี โดยมีกฎบัตรของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน อาทิ กฎบัตรประธานกรรมการอิสระ กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล กฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกฎบัตรคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กฎบัตรคณะกรรมการบริหาร กฎบัตรคณะกรรมการจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นธรรม และสอดคล้องตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ตลอดจนมีกระบวนการสรรหาและพิจารณาคุณสมบัติของกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติแต่งตั้ง
- มีการกำหนดจรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการมาตการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงจรรยาบรรณสำหรับคู่ค้าไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีการสื่อสารให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานผ่านการจัดอบรมและสื่อออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งสื่อสารบุคคลภายนอกทราบอย่างชัดเจน
- มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณของบริษัทฯ ซึ่งจัดให้ผู้บริหารและพนักงานทำแบบประเมินประจำปีผ่านระบบออนไลน์ ได้แก่ 1) แบบประเมินตนเองตามหลักบรรษัทภิบาล (CG Individual Assessment) ซึ่งพัฒนาโดยฝ่ายบริหารความเป็นเลิศและการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกับสำนักเลขานุการบริษัท 2) การประเมินผลพฤติกรรม (Behavior Assessment) ภายใต้ค่านิยมองค์กร I•CARE ซึ่งจัดทำโดยฝ่ายบริหารทุนมนุษย์และพัฒนาองค์กร
- กำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน วัดผลได้ มีการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ และกำหนดแผนอบรมประจำปี เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีการสร้างแรงจูงใจและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผ่อนคลายความกดดันในการทำงานให้กับพนักงาน นอกจากนี้ ได้มีการปรับเปลี่ยนผังโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร การแข่งขันทางธุรกิจ และสถานการณ์

ในปัจจุบัน อีกทั้งมีการดำเนินงานด้านแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับผู้บริหารระดับสูงที่เป็น Key Position มีการกำหนดแผนอาชีพและแผนพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

- บริษัทฯ ผ่านการประเมินจากหน่วยงานภายนอก โดยได้รับการรับรองการเข้าร่วมโครงการแนวร่วมปฏิบัติภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) ตั้งแต่วันที่ 2558 และจะต้องดำเนินการขอรับรองทุก ๆ 3 ปี บริษัทฯ ได้รับการรับรองต่ออายุครั้งล่าสุดในปี 2561 ตามที่บริษัทฯ ได้จัดทำกรประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพและมีการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

บริษัทฯ มีการประเมินความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสากล COSO ERM 2017 และระบุปัจจัยความเสี่ยงองค์กรตามรายละเอียดที่ปรากฏในหัวข้อ “ปัจจัยความเสี่ยง” ทั้งนี้การดำเนินการในภาพรวมด้านการประเมินความเสี่ยงสามารถสรุปได้ดังนี้

- บริษัทฯ สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป โดยได้รับการยืนยันตามรายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และมั่นใจได้ว่ารายการในรายงานทางการเงินมีตัวตนจริงครบถ้วนในสาระสำคัญแสดงถึงสิทธิหรือภาระผูกพันของบริษัทฯ ได้ถูกต้อง มีมูลค่าเหมาะสม และเปิดเผยข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง
- การบริหารความเสี่ยงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยง และมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีหน้าที่ทบทวนและประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความเสี่ยงด้านทุจริต และมีการติดตามแผนการปฏิบัติงานเพื่อจัดการความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการนโยบายความเสี่ยงทุกไตรมาส
- มีการสื่อสารให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงผ่านการจัดอบรม และให้ความสำคัญต่อกฎหมายฉบับใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 โดยมีการเชิญที่ปรึกษา

จากภายนอกมาให้ความรู้และฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้จัดอบรมและให้ความรู้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญ และนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างถูกต้อง

- สำนักกลยุทธ์องค์กรประเมินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจที่อาจมีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เพื่อปรับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาค้นคว้าและติดตามข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความเคลื่อนไหวของผู้ประกอบการรายอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน และเศรษฐกิจทั้งระดับมหภาคและจุลภาค เพื่อประเมินความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในปีการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทฯ จึงมุ่งเน้นให้มีรูปแบบธุรกิจที่เป็นมากกว่าศูนย์การค้า การร่วมทุนกับบริษัทอื่น การพิจารณาทางเลือกใหม่ในการจัดหาเงินทุน และการเน้นใช้สื่อดิจิทัลเพื่อกระตุ้นยอดขายได้
- บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร โดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่ความเหมาะสม และกำหนดให้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

### 3. การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities)

บริษัทฯ ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรฐานการควบคุมที่สำคัญดังนี้

- มีนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้มีการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม โดยครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เช่น ขั้นตอนวิธีการทำธุรกรรมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว ขั้นตอนการอนุมัติธุรกรรมต่าง ๆ อาทิ ด้านการเงิน การจัดซื้อ และการบริหารทั่วไป รวมถึงการแบ่งแยกหน้าที่ให้มีความเหมาะสม
- กำหนดนโยบายและมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน นโยบายการจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรของบริษัทฯ อีกทั้งยังสื่อสารถึงคู่ค้า และผู้มีส่วน

ได้เสียกลุ่มต่าง ๆ รับทราบผ่านระบบ Intranet และ Website ของบริษัทฯ

- ดำเนินการตามมาตรฐานสากล เช่น ISO14001 ISO50001 ISO20121 ISO45001 และการปฏิบัติงานผ่านระบบสารสนเทศโดยบริษัทฯ มีการกำหนดการควบคุมความปลอดภัยของระบบผ่านนโยบายด้านความปลอดภัยสารสนเทศ และมาตรฐานความปลอดภัยสารสนเทศ โดยสื่อสารไว้ใน “จรรยาบรรณและหลักการกำกับดูแลกิจการ” อีกทั้งมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยฝ่าย IT Audit เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น

### 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication)

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพดังนี้

- คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (Availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market Sensitive Information) ตลอดจนกำกับดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน รวมทั้งบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
- จัดการข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและมีระบบในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอและทันทั่วถึง เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการสื่อสารข้อมูลให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบก่อนวันประชุมล่วงหน้าตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดไว้ และในปีนี้มีเหตุการณ์สำคัญ 2 เหตุการณ์ ได้แก่ เหตุการณ์เพลิงไหม้ ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และการปิดกั้นทางเข้าออกศูนย์การค้าเซ็นทรัล วิลเลจ ซึ่งฝ่ายจัดการได้ดำเนินการในภาวะวิกฤตและรายงานต่อคณะกรรมการได้อย่างทันทั่วถึง ตลอดจนมีการสื่อสารให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา
- มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกผ่านระบบ Intranet และ Website ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ที่สนใจรับทราบข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ รวมถึงช่องทางในการแจ้งข้อมูลหรือเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เช่น การทำทุจริต การกระทำผิดด้านจรรยาบรรณ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทฯ และในปีนี้มี การ

ปรับปรุงการปฏิบัติงานการจัดการเรื่องร้องเรียนผ่านระบบออนไลน์โดยมุ่งเน้นการรักษาความลับ การคุ้มครองผู้ร้องเรียน และการติดตามสถานะการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ในส่วนของการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล บริษัท มีการจัดเก็บเอกสารสำคัญของบริษัท อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ โดยบริษัท มีแผนที่จะพัฒนาการจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น เพื่อให้การสืบค้นเอกสารเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด ป้องกันเอกสารสูญหาย และลดการเก็บเอกสารที่เป็นกระดาษ

## 5. ระบบการติดตาม (Monitoring Activities)

บริษัท มีระบบติดตามที่มีประสิทธิภาพเพียงพอและเหมาะสมดังนี้

- มีการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินธุรกิจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทจำนวน 10 ครั้ง ในปีที่ผ่านมา กรณีที่ผลการดำเนินงานมีความแตกต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัท ได้กำหนดให้แก้ไขภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยมีผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นผู้ติดตามความคืบหน้าและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นประจำผ่านการประชุมของฝ่ายจัดการ
- มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้ อย่างสม่ำเสมอ โดยสำนักตรวจสอบภายในซึ่งมีสายรายงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล และผู้ตรวจสอบภายในได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสำนักตรวจสอบภายในได้รับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในโดยผู้ประเมินจากบริษัทชั้นนำภายนอกทุก 5 ปี เพื่อให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐานสากลและแนวทางการปฏิบัติที่ดี
- มีนโยบายและช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทอย่างทันกาล ซึ่งได้สื่อสารไว้ใน “มาตรการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน” เมื่อเกิดเหตุการณ์ทุจริต หรือสงสัยว่า มีเหตุการณ์ทุจริต หรือมีการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนกฎหมายและมีการกระทำที่ผิดปกติอื่น เป็นต้น

## หัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ปัจจุบัน หัวหน้างานผู้ตรวจสอบภายในของบริษัท คือ นางสาวนงลักษณ์ ศรีวงศ์พนาเวช ผู้อำนวยการ สำนักตรวจสอบภายใน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในในธุรกิจที่มีลักษณะเดียวกับบริษัท มาเป็นระยะเวลา 18 ปี และมีความเข้าใจในกิจกรรมและการดำเนินงานของบริษัท ทั้งนี้ คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในรวมทั้งประสบการณ์ ปรากฏในหัวข้อ “รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท”

# รายการระหว่างกัน

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจหลักในการให้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้า และประกอบธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ความสำเร็จตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาของบริษัทฯ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทฯ เป็นหนึ่งในสายธุรกิจของกลุ่มเซ็นทรัล ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจค้าปลีกมายาวนาน โดยกลุ่มเซ็นทรัลมีธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งธุรกิจห้างสรรพสินค้า ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจค้าปลีกสินค้าหลากหลายยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ และธุรกิจในกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้เช่าพื้นที่ใหญ่และผู้เช่าพื้นที่ร้านค้าในแต่ละศูนย์ของบริษัทฯ จึงอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจต่าง ๆ ในกลุ่มเซ็นทรัลเป็นพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทฯ ที่ช่วยเพิ่มอัตราการเช่า และสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้ารายอื่น ๆ ให้มาเช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้าของบริษัทฯ ซึ่งมีส่วนช่วยยืนยันความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ และสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ จากความสัมพันธ์ทางการค้าดังกล่าวข้างต้นระหว่างบริษัทฯ และกลุ่มเซ็นทรัลซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน โดยมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นครอบครัวจิราธิวัฒน์ คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลมีความเห็นว่าความสัมพันธ์ทางการค้าดังกล่าวข้างต้นเป็นจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จึงมีความจำเป็นสมเหตุสมผลและเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้กำกับดูแลให้มีการทำรายการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ ได้เปิดเผยรายละเอียดการทำรายการระหว่างกันกับกิจการและบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งของบริษัทฯ และบริษัทย่อยไว้ในงบการเงินประจำปี 2562 ซึ่งรายการส่วนใหญ่เป็นการทำรายการระหว่างบริษัทฯ กับกิจการในกลุ่มเซ็นทรัลและกลุ่มจิราธิวัฒน์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## รายการระหว่างกันกับกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ดังต่อไปนี้

### 1. รายได้จากกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

ประกอบด้วย รายได้จากการให้เช่าพื้นที่และการให้บริการสาธารณูปโภคภายในศูนย์การค้า รายได้จากการให้เช่าที่ดิน รายได้ค่าบริการงานและรายได้อื่น ๆ จากค่าเบี่ยงประกันภัย ค่าภาษีโรงเรือน ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย ค่าธรรมเนียมค่าประกัน และค่าบริการ

ต่าง ๆ ที่เรียกเก็บจากกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในปี 2562 รวมจำนวน 5,191 ล้านบาท

## ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ

บริษัทฯ ประกอบธุรกิจหลักในการให้เช่าและให้บริการพื้นที่ค้าปลีกภายในศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน อาคารที่พักอาศัย ศูนย์อาหาร สวนน้ำและสวนพักผ่อน ที่ตั้งอยู่ในบริเวณโครงการศูนย์การค้า ตลอดจนเป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคภายในศูนย์การค้าของบริษัทฯ ในขณะเดียวกันบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมีการประกอบธุรกิจห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าปลีก และร้านอาหารแบรนด์ชั้นนำต่าง ๆ ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมธุรกิจของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ มีรายได้จากรายการค้าที่เป็นไปตามปกติธุรกิจและเงื่อนไขการค้าทั่วไปจากกิจการในกลุ่มเซ็นทรัลซึ่งเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการเติบโตและมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง นอกจากนี้ ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าปลีก และร้านอาหารแบรนด์ชั้นนำในศูนย์การค้าจะเป็นส่วนที่ดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในศูนย์การค้ามากขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มผลตอบแทนให้กับบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวม โดยบริษัทฯ มีนโยบายการกำหนดอัตราค่าเช่าและค่าบริการต่าง ๆ เพื่อเรียกเก็บจากกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

- **อัตราค่าเช่า ค่าบริการ และค่าบริการสาธารณูปโภค** จาก การให้เช่าพื้นที่ในศูนย์การค้าที่บริษัทฯ เรียกเก็บจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันจะเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งหากเทียบเคียงกับร้านค้าอื่นที่เช่าอยู่บริเวณติดกันหรือใกล้เคียงกัน และอยู่ในชั้นเดียวกันจะมีอัตราค่าเช่าและค่าบริการใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ อัตราค่าเช่าจะขึ้นอยู่กับทำเล ขนาดพื้นที่ รูปแบบการเช่า ระยะเวลาที่เช่า และประเภทของการเช่า และเป็นไปตามหลักการของรายการค้าที่เป็นปกติธุรกิจที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไป
- **รายได้อื่น** ที่เกิดขึ้นจากการเรียกเก็บค่าเบี่ยงประกันภัย ค่าภาษีโรงเรือน ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย ค่าธรรมเนียมค่าประกัน และค่าบริการต่าง ๆ ที่เรียกเก็บจากลูกค้าที่เช่าพื้นที่ในศูนย์การค้า นั้น บริษัทฯ มีนโยบายและหลักเกณฑ์ที่จะเรียกเก็บค่าใช้จ่ายดังกล่าวเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกับกิจการที่เกี่ยวข้องกันและลูกค้าทั่วไป โดยคิดจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงานของบริษัทฯ และเป็นไปตามประเภท ลักษณะการเช่าพื้นที่ และหลักการของรายการค้าที่เป็นปกติธุรกิจที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไป



- **รายได้จากการให้เช่าที่ดิน** โครงการของบริษัทฯ บางโครงการ มีการพัฒนาศูนย์การค้าบนที่ดินแปลงเดียวกันกับโครงการของบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล โดยพิจารณาจากการส่งเสริมความได้เปรียบทางการตลาด และขนาดโครงการที่เหมาะสม ซึ่งการพัฒนาโครงการขึ้นมาบนที่ดินแปลงเดียวกันนั้น จะดำเนินการโดยให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นผู้ซื้อหรือเช่าที่ดินทั้งแปลงจากเจ้าของที่ดิน และนำที่ดินให้อีกบริษัทหนึ่งเช่าหรือเช่าช่วงตามสัดส่วนพื้นที่ที่ต้องการในราคาทุนบวกดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจริงหรือในราคาตลาดที่ประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ โดยเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลาดหลักทรัพย์”) และ/หรือ หน่วยงานอื่นใดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายได้ในการให้เช่าที่ดิน จะได้รับการสอบทานและตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี

- **รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ขนาดใหญ่ในโครงการศูนย์การค้า** จะมีการตกลงในส่วนของการตอบแทนกันตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบโครงการ โดยอัตราค่าเช่าจะคำนวณจากต้นทุนค่าที่ดินและค่าก่อสร้างรวมด้วยดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจริงและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งรายได้จากค่าตอบแทนการเช่าพื้นที่ใหญ่ในโครงการศูนย์การค้า จะได้รับการสอบทานและตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี

## รายละเอียดรายได้จากกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

ลักษณะรายการ	กิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน	ลักษณะความสัมพันธ์	มูลค่ารายการระหว่างกัน (ล้านบาท)
1. บริษัทฯ มีรายได้ค่าเช่า ค่าบริการ ค่าบริการสาธารณูปโภค และรายได้อื่น ๆ จากการให้เช่าพื้นที่ในศูนย์การค้าและอาคารสำนักงาน ซึ่งเป็นรายการปกติธุรกิจที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไป	1. Central Retail Group (CRC) <sup>1</sup>	กลุ่มจิราธิวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้น	3,495
	2. Central Online Group (COL) <sup>2</sup>	รายใหญ่	206
	3. Centara Hotels and Resorts Group (CHR) <sup>3</sup>		106
	4. Central Restaurants Group (CRG) <sup>4</sup>		481
	5. กิจการอื่น ๆ <sup>5</sup>	บุคคลที่เกี่ยวข้องกันของ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุม	903
2. บริษัทฯ ให้เช่าช่วงที่ดินและสิ่งปลูกสร้างบริเวณโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ <sup>6</sup>			
3. บริษัทฯ ให้เช่าช่วงที่ดินบริเวณโครงการเซ็นทรัล สมุย <sup>7</sup>			

หมายเหตุ :

<sup>1</sup> CRC ดำเนินธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย

- กลุ่มแฟชั่น เช่น ห้างสรรพสินค้า และร้านขายสินค้าเฉพาะทาง (เสื้อผ้าและอุปกรณ์กีฬา) เป็นต้น
- กลุ่มฟู้ด เช่น ร้านสะดวกซื้อ, ซูเปอร์มาร์เก็ต และไฮเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น
- กลุ่มฮาร์ดไลน์ เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และวัสดุก่อสร้างและสินค้าตกแต่งบ้าน เป็นต้น

<sup>2</sup> COL ดำเนินธุรกิจอุปกรณ์เครื่องเขียน หนังสือ และออนไลน์ ประกอบด้วย ออฟฟิศเมท และบีทูเอส

<sup>3</sup> CHR ดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา

<sup>4</sup> CRG ดำเนินธุรกิจร้านอาหาร โดยมีแบรนด์ธุรกิจหลากหลายรูปแบบ เช่น Mister Donut, KFC, Auntie Anne's, Pepper Lunch, Chabuton, Cold Stone Creamery, Yoshinoya, Ootoya, The Terrace และ Tenya เป็นต้น

<sup>5</sup> กิจการอื่น ๆ เช่น ห้างอาหารชาบูทะเล เดอะบาร์บีคิวพลาซ่า เดอะ บอด้ ซุป และราฟาเซล เป็นต้น

<sup>6</sup> กองทุนรวมธุรกิจไทย 4 ได้ทำสัญญาให้เช่าช่วงที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง บริเวณโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ กับ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลเวิลด์ จำกัด จำนวนประมาณ 2.53 ไร่ ระยะเวลา 29 ปี สัญญาสิ้นสุดวันที่ 22 ธันวาคม 2575 เพื่อพัฒนาโรงแรม ที่จอดรถ และ Convention Hall อัตราค่าเช่าระหว่างกันเป็นไปตามหลักการคำนวณค่าเช่าที่ดินของบริษัทฯ และต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง โดยมีการคิดค่าเช่าเป็น 2 ส่วน คือ ค่าเช่าช่วงจ่ายล่วงหน้าในปีที่ทำสัญญา และค่าเช่าช่วงรายปี

<sup>7</sup> บริษัท เซ็นทรัลเวิลด์ จำกัด ได้ทำสัญญาให้เช่าช่วงที่ดินบางส่วนของโครงการเซ็นทรัล สมุย แก่บริษัท โค้ช โยเตล จำกัด เพื่อพัฒนารูขี้นโรงแรม จำนวน 2 ไร่ 73 ตารางวา สัญญาสิ้นสุดวันที่ 27 กันยายน 2586 ระยะเวลาประมาณ 27 ปี 2 เดือน และสิทธิในการต่ออายุสัญญาเช่าช่วงอีก 10 ปี รวมประมาณ 37 ปี 2 เดือน โดยบริษัทฯ ได้รับค่าตอบแทนสิทธิการเช่าช่วงรวม 62 ล้านบาท ตลอดระยะเวลาการให้เช่าช่วง ซึ่งรายการดังกล่าวได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทที่ไม่มีส่วนได้เสียในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/2559 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2559

## 2. ค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้กับกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่ในศูนย์การค้า ค่าเช่าที่ดิน และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน โดยในปี 2562 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้กับกิจการที่เกี่ยวข้องกันจำนวน 1,442 ล้านบาท

## ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ

- **การเช่าที่ดินจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน** โครงการของบริษัทฯ บางโครงการมีการพัฒนาศูนย์การค้าบนที่ดินแปลงเดียวกันกับโครงการของบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล โดยพิจารณาจากการส่งเสริมความได้เปรียบทางการตลาด และขนาดโครงการที่เหมาะสม ซึ่งการพัฒนาโครงการขึ้นมาบนที่ดินแปลงเดียวกันนั้น จะดำเนินการโดยให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นผู้ซื้อหรือเช่าที่ดินทั้งแปลงจากเจ้าของที่ดิน และนำที่ดินให้อีกบริษัทหนึ่งเช่าหรือเช่าช่วงตามสัดส่วนพื้นที่ที่ต้องการในราคาทุนบวกดอกเบี้ยที่เกิดขึ้นจริง หรือนิราคาตลาดที่ประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ โดยเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และ/หรือ หน่วยงานอื่นใดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนการเช่าที่ดินจะได้รับการสอบทานและตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี
- **การเช่าพื้นที่ในศูนย์การค้า** ในบางโครงการที่บริษัทฯ มีการร่วมลงทุนกับห้างสรรพสินค้าในกลุ่มเซ็นทรัล อาคารจะถูกแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ อาคารศูนย์การค้าและอาคารห้างสรรพสินค้า ซึ่งในบางกรณีบริษัทฯ จะเข้าไปเช่าพื้นที่ขนาดใหญ่จากส่วนอาคารห้างสรรพสินค้าเพื่อพัฒนาเป็นพื้นที่ขาย โดยพิจารณาจากผลตอบแทนที่จะได้รับเป็นรายได้ค่าเช่าและค่าบริการ เทียบกับต้นทุนค่าเช่าพื้นที่ที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้กับห้างสรรพสินค้าเป็นหลัก ซึ่งจะมีการตกลงค่าตอบแทนในการให้เช่าพื้นที่ขนาดใหญ่ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบโครงการโดยใช้หลักการเดียวกันกับกรณีที่บริษัทฯ ให้เช่าพื้นที่ขนาดใหญ่แก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งค่าตอบแทนการเช่าพื้นที่ใหญ่จะได้รับการสอบทานและตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี
- **การว่าจ้างกิจการที่เกี่ยวข้องกันเป็นที่พักอาศัยทางธุรกิจ** โดยการว่าจ้างที่พักอาศัยทางธุรกิจนั้น บริษัทฯ จะพิจารณาจากประสบการณ์ในการบริหารงานด้านการค้าปลีก และความเข้าใจในลักษณะการประกอบธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ โดยผลตอบแทนที่บริษัทฯ จ่ายให้แก่ที่พักอาศัยทางธุรกิจซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกันนั้นเป็นอัตราค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงของผู้ให้บริการจัดสรรตามการให้บริการ
- **การทำประกันภัยกับบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน** ซึ่งมีการกำหนดราคาและเงื่อนไขตามราคาตลาด หรือราคาเปรียบเทียบจากการเสนอราคาของนายหน้าประกันที่มีราคาและเงื่อนไขที่เป็น

ประโยชน์กับบริษัทฯ มากที่สุด โดยเปรียบเทียบราคาย้อนหลังอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่มีผู้เสนอราคาเปรียบเทียบ บริษัทฯ จะพิจารณาอนุมัติทำรายการในราคาเทียบเคียงกับปีที่ผ่านมา โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการทำประกันและสถานะตลาดด้านการประกันในขณะนั้น

- **การว่าจ้างด้านการจัดการ IT Infrastructure กับบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน** เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดในด้าน IT Infrastructure ทั้งในเชิงการลงทุน การบริหารงานระบบ และการพัฒนาบุคลากร ก่อให้เกิดการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of Scale) ตลอดจนมีอำนาจในการต่อรองทำธุรกรรมต่าง ๆ ทางด้าน IT ทั้งนี้ เงื่อนไขและค่าใช้จ่ายในการบริการคำนวณตามต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงเทียบเคียงได้กับราคาตลาด และไม่สูงกว่าค่าบริการที่บริหารโดยบริษัทฯ โดยกำหนดให้มีการทบทวนอัตราค่าบริการเฉลี่ยเพื่อกำหนดเป็น Baseline และจะมีการทบทวนทุก 2 ปี

## รายละเอียดค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้กับกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

- 2.1 บริษัทฯ เช่าที่ดินจาก บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด (“HCDS”) ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลที่มีกลุ่มจิราธิวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เพื่อเป็นที่ตั้งศูนย์การค้าในโครงการเซ็นทรัล งามอินทรา และโครงการเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า
- 2.2 บริษัทฯ เช่าพื้นที่ในอาคารบางส่วนของบริษัทฯ สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด (“CDS”) ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลที่มีกลุ่มจิราธิวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ในโครงการเซ็นทรัลลาดพร้าว เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า และเซ็นทรัล พระราม 3 เพื่อนำพื้นที่มาพัฒนาเป็นพื้นที่ขายเพิ่มเติมจากส่วนที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์หรือสิทธิการเช่าที่ดิน
- 2.3 บริษัทฯ เช่าช่วงที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโครงการเซ็นทรัลลาดพร้าว กับบริษัท เซ็นทรัลอินเตอร์พัฒนา จำกัด (“CID”) ซึ่งเป็นบริษัทที่มีกลุ่มจิราธิวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (เจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินคือกรมรถไฟแห่งประเทศไทย) โดยเช่าช่วงเป็นระยะเวลา 20 ปี สัญญาสิ้นสุดวันที่ 18 ธันวาคม 2571 ค่าตอบแทนการเช่าช่วงที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ CID ตลอดระยะเวลาการเช่ารวมเป็นเงินทั้งสิ้น 16,178.32 ล้านบาท ซึ่งรายการดังกล่าวได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้นที่ไม่มีส่วนได้เสียในที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2552

- 2.4 บริษัทฯ ว่าจ้างให้ HCDS ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลที่มีกลุ่มจิราวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นผู้บริหารและที่ปรึกษาในการบริหารงานตลอดจนการกำหนดนโยบายต่างๆ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทางธุรกิจแก่บริษัทฯ ทั้งนี้ กรรมการที่ไม่มีส่วนได้เสียและคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่าการให้บริการของ HCDS เป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เนื่องจากประสบการณ์อันยาวนาน และมีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจค้าปลีกเป็นอย่างดีของ HCDS ประกอบกับราคาและเงื่อนไขที่ HCDS เสนอเรียกเก็บค่าบริการมีความสมเหตุสมผล โดยรายละเอียดของรายการเป็นไปตามสารสนเทศที่เปิดเผยต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2559
- 2.5 โรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี (เดิมชื่อ “โรงแรมเจริญศรีแกรนด์ไฮเต็ล”) ซึ่งบริษัทฯ ได้ซื้อกิจการมาพร้อมกับโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล อุดร (เดิมชื่อ “ศูนย์การค้าเจริญศรีพลาซ่า”) เมื่อปี 2552 บริษัทฯ ได้มีการว่าจ้าง บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่ม CHR ที่มีกลุ่มจิราวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นผู้บริหารงานโรงแรม โดยอัตราค่าบริการงานที่เรียกเก็บระหว่างกันเป็นไปตามราคาตลาดที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไปเทียบเคียงได้กับการทำรายการกับบุคคลอื่น
- 2.6 บริษัทฯ เช่าที่ดินจาก บริษัท แวนเทจ กราวด์ จำกัด (“Vantage”) ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลที่มีกลุ่มจิราวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ระยะเวลา 30 ปี สัญญาสิ้นสุดวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2586 เพื่อพัฒนาเป็นศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวสต์เกต ค่าตอบแทนการเช่าและค่าเช่ารายปีที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ Vantage ตลอดระยะเวลาการเช่ารวมเป็นเงินทั้งสิ้น 5,099 ล้านบาท ซึ่งรายการดังกล่าวได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้นที่ไม่มีส่วนได้เสียในที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2556 ทั้งนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 4/2558 เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2558 ได้มีมติอนุมัติการยกเลิกสัญญาเช่าที่ดินบางส่วนของโครงการเซ็นทรัล เวสต์เกต กับ Vantage เพื่อให้ Vantage ขายที่ดินดังกล่าวให้กลุ่มบริษัท IKANO เพื่อก่อสร้าง IKEA Store โดย Vantage ตกลงจะจ่ายคืนค่าตอบแทนการเช่าและค่าเช่ารายปีในส่วนที่บริษัทฯ ได้จ่ายไปแล้วตามเงื่อนไขในสัญญาเช่าที่ดินให้กับบริษัทฯ จำนวนประมาณ 120 ล้านบาท
- 2.7 บริษัทฯ ลงทุนในทรัพย์สินบางส่วนโครงการเซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล กับ CDS ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลที่มี

- กลุ่มจิราวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ประกอบด้วย การเช่าช่วงที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งของโครงการเซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล ระยะเวลา 41 ปี สัญญาสิ้นสุดวันที่ 6 มิถุนายน 2599 การเช่าอาคารศูนย์การค้าเซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล บางส่วน (ไม่รวมพื้นที่ส่วนที่เป็นห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล) การรับโอนกรรมสิทธิ์งานระบบ และการรับโอนกรรมสิทธิ์อุปกรณ์และเฟอร์นิเจอร์ที่เกี่ยวข้อง โดยค่าตอบแทนการเช่า ค่าเช่ารายปี และค่ารับโอนกรรมสิทธิ์ที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ CDS ตลอดระยะเวลาการเช่ารวมเป็นเงินทั้งสิ้น 9,166 ล้านบาท ซึ่งรายการดังกล่าวได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้นที่ไม่มีส่วนได้เสียในที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2558
- 2.8 บริษัทฯ เช่าช่วงที่ดินขนาดพื้นที่รวมประมาณ 4 ไร่ และเช่าพื้นที่อาคารห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลภายในโครงการเซ็นทรัล ภูเก็ต เฟสติวัล เป็นระยะเวลาประมาณ 38 ปี สัญญาสิ้นสุดวันที่ 6 มิถุนายน 2599 และซื้อ/รับโอนกรรมสิทธิ์ทรัพย์สินภายในอาคารที่เกี่ยวข้องของโครงการจาก CDS เพื่อพัฒนาโครงการศูนย์การค้า ภายในวงเงิน 1,282 ล้านบาท ซึ่งเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลด 12% โดยรายละเอียดของรายการเป็นไปตามสารสนเทศที่เปิดเผยต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2561
- 2.9 บริษัทฯ มีการซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล ได้แก่ กลุ่ม COL เช่น วัสดุและอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ กลุ่ม CHR เช่น บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม กลุ่ม CRG เช่น อาหารและเครื่องดื่ม และกิจการอื่น ๆ ที่มีบุคคลที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุม ซึ่งการทำรายการระหว่างกันดังกล่าวเป็นไปเพื่อสนับสนุนรายการปกติธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีเงื่อนไขการค้าทั่วไปเทียบเคียงได้กับการทำรายการกับบุคคลอื่น และมีการปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่บริษัทฯ กำหนด โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ
- 2.10 บริษัทฯ ทำประกันภัยศูนย์การค้าและอาคารสำนักงาน เพื่อคุ้มครองความเสี่ยงภัยอันมีสาเหตุมาจาก อุบัติเหตุ อุบัติภัย และภัยอื่นๆ และมีการใช้บริการบริษัทนายหน้าประกันภัยกับบริษัท ซี จี โบรกเกอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีกลุ่มจิราวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- 2.11 บริษัทฯ ว่าจ้าง บริษัท อาร์ไอ เอส จำกัด (“RIS”) ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลที่มีกลุ่มจิราวัฒน์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นผู้ให้บริการจัดการ IT Infrastructure ได้แก่ การจัดหาและติดตั้งวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่จำเป็น ได้แก่ อุปกรณ์ Hardware และ Software ต่าง ๆ

การบำรุงรักษาและการควบคุมการใช้งานให้สามารถรองรับการใช้งานทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้บริการแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบ (Service Desk) และ Hardware แก่บริษัทฯ

3. การกู้ยืมและการให้กู้ยืมกับกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

ความจำเป็นและความสมเหตุผลของรายการ

นโยบายการกู้ยืมและการให้กู้ยืมกับกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

รายการกู้ยืมและให้กู้ยืมทุกรายการจะต้องอยู่ภายใต้นโยบายการกู้ยืมและการให้กู้ยืมกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- **กรณีการกู้ยืมและการให้กู้ยืมแก่บริษัทย่อย (ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99)**  
บริษัทฯ มีนโยบายให้บริษัทย่อยกู้ยืมเงินจากบริษัทฯ ได้ในกรณีที่มีความต้องการใช้เงิน ในขณะเดียวกันบริษัทย่อยสามารถให้เงินกู้ยืมแก่บริษัทฯ ได้ หากบริษัทย่อยมีเงินสดคงเหลือเกินจากเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้ในการดำเนินงานและบริษัทฯ มีความต้องการใช้เงินกู้จากบริษัทย่อย โดยจะเปิดเป็นบัญชีเดินสะพัดระหว่างกัน และจัดทำตัวสัญญาใช้เงินเป็นหลักฐานการกู้ยืมระหว่างกัน โดยคิดอัตราดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ย

ถัวเฉลี่ยของตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยผู้อนุมัติรายการระหว่างกัน ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของสายงานการเงินและบัญชี และกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตามลำดับ

- **กรณีการกู้ยืมและการให้กู้ยืมแก่บริษัทร่วมค้า (ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 แต่น้อยกว่าร้อยละ 99.99)**  
บริษัทฯ มีนโยบายให้บริษัทร่วมค้าหาแหล่งเงินกู้ของตนเอง เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้เงิน บริษัทร่วมค้าจะกู้จากผู้ถือหุ้นตามสัดส่วนการถือหุ้น โดยผ่านการอนุมัติรายการจากผู้บริหารสูงสุดของสายงานการเงินและบัญชี กรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการบริษัท ตามลำดับ และมีการจัดทำตัวสัญญาใช้เงินเป็นหลักฐานในการกู้ยืมระหว่างกัน โดยคิดอัตราดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยของตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทฯ
- **กรณีการกู้ยืมและการให้กู้ยืมแก่บริษัทร่วม (ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50 หรือกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน)**  
บริษัทฯ ไม่มีนโยบายที่จะให้บริษัทร่วมซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นในสัดส่วนที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 หรือกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันกู้ยืมเงิน โดยบริษัทฯ ไม่มีการให้กู้ยืมเงินแก่บริษัทที่มีการถือหุ้นในสัดส่วนที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 รวมถึงกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามระเบียบ หากมีการให้บริษัทร่วมกู้ยืมเงิน ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และมีการจัดทำตัวสัญญาใช้เงินเป็นหลักฐานการกู้ยืมระหว่างกัน โดยคิดอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงกับอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมแก่ลูกค้าชั้นดีของธนาคาร

รายการกู้ยืมและให้กู้ยืมกับกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน

ประเภทรายการ ณ 31 ธันวาคม 2562	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	หมายเหตุ
1. เงินกู้ยืม		
1) เงินกู้ยืมจากบริษัทย่อย <sup>1</sup>	17,967	งบการเงินเฉพาะบริษัท
2) เงินกู้ยืมจากบริษัทและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน <sup>2</sup>	818	งบการเงินรวม
2. เงินให้กู้ยืม <sup>3</sup>		
1) เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทย่อย	22,652	งบการเงินเฉพาะบริษัท
2) เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทร่วมค้า	509	งบการเงินรวม

หมายเหตุ :  
<sup>1</sup> เป็นการกู้ยืมประเภทไม่มีหลักประกัน และมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม คิดดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยของตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทฯ  
<sup>2</sup> เป็นการกู้ยืมประเภทไม่มีหลักประกัน และมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม คิดดอกเบี้ยอ้างอิงกับอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมแก่ลูกค้าชั้นดีของธนาคาร  
<sup>3</sup> เป็นการให้กู้ยืมประเภทไม่มีหลักประกัน และมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม คิดดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยของตราสารหนี้ที่ออกโดยบริษัทฯ

## 4. การค้าประกันหนี้สินให้กับกิจการและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ

### ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ

บริษัทฯ มีนโยบายค้าประกันหนี้สินให้กับบริษัทย่อย ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ แต่ไม่มีนโยบายวางหลักประกันเพื่อค้าประกันหนี้สินใด ๆ ให้กับบริษัทย่อย บริษัทฯ จะค้าประกันหนี้สินในฐานะบริษัทแม่เท่านั้น และมีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้าประกันจากบริษัทนั้น ๆ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีภาระการค้าประกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

ประเภทการค้าประกัน	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
1. ภาระการค้าประกันเงินกู้ให้กับบริษัทย่อย - โครงการลงทุนในประเทศมาเลเซีย	-
2. ภาระการค้าประกันวงเงินค้าประกันของบริษัทฯ กับธนาคารพาณิชย์ไทย	307

### ขั้นตอนการอนุมัติทำรายการที่เกี่ยวข้องกับ

การทำธุรกรรมกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ นั้น จะต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติตามระเบียบวิธีการปฏิบัติงานของบริษัทฯ เช่นเดียวกับการทำธุรกรรมปกติ โดยผ่านการพิจารณาจากผู้มีอำนาจตามสายงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น โดยผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำรายการจะต้องทำหน้าที่พิจารณาว่าการทำรายการมีความสมเหตุสมผลและเป็นไปตามปกติธุรกิจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น เสมือนเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก และการทำธุรกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้การอนุมัติการทำธุรกรรมกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ เป็นไปด้วยความโปร่งใสและเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ กำหนดให้รายการปกติธุรกิจและรายการสนับสนุนธุรกิจปกติที่มีการดำเนินการตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปที่คณะกรรมการกำหนด อยู่ในอำนาจของฝ่ายจัดการในการพิจารณารายการ โดยให้เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนการอนุมัติของบริษัทฯ ส่วนรายการประเภทอื่น ๆ จะพิจารณาจากประเภทและขนาดของรายการ โดยมีสำนักเลขานุการบริษัทช่วยกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และมีการรวบรวมและสรุปรายการที่เกี่ยวข้องกันให้คณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาลรับทราบเป็นระยะ ๆ โดยบริษัทฯ ได้มีการออกประกาศว่าด้วยเรื่อง “นโยบายการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน” และมีการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารจะต้องลงนามรับรองทุก ๆ สิ้นปีว่า ในปีที่ผ่านมาไม่มี

การทำรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือหากมีก็ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ เรียบร้อยแล้ว โดยการทำธุรกรรมกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ จะถูกตรวจสอบจากสำนักตรวจสอบภายในของบริษัทฯ และผู้สอบบัญชี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

### นโยบายหรือแนวนโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

เนื่องจากการทำธุรกรรมกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ เป็นรายการค้าที่เกิดขึ้นตามปกติธุรกิจ ดังนั้น การทำธุรกรรมกับกิจการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกันจึงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีกอย่างต่อเนื่องในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์การค้าร่วมกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำในตลาดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ นโยบายหรือแนวโน้มนโยบายการทำรายการระหว่างกันยังคงยึดหลักการเช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา คือ ปฏิบัติตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปและยึดถือประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติเงื่อนไขการค้าทั่วไปในการทำธุรกรรมระหว่างบริษัทฯ และบริษัทย่อยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันไว้อย่างชัดเจน เพื่อความโปร่งใสในการประกอบธุรกิจ และเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

## 1. การพัฒนาโครงการศูนย์การค้าร่วมกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล

\*\*\* เป็นหลักการที่เปิดเผยและถือปฏิบัติตั้งแต่บริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เมื่อปี 2538 \*\*\*

การพัฒนาโครงการศูนย์การค้าให้ครบวงจร จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจของบริษัทฯ มีความแข็งแกร่งมากขึ้น ซึ่งบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ได้แก่ ธุรกิจห้างสรรพสินค้า ธุรกิจค้าปลีกต่าง ๆ และธุรกิจโรงแรม เป็นต้น โดยบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลมีประสบการณ์ในธุรกิจมายาวนาน และมีแบรนด์ที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของโครงการ ส่งผลให้การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ มีความแข็งแกร่งมากขึ้น เป็นการเพิ่มมูลค่าแก่บริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวม ทั้งนี้ การพัฒนาโครงการศูนย์การค้าร่วมกับบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล มีลักษณะดังนี้

### 1.1 การซื้อ/ขาย หรือ เช่า/ให้เช่าที่ดิน

**หลักการ :** บริษัทฯ หรือบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล ซื้อหรือเช่าที่ดินจากบุคคลภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาโครงการศูนย์การค้าร่วมกับธุรกิจของบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล โดยให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งซื้อหรือเช่าที่ดินทั้งแปลงจากเจ้าของที่ดิน เมื่อออกแบบโครงการแล้วเสร็จ บริษัทที่เป็นผู้ซื้อหรือเช่าที่ดินจะขายหรือให้เช่าที่ดินให้อีกบริษัทหนึ่ง ตามสัดส่วนพื้นที่ของแต่ละบริษัทใช้พัฒนาโครงการของตนเอง (ต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบค่าที่ดินในส่วนของตนเอง)

**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** ราคาทุนบวกต้นทุนของเงินลงทุน

### 1.2 การก่อสร้างอาคารศูนย์การค้า กับอาคารห้างสรรพสินค้า หรือ Business Unit (BU) ต่าง ๆ

**หลักการ :** แต่ละฝ่ายเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในที่ดินส่วนที่อาคารของตนตั้งอยู่ ดังนั้น ต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบค่าก่อสร้างอาคารในส่วนของตนเองด้วย

**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง โดยมีวิศวกรที่ปรึกษาโครงการอิสระเป็นผู้คำนวณค่าก่อสร้างและงานระบบให้เป็นไปตามสัดส่วนพื้นที่ใช้งานจริงอย่างยุติธรรม

### 1.3 การก่อสร้างพื้นที่ร่วม ได้แก่ อาคารจอดรถ และพื้นที่รอบนอกอาคารศูนย์การค้า (Landscape)

**หลักการ :**

- บริษัทฯ เป็นเจ้าของสิทธิอาคารที่จอดรถ และพื้นที่รอบนอกอาคารศูนย์การค้า โดยบริษัทฯ จะรับผิดชอบต้นทุนพื้นที่ส่วนร่วมทั้งหมด โดยถือเป็นการบริการให้แก่ลูกค้าที่มาเช่าพื้นที่ศูนย์การค้า
- ห้างสรรพสินค้า หรือ BU ต่าง ๆ จะช่วยออกค่าก่อสร้างตามแนวทางปฏิบัติดังนี้
  - 1) อาคารที่จอดรถ : ช่วยออกค่าก่อสร้างไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของค่าก่อสร้างในส่วนที่ห้างสรรพสินค้า และ BU ต่าง ๆ ต้องจัดให้มีตามกฎหมาย
  - 2) พื้นที่ร่วม : ช่วยออกค่าก่อสร้างตามสัดส่วนของพื้นที่ทั้งหมด (Gross Area)

**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง โดยมีวิศวกรที่ปรึกษาโครงการอิสระเป็นผู้คำนวณค่าก่อสร้างให้เป็นไปตามสัดส่วนพื้นที่ใช้งานจริงอย่างยุติธรรม

### 1.4 การเช่าหรือให้เช่าพื้นที่ใหญ่ในโครงการศูนย์การค้า

**หลักการ :** บริษัทฯ อาจเช่าหรือให้เช่าพื้นที่ใหญ่กับห้างสรรพสินค้า หรือ BU ต่าง ๆ ซึ่งจะมีการตกลงค่าตอบแทนในการให้เช่าพื้นที่ขนาดใหญ่ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบโครงการ

**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** ต้นทุนค่าที่ดินและค่าก่อสร้างรวมต้นทุนของเงินลงทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

## 2. การคิดค่าเช่าพื้นที่ ค่าบริการร่วม และค่าสาธารณูปโภค

**หลักการ :** การคิดราคาเช่าพื้นที่ระยะสั้น หรือค่าเช่าพื้นที่ระยะยาว การคิดค่าบริการร่วม และค่าสาธารณูปโภค จากร้านค้าที่เป็นของกลุ่มเซ็นทรัลหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกันที่มาเช่าพื้นที่ศูนย์การค้า หรือพื้นที่เช่าในการประกอบธุรกิจอื่น ๆ ของบริษัทฯ จะกำหนดราคาโดยใช้หลักการเทียบเคียงกับการกำหนดราคาพื้นที่สำหรับลูกค้าชั้นดี โดยพิจารณาถึงทำเลที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ รูปแบบการเช่า ระยะเวลาเช่า ประเภทของการเช่า ประโยชน์ที่บริษัทฯ จะได้รับ นอกจากราคาเช่า ค่าบริการร่วม และค่าสาธารณูปโภค คักยภาพในการประกอบธุรกิจ ตลอดจนประสบการณ์และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจร่วมกันในอดีตจนถึงปัจจุบัน



**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** กำหนดราคาโดยใช้หลักการเทียบเคียงกับการกำหนดราคาพื้นที่สำหรับลูกค้าชั้นดี

“ลูกค้าชั้นดี” หมายถึง ลูกค้าที่มีศักยภาพสูงซึ่งมีการเช่าพื้นที่จำนวนมาก หรือมีการเช่าพื้นที่ในหลายโครงการ และมีส่วนสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทประสบความสำเร็จ

เนื่องด้วยกลุ่มเซ็นทรัลมีการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหลากหลายประเภทและอาจมีการทำรายการระหว่างกัน ซึ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท กลุ่มเซ็นทรัลเป็นพันธมิตรทางการค้าที่มีศักยภาพ ช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของบริษัทมายาวนาน ดังนั้น บริษัท จึงยังคงมีการทำรายการระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง โดยในการพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องราคาและเงื่อนไข บริษัท ยังคงคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัท เป็นสำคัญ

### 3. การเรียกเก็บค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

“ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน” ได้แก่ ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าภาษีโรงเรือน ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขาย ค่าธรรมเนียมค่าประกัน และค่าบริการต่าง ๆ ที่เรียกเก็บจากผู้เช่าพื้นที่

**หลักการ :** ในการดำเนินการบริหารสินทรัพย์จะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติธุรกิจบริษัท จะเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเหล่านี้โดยคำนวณจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงานของบริษัท ทั้งนี้ อัตราที่เรียกเก็บจะขึ้นอยู่กับประเภทของการเช่า และลักษณะการเช่าพื้นที่ซึ่งอัตราที่เรียกเก็บเป็นมาตรฐานเดียวกันกับลูกค้าทั่วไป

**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง

### 4. การทำประกันภัย / ประกันสุขภาพกลุ่ม

**หลักการ :** ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการเสนอราคาอย่างครบถ้วนและเท่าเทียมกันแก่นายหน้าประกัน โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบริษัทประกัน ซึ่งในขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกจะต้องไม่มีกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท ที่มีส่วนได้เสียและเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกันเข้าร่วมพิจารณา

**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** ราคาตลาด หรือราคาเปรียบเทียบจากการเสนอราคาของประกันที่มีราคาและเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์กับบริษัท มากที่สุด โดยเปรียบเทียบราคาย้อนหลังอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่มีผู้เสนอราคาเปรียบเทียบ บริษัท จะต้องพิจารณาอนุมัติทำรายการในราคาเทียบเคียงกับปีที่ผ่านมา โดยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการทำประกันและสภาวะตลาดด้านการประกันในขณะนั้น

### 5. การจัดซื้อ-จัดจ้าง

“การจัดซื้อ” หมายถึง การจัดซื้อวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้หรือสินค้า รวมทั้งการเช่าและเช่าซื้อ

“การจัดจ้าง” หมายถึง การว่าจ้างผู้ขาย ผู้ผลิต ผู้รับเหมาหรือผู้จัดทำ ดำเนินการผลิต จัดทำ จัดการ จัดประกอบหรือก่อสร้าง ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นเป็นชิ้นงาน รวมทั้งการให้บริการต่าง ๆ การจ้างเหมาบริการและการขนส่ง

ทั้งนี้ให้หมายความรวมถึงการจัดซื้อพัสดุ หรือจัดจ้างผู้รับเหมาเข้าก่อสร้างอาคารและติดตั้งอุปกรณ์ส่วนควบ สำหรับงานบริหารโครงการก่อสร้างด้วย

**หลักการ :** ปฏิบัติตามระเบียบและวิธีการจัดซื้อ-จัดจ้างของบริษัท ซึ่งในการพิจารณาคัดเลือกผู้ขาย หรือผู้รับเหมา จะดำเนินการตามระเบียบดังกล่าวด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ตามนโยบายการจัดซื้อ-จัดจ้างที่กำหนดไว้ โดยในขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกจะต้องไม่มีกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท ที่มีส่วนได้เสียและเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกันเข้าร่วมพิจารณา

**การกำหนดราคาและเงื่อนไข :** ราคาตลาด หรือราคาเปรียบเทียบจากการเสนอราคาของผู้เสนอราคาที่มีราคาและเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์กับบริษัท มากที่สุด

# ข้อพิพาททางกฎหมาย

สำหรับข้อพิพาททางกฎหมายสามารถดูเพิ่มเติมได้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ณ 31 ธันวาคม 2562

# รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท

## คณะกรรมการบริษัท

<b>1. นายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์</b> อายุ 79 ปี วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 28 มีนาคม 2543	ประธานกรรมการ
<p><b>การถือหุ้นในบริษัท</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ของตนเอง 3,312,800 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0738)</li> <li>• คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ 22,293,200 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.4967)</li> </ul> <p><b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นพี่ของนายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์ นายสุทธิภัก จิราธิวัฒน์ และนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์</li> <li>• เป็นอาของนายอภิชาติ จิราธิวัฒน์ นายปริญญา จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เอื้อวัฒน์สกุล</li> </ul> <p><b>คุณวุฒิทางการศึกษา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปริญญาบัตร สาขาวิศวกรรมโยธา Kingston College of Technology ประเทศอังกฤษ</li> </ul> <p><b>ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปี 2556 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด</li> <li>• ปี 2543 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)</li> <li>• ปี 2552 - 2556 ประธานกรรมการกำกับการบริหาร บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด</li> </ul> <p><b>การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปี 2540 - ปัจจุบัน รองประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวน 78 แห่ง</li> </ul> <p><b>การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปี 2549 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 55/2006</li> </ul> <p><b>หลักสูตรอบรมอื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มี -</li> </ul>	

## 2.

**นายการุณ กิตติสถาพร**

อายุ 72 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 10 เมษายน 2552

ประธานกรรมการอิสระ

กรรมการตรวจสอบและสรรหาภิบาล

ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

**การถือหุ้นในบริษัท**

- ของตนเอง (ไม่มี)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.**

- ไม่มี -

**คุณวุฒิทางการศึกษา**

- หลักสูตร Commercial Policy องค์การ The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) นครเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์
- ปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ Syracuse University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์ Victoria University of Wellington ประเทศนิวซีแลนด์

**ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ**

- ปี 2562 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการอิสระ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2558 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2554 - ปัจจุบัน กรรมการตรวจสอบและสรรหาภิบาล บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2560 - 2562 ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน กรรมการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)
- ปี 2560 - 2562 กรรมการ สมาคมอาเซียน - ประเทศไทย
- ปี 2560 - 2562 กรรมการ มูลนิธิกรุงศรี
- ปี 2556 - 2560 กรรมการกำกับดูแลกิจการ บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - 2560 กรรมการตรวจสอบ บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)
- ปี 2553 - 2562 กรรมการอิสระ บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)
- ปี 2553 - 2560 กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)
- ปี 2552 - 2562 กรรมการอิสระ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2552 - 2557 กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2552 - 2554 กรรมการ คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- ปี 2551 - 2562 ประธานคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2551 - 2560 ประธานกรรมการบริหาร ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)
- ปี 2551 - 2554 กรรมการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- ปี 2550 - 2557 กรรมการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- ปี 2549 - 2562 กรรมการ คณะกรรมการกฤษฎีกา คณะที่ 6
- ปี 2544 - 2550 ปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์
- ปี 2543 อธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ กรมการค้าต่างประเทศ
- ปี 2539 อธิบดีกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ (ปัจจุบันคือกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ) กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ปี 2562 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2551 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2551 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ บริษัท สหมิตรเครื่องกล จำกัด (มหาชน)

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 3 แห่ง

#### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2562 - หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) รุ่นที่ 16/2019
- ปี 2561 - หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program (BNCP) รุ่นที่ 3/2018
- ปี 2556 - หลักสูตร Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) รุ่นที่ 7/2013
- - หลักสูตร Monitoring The Internal Audit Function (MIA) รุ่นที่ 15/2013
- ปี 2554 - หลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Reporting (MFR) รุ่นที่ 13/2011
- - หลักสูตร Financial Institutions Governance Program (FGP) รุ่นที่ 2/2011
- ปี 2552 - หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 27/2009
- - หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD) รุ่นที่ 4/2009
- ปี 2551 - หลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่นที่ 6/2008
- ปี 2549 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 81/2006

#### หลักสูตรอบรมอื่น

- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 8

3.

นายไพฑูรย์ กวีผล

อายุ 69 ปี  
วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 10 กรกฎาคม 2545

กรรมการอิสระ  
ประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล  
ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง

การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง (ไม่มี)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ไม่มี -

คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ (บัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอบบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2557 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการนโยบายความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2545 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2558 - 2559 กรรมการนโยบายบริหารความเสี่ยง บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)
- ปี 2561 กรรมการอิสระ บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด
- ปี 2557 - 2561 ประธานคณะกรรมการบริษัท บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด
- ปี 2553 - 2555 กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2546 - 2548 กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีที ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด
- ปี 2541 - 2543 กรรมการและอุปนายกสมาคม สมาคมตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- ปี 2540 - 2543 กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท ที่ปรึกษาธุรกิจ อาร์เธอร์ แอนด์เคอร์เซน จำกัด
- ปี 2534 - 2548 ประธานและเลขาธิการ สหพันธ์นักบัญชีอาชีวน
- ปี 2534 - 2546 กรรมการและอุปนายกสมาคม สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย
- ปี 2518 - 2543 กรรมการและกรรมการบริหาร บริษัท สำนักงาน เอส จี วิ ฒ กลาง จำกัด

การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ปี 2562 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ประธานคณะกรรมการบริษัท บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- ปี 2559 - ปัจจุบัน ประธานคณะกรรมการนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2551 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน กรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 1 แห่ง



**การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)**

- ปี 2555 - หลักสูตร Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) รุ่นที่ 2/2012
- ปี 2553 - หลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) รุ่นที่ 9/2010  
- หลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function (MIA) รุ่นที่ 9/2010  
- หลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) รุ่นที่ 10/2010  
- หลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Reporting (MFR) รุ่นที่ 11/2010
- ปี 2552 - หลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management (MFM) รุ่นที่ 1/2009
- ปี 2551 - หลักสูตร Chartered Director Class (R-CDC) รุ่นที่ 3/2008
- ปี 2548 - หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่นที่ 11/2005  
- หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 6/2005
- ปี 2546 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 38/2003  
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 4/2003

**หลักสูตรอบรมอื่น**

- ไม่มี -

## 4.

### นางโชติกา สอนานนท์

อายุ 59 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 25 กันยายน 2558

กรรมการอิสระ

กรรมการตรวจสอบและสรรมาภิบาล

กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

#### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง (ไม่มี)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ไม่มี -

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท จิตวิทยา University of San Francisco ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี จิตวิทยา University of Minnesota ประเทศสหรัฐอเมริกา

#### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2558 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและสรรมาภิบาล กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2561 กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด
- ปี 2560 - 2561 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กองทุนประกันชีวิต
- ปี 2557 - 2561 กรรมการ ประธานอนุกรรมการตรวจสอบ อนุกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ปี 2557 - 2560 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงิน สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- ปี 2557 - 2558 กรรมการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- ปี 2552 - 2557 กรรมการผู้อำนวยการ ประธานอนุกรรมการบริหารเงินลงทุน อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด
- ปี 2539 - 2552 ประธานอนุกรรมการบริหารเงินลงทุน อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ทหารไทย จำกัด

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ปี 2562 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 5 แห่ง

**การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)**

- ปี 2560 - หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่นที่ 18/2017
- ปี 2558 - หลักสูตร Risk Management Committee Program (RMP) รุ่นที่ 6/2015  
- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ 18/2015
- ปี 2549 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 73/2006

**หลักสูตรอบรมอื่น**

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 10
- หลักสูตรวิทยาการประกันภัยระดับสูง (วปส.) รุ่นที่ 5
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 20

## 5.

**นายวิวัฒน์ ชุตติเชษฐพงศ์**

อายุ 59 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 21 เมษายน 2559

กรรมการอิสระ

กรรมการตรวจสอบและสรรหาภิบาล

**การถือหุ้นในบริษัท**

- ของตนเอง (ไม่มี)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.**

- ไม่มี -

**คุณวุฒิทางการศึกษา**

- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ Stern School of Business, New York University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ**

- ปี 2559 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและสรรหาภิบาล บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - 2559 ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - 2556 กรรมการ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
- ปี 2553 - 2559 กรรมการ บริษัท พูนภัทร จำกัด (มหาชน)
- ปี 2551 - 2552 คณะอนุกรรมการศึกษาการลงทุนทางเลือก สำนักบริหารการลงทุน สำนักงานประกันสังคม
- ปี 2548 - 2559 กรรมการ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)
- ปี 2546 - 2553 กรรมการบริหาร บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด
- ปี 2546 - 2552 คณะอนุกรรมการวินิจฉัยการเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ (Take Over Panel) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- ปี 2545 - 2546 กรรมการบริหาร บริษัทหลักทรัพย์เมอริล ลินช์ ภัทร จำกัด
- ปี 2541 - 2545 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทหลักทรัพย์เมอริล ลินช์ ภัทร จำกัด
- ปี 2538 - 2541 กรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด
- ปี 2537 - 2538 กรรมการผู้จัดการ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ภัทรธนกิจ จำกัด

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน**

- ปี 2560 - ปัจจุบัน กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
- ปี 2559 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน**

- จำนวน 2 แห่ง

**การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)**

- ปี 2559 - หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่นที่ 15/2016
- ปี 2548 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 40/2005

**หลักสูตรอบรมอื่น**

- ไม่มี -

## 6.

**นายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์**

กรรมการ

อายุ 77 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 10 กรกฎาคม 2545

**การถือหุ้นในบริษัท**

- ของตนเอง 22,645,900 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.5046)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.**

- เป็นน้องของนายสุกฤษเกียรติ จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของนายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์ นายสุกฤษธรรม จิราธิวัฒน์ นายสุกฤษศักดิ์ จิราธิวัฒน์ และนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของนายกอบชัย จิราธิวัฒน์ นายปริญญา จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนะสกุล

**คุณวุฒิทางการศึกษา**

- ปริญญาบัตร สาขาวิศวกรรมเครื่องกล South West Essex Technical College ประเทศอังกฤษ
- ปริญญาโท สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปริญญาตรี สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ**

- ปี 2545 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2551 - ปัจจุบัน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปี 2557 - 2561 ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สมาคมการค้าไทยไหนด้า
- ปี 2557 - 2558 ที่ปรึกษา ประธานศาลรัฐธรรมนูญ
- ปี 2549 - 2551 ที่ปรึกษารัฐมนตรี กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- ปี 2535 - 2539 สมาชิกวุฒิสภา
- ปี 2534 - 2535 สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ปี 2527 - 2531 นายกสมาคม สมาคมผู้ค้าปลีกไทย

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน**

- ปี 2552 - ปัจจุบัน กรรมการ ประธานคณะกรรมการบริหาร บริษัท บางกอก โฟสต์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2536 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน**

- จำนวน 69 แห่ง

**การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)**

- ปี 2551 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 68/2008

**หลักสูตรอบรมอื่น**

- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 1
- หลักสูตรการจัดการสมัยใหม่ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 1

# 7.

## นายสุภรศักดิ์ จิราธิวัฒน์

อายุ 74 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 10 กรกฎาคม 2545

กรรมการ

ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 28,346,400 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.6316)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- เป็นน้องของนายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์ และนายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของนายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ และนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของนายกอบชัย จิราธิวัฒน์ นายปริญญา จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เลี้ยววัฒนะสกุล

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาตรี สาขาคณิตศาสตร์ St. John Fisher College ประเทศสหรัฐอเมริกา

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2550 - ปัจจุบัน ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2545 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ปี 2549 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)
- ปี 2546 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 29 แห่ง

### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2550 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 61/2007
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 89/2007

### หลักสูตรอบรมอื่น

- ไม่มี -



## 8.

**นายสุกฤษธร จิราธิวัฒน์**

อายุ 72 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 1 มีนาคม 2538

กรรมการ (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท)

กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

**การถือหุ้นในบริษัท**

- ของตนเอง 26,764,600 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.5964)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.**

- เป็นน้องของนายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์ นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ และนายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของนายสุทธิภักดิ์ จิราธิวัฒน์ และนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของนายกอบชัย จิราธิวัฒน์ นายปริญญา จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนะสกุล

**คุณวุฒิทางการศึกษา**

- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (Operations Research) Iona University ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ (ไฟฟ้า) University of Maryland (College Park) ประเทศสหรัฐอเมริกา

**ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ**

- ปี 2559 - ปัจจุบัน กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2538 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2554 กรรมการ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2552 - 2556 ประธานกรรมการบริหาร บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด
- ปี 2550 - 2558 ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2549 - 2551 สมาชิก วุฒิสภา
- ปี 2544 - 2546 ที่ปรึกษารัฐมนตรี กระทรวงพาณิชย์
- ปี 2541 - 2545 นายกสมาคมและผู้ก่อตั้ง สมาคมศูนย์การค้าไทย
- ปี 2533 - 2545 กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน**

- ปี 2561 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2558 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ บริษัท ทีวีเอ็นเดอร์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2553 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ บริษัท จัสมิน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- ปี 2547 - ปัจจุบัน รองประธานกรรมการ บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)
- ปี 2546 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน**

- จำนวน 62 แห่ง

**การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)**

- ปี 2546 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 37/2003

**หลักสูตรอบรมอื่น**

- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 13

# 9.

## นายกอบชัย จิราธิวัฒน์

อายุ 64 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 1 มีนาคม 2538

กรรมการ (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท)

กรรมการนโยบายความเสี่ยง

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 27,265,800 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.6075)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ 123,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0027)

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- เป็นหลานของนายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์ นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ และนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์
- เป็นลูกพี่ลูกน้องของนายปริชญ์ จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนสกุล

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ University of Chicago, Graduate School of Business ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท สาขาวิทยาศาสตร์ University of Notre Dame ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี สาขานิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2557 - ปัจจุบัน กรรมการนโยบายความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2538 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - 2559 กรรมการ บริษัท มาลิก้า จำกัด (มหาชน)
- ปี 2545 - 2556 กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 27 แห่ง

### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- 2544 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 7/2001

### หลักสูตรอบรมอื่น

- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 21

## 10. นายปริญญา จิราธิวัฒน์

อายุ 57 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 1 มีนาคม 2538

กรรมการ (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท)

กรรมการนโยบายความเสี่ยง

ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 42,145,895 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.9391)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ 192,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0043)

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- เป็นหลานของนายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์ นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ และนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์
- เป็นลูกพี่ลูกน้องของนายกอบชัย จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เอื้อวัฒน์สกุล

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- บริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริญญาตรี สาขาบัญชี Skidmore College ประเทศสหรัฐอเมริกา

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2557 - ปัจจุบัน กรรมการนโยบายความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2550 - ปัจจุบัน ที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2547 - ปัจจุบัน คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- ปี 2538 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2558 - 2559 กรรมการ หอการค้าไทย
- ปี 2546 - 2555 ประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน)
- ปี 2542 - 2555 กรรมการ บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ปี 2555 - ปัจจุบัน กรรมการตรวจสอบ บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2549 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)
- ปี 2537 - ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กรรมการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแล บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 129 แห่ง

### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2561 - หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่นที่ 20/2018
- ปี 2552 - หลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management (MFM) รุ่นที่ 1/2009  
- หลักสูตร Monitoring of the Quality of Financial Reporting (MFR) รุ่นที่ 7/2009
- ปี 2550 - หลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function (MIA) รุ่นที่ 1/2007  
- หลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) รุ่นที่ 1/2007
- ปี 2548 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 35/2005  
- หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 6/2005  
- หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่นที่ 11/2005
- ปี 2543 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 2/2000

### หลักสูตรอบรมอื่น

- หลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยา ฝ่ายอำนวยการ รุ่นที่ 73 สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง
- หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 4 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 1
- หลักสูตรกระบวนการผู้บริหารความยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 13
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 22

## 11.

**นายปรีชา เอกคุณากุล**

อายุ 61 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท 25 เมษายน 2557

กรรมการ (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท)

กรรมการนโยบายความเสี่ยง

กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

**การถือหุ้นในบริษัท**

- ของตนเอง 12,529 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0002)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ 3,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0001)

**ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.**

- ไม่มี -

**คุณสมบัติทางการศึกษา**

- บริญญาโท สาขาอุตสาหกรรมและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
- บริญญาตรี สาขาเคมีวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ**

- ปี 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการนโยบายความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - 2557 กรรมการ บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)
- ปี 2546 - 2556 กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)
- ปี 2543 - 2546 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บีทูเอส จำกัด
- ปี 2543 - 2546 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด
- ปี 2538 - 2543 กรรมการผู้จัดการ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน**

- ปี 2561 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน**

- จำนวน 36 แห่ง

**การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)**

- ปี 2548 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 62/2005
- ปี 2547 - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 8/2004

**หลักสูตรอบรมอื่น**

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 7
- หลักสูตร Advanced Management Program, Executive Course, Harvard Business School ประเทศสหรัฐอเมริกา

## คณะผู้บริหาร

### 12. นางสาววัลยา จิราธิวัฒน์

อายุ 58 ปี

รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

#### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 17,368,900 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.3870)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- เป็นน้องของนายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์ นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์ และนายสุทธิภักดิ์ จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของนายกอบชัย จิราธิวัฒน์ นายปริญญา จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนะสกุล

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ University of Hartford ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ University of California, Los Angeles (UCLA) ประเทศสหรัฐอเมริกา

#### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2561 - ปัจจุบัน รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ซีพีเอ็น รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด
- ปี 2554 - 2561 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานพัฒนาธุรกิจและบริหารโครงการก่อสร้าง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2548 - 2554 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและบริหารโครงการก่อสร้าง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2541 - 2547 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 40 แห่ง

#### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2561 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 251/2018

#### หลักสูตรอบรมอื่น

- หลักสูตร Business Revolution and Innovation Network (BRAIN) รุ่นที่ 2 โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร Advanced Management Program, Executive Course, Harvard Business School ประเทศสหรัฐอเมริกา
- หลักสูตรภูมิพลังแผ่นดิน รุ่นที่ 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 25
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการฉลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 10



## 13. นายสุกรีศักดิ์ จิราธิวัฒน์

อายุ 58 ปี

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 25,689,600 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.5724)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- เป็นน้องของนายสุกรีชัย จิราธิวัฒน์ นายสุกรีเกียรติ จิราธิวัฒน์ นายสุกรีศักดิ์ จิราธิวัฒน์ และนายสุกรีธรรม จิราธิวัฒน์
- เป็นพี่ของนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์
- เป็นอาของนายกอบชัย จิราธิวัฒน์ นายปริญญ์ จิราธิวัฒน์ และนายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนสกุล

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- Executive MBA สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Mini MBA คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Mini MBA สาขาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2558 - ปัจจุบัน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2552 - 2557 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2546 - 2551 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายขาย บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2544 - 2545 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2543 - 2544 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายขายและการตลาด บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/องค์กรในกิจการอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 22 แห่ง

### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2554 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 12/2011

### หลักสูตรอบรมอื่น

- หลักสูตร Advanced Management Program, Executive Course, Harvard Business School ประเทศสหรัฐอเมริกา
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ปรอ.) รุ่นที่ 24
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 8
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 5
- หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.19) โดยสถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการพาณิชย์ รุ่นที่ 10
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง ธรรมศาสตร์เพื่อสังคมและโลก (นมธล.) รุ่นที่ 1
- หลักสูตรการปฏิรูปธุรกิจและสร้างเครือข่ายนวัตกรรม รุ่นที่ 3 โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

## 14. นางสาวนภารัตน์ ศรีวรรณวิทย์

อายุ 47 ปี

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน บัญชี และบริหารความเสี่ยง

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 72,317 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0016)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ 24,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0005)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ไม่มี -

### คุณสมบัติทางการศึกษา

- ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต สาขาวิชาชีบบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาตรี สาขาบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2561 - ปัจจุบัน รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการบริหาร บริษัท แกรนด์ คาแนล แอนด์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2560 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ซีพีเอ็น รีท แมนเนจเม้นท์ จำกัด
- ปี 2558 - ปัจจุบัน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน บัญชีและบริหารความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2556 - 2557 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน บัญชีและบริหารความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - 2558 เลขานุการบริษัท บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 14 แห่ง

### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2562 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 276/2019
- ปี 2545 - หลักสูตรเลขานุการบริษัท (CSP) รุ่นที่ 2/2002

### หลักสูตรอบรมอื่น

- หลักสูตร Finance for Executives Program, INSEAD Business School ประเทศฝรั่งเศส
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 26

### หลักสูตรอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านบัญชีในปี 2562

- หลักสูตร TFRS Update and Application Briefing โดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 7 ชั่วโมง
- หลักสูตร การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศเบื้องต้น โดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 6 ชั่วโมง
- หลักสูตร TFRS ปี 63 โดยบริษัท เอ็น วายซี แมนเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 7 ชั่วโมง

## 15. นายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนสกุล

อายุ 47 ปี

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สายงานพัฒนาธุรกิจและโครงการ

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 17,574,866 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.3916)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- เป็นหลานของนายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์ นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์ นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์ นายสุทธินิรมล จิราธิวัฒน์ นายสุทธิภัก จิราธิวัฒน์ และนางสาววัลยา จิราธิวัฒน์
- เป็นลูกพี่ลูกน้องของนายกอบชัย จิราธิวัฒน์ และนายปริญญา จิราธิวัฒน์

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท สาขาการเงิน/Supply Chain Management, Marshall School of Business, University of Southern California ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ Marshall School of Business, University of Southern California ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2561 - ปัจจุบัน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานพัฒนาธุรกิจและโครงการ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2561 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท จีแลนด์รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด
- ปี 2560 - 2561 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2556 - 2559 ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาโครงการและบริหารโครงการก่อสร้าง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- จำนวน 27 แห่ง

### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2561 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 255/2018

### หลักสูตรอบรมอื่น

- Advanced Management Program, Harvard Business School, Harvard University ประเทศสหรัฐอเมริกา

## 16.

## นายเลิศวิทย์ ภูมิพิทักษ์

อายุ 47 ปี

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากร

## การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง (ไม่มี)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ไม่มี -

## คุณวุฒิทางการศึกษา

- บริญญาโท สาขาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- บริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2562 - ปัจจุบัน รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากร บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2555 - 2561 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด
- ปี 2548 - 2555 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด
- ปี 2538 - 2548 ผู้อำนวยการ ฝ่าย Property Acquisition บริษัท เอก-ชัย ดีสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด (เทสโก้ โลตัส)

## การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

## การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

## การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ไม่มี -

## หลักสูตรอบรมอื่น

- หลักสูตร Advanced Management Program, Executive Course, Harvard Business School ประเทศสหรัฐอเมริกา
- หลักสูตร Executive Development Program, INSEAD Business School ประเทศฝรั่งเศส
- หลักสูตร Leadership Communication Certificate Program, Berkeley Executive Coaching Institute
- หลักสูตร Executive Leadership Program - Wharton, NIDA
- หลักสูตร Shopping Center Management, International Council of Shopping Centers
- หลักสูตร Professional Development, Design & Construction, International Council of Shopping Centers

## 17. นางสุดดี สิงห์งาม

อายุ 55 ปี

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบัญชี  
และบริหารสำนักงาน

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 24,182 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0005)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ 48,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0011)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ไม่มี -

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- บริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริญญาตรี สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2552 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบัญชีและบริหารสำนักงาน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ไม่มี -

### หลักสูตรอบรม/สัมมนาอื่น

- หลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญกฎหมายภาษีอากรภาคปฏิบัติ โดยสมาคมกฎหมายอาเขียนประจำประเทศไทย
- หลักสูตร Executive Financial Management โดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร Employee's Choice Ambassadors โดยสมาคมบริษัทจัดการลงทุน

### หลักสูตรอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านบัญชีในปี 2562

- หลักสูตร Update กฎหมายภาษีอากรใหม่ ปี 2562 โดยบริษัท เซ็นทรัล ฟีเพิล ดีเวลลอปเม้นท์เซ็นเตอร์ จำกัด จำนวน 7 ชั่วโมง
- หลักสูตร Using Excel for Financial Modeling รุ่นที่ 2 โดยบริษัท เซ็นทรัล ฟีเพิล ดีเวลลอปเม้นท์เซ็นเตอร์ จำกัด จำนวน 14 ชั่วโมง

## 18.

## นางสาวอัมพาวีร์ ชมภูพงษ์เกษม

อายุ 42 ปี

วันที่ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท 1 พฤษภาคม 2559

ผู้อำนวยการ สำนักเลขานุการบริษัท  
และเลขานุการบริษัท

## การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 2,293 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0001)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ไม่มี -

## คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท สาขาบัญชีบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2559 - ปัจจุบัน เลขานุการบริษัท บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2546 - 2559 ผู้ช่วยเลขานุการบริษัท บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

## การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

## การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

## การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ปี 2562 - Company Secretary Forum 1/2019 : “Role of the Company Secretary in Board Engagement” รุ่นที่ 1/2019
- ปี 2560 - Open House for Company Secretary: บทบาทเลขานุการบริษัทในการส่งเสริมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้กับองค์กร (IOH) รุ่นที่ 1/2017
- หลักสูตร Anti-Corruption: The Practical Guide (ACPG) รุ่นที่ 38/2017
- CGR Workshop 2017: Enhancing Good Corporate Governance based on CGR Scorecard (R-CGW) รุ่นที่ 2/2017
- Director Briefing 4/2017: The Sleeping Giants of Succession (M-DBT) รุ่นที่ 4/2017
- ปี 2556 - หลักสูตร Anti-Corruption: The Practical Guide (ACPG) รุ่นที่ 5/2013
- ปี 2553 - หลักสูตร Board Reporting Program (BRP) รุ่นที่ 4/2010
- ปี 2550 - หลักสูตร Board Performance Evaluation (CG Workshop) รุ่นที่ 2/2007
- ปี 2549 - หลักสูตร Developing Corporate Governance Policy (CG Workshop) รุ่นที่ 1/2006

## หลักสูตรอบรม/สัมมนาอื่น

- หลักสูตรพื้นฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท (FPCS) รุ่นที่ 21 โดยสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- หลักสูตร Corporate Secretary Development Program รุ่นที่ 9 โดยคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

## หลักสูตรอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านเลขานุการบริษัทในปี 2562

- การสัมมนาวิชาการระดับชาติ เรื่อง “สิทธิมนุษยชน: ปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยสู่ความยั่งยืน ตามหลักการชี้แนะเรื่องธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ (UNGPs)” โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- ASEAN CG Scorecard Coaching โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ร่วมกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย



## 19. นางสาวนงลักษณ์ ศรีวงศ์พนาเวช

อายุ 45 ปี

ผู้อำนวยการ สำนักตรวจสอบภายใน

### การถือหุ้นในบริษัท

- ของตนเอง 364 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.0000)
- คู่สมรส/บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ (ไม่มี)

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหารตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ไม่มี -

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัย New South Wales ประเทศออสเตรเลีย
- ปริญญาตรี สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

### ประสบการณ์ทำงาน และ/หรือ ตำแหน่งที่สำคัญ

- ปี 2562 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการ สำนักตรวจสอบภายใน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2561 - ปัจจุบัน หัวหน้างานตรวจสอบภายใน บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2558 - 2562 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักตรวจสอบภายใน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- ปี 2554 - 2558 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
- ปี 2551 - 2554 ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

### การดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการ/องค์กรอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- ไม่มี -

### การผ่านการอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ไม่มี -

### หลักสูตรอบรม/สัมมนาอื่น

- หลักสูตร Analytical Thinking for Professional Internal Auditors โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร Anti-Corruption Synergy to Success โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร ความท้าทายของผู้ตรวจสอบภายในต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร ธรรมชาติของการพัฒนาที่ยั่งยืน : บนความท้าทายที่รออยู่ข้างหน้า โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร IA Core Competencies โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- หลักสูตร Fraud Examination โดยสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- หลักสูตร Skills for New Auditor-In-Charge โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร Endorsed Internal Auditing Program โดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร Standards and Techniques of Auditing โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร Accountants with the Operating Internal Audit โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- หลักสูตร Risk Management Updates for Board and Senior Management โดย PricewaterhouseCoopers
- หลักสูตร CAE Forum - Digitization: Empower IA New GEN โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

### หลักสูตรอบรมพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านการตรวจสอบภายใน ในปี 2562

- หลักสูตร Crafting the Cybersecurity Excellences โดย ISACA
- หลักสูตร IT Future for Capital Market โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

รายชื่อกรรมการในบริษัทย่อย

รายชื่อ	บจ. เข็มกรัลพัฒนา	บจ. เข็มกรัลฟูดเอเวนิว	บจ. เข็มกรัลเวลด์	บจ. เข็มกรัลพัฒนา เรย์ลด์	บจ. เข็มกรัลพัฒนา รัตนาธิเบศร์	บจ. บางนา เข็มกรัล พร็อพเพอร์ตี้	บจ. เข็มกรัลพัฒนา พระราม 3	บจ. เข็มกรัลพัฒนา พระราม 2	บจ. เข็มกรัลพัฒนา เชียงใหม่	บจ. เข็มกรัลพัฒนา ขอนแก่น	บจ. ซีพีเอ็น พัทยา	บจ. เข็มกรัลพัฒนา ไบน์สแควร์	บจ. ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์	บจ. เข็มกรัลพัฒนา ดีเวลลอปเม้นท์	บจ. ซีพีเอ็น โกบอล	บจ. ซีพีเอ็น ซีดี	บจ. เข็มกรัลพัฒนา ชลบุรี <sup>1</sup>	บจ. ซีพีเอ็น คอนเพล็กซ์	บจ. ซีพีเอ็น ระยอง	บจ. ซีพีเอ็น เลิฟนิ่ง เซ็นเตอร์ <sup>1</sup>
1. นายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์	•					•														
2. นายการุณ กิตติสถาพร	•																			
3. นายไพฑูรย์ ทวีผล	•																			
4. นางโชติกา สวณานนท์	•																			
5. นายวีรวัฒน์ ชูติเชษฐพงศ์	•																			
6. นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์	•																			
7. นายสุทธศักดิ์ จิราธิวัฒน์	•																			
8. นายสุทธิธรรม จิราธิวัฒน์	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
9. นายกอบชัย จิราธิวัฒน์	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
10. นายปริญญา จิราธิวัฒน์	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•		•	•	•
11. นายปรีชา เอกคุณากุล	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
12. นางสาววิลยา จิราธิวัฒน์		•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
13. นายสุทธิศักดิ์ จิราธิวัฒน์		•	•	•		•	•		•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
14. นางสาวนภารัตน์ ศรีวรรณวิทย์																				
15. นายชนวัฒน์ เอื้อวัฒนะสกุล							•			•	•			•	•		•		•	•
16. นางนภยา จิราธิวัฒน์									•											
17. เรืออากาศเอกกรี เดชชัย									•				•							

หมายเหตุ : <sup>1</sup>บริษัทอยู่ระหว่างการชำระบัญชี



# สรุปข้อมูลทั่วไปของนิติบุคคลที่บริษัท ถือหุ้นร้อยละ 10 ขึ้นไป

บริษัท	ทุนจดทะเบียน (บาท)	ศูนย์การค้า
1. บริษัท เซ็นทรัลฟู๊ดอเวนิว จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	5,000,000	
2. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เรย์ลต์ จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	1,003,658,000	เซ็นทรัล ชลบุรี
3. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 2 จำกัด 160 ถ.พระรามที่ 2 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กทม. 10150 โทร +66 (0) 2866 4300	1,500,000,000	เซ็นทรัล พระราม 2
4. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด 2 ถ.มหิดล 252-252/1 ถ.วิบูลย์ ต.หายยา อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50100 โทร +66 (0) 5399 9199	1,000,000,000	เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต
5. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา รัตนาธิเบศร์ จำกัด 562, 566 ถ.รัตนาธิเบศร์ ต.บางกระสอ อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000 โทร +66 (0) 2834 6000	800,000,000	เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์
6. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 3 จำกัด 79 ถ.สาธุประดิษฐ์ แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กทม. 10120 โทร +66 (0) 2649 6000	324,738,000	เซ็นทรัล พระราม 3
7. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	2,000,000,000	เซ็นทรัล ขอนแก่น
8. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์สแควร์ จำกัด 9/9 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2103 5999	3,200,000,000	เซ็นทรัล พระราม 9
9. บริษัท บางนา เซ็นทรัล พรีเมียมพอร์ต จำกัด 587, 589 ถ.บางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กทม. 10260 โทร +66 (0) 2763 6000	1,160,563,400	เซ็นทรัล บางนา
10. บริษัท ซีพีเอ็น พัทยา จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	2,500,000,000	เซ็นทรัล พัทยา
11. บริษัท เซ็นทรัลเวิลด์ จำกัด 4, 4/1-4/2, 4/4 ถ.ราชดำริห์ แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2640 7000	2,511,938,100	เซ็นทรัล อุดร เซ็นทรัล พิษณุโลก เซ็นทรัล อุบล เซ็นทรัล สมุย
12. บริษัท สยาม รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด 587, 589, 589/7-9 ถ.รามอินทรา แขวงคันนายาว เขตคันนายาว กทม. 10230 โทร +66 (0) 2947 5000	500,000,000	

ประเภทธุรกิจ					
ศูนย์อาหาร	อาคารสำนักงาน	ที่พักอาศัย	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ลงทุน และ/หรือถือหุ้นในบริษัทอื่น	อื่น ๆ
เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า (บางส่วน) เซ็นทรัล บางนา					
เซ็นทรัล ชลบุรี				ศูนย์การค้าและบริการ สาธิตภูมิไค : เซ็นทรัล ลาดพร้าว (บางส่วน)	
เซ็นทรัล พระราม 2					
เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต					
เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์					
เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า (บางส่วน) เซ็นทรัล พระราม 3					
เซ็นทรัล ขอนแก่น					
	เซ็นทรัล พระราม 9				
	เซ็นทรัล บางนา	เซ็นทรัล ซิตี้ เรสซิเดนซ์			สวนน้ำ: เซ็นทรัล บางนา
เซ็นทรัล พัทยา				ถือหุ้นใน GLAND สัดส่วนร้อยละ 67.53	โรงแรมฮิลตัน พัทยา
เซ็นทรัล อุดร เซ็นทรัล พิษณุโลก เซ็นทรัล อุบล เซ็นทรัล สมุย					โรงแรมเซ็นทาราและ คอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี
			.		

บริษัท	ทุนจดทะเบียน (บาท)	ศูนย์การค้า
บริษัท สแควร์วิทย์ พลาซ่า จำกัด 13. 587 ถ.รามอินทรา แขวงคันนายาว เขตคันนายาว กทม. 10230 โทร +66 (0) 2947 5000	125,000,000	
บริษัท ออยุธยาเกษตรธานี จำกัด 14. 3/10 หมู่ที่ 17 ถ.บางนา-ตราด ต.บางพลีใหญ่ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540 โทร +66 (0) 2399 4510	400,000,000	
ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท 15. บริหารงานโดย บริษัท ซีพีเอ็น รีเทล แมนเนจเม้นท์ จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	29,653,382,715	
กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN คอมเมอร์เชียล โกรท 16. บริหารงานโดย บลจ. ไทยพาณิชย์ จำกัด ไทยพาณิชย์ปาร์ค พลาซ่า อาคาร 1 ชั้น 7-8 เลขที่ 18 ถ.รัชดาภิเษก แขวงจตุจักร กทม. 10900 โทร +66 (0) 2949 1500	4,394,381,700	
กองทุนรวมธุรกิจไทย 4 17. บริหารงานโดย บมจ. หลักทรัพย์จัดการกองทุนกรุงไทย 1 อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 32 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม. 10120 โทร +66 (0) 2686 6100	5,443,793,158	
บริษัท ซีพีเอ็น เรซซิเด็นซ์ จำกัด 18. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	400,600,000	
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด 19. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	700,000,000	เซ็นทรัล เชียงราย เซ็นทรัล สุราษฎร์ธานี เซ็นทรัล ลำปาง
บริษัท ซีพีเอ็น โกบอล จำกัด 20. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	2,500,000,000	
บริษัท ซีพีเอ็น ซิตี้ จำกัด 21. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	2,863,485,000	
บริษัท ซีพีเอ็น คอมเพล็กซ์ จำกัด 22. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	2,341,600,000	
บริษัท ซีพีเอ็น ระยอง จำกัด 23. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	1,000,000,000	เซ็นทรัล ระยอง
บริษัท ซีพีเอ็น โคราซ จำกัด 24. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	1,000,000,000	เซ็นทรัล โคราซ



ประเภทธุรกิจ					
ศูนย์อาหาร	อาคารสำนักงาน	ที่พักอาศัย	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ลงทุน และ/หรือถือหุ้นในบริษัทอื่น	อื่น ๆ
			•		
			•		
				ลงทุนสิทธิการเช่าใน : เซ็นทรัล พระราม 2 เซ็นทรัล พระราม 3 เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต เซ็นทรัล พัทยา โรงแรมฮิลตัน พัทยา	
				ลงทุนสิทธิการเช่าใน : อาคารสำนักงาน ดี ออฟฟิศเอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์	
				ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์	
		โครงการที่พักอาศัยเพื่อขาย			
เซ็นทรัล เชียงราย เซ็นทรัล สุราษฎร์ธานี เซ็นทรัล ลำปาง					
			•	ลงทุนในบริษัทย่อยเพื่อประกอบธุรกิจในประเทศมาเลเซีย	
			•		
			•		
เซ็นทรัล ระยอง					
เซ็นทรัล โคราซ					

บริษัท	ทุนจดทะเบียน (บาท)	ศูนย์การค้า
บริษัท ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์ ซอนแก่น จำกัด 25. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	200,000,000	
บริษัท ซี.เอส. ซิตี้ จำกัด 26. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	500,000,000	
บริษัท ซีพีเอ็น เอสเตท จำกัด 27. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	1,000,000	
บริษัท ฟิโนมินอน ครัวเรือน จำกัด 28. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	400,000,000	
บริษัท ซีพีเอ็น รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด 29. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	10,000,000	
บริษัท วิมานสุริยา จำกัด 30. 319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถ.พญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2200 9999	1,100,000,000	
บริษัท สวณภูมิ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด 31. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	172,000,000	
บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด 32. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	400,000	
บริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด 33. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	1,000,000	
บริษัท ดาราฮาร์เบอร์ จำกัด 34. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	400,000,000	
บริษัท ชินเนอร์จิสติก พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด 35. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	465,000,000	
บริษัท ซีพีเอ็น แพทยา โฮเทล จำกัด 36. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	200,000,000	

ประเภทธุรกิจ					
ศูนย์อาหาร	อาคารสำนักงาน	ที่พักอาศัย	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ลงทุน และ/หรือ ถือหุ้นในบริษัทอื่น	อื่น ๆ
			•		
			•		
			•		
					พัฒนาโครงการซีมปาร์ค ภายในศูนย์การค้า เซ็นทรัล ภูเก็ต
					ให้บริการจัดการ กองทรัสต์เพื่อการลงทุน ในอสังหาริมทรัพย์
			•		
			•		
			•		
			•		
			•		
			•		
					ผู้เช่าช่วงและประกอบ ธุรกิจโรงแรมฮิลตัน พัทยา ที่อยู่ภายใต้ CPNREIT

บริษัท	ทุนจดทะเบียน (บาท)	ศูนย์การค้า
37. Global Retail Development & Investment Limited 30 <sup>th</sup> Fl., Jardine House One Connaught Place, Central, Hong Kong	HKD 10,000	
38. Global Commercial Property Limited 30 <sup>th</sup> Fl., Jardine House One Connaught Place, Central, Hong Kong	HKD 10,000	
39. CPN Ventures Sdn. Bhd. Unit 30-01, 30 <sup>th</sup> Fl., Tower A, Vertical Business Suite, Avenue 3, Bangsar South, No. 8, Jalan Kerinchi, 59200 Kuala Lumpur, Malaysia	MYR 10,000,000	
40. Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. Unit 30-01, 30 <sup>th</sup> Fl., Tower A, Vertical Business Suite, Avenue 3, Bangsar South, No. 8, Jalan Kerinchi, 59200 Kuala Lumpur, Malaysia	MYR 458,000,000	
41. บริษัท ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์ แมเนจเม้นท์ จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	1,000,000	
42. บริษัท ชนະคุณ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	70,000,000	
43. บริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 1033 โทร +66 (0) 2667 5555 0	1,000,000	เซ็นทรัล วิลเลจ
44. บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) 319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถ.พญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2200 9999	850,000,000	
45. บริษัท แกรนต์คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	6,535,484,202	
46. บริษัท เบิ้ล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	2,064,261,300	
47. บริษัท เบิ้ล แอสเซทส์ จำกัด 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	11,000,000	
48. บริษัท สเตอริลิง อีควิตี้ จำกัด 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	1,800,000,000	

ประเภทธุรกิจ					
ศูนย์อาหาร	อาคารสำนักงาน	ที่พักอาศัย	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ลงทุน และ/หรือถือหุ้นในบริษัทอื่น	อื่น ๆ
			•		
			•		
					ให้คำปรึกษาด้านการบริหารและการจัดการอสังหาริมทรัพย์
			•		
					บริหารงานนิติบุคคลอาคารชุดและบ้านจัดสรร
			•		
เซ็นทรัล วิลเลจ					
					ประกอบธุรกิจโรงแรมรับจ้างบริหารงานโรงแรม
	เดอะ ไนน์ ทาวเวอร์				
		Belle Grand Rama 9			
		•			
	ยูนิลีเวอร์ เฮ้าส์แกรนด์ พระราม 9				

บริษัท	ทุนจดทะเบียน (บาท)	ศูนย์การค้า
บริษัท จี แลนด์ พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด 49. 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	1,300,000,000	
บริษัท พระราม 9 สแควร์ จำกัด 50. 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	1,900,000,000	
บริษัท พระราม 9 สแควร์ โฮเต็ล จำกัด 51. 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	16,000,000	
บริษัท จีแลนด์ รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด 52. 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	10,000,000	
บริษัท รัชดา แอสเซทส์ โฮลดิ้ง จำกัด 53. 33/4 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10310 โทร +66 (0) 2246 2323	6,000,000	
บริษัท เบย์วอเตอร์ จำกัด 54. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	10,000,000	
ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์อาคารสำนักงานจีแลนด์ 55. ไทยพาณิชย์ปาร์ค พลาซ่า อาคาร 1 ชั้น 7-8 เลขที่ 18 ถ.รัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กทม. 10900 โทร +66 (0) 2949 1500	4,558,489,354	
บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด 56. 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทร +66 (0) 2667 5555	150,000,000	
Chipper Global Limited 57. Commence Chambers P.O. Box 2208, Road Town, Tortola, British Virgin Islands	USD 65,780,000	
Porto Worldwide Limited 58. 2503 Bank of America Tower, 12 Harcourt Road, Central, Hong Kong	USD 199,301,000	
บริษัท ซีพีเอ็น แอนด์ เอชเคแอล จำกัด 59. 53 อาคารศิวิลเทล ทาวเวอร์ ชั้น 12A ห้อง 12A03-04 ถ.วิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม. 10330	4,000,000	

หมายเหตุ : บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ซอบุรี จำกัด และ บริษัท ซีพีเอ็น เลิฟนิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด อยู่ระหว่างการชำระบัญชี

ประเภทธุรกิจ					
ศูนย์อาหาร	อาคารสำนักงาน	ที่พักอาศัย	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ลงทุน และ/หรือถือหุ้นในบริษัทอื่น	อื่น ๆ
			•		
	จี ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9				
			•		
					ให้บริการจัดการ กองทรัสต์เพื่อการลงทุน ในอสังหาริมทรัพย์
				ลงทุนใน บจ. เบย์วอเตอร์ สัดส่วนร้อยละ 50	
			•		
				ลงทุนสิทธิการเช่าใน : เดอะ ไนน์ ทาวเวอร์ ยูนิลีเวอร์ เฮาส์ และพื้นที่จอดรถ	
					ธุรกิจ Co-working Space
			•	ลงทุนใน Porto Worldwide Limited สัดส่วนร้อยละ 33	
					ลงทุนในธุรกิจ แกร็บ ประเทศไทย (Grab)
			•		



# โครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท

## โครงการศูนย์การค้า

### 01. เซ็นทรัล ลาดพร้าว

ที่อยู่ : 1693 ถ.พหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กทม. 10900

โทรศัพท์ : +66 (0) 2793 6000 โทรสาร : +66 (0) 2541 1341

### 02. เซ็นทรัล รามอินทรา

ที่อยู่ : 109/10 ถ.รามอินทรา แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กทม. 10220

โทรศัพท์ : +66 (0) 2790 30000 โทรสาร : +66 (0) 2552 5513

### 03. เซ็นทรัล ปิ่นเกล้า

ที่อยู่ : 7/222 ถ.บรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กทม. 10700

โทรศัพท์ : +66 (0) 2877 5000 โทรสาร : +66 (0) 2884 8446

### 04. เซ็นทรัล มารีนา

ที่อยู่ : 78/54 หมู่ 9 ถ.พิทยาสาย 2 ต.หนองปรือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20260

โทรศัพท์ : +66 (0) 3300 3888 โทรสาร : +66 (0) 3300 3888 ต่อ 1225-6

### 05. เซ็นทรัล เชียงใหม่ แอร์พอร์ต

ที่อยู่ : 2 ถ.มหิดล 252-252/1 ถ.วิภาวดี ต.หายยา อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50100

โทรศัพท์ : +66 (0) 5399 9199 โทรสาร : +66 (0) 5399 9122-3

### 06. เซ็นทรัล พระราม 3

ที่อยู่ : 79 ถ.สาธุประดิษฐ์ แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กทม. 10120

โทรศัพท์ : +66 (0) 2649 6000 โทรสาร : +66 (0) 2673 6009

### 07. เซ็นทรัล บางนา

ที่อยู่ : 587, 589 ถ.เทพรัตน แขวงบางนาเหนือ เขตบางนา กทม. 10260

โทรศัพท์ : +66 (0) 2763 6000 โทรสาร : +66 (0) 2399 5777

### 08. เซ็นทรัล พระราม 2

ที่อยู่ : 160 ถ.พระราม 2 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กทม. 10150

โทรศัพท์ : +66 (0) 2866 4300 โทรสาร : +66 (0) 2872 4560

### 09. เซ็นทรัลเวิลด์

ที่อยู่ : 4, 4/1-4/2, 4/4 ถนนราชดำริห์ แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330

โทรศัพท์ : +66 (0) 2640 7000 โทรสาร : +66 (0) 2255 9767

10. **เซ็นทรัล รัตนาธิเบศร์**  
ที่อยู่ : 68/100, 68/919 หมู่ 8 ถ.รัตนาธิเบศร์ ต.บางกระสอ อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2103 5777 โทรสาร : +66 (0) 2526 6092
11. **เซ็นทรัล แจ้งวัฒนะ**  
ที่อยู่ : 99, 99/9 หมู่ 2 ถ.แจ้งวัฒนะ ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2101 0000 โทรสาร : +66 (0) 2101 1343
12. **เซ็นทรัล พญา**  
ที่อยู่ : 333/99 หมู่ 9 ต.หนองปรือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20260  
โทรศัพท์ : +66 (0) 3300 3999 โทรสาร : +66 (0) 3300 3999 ต่อ 1225-6
13. **เซ็นทรัล อุดร**  
ที่อยู่ : 277/1-3, 271/5 ถ.ประจักษ์ศิลปาคม ต.หมากแข้ง อ.เมืองอุดรธานี จ.อุดรธานี 41000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 4224 9192 โทรสาร : +66 (0) 4224 4639
14. **เซ็นทรัล ชลบุรี**  
ที่อยู่ : 55/88-89, 55/91 หมู่ 1 ต.เสม็ด อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 3300 3333 โทรสาร : +66 (0) 3300 3179
15. **เซ็นทรัล ขอนแก่น**  
ที่อยู่ : 99, 99/1 ถ.ศรีจันทร์ ต.ในเมือง อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 4300 1000 โทรสาร : +66 (0) 4300 1209
16. **เซ็นทรัล เชียงราย**  
ที่อยู่ : 99/9 หมู่ 13 ต.รอบเวียง อ.เมืองเชียงราย จ.เชียงราย 57000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 5202 0999 โทรสาร : +66 (0) 5202 0900
17. **เซ็นทรัล พิษณุโลก**  
ที่อยู่ : 9/99 หมู่ 5 ต.พลาญชุมพล อ.เมืองพิษณุโลก จ.พิษณุโลก 65000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 5500 0999 โทรสาร : +66 (0) 5500 0990
18. **เซ็นทรัล พระราม 9**  
ที่อยู่ : 9/9 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10320  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2103 5999 โทรสาร : +66 (0) 2103 5990
19. **เซ็นทรัล สุราษฎร์ธานี**  
ที่อยู่ : 88 หมู่ 10 ต.วัดประดู่ อ.เมืองสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี 84000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 7796 3555 โทรสาร : +66 (0) 7796 3599

## 20. เขื่อนรล ลำปาง

ที่อยู่ : 319 ถ.ไฮเวย์ลำปาง-งาว ต.สวนดอก อ.เมืองลำปาง จ.ลำปาง 52100  
โทรศัพท์ : +66 (0) 5401 0555 โทรสาร : +66 (0) 5401 0599

## 21. เขื่อนรล อุบล

ที่อยู่ : 311 หมู่ 7 ต.แจระแม อ.เมืองอุบลราชธานี จ.อุบลราชธานี 34000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 4595 0699 โทรสาร : +66 (0) 4595 0600

## 22. เขื่อนรล เชียงใหม่

ที่อยู่ : 99, 99/1, 99/2 หมู่ 4 ถ.สุปเปอร์ไฮเวย์ ต.ฟ้าฮ่าม อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 5399 8999 โทรสาร : +66 (0) 5200 1700

## 23. เขื่อนรล หาดใหญ่

ที่อยู่ : 1518, 1518/1, 1518/2 ถ.กาญจนวนิชย์ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110  
โทรศัพท์ : +66 (0) 7480 1555 โทรสาร : +66 (0) 7480 1599

## 24. เขื่อนรล สมุย

ที่อยู่ : 209, 209/1-209/2 หมู่ 2 ต.บ่อผุด อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี 84320  
โทรศัพท์ : +66 (0) 7796 2777 โทรสาร : +66 (0) 7796 2799

## 25. เขื่อนรล ศาลายา

ที่อยู่ : 99/19, 99/20 หมู่ 2 ต.บางเตย อ.สามพราน จ.นครปฐม 73210  
โทรศัพท์ : +66 (0) 3410 0888 โทรสาร : +66 (0) 3410 0899

## 26. เขื่อนรล ระยอง

ที่อยู่ : 99, 99/1 ถ.บางนา-ตราด ต.เชิงเนิน อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 3301 3333 โทรสาร : +66 (0) 3301 3300

## 27. เขื่อนรล ภูเก็ต

### • เขื่อนรล ภูเก็ต เฟสติวล

ที่อยู่ : 74, 75 หมู่ 5 ถ.วิชิตสงคราม ต.วิชิต อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต 83000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 7629 1111 โทรสาร : +66 (0) 7629 4000

### • เขื่อนรล ภูเก็ต ฟลอเรสต้า

ที่อยู่ : 199 หมู่ 4 ถ.วิชิตสงคราม ต.วิชิต อ.เมืองภูเก็ต จ.ภูเก็ต 83000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 7660 3333

## 28. เซ็นทรัล เวสต์เกต

ที่อยู่: 199, 199/1, 199/2 หมู่ 6 ต.เสาธงหิน อ.บางใหญ่ จ.นนทบุรี 11140  
โทรศัพท์: +66 (0) 2102 7999 โทรสาร: +66 (0) 2102 7900

## 29. เซ็นทรัล อัสต์วิลล์

ที่อยู่: 69, 69/1, 69/2 ถ.ประดิษฐ์มนูธรรม แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กทม. 10230  
โทรศัพท์: +66 (0) 2102 5000 โทรสาร: +66 (0) 2102 5099

## 30. เซ็นทรัล นครศรี

ที่อยู่: 8, 9/8 หมู่ 7 ต.นาสาร อ.พระพรหม จ.นครศรีธรรมราช 80000  
โทรศัพท์: +66 (0) 7580 3333 โทรสาร: +66 (0) 7580 3399

## 31. เซ็นทรัล โคราช

ที่อยู่: 990, 998 ถ.มิตรภาพ-หนองคาย ต.ในเมือง อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา 30000  
โทรศัพท์: +66 (0) 4400 1555 โทรสาร: +66 (0) 4400 1599

## 32. เซ็นทรัล มหาชัย

ที่อยู่: 98 หมู่ 4 ต.นาดี อ.เมืองสมุทรสาคร จ.สมุทรสาคร 74000  
โทรศัพท์: +66 (0) 3411 2777 โทรสาร: +66 (0) 3411 2799

## 33. เซ็นทรัล ไอ-ซิตี

ที่อยู่: No. 1, Level B1, I-City, Persiaran Multimedia, Seksyen 7, Shah Alam, Selangor Darul Ehsan. Malaysia 40000  
โทรศัพท์: +60 (0) 3 5525 0099

## 34. เซ็นทรัล วิลเลจ

ที่อยู่: 98, 98/1 หมู่ 5 ต.บางโหลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540  
โทรศัพท์: +66 (0) 2550 6555

## โครงการอาคารสำนักงาน

### 01. อาคารสำนักงานลาดพร้าว

ที่อยู่: 1693 ถ.พหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กทม. 10900  
โทรศัพท์: +66 (0) 2793 6000 โทรสาร: +66 (0) 2541 1341

### 02. อาคารสำนักงานปิ่นเกล้า ทาวเวอร์ เอ และทาวเวอร์ บี

ที่อยู่: 7/222 ถ.บรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กทม. 10700  
โทรศัพท์: +66 (0) 2877 5000 โทรสาร: +66 (0) 2884 8446

### 03. อาคารสำนักงานบางนา

ที่อยู่ : 587, 589 ถ.เทพรัตน แขวงบางนาเหนือ เขตบางนา กทม. 10260  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2673 6000 โทรสาร : +66 (0) 2399 5777

### 04. อาคารสำนักงาน ดี ออฟฟิศเคส แอท เซ็นทรัลเวิลด์

ที่อยู่ : 999/9 ถ.พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2640 7000 โทรสาร : +66 (0) 2255 9767

### 05. อาคารสำนักงานแจ้งวัฒนะ

ที่อยู่ : 99, 99/9 หมู่ 2 ถ.แจ้งวัฒนะ ต.บางตลาด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2101 0000 โทรสาร : +66 (0) 2101 1343

### 06. อาคารสำนักงาน พระราม 9

ที่อยู่ : 9/9 ถ.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม. 10320  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2103 5999 โทรสาร : +66 (0) 2103 5990

## โครงการโรงแรม

### 01. โรงแรมเซ็นทาราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ อุดรธานี

ที่อยู่ : 212-214 ถ.ประจักษ์ศิลปาคม ต.หมากแข้ง อ.เมืองอุดรธานี จ.อุดรธานี 41000  
โทรศัพท์ : +66 (0) 4234 3555 โทรสาร : +66 (0) 4234 3550

### 02. โรงแรมฮิลล์ พัทยา

ที่อยู่ : 333/101 หมู่ 9 ต.หนองปรือ อ.บางละมุง พัทยา จ.ชลบุรี 20260  
โทรศัพท์ : +66 (0) 3825 3000 โทรสาร : +66 (0) 3825 3001

## โครงการที่พักอาศัยเพื่อเช่า

### 01. เซ็นทรัล ซิตี้ เรสซิเดนซ์

ที่อยู่ : 587, 589 ถ.เทพรัตน แขวงบางนาเหนือ เขตบางนา กทม. 10260  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2763 6000 โทรสาร : +66 (0) 2399 5777

## โครงการที่พักอาศัยเพื่อขาย

- 01. เอสเชนจ์ เชียงใหม่**  
ที่อยู่ : 98 หมู่ 4 ต.ฟ้าฮ่าม อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50000  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 5208 8318
- 02. เอสเชนจ์ ขอนแก่น**  
ที่อยู่ : 199 ต.ในเมือง อ.ขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 4304 3600
- 03. เอสเชนจ์ ระยอง**  
ที่อยู่ : 89 ถ.บางนา-ตราด ต.เชิงเนิน อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21000  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 3310 0388
- 04. เอสเชนจ์ วิลล์ เชียงใหม่**  
ที่อยู่ : 97 หมู่ 4 ต.ฟ้าฮ่าม อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50000  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 5200 1191
- 05. เอสเชนจ์ วิลล์ เชียงราย**  
ที่อยู่ : 299 หมู่ 13 ต.รอบเวียง อ.เมืองเชียงราย จ.เชียงราย 57000  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 5202 3588
- 06. เอสเชนจ์ นครราชสีมา**  
ที่อยู่ : 988 ถ.มิตรภาพ-หนองคาย ต.ในเมือง อ.เมืองนครราชสีมา จ.นครราชสีมา 30000  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 4400 7995
- 07. ฟลา ฟลา 34**  
ที่อยู่ : 2098 ซ.พหลโยธิน 34 แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กทม. 10900  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2550 6874
- 08. นิยาม บรมราชชนนี**  
ที่อยู่ : 62 ถ.บรมราชชนนี แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กทม. 10170  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2119 4646

บทที่ 33

# ข้อมูลสำหรับนักลงทุน และบุคคลอ้างอิง



## บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ทุนจดทะเบียน	2,244,000,000 บาท
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	2,244,000,000 บาท
ประกอบด้วยหุ้นสามัญ	4,488,000,000 หุ้น
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ	0.5 บาท

## ข้อมูลหลักทรัพย์

หุ้นสามัญของบริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนและทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้ชื่อย่อหลักทรัพย์ “CPN”

## การประชุมสามัญผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทมีมติให้จัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 ในวันที่ 29 เมษายน 2563 เวลา 14.00 น. ณ ห้องเวสต์บอลรูม ชั้น 23 โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์ เลขที่ 999/99 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 ประเทศไทย

## ติดต่อนักลงทุนสัมพันธ์

### บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ชั้น 31 อาคาร ดี ออฟฟิศ เอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์  
เลขที่ 999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2667 5555 ต่อ 1614, 1632 และ 1688  
อีเมล : ir@cpn.co.th เว็บไซต์ : www.cpn.co.th

## นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลในอัตราประมาณร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานประจำปี (กรณีไม่มีเหตุผลจำเป็นอื่นใด)

## ข้อมูลราคาหลักทรัพย์ (CPN) และการจ่ายเงินปันผลในช่วงเวลา 5 ปีย้อนหลัง (ปี 2558 – 2562)

ปี	ราคา	ราคาต่ำสุด	เงินปันจ่าย
2558	49.25	39.75	0.70
2559	61.75	43.00	0.83
2560	87.00	53.75	1.40
2561	87.25	68.25	1.10
2562	81.25	58.50	1.30 <sup>1</sup>

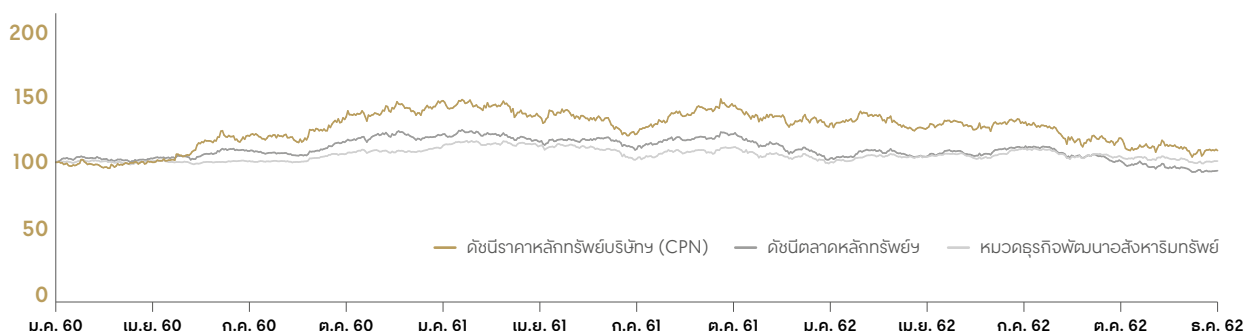
หมายเหตุ : <sup>1</sup> รออนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563

หน่วย : บาทต่อหุ้น

## การเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาหลักทรัพย์บริษัท (CPN) เปรียบเทียบกับดัชนีราคาตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและดัชนีราคาหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

การเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาหลักทรัพย์ (ร้อยละ)	3 ปี ย้อนหลัง	1 ปี ย้อนหลัง
ดัชนีราคาหลักทรัพย์บริษัท (CPN)	-27	-17
ดัชนีราคาตลาดหลักทรัพย์ฯ	-10	1
ดัชนีราคาหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	-24	-24

## เปรียบเทียบการเคลื่อนไหวของดัชนีราคาหลักทรัพย์บริษัท (CPN) กับดัชนีราคาตลาดหลักทรัพย์และดัชนีราคาหมวดธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 3 ปีย้อนหลัง (ราคาปี 2560 เป็นปีฐาน)



กิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์ปี 2562

วันที่	กิจกรรม
14-15 มกราคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ ณ เขตเศรษฐกิจพิเศษฮ่องกงจัดโดย บล. ซีแอลเอสเอ (ประเทศไทย)
18 มกราคม 2562	งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบันโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา
25 มกราคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในงาน Thailand Conference ณ กรุงเทพฯ จัดโดย บล. เจพีมอร์แกน (ประเทศไทย)
28 กุมภาพันธ์ 2562	งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบันโดยผู้บริหารระดับสูง จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา
1 มีนาคม 2562	งานแถลงผลการดำเนินงานประจำปีก่อน (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4-5 มีนาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในงาน Daiwa Investment Conference Tokyo 2019 ณ ประเทศญี่ปุ่น จัดโดย บล. ไดวา
7 มีนาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในประเทศในงาน MBKET Real Estate Day ณ กรุงเทพฯ จัดโดย บล. เมย์แบงก์ กิม เอ็ง (ประเทศไทย)
18 มีนาคม 2562	ร่วมงาน SET Digital Roadshow ณ กรุงเทพฯ จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
21-22 มีนาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ ณ ประเทศสิงคโปร์ จัดโดย บล. ดีบีเอส วิกเคอร์ส (ประเทศไทย)
3 เมษายน 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในงาน Thailand Investment Conference 2019 ณ กรุงเทพฯ จัดโดย บล. ภัทร
26 เมษายน 2562	ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ แอนด์ บางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์
29 เมษายน 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ ณ ประเทศมาเลเซีย จัดโดย บล. ซีจีเอส-ซีไอเอ็มบี (ประเทศไทย)
17 พฤษภาคม 2562	งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบันโดยผู้บริหารระดับสูง จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา
22 พฤษภาคม 2562	งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 1 (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
30-31 พฤษภาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ ณ ไต้หวัน จัดโดย บล. ยูโอบี (ประเทศไทย)
31 พฤษภาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในงาน dbTISCO Thailand Property Sector Corporate Day ณ กรุงเทพฯ จัดโดย บล. ทิสโก้ จำกัด
13 มิถุนายน 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ ณ เขตบริหารพิเศษฮ่องกง จัดโดย บล. บัวหลวง และมอร์แกน สแตนลีย์
3 กรกฎาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในและต่างประเทศ ณ กรุงเทพฯ จัดโดย บล. ดีบีเอส วิกเคอร์ส (ประเทศไทย)
14 สิงหาคม 2562	งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบันโดยผู้บริหารระดับสูง จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา
16 สิงหาคม 2562	งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 2 (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
19-23 สิงหาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา จัดโดย บล. ดีบีเอส วิกเคอร์ส (ประเทศไทย)
30 สิงหาคม 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในงาน Thailand Focus 2019 ณ กรุงเทพฯ จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
17 กันยายน 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในงาน One ASEAN Conference 2019 ณ กรุงเทพฯ จัดโดย บล. ยูบีเอส (ประเทศไทย)
26-27 กันยายน 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ ณ ประเทศสิงคโปร์ จัดโดย บล. ภัทร
27 กันยายน 2562	พบปะนักลงทุนสถาบันในงาน CGS-CIMB Consumer Corporate Day ณ กรุงเทพฯ จัดโดย บล. ซีจีเอส-ซีไอเอ็มบี (ประเทศไทย)
15 พฤศจิกายน 2562	งานประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์และนักลงทุนสถาบันโดยผู้บริหารระดับสูง จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา
26 พฤศจิกายน 2562	งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 3 (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## ปฏิทินทางการเงินที่สำคัญปี 2563

ปฏิทินทางการเงิน	เดือน (คาดการณ์)
ประกาศงบการเงินสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2562	กุมภาพันธ์
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำปี 2562 ณ อาคาร ดิ ออฟฟิศเสส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา	กุมภาพันธ์
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำปี 2562 (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	กุมภาพันธ์
ปีสิ้นสุดทะเบียนสำหรับสิทธิการเข้าประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี	มีนาคม
การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี	เมษายน
จ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2562	พฤษภาคม
ประกาศงบการเงินสำหรับผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 1	พฤษภาคม
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 1 ณ อาคาร ดิ ออฟฟิศเสส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา	พฤษภาคม
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 1 (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	พฤษภาคม
ประกาศงบการเงินสำหรับผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 2	สิงหาคม
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 2 ณ อาคาร ดิ ออฟฟิศเสส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา	สิงหาคม
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 2 (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	สิงหาคม
ประกาศงบการเงินสำหรับผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 3	พฤศจิกายน
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 3 ณ อาคาร ดิ ออฟฟิศเสส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ จัดโดย บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา	พฤศจิกายน
งานแถลงผลการดำเนินงานประจำไตรมาสที่ 3 (Opportunity Day) จัดโดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	พฤศจิกายน

## บุคคลอ้างอิง

### นายกะเบียบหุ้น

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
เลขที่ 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ  
10400 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2009 9999  
โทรสาร : + 66 (0) 2009 9991

### ผู้แทนผู้ถือหุ้น

#### หุ้น CPN218A และ CPN258A

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง  
เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2296 3582  
โทรสาร : + 66 (0) 2683 1298

### นายกะเบียบหุ้น

#### หุ้น CPN225A, CPN235A, CPN227A และ CPN297A

ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2626 7503  
โทรสาร : + 66 (0) 2626 7542

### ผู้สอบบัญชี

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด  
โดยนางสาววรรณพร จงพิรเดชานันท์  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4098  
ชั้น 50-51 เอ็มไพร์ทาวเวอร์ เลขที่ 1 ถนนสาทรใต้  
แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2677 2000  
โทรสาร : + 66 (0) 2677 2222

#### หุ้น CPN210A

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร  
กรุงเทพฯ 10900 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2256 2323-8  
โทรสาร : + 66 (0) 2256 2406

### บริษัทจัดอันดับเครดิตองค์กร และตราสารหนี้

บริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด  
ชั้น 24 อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ เลขที่ 191 ถนนสีลม  
แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2098 3000  
โทรสาร : + 66 (0) 2231 3012

#### หุ้น CPN221A, CPN228A, CPN20DA, CPN21DA, CPN22DA, CPN218A และ CPN258A

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง  
เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : + 66 (0) 2296 3582  
โทรสาร : + 66 (0) 2683 1298

# สรุปตำแหน่งรายการที่กำหนดตามแบบ 56-2

หัวข้อ	หน้า
1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ	14-15, 16-17, 22-25, 48-65
2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ	48-65
3. ปัจจัยความเสี่ยง	30-31, 80-85
4. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	ปกใน, 272-276
5. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น	215
6. นโยบายการจ่ายเงินปันผล	217
7. โครงสร้างการจัดการ	168-183
8. การกำกับดูแลกิจการ	184-205
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม	69-79, 106-165
10. การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง	80-85, 218-221
11. รายการระหว่างกัน	222-229
12. ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ	18-21
13. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ	86-105

หมายเหตุ : ผู้ลงทุนสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากแบบแสดงรายงานประจำปี (แบบ 56-1) ของบริษัทฯ ที่แสดงไว้ใน [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th) หรือเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.cpn.co.th](http://www.cpn.co.th))



# LR Independent Assurance Statement

## Relating to Central Pattana Public Company Limited's Annual Report (Sustainability part) for the calendar year 2019

This Assurance Statement has been prepared for Central Pattana Public Company Limited's Annual Report (Sustainability part) (CPN) in accordance with our contract but is intended for the readers of this Report.

### Terms of engagement

Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (LR) was commissioned by Central Pattana Public Company Limited's Annual Report (Sustainability part) (CPN) to provide independent assurance on its Annual Report (Sustainability part) 2019 "the report" against the assurance criteria below to a limited level of assurance and at the materiality of the professional judgement of the verifier using LR's verification approach. LR's verification procedure is based on current best practice, is in accordance with ISAE 3000<sup>1</sup> and AA1000 AS and uses the following principles of - inclusivity, materiality, responsiveness and reliability of performance data.

Our assurance engagement covered CPN's subsidiaries in Thailand under its direct operational control only, and specifically the following requirements:

- Confirming that the report is in accordance with:
  - GRI Standards (2016) and core option
- Evaluating the accuracy and reliability of data and information for only the selected indicators listed below: <sup>1</sup>
  - Environmental: (GRI 302-1) Energy consumption, (GRI 302-3) Energy intensity, (GRI 303-1) Water withdrawal by sources (GRI 303-3) Water recycled and reused, (GRI 305-1) Direct (Scope 1), (GRI 305-2) Energy indirect (Scope 2), (GRI 305-3) Other indirect (Scope 3) GHG emissions, (GRI 305-4) GHG emissions intensity and (GRI 306-2) Waste by type and disposal methods
  - Social: (GRI 403-2) Types of injury and rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities for all employees, and (GRI 403-1) workers representation in formal joint management-worker health and safety committee.

Our assurance engagement excluded the data and information of CPN's subsidiaries where it has no operational control and all its operations and activities outside of Thailand. Our assurance engagement also excluded the data and information of its suppliers and any third-parties mentioned in the report.

LR's responsibility is only to CPN. LR disclaims any liability or responsibility to others as explained in the end footnote. CPN's responsibility is for collecting, aggregating, analysing and presenting all the data and information within the report and for maintaining effective internal controls over the systems from which the report is derived. Ultimately, the report has been approved by, and remains the responsibility of CPN.

### LR's Opinion

Based on LR's approach nothing has come to our attention that would cause us to believe that CPN has not, in all material respects:

- Met the requirements above
- Disclosed accurate and reliable performance data and information as no errors or omissions were detected
- Covered all the issues that are important to the stakeholders and readers of this report.

The opinion expressed is formed on the basis of a limited level of assurance and at the materiality of the professional judgement of the verifier.

**Note:** The extent of evidence-gathering for a limited assurance engagement is less than for a reasonable assurance engagement. Limited assurance engagements focus on aggregated data rather than physically checking source data at sites. Consequently, the level of assurance obtained in a limited assurance engagement is substantially lower than the assurance that would have been obtained had a reasonable assurance engagement been performed.

### LR's approach

LR's assurance engagements are carried out in accordance with our verification procedure. The following tasks though were undertaken as part of the evidence gathering process for this assurance engagement:

- Assessing CPN's approach to stakeholder engagement to confirm that issues raised by stakeholders were captured correctly. We did this by interviewing CPN's Management who engage directly with stakeholder groups as well as reviewing documents and associated records.

<sup>1</sup> GHG quantification is subject to inherent uncertainty.



- Reviewing CPN's process for identifying and determining material issues to confirm that the right issues were included in their report. We did this by benchmarking reports written by CPN and its peers to ensure that sector specific issues were included for comparability. We also tested the filters used in determining material issues to evaluate whether CPN makes informed business decisions that may create opportunities which contribute towards sustainable development.
- Auditing CPN's data management systems to confirm that there were no significant errors, omissions or mis-statements in the report. We did this by reviewing the effectiveness of data handling process, and systems, including those for internal verification. We also spoke with key people in various departments responsible for compiling the data and drafting the report.
- Sampling of evidences presented at Central Pattaya, Central Udon and Central Westgate to confirm the reliability of the selected topic specific standards.

### Observations

Further observations and findings, made during the assurance engagement, are:

- Stakeholder Inclusivity:  
We are not aware of any key stakeholder groups that have been excluded from CPN's stakeholder engagement process. However, we believe that CPN's engagement process should move further to full dialogue with stakeholders.
- Materiality:  
We are not aware of any material aspects concerning CPN's sustainability performance that have been excluded from the Report. CPN has processes for determining which issue/aspect is material and that these criteria are not biased to the CPN's management. Hence, CPN also expands to properties development business, therefore the issues regarding construction and real estate sectors should be considered in the future.
- Responsiveness:  
CPN have processes for responding to various stakeholder groups. However, we believe that future Reports should provide more information regarding management of changes which will be provide meaningful information to stakeholders, typically for shoppers and employees.
- Reliability:  
CPN has a well-defined data management system to consolidate data and information associated with the selected specific topic standards. Maintaining internal verification processes will continually improve the reliability of its reported data and information.

### LR's standards, competence and independence

LR ensures the selection of appropriately qualified individuals based on their qualifications, training and experience. The outcome of all verification and certification assessments is then internally reviewed by senior management to ensure that the approach applied is rigorous and transparent.

Opart Charuratana  
LR Lead Verifier

Dated: 28 February 2020

On behalf of Lloyd's Register Quality Assurance Ltd.  
Lloyd's Register International (Thailand) Limited  
14th Floor, Sirinrat Building, 3388/46 Rama IV Road  
Klongton, Klongtoey, Bangkok 10110 THAILAND

LRQA reference: BGK00000441

Lloyd's Register Group Limited, its affiliates and subsidiaries, including Lloyd's Register Quality Assurance Limited (LRQA), and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as 'Lloyd's Register'. Lloyd's Register assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant Lloyd's Register entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.  
The English version of this Assurance Statement is the only valid version. Lloyd's Register Group Limited assumes no responsibility for versions translated into other languages.

This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may only be reproduced in its entirety.

Copyright © Lloyd's Register Quality Assurance Limited, 2020. A member of the Lloyd's Register Group.





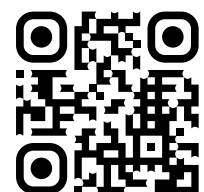
สิ่งพิมพ์นี้ พิมพ์ด้วยกระดาษรีไซเคิล  
ใช้หมึกพิมพ์ทั่วเหลือง และกระบวนการผลิต  
ที่รักษาสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อย CO<sub>2</sub>  
เทียบเท่ากับการปิดไฟ 466 ดวงใน 1 วัน



# CENTRAL PATTANA

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ชั้นที่ 10, 30 - 34 อาคาร ดี ออฟฟิศ แอช เซ็นทรัลเวิลด์  
เลขที่ 999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน  
กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ +66 (0) 2667 5555  
[www.cpn.co.th](http://www.cpn.co.th)





# CENTRALPATTANA

รายงานทางการเงิน  
2562

# บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

สถานที่ตั้ง	ชั้น 10, 30-34 อาคาร ดี ออฟฟิศ แอท เช็นทรัลเวิลด์ เลขที่ 999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย
โทรศัพท์	+66 (0) 2667 5555
เว็บไซต์ของบริษัท	www.cpn.co.th
เลขทะเบียนบริษัท	0107537002443
ปีที่ก่อตั้ง	ปี 2523
ประเภทธุรกิจ	พัฒนาและให้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าขนาดใหญ่และประกอบธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมธุรกิจพัฒนาศูนย์การค้า เช่น อาคารสำนักงาน โรงแรม ที่พักอาศัย และ ศูนย์อาหาร เป็นต้น รวมถึงการลงทุนในกองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ (CPNCG) และทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ (CPNREIT) และเป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ของกองทุนรวมฯ และกองทรัสต์ฯ
ข้อมูลหลักทรัพย์	หุ้นสามัญของ บริษัท เช็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนและทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี 2538 โดยใช้ชื่อย่อหลักทรัพย์ “CPN”
ทุนจดทะเบียน	2,244,000,000 บาท
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	2,244,000,000 บาท ประกอบด้วย หุ้นสามัญ 4,488,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 0.5 บาท
สอบถามข้อมูล	<b>เลขานุการบริษัท</b> โทรศัพท์ : +66 (0) 2667 5555 ต่อ 1665, 1684, 1685, 1686 และ 1687 อีเมล : co.secretary@cpn.co.th  <b>นักลงทุนสัมพันธ์</b> โทรศัพท์ : +66 (0) 2667 5555 ต่อ 1614, 1632 และ 1688 อีเมล : ir@cpn.co.th

ผู้ลงทุนสามารถศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ เพิ่มเติมได้จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของบริษัทฯ ที่แสดงไว้ใน  
www.sec.or.th หรือ www.cpn.co.th

## รายงานทางการเงิน 2562

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

# สารบัญ

**5**

รายงานความรับผิดชอบ  
ของคณะกรรมการ  
ต่อรายงานทางการเงิน

**25**

หมายเหตุประกอบ  
งบการเงิน

**7**

รายงานของผู้สอบบัญชี  
รับอนุญาต

**174**

คำตอบแทนผู้สอบบัญชี

**13**

งบการเงิน

# รายงานความรับผิดชอบของ คณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี ซึ่งงบการเงินดังกล่าวจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวังและประมาณการที่ดีที่สุดในการจัดทำ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

คณะกรรมการได้จัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้อย่างมีเหตุผลว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน และเพื่อให้ทราบจุดอ่อนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ

ในการนี้คณะกรรมการบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงินและระบบควบคุมภายใน และความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับเรื่องนี้ปรากฏในรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบแล้ว

คณะกรรมการมีความเห็นว่าระบบควบคุมภายในของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลต่อความเชื่อถือได้ของงบการเงินรวมของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562



นายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์  
ประธานกรรมการ



นายปรีชา เอกคุณากุล  
กรรมการ  
กรรมการผู้จัดการใหญ่



## **บริษัท เชินทราล์พัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

งบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

และ

รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

# รายงานของ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอ ผู้ถือหุ้นบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

## ความเห็น

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (กลุ่มบริษัท) และของเฉพาะบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (บริษัท) ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมถึงหมายเหตุซึ่งประกอบด้วยสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและเรื่องอื่น ๆ

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะกิจการของกลุ่มบริษัทและบริษัท ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

## เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในวรรค ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มบริษัทและบริษัทตามข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านี้ ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่างๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

การซื้อธุรกิจ	
อ้างอิงหมายเหตุข้อ 2, 3 (ก) และ 4 ของงบการเงินรวม	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
<p>เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561 กลุ่มบริษัทได้เข้าซื้อธุรกิจของบริษัท แกรนด์ คาเนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย เป็นจำนวนเงิน 10,163 ล้านบาท ในระหว่างปี 2562 กลุ่มบริษัทได้ประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ซื้อแล้วเสร็จ กลุ่มบริษัทมีสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้รับตามส่วนได้เสียที่มีอำนาจควบคุมที่ได้มา ณ วันที่ซื้อธุรกิจจำนวนรวมทั้งสิ้น 9,127 ล้านบาท</p> <p>ทั้งนี้การบัญชีสำหรับการซื้อธุรกิจต้องใช้ดุลยพินิจในการระบุและประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาจากการซื้อธุรกิจ เปรียบเทียบกับสิ่งตอบแทนที่โอนให้ผู้ขาย ในการประเมินมูลค่ายุติธรรมกลุ่มบริษัทได้ว่าจ้างผู้ประเมินราคาอิสระเพื่อหามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาจากการซื้อธุรกิจ เนื่องจากความซับซ้อนของวิธีการประเมินมูลค่าที่ใช้และข้อมูลที่ใช้เกี่ยวเนื่องกับการใช้ดุลยพินิจในการกำหนดข้อสมมติที่มีนัยสำคัญโดยผู้บริหาร ดังนั้นข้าพเจ้าจึงเห็นว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่สำคัญในการตรวจสอบ</p>	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินความรู้ ความสามารถ และความเป็นอิสระของผู้ประเมินราคาอิสระของกลุ่มบริษัท</li> <li>ประเมินความเหมาะสมของการระบุสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา</li> <li>ประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาจากการซื้อธุรกิจโดยพิจารณาความเหมาะสมของแบบจำลองทางการเงิน และวิธีการวัดมูลค่าที่นำมาใช้ รวมถึงข้อสมมติหลักที่สำคัญอันได้แก่ ประมาณการอัตราดอกเบี้ยโต และอัตราคิดลด</li> <li>ทดสอบการคำนวณ</li> <li>พิจารณาความเพียงพอของการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

การรับรู้รายได้	
อ้างอิงหมายเหตุ 3 (ท) ของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ	
เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	ได้ตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างไร
รายได้จากการให้เช่าและการให้บริการเป็นบัญชีที่มีจำนวนเงินที่เป็นสาระสำคัญในงบการเงิน รายได้ดังกล่าวขึ้นอยู่กับสัญญาเช่าและสัญญาบริการที่มีจำนวนมาก ซึ่งมีความหลากหลายของข้อตกลงและเงื่อนไขในแต่ละสัญญา รวมถึงการให้ส่วนลดค่าเช่าและค่าบริการแก่ผู้เช่า ดังนั้นความถูกต้องและครบถ้วนของการรับรู้รายได้ที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าและสัญญาบริการดังกล่าวเป็นเรื่องที่ข้าพเจ้าให้ความสำคัญ	<p>วิธีการตรวจสอบของข้าพเจ้ารวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้รายได้โดยการสอบถามผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และอ่านตัวอย่างสัญญาเช่าและสัญญาบริการ เพื่อทำความเข้าใจข้อตกลงและเงื่อนไขที่สำคัญ เพื่อช่วยในการระบุความเสี่ยงจากการรับรู้รายได้ที่ไม่เหมาะสมที่เกี่ยวข้องกับรายได้ประเภทต่าง ๆ</li> <li>- การทดสอบการควบคุมภายในของระบบบัญชีรายได้ รวมถึงการควบคุมหลักที่ควบคุมด้วยบุคคลากร ซึ่งได้แก่ แต่ไม่จำกัดเพียงการควบคุมการอนุมัติสัญญาเช่าและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสัญญาเช่าและการบันทึกข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่ระบบบัญชี การควบคุมในการออกใบแจ้งหนี้และขั้นตอนการรับชำระเงิน การควบคุมการอนุมัติการให้ส่วนลดค่าเช่าและการออกใบลดหนี้</li> <li>- การทดสอบการควบคุมด้วยระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวกับกระบวนการรับรู้รายได้ด้วยความช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ เคพีเอ็มจี ซึ่งทำการทดสอบการควบคุมระบบงานของการกำหนดราคาเช่า ระบบงานของการออกใบแจ้งหนี้ และการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังการบันทึกบัญชีรับรู้รายได้</li> <li>- การสุ่มทดสอบการบันทึกรายได้จากการให้เช่าและการให้บริการโดยเปรียบเทียบกับข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาเช่า กับเอกสารที่เกี่ยวข้องตลอดจนการรับชำระเงิน และ</li> <li>- การประเมินความเพียงพอของการเปิดเผยข้อมูล ให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

### ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วยข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น ซึ่งคาดว่ารายงานประจำปีจะถูกจัดเตรียมให้ข้าพเจ้าภายหลังวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของข้าพเจ้าต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ คือ การอ่านข้อมูลอื่นตามที่ระบุข้างต้นเมื่อจัดทำแล้ว และพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการหรือกับความรู้อื่นที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่าการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลและขอให้ทำการแก้ไข

### ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องเว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มบริษัทและบริษัท หรือหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทและบริษัท

### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูงแต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินจากการใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยเชิงผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

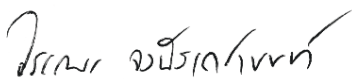
- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติงานตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาดเนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงผลข้อมูล การแสดงผลข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปร่วมกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มบริษัทและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง

- ประเมินการนำเสนอโครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่
- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มบริษัทเพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทางการควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มบริษัท ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ไดวางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายในหากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลว่าข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมดตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของข้าพเจ้าและมาตรการที่ข้าพเจ้าใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าพเจ้าขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่องที่ได้สื่อสารกับผู้มีหน้าที่ในการกำกับดูแล ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชีเว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว



(วรรณพร จงพิริเดชานนท์)

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เลขทะเบียน 4098

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด

กรุงเทพมหานคร

20 กุมภาพันธ์ 2563



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบแสดงฐานะการเงิน

สินทรัพย์	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม
		2562	2561	2562	2561
(บาท)					
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6	2,053,237,349	3,021,030,701	649,670,842	2,011,203,777
เงินลงทุนชั่วคราว	7	1,001,374,831	45,520,769	537,300,004	45,520,769
ลูกหนี้การค้า	5, 8	1,355,706,522	1,278,625,107	997,821,590	837,338,645
ลูกหนี้อื่น	5	3,606,333,839	3,168,772,085	1,520,065,160	1,517,268,346
โครงการก่อสร้างหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา	9, 20	8,361,607,398	7,787,315,457	-	-
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5	-	-	32,176,407	26,016,862
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>		<b>16,378,259,939</b>	<b>15,301,264,119</b>	<b>3,737,034,003</b>	<b>4,437,348,399</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>					
เงินฝากธนาคารที่มีภาระค้ำประกัน	20	1,000,000	11,222,888	-	-
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและกองทุนรวม	10	-	-	28,022,904,562	27,620,971,880
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	12	7,357,462,849	7,045,707,212	7,886,680,686	7,886,680,686
เงินลงทุนในการร่วมค้า	12	4,809,159,317	2,853,474,276	287,324,900	232,499,900
เงินลงทุนระยะยาวในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	7	1,557,186,704	1,908,857,872	1,490,936,704	1,842,607,872
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	7	199,188,980	172,924,286	3,092,280	3,138,420
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าหุ้น	13, 37.2	2,309,616,000	-	2,309,616,000	-
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5	5,166,689,978	4,518,469,601	23,014,714,771	16,220,408,363
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14, 20	104,503,446,798	108,412,457,321	35,146,877,316	41,029,978,438
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	15, 20	1,596,512,025	1,646,079,488	464,352,353	392,174,330
ค่าความนิยม	4, 16	1,036,491,639	1,036,491,639	-	-
สิทธิการเช่า	17, 20	20,782,536,590	14,085,954,198	11,135,836,612	5,772,809,100
สิทธิการใช้สินทรัพย์	18	377,196,868	414,568,118	279,839,914	313,353,879
เงินประกันการทำสัญญาเช่าช่วงทรัพย์สิน	5	-	-	9,000,000,000	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นใดรอการตัดบัญชี	30	2,226,344,210	1,899,878,950	993,043,494	847,923,688
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	5, 19	1,631,942,264	2,400,476,442	241,183,206	193,259,505
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>		<b>153,554,774,222</b>	<b>146,406,562,291</b>	<b>120,276,402,798</b>	<b>102,355,806,061</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>169,933,034,161</b>	<b>161,707,826,410</b>	<b>124,013,436,801</b>	<b>106,793,154,460</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบแสดงฐานะการเงิน

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หมายเหตุ	2562	2561	2562	2561
(บาท)					
หนี้สินหมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	20	4,970,000,000	7,948,005,411	3,600,000,000	3,700,000,000
เจ้าหนี้การค้า	5	1,694,324,758	1,782,454,493	865,741,094	819,274,548
เจ้าหนี้อื่น	5, 21	5,563,848,687	6,180,048,570	2,441,619,212	2,643,149,705
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5, 20	125,761,218	90,089,296	9,861,746,046	9,694,518,039
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	20	3,769,203,285	2,927,965,861	2,369,203,285	2,405,097,143
รายได้ค่าเช่าและค่าบริการรับล่วงหน้า ที่ถึงกำหนดรับรู้ภายในหนึ่งปี	5	1,842,399,134	1,720,153,388	232,756,104	153,923,137
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		921,155,034	662,266,277	304,363,662	111,556,219
เจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง		2,188,285,081	3,272,005,023	689,210,346	1,095,938,949
รวมหนี้สินหมุนเวียน		21,074,977,197	24,582,988,319	20,364,639,749	20,623,457,740
หนี้สินไม่หมุนเวียน					
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5, 20	692,724,451	-	8,105,328,264	12,548,928,693
เงินกู้ยืมระยะยาวอื่น	20	24,470,814,350	19,522,147,447	19,480,968,144	12,350,102,857
เจ้าหนี้สิทธิการเช่า	5	-	418,017,667	-	418,017,667
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	30	1,974,785,570	2,035,483,307	-	-
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	5, 34	32,292,675,950	32,310,327,223	3,946,068,786	2,575,968,498
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	5	8,027,661,841	7,692,519,955	3,760,455,004	3,602,225,127
ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์					
พนักงาน	22	649,366,793	461,329,522	517,839,842	364,281,389
ประมาณการหนี้สินจากการรีดถอนและการบูรณะ		287,057,469	275,479,220	287,057,470	275,479,219
เงินค้ำประกันสิทธิการเช่า	5	707,362	233,796,711	-	233,088,889
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน		68,395,793,786	62,949,101,052	36,097,717,510	32,368,092,339
รวมหนี้สิน		89,470,770,983	87,532,089,371	56,462,357,259	52,991,550,079

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบแสดงฐานะการเงิน

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หมายเหตุ	2562	2561	2562	2561
(บาท)					
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>					
ทุนเรือนหุ้น					
ทุนจดทะเบียน					
(หุ้นสามัญจำนวน 4,488,000,000 หุ้น					
มูลค่า 0.5 บาทต่อหุ้น)					
		2,244,000,000	2,244,000,000	2,244,000,000	2,244,000,000
ทุนที่ออกและชำระแล้ว					
(หุ้นสามัญจำนวน 4,488,000,000 หุ้น					
มูลค่า 0.5 บาทต่อหุ้น)					
		2,244,000,000	2,244,000,000	2,244,000,000	2,244,000,000
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	23	8,558,557,850	8,558,557,850	8,558,557,850	8,558,557,850
กำไรสะสม					
จัดสรรเป็นทุนสำรองตามกฎหมาย					
	24	224,400,000	224,400,000	224,400,000	224,400,000
ยังไม่ได้จัดสรร					
		61,457,082,400	55,007,135,395	56,666,056,436	42,987,177,514
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	24	(355,632,169)	(308,073,729)	(141,934,744)	(212,530,983)
<b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>		<b>72,128,408,081</b>	<b>65,726,019,516</b>	<b>67,551,079,542</b>	<b>53,801,604,381</b>
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	11	8,333,855,097	8,449,717,523	-	-
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>		<b>80,462,263,178</b>	<b>74,175,737,039</b>	<b>67,551,079,542</b>	<b>53,801,604,381</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>		<b>169,933,034,161</b>	<b>161,707,826,410</b>	<b>124,013,436,801</b>	<b>106,793,154,460</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		
	31 ธันวาคม		31 ธันวาคม		
	2562	2561	2562	2561	
(บาท)					
รายได้					
รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ	5, 25	31,843,166,597	29,025,855,290	16,222,490,322	15,281,385,583
รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร	5, 25	851,460,677	733,018,504	333,825,349	260,516,972
(รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหารรวม สำหรับงบการเงินรวม					
2562: 2,169,480 พันบาท และ 2561: 1,849,088 พันบาท					
รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหารรวม สำหรับงบการเงินเฉพาะ					
กิจการ 2562: 861,803 พันบาท และ 2561: 666,542 พันบาท)					
รายได้จากการประกอบกิจการ โรงแรม	25	1,120,527,271	1,207,833,474	-	-
รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์	25	2,904,236,972	2,761,736,087	-	-
รายได้จากการลงทุน	5, 7	187,169,749	115,143,290	15,550,850,092	5,065,987,189
รายได้อื่น	5, 26	1,683,415,423	1,613,078,936	2,028,045,346	1,676,614,636
รวมรายได้		38,589,976,689	35,456,665,581	34,135,211,109	22,284,504,380
ค่าใช้จ่าย					
ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ	5	15,480,793,657	14,143,042,184	8,650,472,549	8,360,132,764
ต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหาร	5	393,999,648	332,150,484	145,721,989	112,911,128
(ต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหารรวม สำหรับงบการเงินรวม					
2562: 1,712,019 พันบาท และ 2561: 1,418,220 พันบาท					
ต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหารรวม สำหรับงบการเงินเฉพาะ					
กิจการ 2562: 673,700 พันบาท และ 2561: 518,136 พันบาท)					
ต้นทุนจากการประกอบกิจการ โรงแรม		378,503,657	423,005,969	-	-
ต้นทุนขายอสังหาริมทรัพย์		1,833,045,051	1,564,737,158	-	-
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	5	6,838,814,813	6,114,292,602	4,498,908,542	4,218,161,364
ต้นทุนทางการเงิน	5, 29	811,468,750	426,332,773	1,183,462,145	1,184,608,506
รวมค่าใช้จ่าย		25,736,625,576	23,003,561,170	14,478,565,225	13,875,813,762
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน)					
บริษัทร่วม	12	1,340,163,899	1,089,896,163	-	-
การร่วมค้า	12	(47,905,602)	(102,745,044)	-	-
กำไรก่อนภาษีเงินได้		14,145,609,410	13,440,255,530	19,656,645,884	8,408,690,618
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	30	(2,336,357,717)	(2,056,902,384)	(1,041,171,683)	(845,514,108)
กำไรสำหรับปี		11,809,251,693	11,383,353,146	18,615,474,201	7,563,176,510

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	
	31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
หมายเหตุ	2562	2561	2562	2561
	(บาท)			
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น				
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าหน่วยงานต่างประเทศ	(176,866,113)	28,946,025	-	-
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย 30	71,566,027	(220,850,836)	70,596,239	(218,613,739)
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(105,300,086)	(191,904,811)	70,596,239	(218,613,739)
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้ 30	-	(26,483,672)	-	(13,880,572)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	(105,300,086)	(218,388,483)	70,596,239	(232,494,311)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	11,703,951,607	11,164,964,663	18,686,070,440	7,330,682,199
การแบ่งปันกำไร				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	11,738,404,950	11,215,652,867	18,615,474,201	7,563,176,510
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 11	70,846,743	167,700,279	-	-
กำไรสำหรับปี	11,809,251,693	11,383,353,146	18,615,474,201	7,563,176,510
การแบ่งปันกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	11,690,846,511	10,997,264,384	18,686,070,440	7,330,682,199
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 11	13,105,096	167,700,279	-	-
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	11,703,951,607	11,164,964,663	18,686,070,440	7,330,682,199
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท) 31	2.62	2.50	4.15	1.69

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท เช่นทรัพย์สิน จ้าง (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

หมายเหตุ	งบการเงินรวม									
	องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น									
	ทุนเรือนหุ้น ที่ออกและ ชำระแล้ว	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น	กำไรสะสม			กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น		ส่วนเกินทุน		รวม
			ทุนสำรอง ตามกฎหมาย	ยังไม่ได้ จัดสรร	อื่น ๆ	การแปลงค่า งบการเงิน	เงินลงทุน พิเศษ	จากการรวมธุรกิจ ภายใต้การ ควบคุมเดียวกัน	ส่วน ของ ส่วนเกินทุน	
2,244,000,000	8,558,557,850	224,400,000	50,890,234,034	(81,453,633)	19,656,490	(54,371,775)	(116,168,918)	61,801,022,966	2,078,763,820	63,879,786,786
32	-	-	-	-	(6,283,087,790)	-	-	-	497,153,491	497,153,491
	-	-	-	-	(6,283,087,790)	-	-	(6,283,087,790)	-	(6,283,087,790)
	-	-	-	-	(6,283,087,790)	-	-	(6,283,087,790)	497,153,491	(5,785,934,299)
4, 10	-	-	-	-	(789,180,044)	-	-	(789,180,044)	(3,264,743,059)	(4,053,923,103)
4	-	-	-	-	-	-	-	-	8,970,842,992	8,970,842,992
	-	-	-	-	(789,180,044)	-	-	(789,180,044)	5,706,099,933	4,916,919,889
	-	-	-	-	(7,072,267,834)	-	-	(7,072,267,834)	6,203,253,424	(809,014,410)
	-	-	-	-	11,215,652,867	-	-	-	11,215,652,867	11,383,353,146
	-	-	-	-	(26,483,672)	28,946,025	(220,850,836)	-	(191,904,811)	(218,388,483)
	-	-	-	-	11,189,169,195	28,946,025	(220,850,836)	-	(191,904,811)	10,997,264,384
2,244,000,000	8,558,557,850	224,400,000	55,007,135,395	(52,507,608)	(201,194,346)	(54,371,775)	(308,073,729)	65,726,019,516	8,449,717,523	74,175,737,039

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้





บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

งบการเงินเฉพาะกิจการ						
	ทุนเรือนหุ้น ที่ออกและ ชำระแล้ว	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น	กำไรสะสม		องค์ประกอบอื่น ของส่วนของผู้ถือหุ้น	รวมส่วนของ ผู้ถือหุ้น
			ทุนสำรอง	ยังไม่ได้		
			ตามกฎหมาย	จัดสรร		
หมายเหตุ				(บาท)		
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	2,244,000,000	8,558,557,850	224,400,000	41,720,969,366	6,082,756	52,754,009,972
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2561						
รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น						
การจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น						
32	-	-	-	(6,283,087,790)	-	(6,283,087,790)
	-	-	-	(6,283,087,790)	-	(6,283,087,790)
รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น						
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี						
กำไร	-	-	-	7,563,176,510	-	7,563,176,510
	-	-	-	(13,880,572)	(218,613,739)	(232,494,311)
รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี						
	-	-	-	7,549,295,938	(218,613,739)	7,330,682,199
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561						
	2,244,000,000	8,558,557,850	224,400,000	42,987,177,514	(212,530,983)	53,801,604,381

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

หมายเหตุ	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	ทุนเรือนหุ้น ที่ออกและ ชำระแล้ว	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น	กำไรสะสม		องค์ประกอบอื่น ของส่วนของผู้ถือหุ้น	รวมส่วนของ ผู้ถือหุ้น
			ทุนสำรอง	ยังไม่ได้ จัดสรร		
			ตามกฎหมาย	(บาท)		
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	2,244,000,000	8,558,557,850	224,400,000	42,987,177,514	(212,530,983)	53,801,604,381
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2562						
รายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น						
การจัดสรรส่วนทุนให้ผู้ถือหุ้น						
เงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นของบริษัท	-	-	-	(4,936,595,279)	-	(4,936,595,279)
รวมรายการกับผู้ถือหุ้นที่บันทึกโดยตรงเข้าส่วนของผู้ถือหุ้น	-	-	-	(4,936,595,279)	-	(4,936,595,279)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี						
กำไร	-	-	-	18,615,474,201	-	18,615,474,201
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-	70,596,239	70,596,239
รวมกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี	-	-	-	18,615,474,201	70,596,239	18,686,070,440
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	2,244,000,000	8,558,557,850	224,400,000	56,666,056,436	(141,934,744)	67,551,079,542

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด

	งบการเงินรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		งบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2562	2561	2562	2561
	(บาท)			
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>				
กำไรสำหรับปี	11,809,251,693	11,383,353,146	18,615,474,201	7,563,176,510
<b>ปรับรายการที่กระทบกำไร (ขาดทุน) เป็นเงินสดรับ (จ่าย)</b>				
โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนาลดลงจากการโอน				
เป็นต้นทุนขาย	1,833,045,051	1,564,737,158	-	-
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	7,116,898,885	5,905,735,427	3,126,548,615	3,019,600,997
รายได้จากการลงทุน	(187,169,749)	(115,143,290)	(15,550,850,092)	(5,065,987,189)
ต้นทุนทางการเงิน	811,468,750	426,332,773	1,183,462,145	1,184,608,506
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ (กลับรายการ)	(15,505,315)	34,496,992	(5,797,787)	27,112,921
ตัดจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	56,981,896	3,890,492	10,097,854	1,003,589
กำไรจากการขายเงินลงทุนระยะยาวในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(48,941,617)	(7,673,576)	(48,941,617)	(7,673,576)
กำไรจากการขายเงินลงทุนชั่วคราว	(6,773,793)	(16,403,862)	(6,449,377)	(16,403,862)
(กำไร) ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์	(1,651,964)	(3,504,608)	1,940,977	(2,548,062)
รับรู้รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	(1,878,052,127)	(1,640,018,757)	(221,307,371)	(175,350,835)
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	201,691,121	56,735,638	161,729,789	41,667,732
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	(1,295,501,982)	(987,151,119)	-	-
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น	33,609,677	74,956	-	-
กำไรจากการปรับมูลค่ายุติธรรมของสัญญาซื้อขายเงินต่างประเทศ	192,118,451	-	-	-
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	2,336,357,717	2,056,902,384	1,041,171,683	845,514,108
	20,957,826,694	18,662,363,754	8,307,079,020	7,414,720,839
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>				
ลูกหนี้การค้า	(61,576,100)	75,037,114	(154,685,158)	14,388,903
ลูกหนี้อื่น	(557,802,649)	201,745,226	(371,507,438)	(116,385,138)
โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา	(1,981,901,213)	(1,362,139,329)	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	614,300,093	(919,442,407)	(77,065,754)	(40,639,756)
เจ้าหนี้การค้า	(200,036,003)	(143,915,969)	46,466,546	224,442,115
เจ้าหนี้อื่น	(719,231,428)	599,208,342	(281,584,155)	21,999,978
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	1,982,646,600	1,588,333,205	1,670,240,626	443,391,444
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	335,141,886	606,140,848	158,229,877	281,497,922
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(13,653,850)	(3,878,100)	(8,171,333)	(2,737,300)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากการดำเนินงาน	20,355,714,030	19,303,452,684	9,289,002,231	8,240,679,007
ภาษีเงินได้จ่าย	(2,584,463,889)	(2,164,122,589)	(1,011,133,105)	(952,917,935)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	17,771,250,141	17,139,330,095	8,277,869,126	7,287,761,072

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## งบกระแสเงินสด

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุด		สำหรับปีสิ้นสุด	
	วันที่ 31 ธันวาคม		วันที่ 31 ธันวาคม	
	2562	2561	2562	2561
	(บาท)			
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน				
ดอกเบี้ยรับ	41,234,236	20,982,103	619,243,022	529,621,744
เงินปันผลรับ	1,053,942,734	913,380,125	15,069,828,537	5,970,034,000
เงินลงทุนชั่วคราวลดลง (เพิ่มขึ้น)	(947,371,608)	2,910,997,710	(483,696,024)	2,910,997,710
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้า	(2,126,027,397)	(75,348,250)	(457,057,682)	(2,749,828,202)
เงินสดรับคืนจากหน่วยลงทุนในกองทุนรวม	-	-	-	10,640,000
เงินสดจ่ายล่วงหน้าค่าหุ้น	(2,309,616,000)	-	(2,309,616,000)	-
เงินสดรับคืนจากการลดมูลค่าเงินลงทุนในบริษัทร่วม	-	21,889,868	300,000	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนระยะยาวในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(98,298,426)	(2,147,314,306)	(73,125,000)	(2,147,314,306)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนระยะยาวอื่น	-	(44,818,286)	-	-
เงินสดรับจากการจำหน่ายเงินลงทุนระยะยาวกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	560,349,250	43,635,398	560,349,250	43,635,398
เงินสดจ่ายให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(551,299,493)	(56,202,750)	(17,041,303,614)	(7,983,564,480)
เงินสดรับชำระคืนเงินให้กู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	62,650,403	10,238,284,064	9,109,875,642
เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	(6,282,122,909)	(4,811,278,120)	(948,387,196)	(844,454,465)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออาคารและอุปกรณ์	(211,075,777)	(182,411,550)	(136,837,230)	(101,245,974)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(3,676,086)	-	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสิทธิการเช่า	(3,290,602,281)	(3,765,670,031)	(1,461,698,012)	(401,368,771)
เงินสดจ่ายล่วงหน้าค่าซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสิทธิการเช่า	(228,220,975)	(228,220,975)	(69,669,249)	(42,075,833)
เงินสดจ่ายชำระเจ้าหนี้สิทธิการเช่า	(418,017,667)	(33,333,333)	-	(33,333,333)
เงินสดรับจากการขายสิทธิการเช่าและอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	136,554,305	68,760,493	93,000,870	47,497,500
เงินสดจ่ายเพื่อชำระเงินประกันการทำสัญญาเช่าช่วงทรัพย์สิน	-	-	(9,000,000,000)	-
เงินสดจ่ายเพื่อชำระเจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง	(1,221,972,671)	(1,436,670,415)	(908,341,308)	(999,183,741)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อย	-	(9,710,732,944)	-	-
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมลงทุน	(15,896,220,765)	(18,449,704,860)	(6,308,725,572)	3,319,932,890
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน				
เงินสดรับจากเงินฝากธนาคารที่มีภาระค้ำประกัน	10,222,888	-	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	(966,667,807)	(610,576,876)	(1,124,478,908)	(1,235,887,039)
เงินปันผลจ่ายให้ผู้ถือหุ้นของบริษัท	(5,014,931,019)	(6,282,449,843)	(4,936,199,019)	(6,282,449,843)
เงินสดรับจากการออกหุ้นสามัญของบริษัทย่อยให้กับ ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(377,481,898)	497,153,491	-	-
เงินสดจ่ายจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในความเป็นเจ้าของใน บริษัทย่อยที่ไม่ได้มีผลทำให้สูญเสียการควบคุม	(24,616,290)	(4,053,923,103)	-	-
เงินสดที่ผู้เช่าจ่ายเพื่อลดจำนวนหนี้สินซึ่งเกิดขึ้นจากสัญญาเช่าการเงิน	(2,709,608)	(820,863)	(1,852,916)	(820,863)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1,228,327,392	75,807,000	7,037,890,496	10,361,121,600
เงินสดจ่ายเพื่อชำระเงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(330,000,000)	-	(11,301,007,571)	(21,910,071,788)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุนสถาบัน	32,638,778,000	24,828,865,411	26,700,000,000	21,100,000,000
เงินสดจ่ายเพื่อชำระเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุนสถาบัน	(29,826,878,273)	(12,569,734,572)	(19,705,028,571)	(12,133,600,000)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมจัดหาเงิน	(2,665,956,615)	1,884,320,645	(3,330,676,489)	(10,101,707,933)

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกระแสเงินสด

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	
	31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
	2562	2561	2562	2561
	(บาท)			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(790,927,239)	573,945,880	(1,361,532,935)	505,986,029
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม	3,021,030,701	2,418,138,796	2,011,203,777	1,505,217,748
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่านำเข้าต่างประเทศ	(176,866,113)	28,946,025	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม	6	2,053,237,349	649,670,842	2,011,203,777

รายการที่ไม่กระทบเงินสด

ในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561

กลุ่มบริษัทได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สิทธิการเช่า และสิทธิการใช้สินทรัพย์ในราคาทุนเป็นจำนวนเงินรวม 7,834.0 ล้านบาท (2561: 9,587.7 ล้านบาท) ซึ่งในจำนวนนี้กลุ่มบริษัทได้มาโดยจ่ายเงินสดเป็นจำนวนเงินรวม 7,191.8 ล้านบาท (2561: 8,759.3 ล้านบาท) และต้นทุนการกู้ยืมที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์จำนวนเงินรวม 82.3 ล้านบาท (2561: 93.4 ล้านบาท) และคงค้างเป็นเจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นจำนวนเงินรวม 584.3 ล้านบาท (2561: 735.0 ล้านบาท)

บริษัทได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สิทธิการเช่าและสิทธิการใช้สินทรัพย์ในราคาทุนเป็นจำนวนเงินรวม 2,263.8 ล้านบาท (2561: 1,854.6 ล้านบาท) ซึ่งในจำนวนนี้บริษัทได้มาโดยจ่ายเงินสดเป็นจำนวนเงินรวม 1,645.8 ล้านบาท (2561: 1,347.1 ล้านบาท) และต้นทุนการกู้ยืมที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์จำนวนเงินรวม 6.1 ล้านบาท (2561: 56.3 ล้านบาท) และคงค้างเป็นเจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นจำนวนเงินรวม 600.4 ล้านบาท (2561: 451.2 ล้านบาท)

กลุ่มบริษัทได้มีการก่อสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนาในราคาทุนเป็นจำนวนเงินรวม 635.6 ล้านบาท (2561: 2,595.4 ล้านบาท) ซึ่งในจำนวนนี้กลุ่มบริษัทได้มาโดยจ่ายเงินสดเป็นจำนวนเงินรวม 457.8 ล้านบาท (2561: 1,362.1 ล้านบาท) โอนจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนและที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เป็นจำนวนเงินรวม 259.5 ล้านบาท (2561: 934.9 ล้านบาท) ต้นทุนการกู้ยืมที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์จำนวนเงินรวม 82.1 ล้านบาท (2561: 90.3 ล้านบาท) และคงค้างเป็นเจ้าหนี้การค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นจำนวนเงินรวม 177.7 ล้านบาท (2561: 208.1 ล้านบาท)

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

หมายเหตุ	สารบัญ
1	ข้อมูลทั่วไป
2	เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน
3	นโยบายการบัญชีที่สำคัญ
4	การซื้อธุรกิจและส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม
5	บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
6	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
7	เงินลงทุนอื่น
8	ลูกหนี้การค้า
9	โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา
10	เงินลงทุนในบริษัทย่อยและกองทุนรวม
11	ส่วนของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจควบคุม
12	เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า
13	เงินจ่ายล่วงหน้าค่าหุ้น
14	อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน
15	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์
16	ค่าความนิยม
17	สิทธิการเช่า
18	สิทธิการใช้สินทรัพย์
19	สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น
20	หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย
21	เจ้าหนี้อื่น
22	ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน
23	ทุนเรือนหุ้น
24	สำรอง
25	ส่วนงานดำเนินงานและการจำแนกรายได้
26	รายได้อื่น
27	ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน
28	ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ
29	ต้นทุนทางการเงิน
30	ภาษีเงินได้
31	กำไรก่อนหักขั้นพื้นฐาน

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

หมายเหตุ	สารบัญ
32	เงินปันผล
33	เครื่องมือทางการเงิน
34	การให้เช่าสังหาริมทรัพย์
35	การระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
36	คดีฟ้องร้อง
37	เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน
38	มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ยังไม่ได้ใช้
39	การจัดประเภทรายการใหม่



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

งบการเงินนี้ได้รับอนุมัติให้ออกงบการเงินจากคณะกรรมการเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563

## 1 ข้อมูลทั่วไป

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในระหว่างปีได้แก่ บริษัท เซ็นทรัล โฮลดิ้ง จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 26.2) ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย

บริษัทดำเนินธุรกิจหลักเกี่ยวกับการเป็นผู้พัฒนาโครงการใหม่ ๆ และรับบริหารโครงการต่าง ๆ โดยก่อสร้างอาคารสำนักงานและอาคารศูนย์การค้าเพื่อให้เช่า ให้บริการด้านสาธารณูปโภคภายในศูนย์การค้า ให้บริการศูนย์อาหาร และให้คำปรึกษาด้านการบริหารและการจัดการอสังหาริมทรัพย์ รายละเอียดของบริษัทย่อย กองทุนรวม บริษัทร่วมการร่วมค้าและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ได้เปิดเผยเพิ่มเติมไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 5, 10 และ 12 และมีรายละเอียดดังนี้

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	บริษัทถือหุ้นร้อยละ	
			2562	2561 (ร้อยละ)
บริษัทย่อยทางตรง				
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 2 จำกัด	(1) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด	(1) (2) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา รัชโยธิน จำกัด	(2) (6)	ไทย	44.0	44.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา รัตนวิบูลย์ จำกัด	(1) (2) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ดเอนิว จำกัด	(4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัล เวิลด์ จำกัด	(1) (2) (4) (7)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 3 จำกัด	(1) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ชลบุรี จำกัด				
(อยู่ระหว่างชำระบัญชี)	(1) (2) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น เรสซิเดนซ์ จำกัด	(10)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา คิวเวลอปเม้นท์ จำกัด	(1) (2) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น โกบอล จำกัด	(6)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์ สแควร์ จำกัด	(1) (2)	ไทย	93.3	93.3

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	บริษัทถือหุ้นร้อยละ	
			2562	2561 (ร้อยละ)
บริษัทย่อยทางตรง (ต่อ)				
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด	(1) (2) (4) (10)	ไทย	78.1	78.1
บริษัท ซีพีเอ็น พัทยา จำกัด	(1) (2) (4) (7)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น เสิร์นนิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด				
(อยู่ระหว่างชำระบัญชี)	(9)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น ระยอง จำกัด	(1) (2) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น โคราช จำกัด	(1) (2) (4)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น เอสเตท จำกัด	(6)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น เรซซิเด้นซ์ ขอนแก่น จำกัด	(6)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	(1)	ไทย	78.0	63.0
บริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด	(6)	ไทย	90.0	90.0
บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด	(1)	ไทย	100.0	86.0
บริษัท ซีพีเอ็น ริท แมเนจเม้นท์ จำกัด	(11)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท คาราส์เบอร์ จำกัด	(6)	ไทย	65.0	65.0
บริษัท ซีพีเอ็น พัทยา โฮเทล จำกัด	(7)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ชนະគុณ ติเวลลอปเม้นท์ จำกัด	(1)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด	(1)	ไทย	70.0	100.0
บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด	(2)	ไทย	-	100.0
บริษัทย่อยทางอ้อม				
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เรียวตี้ จำกัด	(2) (6)	ไทย	56.0	56.0
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์ สแควร์ จำกัด	(1) (2)	ไทย	4.4	4.4
บริษัท บางนา เซ็นทรัล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	(1) ถึง (5)	ไทย	99.9	99.9
บริษัท โกบอล รีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ แอนด์ อินเวสเม้นท์ ลิมิเต็ด	(6)	ฮ่องกง	100.0	100.0
บริษัท โกบอล คอมเมอเชียล พร็อพเพอร์ตี้ ลิมิเต็ด	(6)	ฮ่องกง	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น คอมเพล็กซ์ จำกัด	(6)	ไทย	99.9	99.9
บริษัท ซีพีเอ็น ซิตี้ จำกัด	(6)	ไทย	99.9	99.9

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ชื่อกิจการ	ลักษณะธุรกิจ	ประเทศ ที่กิจการจัดตั้ง	บริษัทถือหุ้นร้อยละ	
			2562	2561 (ร้อยละ)
บริษัทย่อยทางอ้อม (ต่อ)				
บริษัท ซี.เอส.ซีดี จำกัด	(1)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท ซีพีเอ็น เรชชีเคินส์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด	(12)	ไทย	100.0	100.0
CPN Ventures Sdn. Bhd.	(8)	มาเลเซีย	100.0	100.0
Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd.	(6)	มาเลเซีย	60.0	60.0
บริษัท แกรนด์ คาเนล แลนด์ จำกัด	(1) (2) (3) (4)			
(มหาชน)	(8)	ไทย	67.5	67.5
บริษัท เบิ้ล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	(1) (10)	ไทย	79.6	79.6
บริษัท เบิ้ล แอสเซทส์ จำกัด	(6)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท สเตอร์ลิง อีคิวตี้ จำกัด	(1)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท จี แลนด์ พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด	(1)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท พระราม 9 สแควร์ จำกัด	(1)	ไทย	93.1	93.1
บริษัท พระราม 9 สแควร์ โฮเต็ล จำกัด	(7)	ไทย	99.9	99.9
บริษัท จีแลนด์ริท แมนเนจเม้นท์ จำกัด	(11)	ไทย	100.0	100.0
บริษัท รัชดา แอสเซทส์ โฮลดิ้ง จำกัด	(6)	ไทย	100.0	100.0
Chipper Global Limited	(6)	บริติชเวอร์จิน	100.0	-
กองทุนรวม				
กองทุนรวมธุรกิจไทย 4	(6)	ไทย	100.0	100.0

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

- (1) ก่อสร้างอาคารสำนักงานและอาคารศูนย์การค้าเพื่อให้เช่า
- (2) ให้บริการด้านสาธารณูปโภคภายในศูนย์การค้า
- (3) ก่อสร้างห้องชุดพักอาศัยและอาคารร้านค้าเพื่อให้เช่า
- (4) ให้บริการศูนย์อาหาร
- (5) ให้บริการสวนสนุกและสวนน้ำบนศูนย์การค้า
- (6) ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์
- (7) ธุรกิจโรงแรม
- (8) ให้คำปรึกษาด้านการบริหารและการจัดการอสังหาริมทรัพย์
- (9) ให้บริการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- (10) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สำหรับการขายบ้านพร้อมที่ดินและหน่วยในอาคารชุดพักอาศัย
- (11) ให้บริการจัดการกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์
- (12) บริหารงานนิติบุคคลอาคารชุด และนิติบุคคลบ้านจัดสรร

(ก) เกณฑ์การถือปฏิบัติ

งบการเงินนี้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน รวมถึงแนวปฏิบัติทางการบัญชีที่ประกาศใช้โดยสภาวิชาชีพบัญชี กฤษฎีชัยและประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานการรายงานทางการเงินหลายฉบับได้มีการออกและปรับปรุงใหม่ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่รอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2562 การถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่นั้น มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีของกลุ่มบริษัทซึ่งไม่มีผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่อการเงินของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 เรื่อง รายได้จากการเงินของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 เรื่อง รายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า (“IFRS 15”) เป็นครั้งแรกแทนมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 18 เรื่อง รายได้ (“IAS 18”) มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 11 เรื่อง สัญญาก่อสร้าง (“IAS 11”) และการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดของนโยบายการบัญชีได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 3 (ท)

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

กลุ่มบริษัทถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 โดยใช้วิธีปรับปรุงย้อนหลัง ดังนั้นกลุ่มบริษัทจะถือปฏิบัติตามข้อกำหนดของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 15 กับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการทุกงวดที่แสดงเปรียบเทียบ

ตาม TFRS 15 กลุ่มบริษัทรับรู้รายได้เมื่อลูกค้ามีอำนาจควบคุมในสินค้าหรือบริการ ด้วยจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะมีสิทธิได้รับ และมีการใช้พิจารณาในการพิจารณาการรับรู้รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม เกี่ยวกับการพิจารณาว่ารายการค้าที่กลุ่มบริษัททำรายการในลักษณะการเป็นตัวแทนมากกว่าการเป็นตัวการหรือไม่ โดยพิจารณาว่ากลุ่มบริษัทควบคุมสินค้าก่อนส่งมอบให้กับลูกค้าหรือไม่ ในขณะที่ TAS 18 กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าความเสี่ยงและผลตอบแทนที่มีนัยสำคัญของความเป็นเจ้าของในสินค้า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหารและต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหารลดลงเท่ากันในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นจำนวนเงิน 1,318 ล้านบาท (2561: 1,117 ล้านบาท) และในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นจำนวนเงิน 528 ล้านบาท (2561: 406 ล้านบาท) ตามลำดับ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีดังกล่าวไม่มีผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่องบการเงิน

นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทไม่ได้นำมาตราฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ซึ่งยังไม่มีผลบังคับใช้ในงวดปัจจุบันมาถือปฏิบัติในการจัดทำงบการเงินนี้ก่อนวันที่มีผลบังคับใช้ มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กลุ่มบริษัทได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 38

#### (ข) สกูลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานและนำเสนองบการเงิน

งบการเงินนี้จัดทำเป็นเงินบาทซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของบริษัท

#### (ค) การใช้วิจารณญาณและการประมาณการ

ในการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณ การประมาณการและข้อสมมติหลายประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ ประมาณการและข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินจะได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง การปรับประมาณการทางบัญชีจะบันทึกโดยวิธีเปลี่ยนทันทีเป็นต้นไป

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**ข้อสมมติและความไม่แน่นอนของการประมาณการ**

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อสมมติและความไม่แน่นอนของการประมาณการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ซึ่งมีความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญที่จะส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงที่มีสาระสำคัญในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินในปีบัญชีถัดไป ได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อต่อไปนี้

หมายเหตุข้อ 3 (บ), 30	การรับรู้สินทรัพย์ภายในได้ และการคาดการณ์กำไรทางภายในอนาคตที่จะนำ ขาดทุนทางภายในไปใช้ประโยชน์
หมายเหตุข้อ 3 (ค)	การรับรู้รายการและการวัดมูลค่าประมาณการหนี้สิน
หมายเหตุข้อ 3 (ค), 22	การวัดมูลค่าภาระผูกพันของโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย
หมายเหตุข้อ 4	การซื้อบริษัทธุรกิจ และ
หมายเหตุข้อ 16	การทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยมเกี่ยวกับการใช้ข้อสมมติที่สำคัญในการ ประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

นโยบายการบัญชีที่นำเสนอต่อไปนี้ได้ถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอสำหรับงบการเงินทุกกรอบระยะเวลาที่รายงาน

#### (ก) เกณฑ์ในการจัดหางบการเงินรวม

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินของบริษัท บริษัทย่อย (รวมกันเรียกว่า “กลุ่มบริษัท”) และส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

##### การรวมธุรกิจ

กลุ่มบริษัทบันทึกบัญชีสำหรับการรวมธุรกิจตามวิธีซื้อ เมื่อการควบคุมถูกโอนไปยังกลุ่มบริษัท ยกเว้นในกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อกำหนดบริษัทเปิดรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นและมีความสามารถในการใช้อำนาจเหนือกิจการนั้นทำให้เกิดผลกระทบต่อจำนวนเงินผลตอบแทนของกลุ่มบริษัท วันที่ซื้อกิจการคือวันที่อำนาจในการควบคุมนั้นได้ถูกโอนไปยังผู้ซื้อ การกำหนดวันที่ซื้อกิจการและการระบุเกี่ยวกับการโอนอำนาจควบคุมจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งต้องใช้ดุลยพินิจเข้ามาเกี่ยวข้อง

ค่าความนิยมถูกวัดมูลค่า ณ วันที่ซื้อ โดยวัดจากมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่โอนให้ซึ่งรวมถึงการรับรู้จำนวนส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อ หักด้วยมูลค่าสุทธิ (มูลค่ายุติธรรม) ของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาซึ่งวัดมูลค่า ณ วันที่ซื้อ ถ้าไรจากการซื้อในราคาต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที

สิ่งตอบแทนที่โอนให้ต้องวัดด้วยมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่โอนไปหนี้สินที่กลุ่มบริษัทก่อขึ้นเพื่อจ่ายชำระให้แก่เจ้าของเดิม และส่วนได้เสียในส่วนของเจ้าของที่ออกโดยกลุ่มบริษัท ทั้งนี้สิ่งตอบแทนที่โอนให้ยังรวมถึงมูลค่ายุติธรรมของหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น

สิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันซื้อธุรกิจ และวัดมูลค่าภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ ทุกวันที่รายงานการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นของบริษัทที่ถูกซื้อที่รับมาจากการรวมธุรกิจ รับรู้เป็นหนี้สินหากมีภาระผูกพันในปัจจุบันซึ่งเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ในอดีต และสามารถวัดมูลค่ายุติธรรมได้อย่างน่าเชื่อถือ



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อของกลุ่มบริษัทที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการรวมธุรกิจ เช่น ค่าที่ปรึกษากฎหมาย ค่าธรรมเนียมวิชาชีพและค่าที่ปรึกษาอื่น ๆ ถือเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น

หากการบันทึกบัญชีเมื่อเริ่มแรกสำหรับการรวมธุรกิจไม่เสร็จสมบูรณ์ภายในวันสิ้นรอบระยะเวลารายงานที่การรวมธุรกิจเกิดขึ้น กลุ่มบริษัทประมาณการมูลค่าของรายการซึ่งข้อมูลทางบัญชียังไม่สมบูรณ์เพื่อรายงาน มูลค่าประมาณการดังกล่าวจะถูกปรับปรุง หรือรับรู้สินทรัพย์ หรือหนี้สินเพิ่มเติมในระหว่างช่วงระยะเวลาในการวัดมูลค่า เพื่อสะท้อนผลของข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสถานการณ์แวดล้อมที่มีอยู่ ณ วันที่ซื้อ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีผลต่อการวัดมูลค่าของจำนวนต่าง ๆ ที่เคยรับรู้ไว้ ณ วันที่ซื้อ

#### การซื้อแบบทยอยซื้อ

ในการรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ กลุ่มบริษัทต้องวัดมูลค่าส่วนได้เสียของเงินลงทุนที่กลุ่มบริษัทถืออยู่ในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อและรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นในกำไรหรือขาดทุน มูลค่าของส่วนได้เสียในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจที่เคยรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจะถูกจัดประเภทใหม่เป็นกำไรหรือขาดทุนด้วยเกณฑ์เดียวกันเสมือนว่าได้ขายเงินลงทุนดังกล่าวออกไป

#### การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีเสมือนว่าเป็นวิธีการรวมส่วนได้เสีย โดยวิธีการดังกล่าวผู้ซื้อต้องรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินของธุรกิจที่ถูกซื้อด้วยมูลค่าตามบัญชีของธุรกิจดังกล่าวตามงบการเงินรวมของบริษัทใหญ่ในลำดับสูงสุด ณ วันที่เกิดรายการ ส่วนต่างระหว่างมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของธุรกิจที่ถูกนำมารวมดังกล่าวกับค่าตอบแทนที่จ่ายรับรู้เป็นส่วนเกินหรือส่วนขาดจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันในส่วนของผู้ถือหุ้น รายการส่วนเกินหรือส่วนขาดจะถูกโอนไปยังกำไรสะสมเมื่อมีการขายเงินลงทุนในธุรกิจที่ซื้อดังกล่าวไป

ผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ถูกซื้อจะรวมอยู่ในงบการเงินรวมของผู้ซื้อนับตั้งแต่วันที่ต้นงวดของงบการเงินเปรียบเทียบหรือวันที่ธุรกิจเหล่านั้นอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันแล้วแต่ระยะเวลาใดจะสั้นกว่า จนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุด

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### บริษัทย่อย

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มบริษัท การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบริษัทเปิดรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นและมีความสามารถในการใช้อำนาจเหนือกิจการนั้นทำให้เกิดผลกระทบต่อจำนวนเงินผลตอบแทนของกลุ่มบริษัท งบการเงินของบริษัทย่อยได้รวมอยู่ในงบการเงินรวมนับแต่วันที่มีการควบคุมจนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุดลง

#### ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

ณ วันที่ซื้อธุรกิจ กลุ่มบริษัทได้มูลค่าส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมตามอัตราส่วนได้เสียในสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาจากผู้ถูกซื้อ

การเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัทที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทสูญเสียอำนาจการควบคุมจะบันทึกบัญชีโดยถือเป็นรายการในส่วนของผู้ถือหุ้น

#### การสูญเสียการควบคุม

เมื่อกลุ่มบริษัทสูญเสียการควบคุมในบริษัทย่อย กลุ่มบริษัทตัดรายการสินทรัพย์และหนี้สินของบริษัทย่อยนั้นออก รวมถึงส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมและส่วนประกอบอื่นในส่วนของผู้ถือหุ้นที่เกี่ยวข้องกับบริษัทย่อยนั้น กำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการสูญเสียการควบคุมในบริษัทย่อยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเดิมที่ยังคงเหลืออยู่ให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่สูญเสียการควบคุม

#### ส่วนได้เสียในเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย

ส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย ประกอบด้วยส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มบริษัทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญโดยมีอำนาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานแต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมหรือควบคุมร่วมในนโยบายดังกล่าว การร่วมค้าเป็นการร่วมการทำงานที่กลุ่มบริษัทมีการควบคุมร่วมในการงานนั้น โดยมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการทำงานนั้นมากกว่าการมีสิทธิในสินทรัพย์และภาระผูกพันในหนี้สินที่เกี่ยวข้องกับการร่วมการทำงานนั้น

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้าบันทึกบัญชีตามวิธีส่วนได้เสีย โดยรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุน ซึ่งรวมถึงต้นทุนการทำรายการ ภายหลังการรับรู้รายการเริ่มแรก ส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนและกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่นของเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัท จะถูกบันทึกในงบการเงินรวมจนถึงวันที่กลุ่มบริษัทสูญเสียความมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ หรือการควบคุมร่วม

#### การตัดรายการ ในงบการเงินรวม

ยอดคงเหลือและรายการบัญชีระหว่างกิจการในกลุ่ม รวมถึงรายได้หรือค่าใช้จ่ายที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการระหว่างกิจการในกลุ่ม ถูกตัดรายการในการจัดทำงบการเงินรวม กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการกับบริษัทร่วมและการร่วมค้ากันถูกตัดรายการกับเงินลงทุนเท่าที่กลุ่มบริษัทมีส่วนได้เสียในกิจการที่ถูกลงทุนนั้น ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงถูกตัดรายการในลักษณะเดียวกับกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง แต่เท่าที่เมื่อไม่มีหลักฐานการด้อยค่าเกิดขึ้น

## (ข) เงินตราต่างประเทศ

#### รายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

รายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

สินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นตัวเงินและเป็นเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่รายงานแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันนั้น

สินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งเกิดจากรายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศซึ่งบันทึกตามเกณฑ์ราคาทุนเดิม แปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการแปลงค่า ให้รับรู้เป็นกำไรหรือขาดทุนในงวดบัญชีนั้น

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**หน่วยงานในต่างประเทศ**

สินทรัพย์และหนี้สินของหน่วยงานในต่างประเทศ รวมถึงค่าความนิยมและรายการปรับปรุงมูลค่าสุทธิธรรมที่เกิดขึ้นจากการซื้อหน่วยงานในต่างประเทศ แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่รายงาน

รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานในต่างประเทศแปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนที่ใกล้เคียงกับอัตรา ณ วันที่เกิดรายการ

ผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการแปลงค่า บันทึกในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงเป็นรายการผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนในส่วนของผู้ถือหุ้น จนกว่ามีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป ยกเว้นผลต่างจากการแปลงค่าที่ถูกปันส่วนให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

เมื่อหน่วยงานต่างประเทศถูกจำหน่ายส่วนได้เสียทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนที่ทำให้สูญเสียการควบคุมความมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญ หรือการควบคุมร่วมกัน ผลสะสมของผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างประเทศนั้นต้องถูกจัดประเภทเป็นกำไรหรือขาดทุนโดยเป็นส่วนหนึ่งของกำไรขาดทุนจากการจำหน่าย หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเพียงบางส่วนแต่ยังคงมีการควบคุม ผลสะสมต้องถูกปันส่วนให้กับส่วนของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจควบคุม หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วมหรือการร่วมค้าเพียงบางส่วนโดยที่กลุ่มบริษัทยังคงมีอิทธิพลหรือการควบคุมร่วมที่มีสาระสำคัญอยู่ กลุ่มบริษัทต้องจัดประเภทยอดสะสมบางส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นกำไรหรือขาดทุน

รายการที่เป็นตัวเงินที่เป็นลูกหนี้หรือเจ้าหนี้กับหน่วยงานในต่างประเทศ ซึ่งรายการดังกล่าวมิได้คาดหมายว่าจะมีแผนการชำระหนี้หรือไม่มีความเป็นไปได้ว่าจะชำระเงินในอนาคตอันใกล้ กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากรายการทางการเงินดังกล่าวจะถูกพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ และรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงเป็นรายการผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนในส่วนของผู้ถือหุ้น จนกว่ามีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป

**(ค) อนุพันธ์**

อนุพันธ์ได้ถูกนำมาใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดจากกิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมจัดหาเงิน และกิจกรรมลงทุน อนุพันธ์ไม่ได้มีไว้เพื่อค้า อย่างไรก็ตามอนุพันธ์ที่ไม่เข้าเงื่อนไข การกำหนดให้เป็นเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงถือเป็นรายการเพื่อค้า

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

อนุพันธ์จะถูกบันทึกบัญชีเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำรายการดังกล่าวบันทึกในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น การวัดมูลค่าใหม่ภายหลังการบันทึกครั้งแรกใช้มูลค่ายุติธรรม กำไรหรือขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ให้เป็นมูลค่ายุติธรรมบันทึกในกำไรหรือขาดทุนทันที

หากมีราคาตลาด มูลค่ายุติธรรมของสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าถือตามราคาตลาดของสัญญาล่วงหน้า ณ วันที่รายงาน ในกรณีที่ไม่มีราคาตลาด ประมาณมูลค่ายุติธรรมโดยการคิดลดจากผลต่างระหว่างราคาล่วงหน้าตามสัญญา กับราคาล่วงหน้าของสัญญาปัจจุบัน ณ วันที่รายงานที่ครบกำหนดในวันเดียวกัน โดยใช้อัตราดอกเบี้ยประเภทที่ใช้กับธุรกรรมการเงินที่ปลอดความเสี่ยง เช่น พันธบัตรรัฐบาล

#### (ง) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดในงบกระแสเงินสดประกอบด้วย ยอดเงินสด ยอดเงินฝากธนาคารประเภทเพื่อเรียก และเงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูง เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารซึ่งจะต้องชำระคืนเมื่อทวงถามถือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมจัดหาเงินในงบกระแสเงินสด

#### (จ) ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

ลูกหนี้รับรู้เมื่อกลุ่มบริษัทมีสิทธิที่ปราศจากเงื่อนไขในการได้รับสิ่งตอบแทนตามสัญญา หากกลุ่มบริษัทรับรู้รายได้ก่อนที่จะมีสิทธิที่ปราศจากเงื่อนไขในการได้รับสิ่งตอบแทน จำนวนสิ่งตอบแทนนั้นจะรับรู้เป็นสินทรัพย์ที่เกิดจากสัญญา

ลูกหนี้แสดงในราคาตามใบแจ้งหนี้หักค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ซึ่งประเมินโดยการวิเคราะห์ประวัติการชำระหนี้ และการคาดการณ์เกี่ยวกับการชำระหนี้ในอนาคตของลูกหนี้ หนี้สูญจะถูกตัดจำหน่ายเมื่อเกิดขึ้น

#### (ฉ) โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา

โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา คือ โครงการที่ถืออสังหาริมทรัพย์ไว้ด้วยความตั้งใจในการพัฒนาเพื่อการขายในการดำเนินธุรกิจปกติ อสังหาริมทรัพย์ระหว่างพัฒนาวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า มูลค่าสุทธิที่จะได้รับคือราคาขายโดยประมาณหักด้วยต้นทุนที่เกิดขึ้นในการขาย

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

ต้นทุนของโครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนาประกอบด้วย ต้นทุนของแต่ละโครงการ รวมต้นทุนจากการได้มา ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา ต้นทุนการกู้ยืม และ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต้นทุนการกู้ยืมซึ่งกู้มาโดยเฉพาะเพื่อใช้ในโครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างพัฒนารวมเป็นราคาทุนของสินทรัพย์จนกระทั่งการพัฒนาสำเร็จ

**(ข) เงินลงทุน**

*เงินลงทุนในบริษัทย่อยและกองทุนรวม บริษัทร่วมและการร่วมค้า*

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและกองทุนรวม บริษัทร่วมและการร่วมค้า ในงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท บันทึกรับบัญชีโดยใช้วิธีราคาทุน ส่วนการบันทึกบัญชีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ในงบการเงินรวมใช้วิธีส่วนได้เสีย

*เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนอื่น*

ตราสารหนี้ซึ่งกลุ่มบริษัทตั้งใจและสามารถถือจนครบกำหนด จัดประเภทเป็นเงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนดแสดงในราคาทุนตัดจำหน่ายหักด้วยขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน ผลต่างระหว่างราคาทุนที่ซื้อมากับมูลค่าได้ถอนของตราสารหนี้จะถูกตัดจ่ายโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตลอดอายุของตราสารหนี้ที่เหลือ

ตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด นอกเหนือจากที่ถือไว้เพื่อค้าหรือตั้งใจถือไว้จนครบกำหนด จัดประเภทเป็นเงินลงทุนเพื่อขาย ภายหลังการรับรู้มูลค่าในครั้งแรกเงินลงทุนเพื่อขายแสดงในมูลค่ายุติธรรม และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่ผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากสกุลเงินตราต่างประเทศของรายการที่เป็นตัวเงินบันทึกโดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้น ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้นโดยตรงเข้ากำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ยจะบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

เงินลงทุนในตราสารทุนซึ่งไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดแสดงในราคาทุนหักขาดทุนจากการด้อยค่า

มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินสำหรับหลักทรัพย์เพื่อขายจะใช้ราคาเสนอซื้อ ณ วันที่รายงาน

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

*การจำหน่ายเงินลงทุน*

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชีและรวมถึงกำไรหรือขาดทุน สะสมจากการตีราคาหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่เกยบันทึกลงในส่วนของผู้ถือหุ้น จะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่กลุ่มบริษัทจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับใช้กับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนที่เหลืออยู่ทั้งหมด

**(ข) อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน**

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนได้แก่อสังหาริมทรัพย์ที่ถือครองเพื่อหาประโยชน์จากรายได้ค่าเช่าหรือจากมูลค่าที่เพิ่มขึ้นหรือทั้งสองอย่าง ทั้งนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อขายตามปกติหรือจัดหาสินค้าหรือให้บริการหรือใช้ในการบริหารงาน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ต้นทุนรวมค่าใช้จ่ายทางตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ต้นทุนการก่อสร้างที่กิจการก่อสร้างเอง รวมถึงต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรงและต้นทุนทางตรงอื่นเพื่อให้อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและรวมถึงต้นทุนการกู้ยืม

ค่าเสื่อมราคาจะบันทึกในกำไรหรือขาดทุน ซึ่งคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานโดยประมาณของสินทรัพย์แต่ละรายการ ประมาณการอายุการใช้งานของสินทรัพย์แสดงได้ดังนี้

อาคารและส่วนปรับปรุง

20 - 30 ปี

กลุ่มบริษัทไม่คิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างก่อสร้าง

กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน คือผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน โดยรับรู้สุทธิเป็นรายได้อื่นในกำไรหรือขาดทุน



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

(ณ) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

การรับรู้และการวัดมูลค่า

สินทรัพย์ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของกิจการ

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ราคาทุนรวมถึงต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์ ต้นทุนของการก่อสร้างสินทรัพย์ที่กิจการก่อสร้างเอง รวมถึงต้นทุนของวัสดุ แรงงานทางตรง และต้นทุนทางตรงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินทรัพย์ เพื่อให้สินทรัพย์นั้นอยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ตามความประสงค์ ต้นทุนในการรื้อถอน การขนย้าย การบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์และต้นทุนการกู้ยืม สำหรับเครื่องมือที่ควบคุมโดยลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ซึ่งไม่สามารถทำงานได้โดยปราศจากลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์นั้นถือว่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของอุปกรณ์

ส่วนประกอบของรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์แต่ละรายการที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่เท่ากันจะบันทึกแต่ละส่วนประกอบที่มีนัยสำคัญแยกต่างหากจากกัน

กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ คือผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ โดยรับรู้สุทธิเป็นรายได้อื่นในกำไรหรือขาดทุน

การจัดประเภทไปยังอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการใช้งานจากอสังหาริมทรัพย์ที่มีไว้ใช้งานไปยังอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ต้องวัดมูลค่าอสังหาริมทรัพย์นั้นด้วยราคาทุนและจัดประเภทเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

สินทรัพย์ที่เช่า

การเช่าซึ่งกลุ่มบริษัทได้รับส่วนใหญ่ของความเสียหายและผลตอบแทนจากการครอบครองทรัพย์สินที่เช่านั้นๆ ให้จัดประเภทเป็นสัญญาเช่าการเงิน ส่วนที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่ได้มาโดยทำสัญญาเช่าการเงินบันทึกเป็นสินทรัพย์ด้วยมูลค่ายุติธรรมหรือมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายตามสัญญาเช่าแล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า หักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า ค่าเช่าที่ชำระจะแยกเป็นส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายทางการเงิน และส่วนที่จะหักจากหนี้ตามสัญญา เพื่อทำให้อัตรดอกเบี้ยแต่ละงวดเป็นอัตราคงที่สำหรับยอดคงเหลือของหนี้สิน ค่าใช้จ่ายทางการเงินจะบันทึกโดยตรงในกำไรหรือขาดทุน

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### ต้นทุนที่เกิดขึ้นในภายหลัง

ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบจะรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าตามบัญชีของรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ถ้ามีความเป็นไปได้ก่อนข้างแก่ที่กลุ่มบริษัทจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากรายการนั้น และสามารถวัดมูลค่าต้นทุนของรายการนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ชื่นส่วนที่ถูกเปลี่ยนแปลงจะถูกตัดจำหน่ายตามมูลค่าตามบัญชี ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการซ่อมบำรุงที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

#### ค่าเสื่อมราคา

ค่าเสื่อมราคาคำนวณจากมูลค่าเสื่อมสภาพของรายการอาคารและอุปกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยราคาทุนของสินทรัพย์หรือต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงอื่น หักด้วยมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์

ค่าเสื่อมราคาบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน คำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามเกณฑ์อายุการใช้งานโดยประมาณของสินทรัพย์แต่ละรายการ ประมาณการอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์แสดงได้ดังนี้

อาคารและส่วนปรับปรุง	20 ปี
เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ	5 - 15 ปี

กลุ่มบริษัทไม่คิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

วิธีการคิดค่าเสื่อมราคา อายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์และมูลค่าคงเหลือ ถูกทบทวนอย่างน้อยที่สุดทุกสิ้นรอบปีบัญชี และปรับปรุงตามความเหมาะสม

#### (ญ) ค่าความนิยม

ค่าความนิยมที่เกิดจากการซื้อกิจการของบริษัทย่อย การรับรู้มูลค่าเริ่มแรกของค่าความนิยม ได้อธิบายในหมายเหตุข้อ 4 (ก) ภายหลังจากการรับรู้เริ่มแรก ค่าความนิยมจะถูกวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนหักผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม สำหรับเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย มูลค่าตามบัญชีของค่าความนิยมรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุน และผลขาดทุนจากการด้อยค่าในเงินลงทุนต้องไม่ถูกบันทึกให้สินทรัพย์ใด ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนรวมถึงค่าความนิยม

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

(ฎ) สิทธิการเช่า

สิทธิการเช่าแสดงในราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ค่าตัดจำหน่าย

ค่าตัดจำหน่ายรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีเส้นตรงตามระยะเวลาของสัญญาเช่าดังนี้

สิทธิการเช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง	30 ปี
สิทธิการเช่าที่ดิน	25 - 40 ปี

(ฎ) สิทธิการใช้สินทรัพย์

สิทธิการใช้สินทรัพย์แสดงในราคาทุน หักค่าตัดจำหน่ายสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ค่าตัดจำหน่าย

ค่าตัดจำหน่ายคำนวณจากราคาทุนของสินทรัพย์หรือจำนวนอื่นที่ใช้แทนราคาทุนหักด้วยมูลค่าคงเหลือ

ค่าตัดจำหน่ายรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีเส้นตรงซึ่งโดยส่วนใหญ่จะสะท้อนรูปแบบที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากสินทรัพย์นั้นตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากสิทธิการใช้สินทรัพย์ โดยเริ่มตัดจำหน่ายสิทธิการใช้สินทรัพย์เมื่อสินทรัพย์นั้นพร้อมที่จะให้ประโยชน์

ระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์แสดงได้ดังนี้

สิทธิการใช้สินทรัพย์	10 - 40 ปี
----------------------	------------

วิธีการตัดจำหน่าย ระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์และมูลค่าคงเหลือ จะได้รับการทบทวนทุกสิ้นรอบปีบัญชี และปรับปรุงตามความเหมาะสม

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### (ฐ) การด้อยค่า

ยอดสินทรัพย์ตามบัญชีของกลุ่มบริษัทได้รับการทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการด้อยค่าหรือไม่ ในกรณีที่ข้อบ่งชี้จะทำการประมาณมูลค่าสินทรัพย์ที่คาดว่าจะได้รับคืน สำหรับค่าความนิยมนจะประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทุกปีในช่วงเวลาเดียวกัน

ขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้เมื่อมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ หรือมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสูงกว่ามูลค่าที่จะได้รับคืน ขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการลดลงในมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินเพื่อขาย ซึ่งได้บันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้น และมีความชัดเจนว่าสินทรัพย์ดังกล่าวมีการด้อยค่า ขาดขาดทุนซึ่งเคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้นจะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุนโดยไม่ต้องปรับกับยอดสินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว ขาดขาดทุนที่บันทึกในกำไรหรือขาดทุนเป็นผลต่างระหว่างราคาทุนที่ซื้อกับมูลค่ายุติธรรมในปัจจุบันของสินทรัพย์ หักขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินนั้น ๆ ซึ่งเคยรับรู้แล้วในกำไรหรือขาดทุน

#### การคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหลักทรัพย์ที่ถือไว้จนกว่าจะครบกำหนด คำนวณโดยการหามูลค่าปัจจุบันของประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคต คิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ทางการเงินสำหรับหลักทรัพย์เพื่อขาย คำนวณโดยอ้างอิงถึงมูลค่ายุติธรรม

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน หมายถึงมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์หรือมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หักต้นทุนในการขายแล้วแต่มูลค่าใดจะสูงกว่า ในการประเมินมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์ ประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตจะคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลดก่อนคำนึงภาษีเงินได้เพื่อให้สะท้อนมูลค่าที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อสินทรัพย์ สำหรับสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกระแสเงินสดรับโดยอิสระจากสินทรัพย์อื่นจะพิจารณามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนรวมกับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่สินทรัพย์นั้นเกี่ยวข้องด้วย

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

*การกลับรายการค้อยค่า*

ขาดทุนจากการค้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินจะถูกกลับรายการ เมื่อมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเพิ่มขึ้นในภายหลัง และการเพิ่มขึ้นนั้นสัมพันธ์โดยตรงกับขาดทุนจากการค้อยค่าที่เคยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน สินทรัพย์ทางการเงินที่เป็นตราสารทุนที่จัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย การกลับรายการจะถูกรับรู้โดยตรงในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ขาดทุนจากการค้อยค่าของสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินอื่น ๆ ที่เคยรับรู้ในงวดก่อนจะถูกประเมิน ณ ทุกวันที่ออกรายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการค้อยค่าหรือไม่ ขาดทุนจากการค้อยค่าจะถูกกลับรายการ หากมีการเปลี่ยนแปลงประมาณการที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ขาดทุนจากการค้อยค่าจะถูกกลับรายการ เพียงเท่าที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่เกินกว่ามูลค่าตามบัญชีภายหลังหักค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่าย เสมือนหนึ่งไม่เคยมีการบันทึกขาดทุนจากการค้อยค่ามาก่อน

**(ก) หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย**

หนี้สินประเภทมีดอกเบี้ยแสดงในราคาทุน

**(ข) เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น**

เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่นแสดงในราคาทุน

**(ค) หนี้สินที่เกิดจากสัญญา**

หนี้สินที่เกิดจากสัญญาเป็นภาระผูกพันที่จะต้องโอนสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า หนี้สินที่เกิดจากสัญญารับรู้เมื่อกลุ่มบริษัทได้รับชำระหรือมีสิทธิที่ปราศจากเงื่อนไขในการได้รับสิ่งตอบแทนที่เรียกคืนไม่ได้จากลูกค้าก่อนที่กลุ่มบริษัทรับรู้รายได้ที่เกี่ยวข้อง

**(ค) ผลประโยชน์ของพนักงาน**

*โครงการสมทบเงิน*

ภาระผูกพันในการสมทบเข้าโครงการสมทบเงินจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายพนักงานในกำไรหรือขาดทุนในรอบระยะเวลาที่พนักงานได้ทำงานให้กับกิจการ

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้

ภาระผูกพันสุทธิของกลุ่มบริษัทจากโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ถูกคำนวณแยกต่างหากเป็นรายโครงการจากการประมาณผลประโยชน์ในอนาคตที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในงวดปัจจุบันและงวดก่อน ๆ ผลประโยชน์ดังกล่าวได้มีการคิดลดกระแสเงินสดเพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน

การคำนวณภาระผูกพันของโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้นั้นจัดทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุกปี โดยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ ผลจากการคำนวณอาจทำให้กลุ่มบริษัทมีสินทรัพย์เกิดขึ้น ซึ่งการรับรู้เป็นสินทรัพย์จะใช้มูลค่าปัจจุบันของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจที่มีในรูปของการได้รับคืนในอนาคตจากโครงการหรือการหักการสมทบเข้าโครงการในอนาคต ในการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจได้มีการพิจารณาถึงความต้องการเงินทุนขั้นต่ำสำหรับโครงการต่าง ๆ ของกลุ่มบริษัท

ในการวัดมูลค่าใหม่ของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิ กำไรหรือขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยจะถูกรับรู้รายการในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นทันที กลุ่มบริษัทกำหนดดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิโดยใช้อัตราคิดลดที่ใช้วัดมูลค่าภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ ณ ต้นปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิซึ่งเป็นผลมาจากการสมทบเงินและการจ่ายชำระผลประโยชน์ ดอกเบี้ยจ่ายสุทธิและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการผลประโยชน์รับรู้รายการในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของโครงการหรือการลดขนาดโครงการ การเปลี่ยนแปลงในผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในอดีต หรือ กำไรหรือขาดทุนจากการลดขนาดโครงการต้องรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที กลุ่มบริษัท รับรู้กำไรและขาดทุนจากการจ่ายชำระผลประโยชน์พนักงานเมื่อเกิดขึ้น

#### ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงาน

ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงานรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อพนักงานทำงานให้ หนี้สินรับรู้ด้วยมูลค่าที่คาดว่าจะจ่ายชำระ หากกลุ่มบริษัทมีภาระผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพันโดยอนุमानที่จะต้องจ่ายอันเป็นผลมาจากการที่พนักงานได้ทำงานให้ในอดีตและภาระผูกพันนี้สามารถประมาณได้อย่างสมเหตุสมผล

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

(ค) **ประมาณการหนี้สิน**

ประมาณการหนี้สินจะรับรู้เมื่อกลุ่มบริษัทมีภาระผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพันจากการอนุमानที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อันเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งสามารถประมาณจำนวนของภาระผูกพันได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจะต้องถูกจ่ายไปเพื่อชำระภาระผูกพันดังกล่าว ประมาณการหนี้สินพิจารณาจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะจ่ายในอนาคตโดยใช้อัตราคิดลดในตลาดปัจจุบัน ก่อนคำนึงถึงภาษีเงินได้ เพื่อให้สะท้อนจำนวนที่อาจประเมินได้ ในตลาดปัจจุบันซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อหนี้สิน ประมาณการหนี้สินส่วนที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากเวลา ที่ผ่านไปรับรู้เป็นต้นทุนทางการเงิน

**ประมาณการหนี้สินจากการรื้อถอนและการบูรณะ**

บริษัทรับรู้ประมาณการหนี้สินค่ารื้อถอนอาคารและสิ่งปลูกสร้างด้วยมูลค่าปัจจุบันของประมาณการของต้นทุนค่ารื้อถอนที่จะเกิดขึ้น ณ วันสิ้นสุดสัญญาเช่า หนี้สินค่ารื้อถอนที่รับรู้คิดมาจากประมาณการต้นทุนค่ารื้อถอนในอนาคต โดยมีสมมติฐานต่าง ๆ เช่น ต้นทุนประมาณการรื้อถอน ระยะเวลาการรื้อถอน อัตราคิดลด และอัตราเงินเฟ้อในอนาคต ประมาณการหนี้สินจากการรื้อถอนและการบูรณะดังกล่าว ได้มีการคิดลดกระแสเงินสด เพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน และแสดงเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนสินทรัพย์

(ค) **การวัดมูลค่ายุติธรรม**

กลุ่มบริษัทกำหนดกรอบแนวคิดของการควบคุมเกี่ยวกับการวัดมูลค่ายุติธรรม กรอบแนวคิดนี้รวมถึงกลุ่มผู้ประเมินมูลค่าซึ่งมีความรับผิดชอบโดยรวมต่อการวัดมูลค่ายุติธรรมที่มีนัยสำคัญ รวมถึงการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับ 3 และรายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน

กลุ่มผู้ประเมินมูลค่ามีการทบทวนข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ และปรับปรุงการวัดมูลค่าที่มีนัยสำคัญอย่างสม่ำเสมอ หากมีการใช้ข้อมูลจากบุคคลที่สามเพื่อวัดมูลค่ายุติธรรม เช่น ราคาจากนายหน้า หรือการตั้งราคากลุ่ม ผู้ประเมินได้ประเมินหลักฐานที่ได้มาจากบุคคลที่สามที่สนับสนุนข้อสรุปเกี่ยวกับการวัดมูลค่ารวมถึงการจัดลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการรายงานทางการเงินอย่างเหมาะสม



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ประเด็นปัญหาของการวัดมูลค่าที่มีนัยสำคัญจะถูกรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัท

เมื่อวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หรือหนี้สิน กลุ่มบริษัทได้ใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้มูลค่ายุติธรรมเหล่านี้ถูกจัดประเภทในแต่ละลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมตามข้อมูลที่ใช้ในการประเมินมูลค่า ดังนี้

- ข้อมูลระดับ 1 เป็นราคาเสนอซื้อขาย (ไม่ต้องปรับปรุง) ในตลาดที่มีสภาพคล่องสำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินอย่างเดียวกัน
- ข้อมูลระดับ 2 เป็นข้อมูลอื่นที่สังเกตได้โดยตรง (เช่น ราคาขาย) หรือโดยอ้อม (เช่น ได้มาจากราคา) สำหรับสินทรัพย์นั้นหรือหนี้สินนั้นนอกเหนือจากราคาเสนอซื้อขายซึ่งรวมอยู่ในข้อมูลระดับ 1
- ข้อมูลระดับ 3 เป็นข้อมูลสำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินที่ไม่ได้มาจากข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ (ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้)

หากข้อมูลที่นำมาใช้ในการวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หรือหนี้สินถูกจัดประเภทลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมที่แตกต่างกัน การวัดมูลค่ายุติธรรมโดยรวมจะถูกจัดประเภทในภาพรวมในระดับเดียวกันตามลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมของข้อมูลที่อยู่ในระดับต่ำสุดที่มีนัยสำคัญสำหรับการวัดมูลค่ายุติธรรมโดยรวม

กลุ่มบริษัทรับรู้การโอนระหว่างลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงานที่เกิดการโอนขึ้น

### (ท) รายได้

รายได้รับรู้เมื่อลูกค้ามีอำนาจควบคุมในสินค้าหรือบริการด้วยจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะมีสิทธิได้รับซึ่งไม่รวมจำนวนเงินที่เก็บแทนบุคคลที่สาม ภาษีมูลค่าเพิ่มและแสดงสุทธิจากส่วนลดการค้า และส่วนลดตามปริมาณ

#### การให้เช่า

รายได้ค่าเช่าจากเงินลงทุนในสิทธิการเช่าสังหาริมทรัพย์รับรู้ในงบกำไรขาดทุนโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า ค่าใช้จ่ายเริ่มแรกที่เกิดขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อให้เกิดสัญญาเช่ารับรู้เป็นส่วนหนึ่งของรายได้ค่าเช่าทั้งสิ้นตามสัญญา ค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้นรับรู้เป็นรายได้ในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งค่าเช่านั้นเกิดขึ้น

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

*การให้บริการ*

รายได้การให้บริการรับรู้เมื่อลูกค้ามีอำนาจควบคุมในบริการด้วยจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่กลุ่มบริษัท คาดว่าจะมีสิทธิได้รับซึ่งไม่รวมจำนวนเงินที่เก็บแทนบุคคลที่สาม รายได้ที่ได้รับไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มและแสดงสุทธิ จากส่วนลดการค้า และส่วนลดตามปริมาณ รายได้จากการให้บริการรับรู้ตลอดช่วงเวลาหนึ่ง เมื่อได้ให้บริการแก่ ลูกค้าแล้ว

*การให้บริการศูนย์อาหาร*

รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร รับรู้เป็นรายได้เมื่อจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มให้ลูกค้าแล้วเสร็จ กลุ่มบริษัท ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการให้บริการศูนย์อาหาร รายได้รวมรวมความถึงรายได้ที่เป็นยอดรวมแบบตัวการจากการที่ กลุ่มบริษัททำหน้าที่เป็นตัวแทน

*การขายอสังหาริมทรัพย์*

รายได้จากการขายโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รับรู้เมื่อก่อสร้างเสร็จตามสัญญาและได้โอนกรรมสิทธิ์ให้กับ ผู้ซื้อแล้ว

*การลงทุน*

รายได้จากการลงทุนประกอบด้วยเงินปันผลและดอกเบี้ยรับจากการลงทุนและเงินฝากธนาคาร โดยเงินปันผลรับ บันทึกลงในกำไรหรือขาดทุนในวันที่กลุ่มบริษัท มีสิทธิได้รับเงินปันผล และดอกเบี้ยรับบันทึกในกำไรหรือขาดทุน ตามเกณฑ์ดังกล่าว

**(ข) ต้นทุนทางการเงิน**

ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายในทำนองเดียวกันบันทึกในกำไรหรือขาดทุนในงวดที่ค่าใช้จ่ายดังกล่าวเกิดขึ้น ยกเว้นใน กรณีที่มีการบันทึกเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ อันเป็นผลมาจากการใช้เวลานานในการจัดหา ก่อสร้าง หรือการผลิตสินทรัพย์ดังกล่าวก่อนที่จะนำมาใช้เองหรือเพื่อขาย

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### (ม) สัญญาเช่าค่านินงาน

รายจ่ายภายใต้สัญญาเช่าค่านินงานบันทึกในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า ประโยชน์ที่ได้รับตามสัญญาเช่าจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเป็นส่วนหนึ่งของค่าเช่าทั้งสิ้นตามสัญญาตลอดอายุสัญญาเช่า

ค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้นนำมารวมคำนวณจำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายตามระยะเวลาที่คงเหลือของสัญญาเช่า เมื่อได้รับการยืนยันการปรับค่าเช่า

การประเมินว่าข้อตกลงประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือไม่

ณ วันที่เริ่มต้นข้อตกลงกลุ่มบริษัทจะพิจารณาว่าข้อตกลงดังกล่าวประกอบด้วยสัญญาเช่าหรือมีสัญญาเช่าเป็นส่วนประกอบหรือไม่ โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ถ้าการปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นขึ้นอยู่กับการใช้สินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง และข้อตกลงนั้นจะนำไปสู่สิทธิในการใช้สินทรัพย์ ถ้าทำให้กลุ่มบริษัทมีสิทธิในการควบคุมการใช้สินทรัพย์

ณ วันที่เริ่มต้นข้อตกลง หรือ มีการประเมินข้อตกลงใหม่กลุ่มบริษัทแยกคำตอบแทนสำหรับสัญญาเช่า และส่วนที่เป็นองค์ประกอบอื่นโดยใช้มูลค่ายุติธรรมเป็นเกณฑ์ในการแยก หากกลุ่มบริษัทสรุปว่าเป็นสัญญาเช่าการเงินแต่ไม่สามารถแบ่งแยกจำนวนดังกล่าวได้อย่างน่าเชื่อถือ ให้รับรู้สินทรัพย์และหนี้สินในจำนวนที่เท่ากับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงนั้น หลังจากนั้นจำนวนหนี้สินจะลดลงตามจำนวนที่จ่ายและต้นทุนทางการเงินตามนัยจากหนี้สินจะรับรู้โดยใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มของกลุ่มบริษัท

#### (บ) ภาษีเงินได้

ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้สำหรับปีประกอบด้วยภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเว้นแต่ในส่วนที่เกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องในการรวมธุรกิจ หรือ รายการที่รับรู้โดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้นหรือกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันได้แก่ภาษีที่คาดว่าจะจ่ายชำระหรือได้รับชำระ โดยคำนวณจากกำไรหรือขาดทุนประจำปีที่ต้องเสียภาษี โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่ในรายงาน ตลอดจนการปรับปรุงทางภาษีที่เกี่ยวกับรายการในปีก่อน ๆ

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีบันทึกโดยคำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวที่เกิดขึ้นระหว่างมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินและจำนวนที่ใช้เพื่อความมุ่งหมายทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะไม่ถูกรับรู้เมื่อเกิดจากผลแตกต่างชั่วคราวต่อไปนี้ การรับรู้ค่าความนิยมในครั้งแรก การรับรู้สินทรัพย์หรือหนี้สินในครั้งแรกซึ่งเป็นการที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจและรายการนั้นไม่มีผลกระทบต่อกำไรขาดทุนทางบัญชีหรือทางภาษี และผลแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในบริษัทย่อย และการร่วมค้า หากเป็นไปได้ว่าจะไม่มีการกลับรายการในอนาคตอันใกล้

การวัดมูลค่าของภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีต้องสะท้อนถึงผลกระทบทางภาษีที่จะเกิดจากลักษณะวิธีการที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากสินทรัพย์หรือจะจ่ายชำระหนี้สินตามมูลค่าตามบัญชี ณ วันที่สิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีวัดมูลค่าโดยใช้อัตราภาษีที่คาดว่าจะใช้กับผลแตกต่างชั่วคราวเมื่อมีการกลับรายการโดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน

ในการกำหนดมูลค่าของภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี กลุ่มบริษัทต้องคำนึงถึงผลกระทบของสถานการณ์ทางภาษีที่ไม่แน่นอนและอาจทำให้จำนวนภาษีที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้น และมีดอกเบี้ยที่ต้องชำระ กลุ่มบริษัทเชื่อว่าได้ตั้งภาษีเงินได้ค้างจ่ายเพียงพอสำหรับภาษีเงินได้ที่จะจ่ายในอนาคต ซึ่งเกิดจากการประเมินผลกระทบจากหลายปัจจัย รวมถึงการตีความทางกฎหมายภาษี และจากประสบการณ์ในอดีต การประเมินนี้อยู่บนพื้นฐานการประมาณการและข้อสมมติ และอาจจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ข้อมูลใหม่ ๆ อาจจะทำให้กลุ่มบริษัทเปลี่ยนการตัดสินใจโดยขึ้นอยู่กับความเพียงพอของภาษีเงินได้ค้างจ่ายที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงในภาษีเงินได้ค้างจ่ายจะกระทบต่อค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ในงวดที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสามารถหักกลบได้เมื่อกิจการมีสิทธิตามกฎหมายที่จะนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันมาหักกลบกับหนี้สินภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้นี้ประเมินโดยหน่วยงานจัดเก็บภาษีหน่วยงานเดียวกันสำหรับหน่วยภาษีเดียวกันหรือหน่วยภาษีต่างกัน สำหรับหน่วยภาษีต่างกันนักการมีความตั้งใจจะจ่ายชำระหนี้สินและสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันด้วยยอดสุทธิหรือตั้งใจจะรับคืนสินทรัพย์และจ่ายชำระหนี้สินในเวลาเดียวกัน

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะบันทึกต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตจะมีจำนวนเพียงพอกับการใช้ประโยชน์จากผลแตกต่างชั่วคราวดังกล่าว กำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตต้องพิจารณาถึงการกลับรายการผลแตกต่างชั่วคราวที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น กำไรเพื่อเสียภาษีในอนาคตหลังปรับปรุงการกลับรายการผลแตกต่างชั่วคราวที่พิจารณาจากแผนธุรกิจของแต่ละบริษัทย่อยในกลุ่มบริษัทแล้วอาจมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะบันทึกสินทรัพย์ภาษีเงินได้ทั้งจำนวน สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะถูกทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานและจะถูกปรับลดลงเท่าที่ประโยชน์ทางภาษีจะมีโอกาสถูกใช้จริง

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

(ป) **กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน**

กลุ่มบริษัทแสดงกำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานสำหรับหุ้นสามัญ กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรหรือขาดทุนของผู้ถือหุ้นสามัญของกลุ่มบริษัทด้วยจำนวนหุ้นสามัญเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ออกจำหน่ายระหว่างปี

(ผ) **บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน**

บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง บุคคลหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารของกลุ่มบริษัท หรือ บุคคลหรือกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญเดียวกันกับกลุ่มบริษัท หรือกลุ่มบริษัทที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารต่อบุคคลหรือกิจการนั้น

(ฝ) **รายงานทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน**

ผลการดำเนินงานของส่วนงานที่รายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารของกลุ่มบริษัท (ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน) จะแสดงถึงรายการที่เกิดขึ้นจากส่วนงานดำเนินงานนั้น โดยตรงรวมถึงรายการที่ได้รับการปันส่วนอย่างสมเหตุสมผล รายการที่ไม่สามารถปันส่วนได้ส่วนใหญ่เป็นรายการทรัพย์สินสำนักงานใหญ่ ค่าใช้จ่ายสำนักงานใหญ่ และสินทรัพย์หรือหนี้สินภายในได้

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### 4 การซื้อธุรกิจและส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

##### (ก) การซื้อธุรกิจ

เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561 กลุ่มบริษัทได้เข้าซื้อธุรกิจของบริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ย่อย (“แกรนด์ คาแนล แลนด์”) ซึ่งเป็นผู้ประกอบธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยบริษัท ซีพีเอ็น พัทธา จำกัด (“ซีพีเอ็น พัทธา”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท โดยซีพีเอ็น พัทธาได้ซื้อหุ้นเป็นจำนวน 3,278.13 ล้านหุ้น คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 50.43 ของหุ้นที่ออกแล้วจำหน่ายแล้วทั้งหมดของแกรนด์ คาแนล แลนด์ ในราคาหุ้นละ 3.10 บาท รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 10,162.21 ล้านบาทและชำระค่าหุ้นทั้งจำนวนแล้วเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561 ซึ่งเป็นวันที่ กลุ่มบริษัทเสร็จสิ้นการซื้อธุรกิจ

ค่าความนิยมส่วนใหญ่เนื่องจากการมีอำนาจควบคุมในแกรนด์ คาแนล แลนด์ จะทำให้ส่งเสริมศักยภาพทางการเงิน และเพิ่มฐานกระแสเงินสดเพื่อสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาวและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงการเข้าสู่ทุนในโครงการต่าง ๆ ที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อช่วยให้อัตราการเติบโตทางธุรกิจ และ ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ไม่มีค่าความนิยมที่คาดว่าจะนำมาหักเป็นค่าใช้จ่ายทางภาษีเงินได้

มาตรฐานการรายงานทางการเงินกำหนดให้ผู้บริหารทำการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ หนี้สินและหนี้สิน ที่อาจเกิดขึ้นที่ระบุได้ ณ วันที่ซื้อธุรกิจ กลุ่มบริษัทได้จ้างผู้ประเมินราคาอิสระเพื่อหามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ และหนี้สินที่ได้มา ภายในระยะเวลาในการวัดมูลค่า (measurement period) ซึ่งต้องไม่เกินหนึ่งปี นับตั้งแต่วันที่ซื้อ กิจการเพื่อสะท้อนผลของข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสถานการณ์แวดล้อมที่มีอยู่ ณ วันที่ซื้อ โดย ข้อมูลดังกล่าวมีผลต่อการวัดมูลค่าของจำนวนต่างๆ ที่เคยรับรู้ไว้ ณ วันที่ซื้อกิจการ ทั้งนี้การประเมินมูลค่าสินทรัพย์ สุทธิของ แกรนด์ คาแนล แลนด์ ที่ได้มาเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561 ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระหว่างปี 2562

ข้อมูลของสิ่งตอบแทนทั้งหมดที่โอนให้และมูลค่าที่รับรู้ ณ วันที่ซื้อสำหรับสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา แต่ละประเภทที่สำคัญ มีดังนี้

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## สินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา

	มูลค่ายุติธรรมเดิม ที่รับรู้	มูลค่ายุติธรรม ใหม่ (ล้านบาท)	ผลแตกต่าง
<b>สินทรัพย์</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	452	452	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	777	777	-
โครงการก่อสร้างสินทรัพย์ระหว่างการพัฒนา	3,150	3,409	259
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	4,304	4,304	-
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	952	952	-
เงินลงทุนในการร่วมค้า	2,520	2,526	6
เงินลงทุนระยะยาวในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	440	440	-
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	22,973	22,708	(265)
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	499	499	-
สิทธิการเช่า	109	109	-
สินทรัพย์ภายใต้เงินได้รอตัดบัญชี	147	147	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	38	38	-
<b>หนี้สิน</b>			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	(1,585)	(1,585)	-
เงินกู้ยืม	(8,602)	(8,602)	-
รายได้รับล่วงหน้า	(5,756)	(5,756)	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	(32)	(32)	-
หนี้สินภายใต้เงินได้รอการตัดบัญชี	(2,044)	(2,044)	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(244)	(244)	-
<b>รวมสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้</b>	<b>18,098</b>	<b>18,098</b>	<b>-</b>
หัก ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่ได้มา (ร้อยละ 49.57)	(8,971)	(8,971)	-
<b>รวมสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้รับ</b>	<b>9,127</b>	<b>9,127</b>	<b>-</b>
ค่าความนิยมจากการซื้อธุรกิจ	1,036	1,036	-
<b>สิ่งตอบแทนที่โอนให้</b>	<b>10,163</b>	<b>10,163</b>	<b>-</b>



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	มูลค่ายุติธรรมเดิม ที่รับรู้	มูลค่ายุติธรรม ใหม่ (ล้านบาท)	ผลแตกต่าง
เงินสดสุทธิที่ได้มาจากการซื้อธุรกิจ	452	452	-
เงินสดที่จ่าย	(10,163)	(10,163)	-
<b>กระแสเงินสดจ่ายสุทธิ</b>	<b>(9,711)</b>	<b>(9,711)</b>	<b>-</b>

กลุ่มบริษัทได้ประเมินราคามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาจากการซื้อธุรกิจ โดยผู้ประเมินราคาอิสระแล้วเสร็จในระหว่างปี 2562 และกลุ่มบริษัทได้ปรับมูลค่ายุติธรรมใหม่สำหรับสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาตามรายงานการประเมินที่เสร็จสมบูรณ์ ดังนั้นมูลค่าธุรกิจที่ซื้อมารวมถึงการปันส่วนของราคาซื้อได้มีการปรับปรุงในระหว่างปี 2562 ซึ่งรายการปรับปรุงดังกล่าวไม่มีผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญต่องบแสดงฐานะการเงินรวม งบกำไรขาดทุนรวมและกำไรต่อหุ้นรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561

## (ข) การซื้อส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2561 กลุ่มบริษัทได้ทำข้อเสนอซื้อหลักทรัพย์ที่เหลือทั้งหมดของบริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (“แกรนด์ คาแนล แลนด์”) ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยมีระยะเวลาการรับซื้อตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน 2561 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2561 หลังจากปิดการเสนอซื้อในเดือนพฤศจิกายน 2561 กลุ่มบริษัทได้ซื้อส่วนได้เสียในแกรนด์ คาแนล แลนด์ เพิ่มเติมร้อยละ 17.1 เป็นเงินสดจำนวน 3,445 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนความเป็นเจ้าของเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 50.43 เป็นร้อยละ 67.53 กลุ่มบริษัทรับรู้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมลดลงเป็นจำนวน 3,094.64 ล้านบาท กำไรสะสมลดลงเป็นจำนวน 350.34 ล้านบาท ไปยังส่วนของผู้ถือหุ้นของกลุ่มบริษัทเป็นจำนวนเงิน 3,444.98 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงส่วนของเจ้าของในแกรนด์ คาแนล แลนด์ สำหรับงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561

## 5 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

เพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดทำงบการเงิน บุคคลหรือกิจการเป็นบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันกับกลุ่มบริษัท หากกลุ่มบริษัทมีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญต่อบุคคลหรือกิจการในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารหรือในทางกลับกัน หรือกลุ่มบริษัทอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญเดียวกันกับบุคคลหรือกิจการนั้น การเกี่ยวข้องกันนี้อาจเป็นรายบุคคลหรือเป็นกิจการ

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

ความสัมพันธ์ที่มีกับบริษัทย่อย กองทุนรวม บริษัทร่วมและการร่วมค้าได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 1, 10 และ 12 สำหรับความสัมพันธ์กับผู้บริหารสำคัญและบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันอื่น มีดังนี้

ชื่อกิจการ	ประเทศที่จัดตั้ง/ สัญชาติ	ลักษณะความสัมพันธ์
บริษัท เซ็นทรัล โฮลดิ้ง จำกัด	ไทย	เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และ มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์ สโตร์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัลซูเปอร์สโตร์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท พาวเวอร์ บาซ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ซีอาร์ซี สपोर्ट จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท บีทูเอส จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ออฟฟิศ คลับ (ไทย) จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เอิร์ธแคร์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ซีอาร์ ซีแยงใหม่ (ประเทศไทย) จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัลการ์เม้นท์แฟลทอรี จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท แซมโซไนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท โรงแรม เซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท โรงแรม เซ็นทรัลเวิลด์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ฟู้ดส์ กิมมิกส์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ห้องอาหารชาบูระ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ฟู้ดส์ เอกเซลเล้นท์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัลอินเตอร์ พัฒนา จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท โรบินสัน จำกัด (มหาชน)	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัลวัดสัน จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เอฟแอนด์ดี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ฟู้ดส์ เฟสติวัล จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ชื่อกิจการ	ประเทศที่จัดตั้ง/ สัญชาติ	ลักษณะความสัมพันธ์
บริษัท ฟู้ดส์ มิลเลนเนียม จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท แฟร์ฟลาซ่า จำกัด	ไทย	เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทย่อย
บริษัท สยามรีเทล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ไทย	มีบริษัทย่อยเป็นผู้ถือหุ้น
บริษัท อยุธยาเกษตรธานี จำกัด	ไทย	มีบริษัทย่อยเป็นผู้ถือหุ้น
บริษัท สแควร์วิทซ์ ฟลาซ่า จำกัด	ไทย	มีบริษัทย่อยเป็นผู้ถือหุ้นและ มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท แวนเทจ กราวด์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท พาราวินเซอร์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท สเปกตรัม แฟลททรี จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ฟู้ด ดิลิเจียส ครีเอชั่น จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ซีเอ็มจี มาร์เก็ตติ้ง จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็นเรสเตอร์ร็อกโฮลดิ้ง จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ซีอาร์จี อินเตอร์เนชั่นแนล ฟู้ด จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	ไทย	มีบริษัทเป็นผู้ถือหุ้น
บริษัท ซุปเปอร์ แอสเซทส์ จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท ซีเคเอส โฮลดิ้ง จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท แกรนด์ ฟอรัจัน จำกัด	ไทย	มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
บริษัท เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ไทย	มีบริษัทเป็นผู้ถือหุ้นและ มีกรรมกร่วมกันกับบริษัท
Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd. ผู้บริหารสำคัญ	สิงคโปร์ ไทย	เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทย่อย บุคคลที่มีอำนาจและความรับผิดชอบ การวางแผน สั่งการและควบคุม กิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการไม่ว่า ทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งนี้ รวมถึง กรรมการของกลุ่มบริษัท (ไม่ว่าจะทำ หน้าที่ในระดับบริหารหรือไม่)

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

นโยบายการกำหนดราคาสำหรับรายการแต่ละประเภทอธิบายได้ดังต่อไปนี้

รายการ	นโยบายการกำหนดราคา
รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ	ราคาตลาดโดยขึ้นอยู่กับทำเล จำนวนพื้นที่ รูปแบบการเช่า ระยะเวลาที่เช่า และประเภทของการเช่า
รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร	ราคาตลาด
รายได้ค่าบริการงานและรายได้อื่น	อัตราเดียวกับอัตราที่กิจการอื่นในธุรกิจเดียวกันเรียกเก็บ
ดอกเบี้ยรับ/จ่าย	อัตราดอกเบี้ยตามที่ตกลงในสัญญา
เงินปันผลรับ	ตามที่ประกาศจ่าย
ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ	ราคาตลาด
ต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหาร	ราคาตลาด
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ตามจำนวนเงินที่เกิดขึ้นจริง
ค่าบริการงาน	ตามสัญญาที่ตกลงร่วมกัน
ค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ	ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการสรรหา ซึ่งไม่เกินกว่าจำนวนเงินที่ผู้ถือหุ้นอนุมัติ

รายการที่สำคัญกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม สรุปได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>บริษัทย่อยและกองทุนรวม</b>				
รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ	-	-	115,198	81,513
รายได้ค่าบริการงาน	-	-	527,950	315,062
ดอกเบี้ยรับ	-	-	602,922	512,992
เงินปันผลรับ	-	-	13,933,257	3,619,129
รายได้อื่น	-	-	255,656	269,926
ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ	-	-	245,523	233,132
ต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหาร	-	-	12	4
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	21,784	21,675
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	490,110	852,770

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>บริษัทรวม</b>				
รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ	1,455,916	1,260,732	57,492	36,688
รายได้ค่าบริการงาน	678,311	715,728	497,970	570,048
รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร	3	1	-	-
ดอกเบี้ยรับ	4,904	5,437	4,904	5,437
เงินปันผลรับ	-	-	975,415	913,250
รายได้อื่น	73,822	28,234	23,584	27,379
ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ	111,302	37,894	1,845	2,801
ต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหาร	43,877	37,987	-	-
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	396,583	429,355	59,686	50,629
<b>การร่วมค้า</b>				
รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ	14,622	649	14,586	649
รายได้ค่าบริการงาน	1,260	320	1,260	320
ดอกเบี้ยรับ	270,348	88,674	2,446	-
รายได้อื่น	196	320	196	310
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	14	-	-	-
<b>กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
รายได้จากการให้เช่าและให้บริการ	5,136,816	4,611,970	2,917,884	2,614,954
รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร	352	1,759	35	70
รายได้ค่าบริการงาน	-	2,819	-	-
เงินปันผลรับ	25,405	-	25,405	-
รายได้อื่น	28,705	201,180	22,678	91,832
ต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการ	1,025,256	981,321	992,151	945,931
ต้นทุนจากการให้บริการศูนย์อาหาร	10,184	5,519	1,235	223
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	172,105	162,787	133,997	130,832
ค่าบริการงาน	234,345	215,917	228,421	206,310

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>ผู้บริหารสำคัญ</b>				
ค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ				
ผลประโยชน์ระยะสั้น	309,911	240,914	270,089	229,549
ผลประโยชน์ระยะยาว	8,236	4,866	8,236	4,866
<b>รวมค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ</b>	<b>318,147</b>	<b>245,780</b>	<b>278,325</b>	<b>234,415</b>

ขอดังกล่าวที่เกี่ยวกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>ลูกหนี้การค้า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	-	-	138,151	55,176
บริษัทร่วม	152,725	75,554	102,873	52,249
การร่วมค้า	14,067	803	13,433	803
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	178,323	239,455	95,946	137,536
<b>รวม</b>	<b>345,115</b>	<b>315,812</b>	<b>350,403</b>	<b>245,764</b>

**ลูกหนี้อื่น****รายได้ค้างรับ**

บริษัทร่วม	78,528	106,420	10,184	-
การร่วมค้า	2,220	129,956	2,220	-
<b>รวม</b>	<b>80,748</b>	<b>236,376</b>	<b>12,404</b>	<b>-</b>

**เงินปันผลค้างรับ**

บริษัทย่อยและกองทุนรวม	-	-	-	135,622
------------------------	---	---	---	---------

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>ลูกหนี้อื่น</b>				
บริษัทร่วม	950	37,055	-	-
การร่วมค้า	1	-	1	-
<b>รวม</b>	<b>951</b>	<b>37,055</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า</b>				
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	10,800	117,336	10,800	11,431
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น</b>				
<b>เงินมัดจำ</b>				
บริษัทร่วม	987,905	991,025	-	-

เงินให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน

รายการเคลื่อนไหวของเงินให้กู้ยืมแก่บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันและดอกเบี้ยค้างรับสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

	อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินรวม	
	ณ วันที่	ณ วันที่	เพิ่มขึ้น	ลดลง
	31 ธันวาคม	1 มกราคม		
	(ร้อยละต่อปี)		(พันบาท)	
<b>เงินให้กู้ยืมระยะยาว</b>				
<b>2562</b>				
บริษัทร่วม	5.01	75,215	150,905	(3,772)
การร่วมค้า	6.50, MLR-0.5, BIBOR+1.3	4,443,254	505,128	(4,040)
<b>รวม</b>		<b>4,518,469</b>		<b>5,166,690</b>



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินรวม		ณ วันที่ 31 ธันวาคม
	ณ วันที่	ณ วันที่	เพิ่มขึ้น	ลดลง	
	31 ธันวาคม (ร้อยละต่อปี)	1 มกราคม			
			(พันบาท)		
2561					
บริษัทร่วม	5.20	134,319	10,589	(69,693)	75,215
การร่วมค้า	6.50, MLR-0.5	-	4,443,565	(311)	4,443,254
รวม		134,319			4,518,469

อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินเฉพาะกิจการ		
ณ วันที่	ณ วันที่			ณ วันที่
31 ธันวาคม	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น	ลดลง	31 ธันวาคม
(ร้อยละต่อปี)		(พันบาท)		

## เงินที่กู้ยืมระยะสั้น

<b>2562</b>					
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	2.63	26,017	6,888	(729)	32,176

<b>2561</b>					
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	2.49	1,281,303	3,218	(1,258,504)	26,017

## เงินที่กู้ยืมระยะยาว

<b>2562</b>					
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	2.63	16,145,193	17,318,796	(10,843,902)	22,620,087
บริษัทร่วม	5.01	75,215	150,905	(3,772)	222,348
การร่วมค้า	MLR-0.5, BIBOR+1.3	-	172,280	-	172,280
<b>รวม</b>		<b>16,220,408</b>			<b>23,014,715</b>

<b>2561</b>					
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	2.49, 3.25	15,953,210	8,483,445	(8,291,462)	16,145,193
บริษัทร่วม	5.20	134,319	10,589	(69,693)	75,215
<b>รวม</b>		<b>16,087,529</b>			<b>16,220,408</b>

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทย่อย กองทุนรวม บริษัทร่วม และการร่วมค้าเป็นเงินให้กู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาท และมีอัตราดอกเบี้ยตามที่ระบุไว้ในสัญญา

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>เจ้าหนี้การค้า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	-	-	93,192	24,025
บริษัทร่วม	26,238	43,715	23,952	16,855
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	198,084	246,711	156,053	127,312
<b>รวม</b>	<b>224,322</b>	<b>290,426</b>	<b>273,197</b>	<b>168,192</b>
<b>เจ้าหนี้อื่น-กิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
บริษัทร่วม	10,253	474	6,853	-
<b>เจ้าหนี้อิทธิกรเข้า</b>				
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	-	266,667	-	266,667
<b>รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า</b>				
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	-	-	43,195	48,752
บริษัทร่วม	24,466,325	25,554,184	23,012	24,134
<b>รวม</b>	<b>24,466,325</b>	<b>25,554,184</b>	<b>66,207</b>	<b>72,886</b>
<b>หัก ส่วนของรายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า</b>				
ที่ถึงกำหนดรับรู้ภายในหนึ่งปี	(1,187,341)	(1,192,297)	(8,634)	(8,207)
<b>สุทธิ</b>	<b>23,278,984</b>	<b>24,361,887</b>	<b>57,573</b>	<b>64,679</b>
<b>เงินมัดจำรับจากลูกค้า</b>				
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	-	-	11,415	11,415
การร่วมค้า	6,211	-	1,907	-
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	865,260	811,242	422,865	398,777
<b>รวม</b>	<b>871,471</b>	<b>811,242</b>	<b>436,187</b>	<b>410,192</b>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>เงินค้ำประกันสิทธิการเช่า</b>				
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	<u>408</u>	<u>233,497</u>	<u>-</u>	<u>233,089</u>

**เงินกู้ยืมจากบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน**

รายการเคลื่อนไหวของเงินกู้ยืมจากบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันและดอกเบี้ยค้างจ่ายสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

	อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินรวม	
	ณ วันที่	ณ วันที่		ณ วันที่
	31 ธันวาคม	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น	ลดลง
	(ร้อยละต่อปี)		(พันบาท)	
<b>เงินกู้ยืมระยะสั้น</b>				
<b>2562</b>				
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	3.06	90,089	39,369	(3,697)
				125,761
<b>2561</b>				
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	3.25	14,229	77,449	(1,589)
				90,089
<b>เงินกู้ยืมระยะยาว</b>				
<b>2562</b>				
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	2.63	-	692,724	-
				692,724

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินเฉพาะกิจการ		ณ วันที่ 31 ธันวาคม
	ณ วันที่	ณ วันที่	เพิ่มขึ้น	ลดลง	
	31 ธันวาคม	1 มกราคม			
	(ร้อยละต่อปี)	(พันบาท)			
<b>เงินกู้ยืมระยะสั้น</b>					
<b>2562</b>					
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	2.63	9,694,518	6,206,359	(6,039,131)	9,861,746
<b>2561</b>					
บริษัทย่อยและกองทุนรวม	1.50, 2.49	8,759,460	8,688,971	(7,753,913)	9,694,518
<b>เงินกู้ยืมระยะยาว</b>					
<b>2562</b>					
บริษัทย่อย	2.63	12,548,929	1,301,505	(5,745,106)	8,105,328
<b>2561</b>					
บริษัทย่อย	2.49	25,058,486	2,501,178	(15,010,735)	12,548,929

เงินกู้ยืมจากบริษัทย่อย กองทุนรวม และกิจการที่เกี่ยวข้องกันเป็นเงินกู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาทและมีอัตราดอกเบี้ยตามที่ระบุไว้ในสัญญา

## ภาระผูกพันที่มีกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาว่าจ้างบริการและเช่าอาคารกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันหลายแห่ง ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าและค่าบริการดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(ล้านบาท)			
ภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงานที่ยกเลิกไม่ได้				
ภายในหนึ่งปี	1,391	869	1,156	1,104
หลังจากหนึ่งปีแต่ไม่ถึงห้าปี	6,238	4,043	5,237	4,984
หลังจากห้าปี	14,021	12,417	13,218	14,314
รวม	21,650	17,329	19,611	20,402

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### สัญญาเช่าค่านินงาน

##### กองทุนรวมธุรกิจไทย 4

เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2545 กองทุนรวมธุรกิจไทย 4 (“กองทุนรวม”) ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งเป็นที่ตั้งของศูนย์การค้า เซ็นทรัลเวิลด์ จากกิจการอื่น โดยมีกำหนดระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2575

เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2545 กองทุนรวม (“ผู้ให้เช่า”) ได้ทำสัญญาเช่าช่วงงานระบบสาธารณูปโภคและสัญญาว่าจ้างผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์กับบริษัท เซ็นทรัลเวิลด์ จำกัด (“เซ็นทรัลเวิลด์”) สัญญาเช่ามีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2575 ตามเงื่อนไขของสัญญาเช่าช่วง เซ็นทรัลเวิลด์จะต้องจ่ายค่าสิทธิการเช่าล่วงหน้าเป็นจำนวนเงิน 80 ล้านบาท และจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือนตามที่ตกลงกันระหว่างคู่สัญญา โดยมีบริษัทเป็นผู้ค้ำประกัน นอกจากนี้ กองทุนรวมได้ทำสัญญาว่าจ้างผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์กับเซ็นทรัลเวิลด์ และต้องจ่ายค่าบริหารอสังหาริมทรัพย์ตามที่ระบุไว้ในสัญญา

ตามมติผู้ถือหุ้นหน่วยลงทุนของกองทุนรวม ครั้งที่ 7 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2554 และครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2554 ผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเอกฉันท์ให้เปลี่ยนผู้เช่าช่วงจากเซ็นทรัลเวิลด์เป็นบริษัท โดยการยกเลิกสัญญาเช่าช่วงงานระบบสาธารณูปโภคและสัญญาว่าจ้างผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ที่มีกับเซ็นทรัลเวิลด์

ดังนั้นเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2554 กองทุนรวมได้ดำเนินการยกเลิกสัญญาเช่าช่วงงานระบบสาธารณูปโภคและสัญญาว่าจ้างผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์กับเซ็นทรัลเวิลด์ โดยกองทุนรวมมีภาระต้องจ่ายค่าชดเชยจากการที่เซ็นทรัลเวิลด์ได้ลงทุนในงานระบบสาธารณูปโภคและพัฒนาก่อสร้างอาคารที่จอดรถ เนื่องจากการยกเลิกสัญญาเป็นจำนวนเงิน 2,219 ล้านบาท โดยบริษัทตกลงเป็นผู้รับภาระการชำระเงินที่กองทุนรวมต้องจ่ายอันเนื่องมาจากการบอกเลิกสัญญาดังกล่าวข้างต้นเพื่อเป็นค่าตอบแทนที่กองทุนรวมให้บริษัทเป็นผู้เช่าช่วงงานระบบสาธารณูปโภคและผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์แทน

เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2554 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าช่วงงานระบบสาธารณูปโภคกับกองทุนรวม สัญญาเช่ามีระยะเวลานับตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2554 สิ้นสุดเดือนธันวาคม 2575 บริษัทจะต้องจ่ายสิทธิการเช่าล่วงหน้าจำนวนเงิน 56.1 ล้านบาทและค่าเช่ารายเดือน ๆ ละ 20 ล้านบาทตามที่ระบุไว้ในสัญญา

ตามมติผู้ถือหุ้นหน่วยลงทุนของกองทุนรวม ครั้งที่ 4 เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555 ผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเอกฉันท์ให้ยกเลิกสัญญาเช่าช่วงอาคารสำนักงานกับเซ็นทรัลเวิลด์ และอนุมัติทำสัญญาเช่าช่วงอาคารสำนักงานฉบับใหม่ กับกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่ 1 และบริษัทและเซ็นทรัลเวิลด์ และแก้ไขสัญญาว่าจ้างผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ที่มีกับบริษัท

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ดังนั้นเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2555 กองทุนรวมได้ดำเนินการยกเลิกสัญญาเช่าช่วงอาคารสำนักงาน ดิ ออฟฟิศเซส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กับเซ็นทรัลเวิลด์ โดยกองทุนรวมมีภาระต้องจ่ายค่าชดเชยแก่เซ็นทรัลเวิลด์ จากการที่เซ็นทรัลเวิลด์ ได้ลงทุนในงานระบบและพัฒนาก่อสร้างอาคารสำนักงาน เนื่องจากการยกเลิกสัญญาเป็นจำนวนเงิน 3,530.3 ล้านบาท และกองทุนรวมได้ทำสัญญาเช่าช่วงที่ดินและบางส่วนของอาคารสำนักงาน พร้อมทั้งส่วนควบและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องและงานระบบต่าง ๆ รวมถึงสิทธิในการให้บริการพื้นที่จอดรถในโครงการสำนักงาน ดิ ออฟฟิศเซส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กับกองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN คอมเมอร์เชียล โกรท (“CPNCG”) โดยสัญญาเช่ามีระยะเวลาประมาณ 20 ปี สิ้นสุดวันที่ 22 ธันวาคม 2575 นอกจากนี้ กองทุนรวมได้ทำสัญญาเช่าช่วงพื้นที่บางส่วนของอาคารสำนักงานกับบริษัท และเซ็นทรัลเวิลด์ โดยสัญญาเช่ามีระยะเวลาดังแต่วันที่ 14 กันยายน 2555 ถึงวันที่ 22 ธันวาคม 2575 และตั้งแต่วันที่ 14 กันยายน 2555 ถึงวันที่ 23 ธันวาคม 2555 ตามลำดับ

เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2556 กองทุนรวมได้ทำบันทึกข้อตกลงกับกิจการอื่นโดยการตกลงยกเลิกการเช่าที่ดินบางส่วนตามสัญญาเช่าหลัก และดำเนินการให้บริษัทเข้าเป็นผู้เช่าที่ดินส่วนที่ยกเลิกการเช่าโดยตรงกับกิจการอื่นแทนเพื่อให้บริษัทได้มาซึ่งสิทธิการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่ยกเลิกการเช่าภายใต้เงื่อนไขในสัญญา ดังนั้น เพื่อเป็นค่าชดเชยในความเสียหายของกองทุนรวมอันเนื่องมาจากการเสียสิทธิการเช่าในที่ดินส่วนที่ยกเลิกการเช่า บริษัทตกลงจ่ายค่าชดเชยให้แก่กองทุนรวมเป็นจำนวนเงินรวม 502 ล้านบาท โดยจ่ายจำนวนเงิน 425 ล้านบาท ในวันที่ 15 ธันวาคม 2556 และจะจ่ายจำนวนเงิน 77 ล้านบาท ในเดือนมกราคม 2576

นอกจากนี้กองทุนรวมได้ทำสัญญากับบริษัท โรงแรม เซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน โดยกองทุนรวมตกลงจะให้โรงแรมเช่าช่วงที่ดินภายใต้สิทธิการเช่า และส่วนหนึ่งของสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งตั้งอยู่บริเวณ เซ็นทรัล เวิลด์ เป็นเวลา 29 ปี สิ้นสุดในเดือน ธันวาคม 2575 โดยผู้เช่าช่วงได้ใช้ที่ดินและสิ่งก่อสร้างดังกล่าวพัฒนาโครงการโรงแรม ที่จอดรถ และห้องประชุมสัมมนา (Convention Hall)

ในเดือนสิงหาคม 2562 บริษัทได้จ่ายเงินเป็นจำนวน 9,000 ล้านบาทแก่กองทุนรวมธุรกิจไทย 4 เพื่อเป็นเงินประกันการทำสัญญาเช่าช่วงทรัพย์สินโครงการเซ็นทรัลเวิลด์จากกองทุนรวมธุรกิจไทย 4 โดยเงื่อนไขในสัญญาเช่าช่วงทรัพย์สินต้องแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว

ในปี 2552 บริษัททำสัญญาเช่าช่วงทรัพย์สิน ซึ่งประกอบด้วย ที่ดิน อาคารศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน อาคารจอดรถ และส่วนปรับปรุงอาคารพร้อมส่วนควบและทรัพย์สินครุภัณฑ์บริเวณศูนย์การค้า เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าวกับ บริษัท เซ็นทรัลอินเตอร์พัฒนา จำกัด (“ผู้ให้เช่าช่วง”) เป็นระยะเวลา 20 ปี และจะสิ้นสุดลงในวันที่ 18 ธันวาคม 2571 บริษัทจะต้องจ่ายค่าผลประโยชน์ตอบแทนการได้สิทธิเช่าช่วงให้แก่ผู้ให้เช่าช่วงเป็นจำนวนเงิน 2,162 ล้านบาท ซึ่งบันทึกเป็นสิทธิการเช่าในงบแสดงฐานะทางการเงิน นอกจากนี้ บริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าสำหรับการเช่าช่วงทรัพย์สินรายปีและค่าเช่าครุภัณฑ์ให้แก่ผู้ให้เช่าช่วงตลอดอายุสัญญาเช่าช่วงเป็นจำนวนเงินรวม 14,016 ล้านบาท

อาคารหรือสิ่งปลูกสร้างและทรัพย์สินใด ๆ ที่บริษัทปรับปรุงแก้ไขหรือสร้างทดแทนจะโอนกรรมสิทธิ์ให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทย (“ผู้ให้เช่า”) เมื่อสิ้นสุดสัญญา นอกจากนี้ บริษัทต้องส่งมอบครุภัณฑ์ตามรายการในสัญญาให้แก่ผู้ให้เช่าตามสภาพตามสมควรและอายุการใช้งานในขณะนั้น

#### เซ็นทรัลพลาซา บางนา

กลุ่มบริษัททำสัญญาเช่าที่ดินกับบริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์ สโตร์ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นที่ตั้งของโครงการเซ็นทรัลพลาซา บางนา เป็นระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในปี 2566

#### เซ็นทรัลพลาซา เวสต์เกต

ในเดือนมกราคม 2556 บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับ บริษัท แวนเทจกราวด์ จำกัด (“แวนเทจ”) ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่าเป็นระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2586 ตามเงื่อนไขของสัญญา บริษัทต้องจ่ายค่าตอบแทนการเช่าที่ดินให้แก่ผู้ให้เช่าจำนวนเงิน 654.9 ล้านบาท ซึ่งบันทึกเป็นสิทธิการเช่าในงบแสดงฐานะทางการเงิน นอกจากนี้บริษัทต้องจ่ายค่าเช่ารายปีให้แก่ผู้ให้เช่าตลอดอายุสัญญาเช่าเป็นจำนวนเงินรวม 4,443.7 ล้านบาท สัญญาเช่าที่ดินสามารถต่ออายุต่อไปได้อีกอย่างน้อย 10 ปีในอัตราและผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้ตกลงกันใหม่ โดยการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนวันครบกำหนดระยะเวลาการเช่า

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2558 ได้มีมติอนุมัติการยกเลิกสัญญาเช่าที่ดินบางส่วนของโครงการเซ็นทรัลพลาซา เวสต์เกต กับแวนเทจ เพื่อให้แวนเทจขายที่ดินดังกล่าวให้กิจการอื่นก่อสร้างศูนย์การค้า ซึ่งบริษัทได้แจ้งการยกเลิกสัญญาดังกล่าวในเดือนตุลาคม 2558 โดยแวนเทจตกลงจะจ่ายคืนค่าตอบแทนการเช่าที่ดินและค่าเช่ารายปี ในส่วนที่บริษัทได้จ่ายไปแล้วตามเงื่อนไขในสัญญาเช่าที่ดิน



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### เซ็นทรัลพลาซา ปิ่นเกล้า

บริษัททำสัญญาเช่าที่ดินกับบริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์ สโตร์ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นที่ตั้งของโครงการเซ็นทรัลพลาซา ปิ่นเกล้า เป็นระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในปี 2567

ในปี 2558 บริษัท (“ผู้เช่า”) ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงขยาระยะเวลาการเช่ากับบริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์ สโตร์ จำกัด โดยทั้งสองฝ่ายตกลงขยาระยะเวลาการเช่าที่ดินสัญญาหลักออกไปอีกเป็นระยะเวลา 2 ปี 5 เดือน นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2568 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2570 โดยผู้เช่าตกลงชำระค่าเช่าเพิ่มจำนวนเงิน 291 ล้านบาท เมื่อถึงกำหนดตามที่ระบุในสัญญา

#### เซ็นทรัลเฟสติวัล ภูเก็ต

ในเดือนมิถุนายน 2558 บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าช่วงที่ดิน และสัญญาเช่าอาคารศูนย์การค้าหลายฉบับกับบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด (“ผู้ให้เช่า”) ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกันเพื่อใช้ในการศูนย์การค้าให้เช่าเป็นระยะเวลา 41 ปี 6 วัน สิ้นสุดในวันที่ 6 มิถุนายน 2599 ตามเงื่อนไขของสัญญา บริษัทต้องจ่ายค่าตอบแทนการเช่าศูนย์การค้าให้แก่ผู้ให้เช่าเป็นจำนวนเงิน 5,572.9 ล้านบาท และจ่ายค่าตอบแทนสิทธิการเช่าที่ดินให้แก่ผู้ให้เช่าเป็นจำนวนเงิน 666.7 ล้านบาท และต้องจ่ายค่าเช่ารายปีให้แก่ผู้ให้เช่าตลอดอายุสัญญาเช่าเป็นจำนวนเงินรวม 2,769.2 ล้านบาท นอกจากนี้มีการทำสัญญาซื้อขายงานระบบสาธารณูปโภคและทรัพย์สินหลายฉบับเป็นจำนวนเงินรวม 55.5 ล้านบาท

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2561 มีมติอนุมัติการเช่าช่วงที่ดิน เช่าอาคาร และซื้อทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องของโครงการเซ็นทรัลเฟสติวัล ภูเก็ต (เพิ่มเติม) กับบริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด (“ผู้ให้เช่า”) ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกันเพื่อใช้ในการศูนย์การค้า ภายในวงเงิน 1,282 ล้านบาท

#### โรงแรมฮิลตัน พัทยา

ในเดือนพฤศจิกายน 2560 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าช่วงอาคาร โรงแรม ระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกหลายฉบับกับทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (ผู้ให้เช่าช่วง) ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ทั้งนี้กลุ่มบริษัทสามารถต่ออายุสัญญาไปได้อีก 3 คราว คราวละ 3 ปี สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2569 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่ารายปีให้แก่ผู้ให้เช่าช่วงตลอดอายุสัญญา โดยแบ่งเป็นค่าเช่าคงที่จำนวนเงินรวม 2,194 ล้านบาท และค่าเช่าแปรผันซึ่งคำนวณมาจากกำไรก่อนภาษีหักด้วยเงินสำรองสำหรับการซ่อมแซม หรือจัดหาเพื่อทดแทนอุปกรณ์ของโรงแรม

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### สัญญาเช่าช่วงที่ดิน

บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าช่วงที่ดินกับบริษัท ดาราฮาร์เบอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย มีกำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2593 บริษัทตกลงชำระค่าตอบแทนการเช่าช่วงเป็นรายปี โดยเริ่มชำระงวดแรกในเดือนมกราคม 2564 ทั้งนี้ในระหว่างปี 2560 บริษัทได้จ่ายเงินชดเชยการยกเลิกสิทธิการเช่าให้แก่ผู้เช่าเดิมเป็นจำนวนเงิน 134.2 ล้านบาท

#### สัญญาสำคัญอื่น ๆ

##### สัญญาบริการ

บริษัทลงนามทำสัญญาบริการกับบริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์สตรี จำกัด ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงาน และวางแผนนโยบายต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยมีระยะเวลาตามสัญญา 3 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ตามเงื่อนไขสัญญา บริษัทต้องจ่ายค่าบริการรายเดือนในอัตราร้อยละ 0.55 ของฐานรายได้จากทรัพย์สินที่บริษัทเป็นผู้บริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย รายได้ค่าเช่าและบริการ รายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร และรายได้ค่าธรรมเนียมบริหารทรัพย์สิน ทั้งนี้ค่าบริการสูงสุดตลอดระยะเวลาสัญญาไม่เกิน 623.7 ล้านบาท ต่อมาในเดือนมกราคม 2563 บริษัทได้ต่อสัญญาบริการไปอีก 3 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 (ดูหมายเหตุ 37.1)

##### สัญญาบริหารงานโรงแรม

กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาบริหารงานโรงแรมกับกิจการที่เกี่ยวข้องกันแห่งหนึ่ง โดยกลุ่มบริษัทตกลงจ่ายค่าจ้างบริหารงานรายเดือนในอัตราร้อยละ 2 ของรายได้จากการดำเนินงานของโรงแรมและจ่ายค่าผลตอบแทนเพิ่มเติมในอัตราร้อยละ 6 ของกำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน หากกำไรขั้นต้นจากการดำเนินงานเป็นตามที่กำหนด และค่าสนับสนุนการขายและการตลาดในอัตราร้อยละ 1.5 ของรายได้จากการดำเนินงานของโรงแรม

##### สัญญาการให้บริการ

บริษัทลงนามทำสัญญาว่าจ้างบริหารงานกับบริษัทย่อย โดยบริษัทจะดำเนินการบริหารงานและจัดการด้านบริหารงานในโครงการศูนย์การค้า บริษัทย่อยจะต้องจ่ายค่าบริการจัดการภายในอัตราร้อยละ 3 ของรายได้ค่าเช่าที่ผู้ว่าจ้างได้รับสุทธิหลังหักส่วนลดตามที่ตกลงในสัญญา โดยสัญญาเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ต่อมาในเดือนมกราคม 2563 บริษัทได้ทำการต่อสัญญาว่าจ้างบริหารงานกับบริษัทย่อยต่อไปอีก 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

บริษัททำสัญญาบริการกับบริษัท แกรนด์ คาแนล แอนด์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงานและวางนโยบายต่างๆ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีระยะเวลาตามสัญญารวม 2 ปี ตั้งแต่ 1 มกราคม 2562 ในอัตราร้อยละ 3 ของรายได้ค่าเช่าและค่าบริการ

### ค่าธรรมเนียมบริหารอสังหาริมทรัพย์

บริษัทเป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์มีสิทธิ์ได้รับค่าตอบแทนตามที่ระบุในสัญญาในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์จากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน โดยเรียกเก็บจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันเป็นรายเดือนตามสัญญาแต่งตั้งผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ที่ทำขึ้นระหว่างกิจการที่เกี่ยวข้องกันกับบริษัท

### สัญญาค้ำประกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีการค้ำประกันเงินกู้ยืมของบริษัทย่อยและการร่วมค้าในวงเงิน 373 ล้านบาท และ 4,813 ล้านบาท ตามลำดับ (2561: 307 ล้านบาทและ 50 ล้านบาทรวมแล้ว)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทย่อยทางอ้อมแห่งหนึ่งมีการค้ำประกันเงินกู้ยืมของบริษัทย่อยทางอ้อมอีกแห่งหนึ่งในวงเงิน 1,960 ล้านบาท (2561: 1,960 ล้านบาท)

## 6 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
เงินสด	10,713	9,270	5,555	4,824
เงินฝากธนาคารประเภทเผื่อเรียก	2,042,524	3,011,761	644,116	2,006,380
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด</b>	<b>2,053,237</b>	<b>3,021,031</b>	<b>649,671</b>	<b>2,011,204</b>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 7 เงินลงทุนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>เงินลงทุนชั่วคราว</b>				
ตราสารทุนที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	3,200	4,060	3,200	4,060
เงินลงทุนในหน่วยลงทุนในความต้องการ				
ของตลาดที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	998,175	41,460	534,100	41,460
<b>เงินลงทุนชั่วคราว</b>	<b>1,001,375</b>	<b>45,520</b>	<b>537,300</b>	<b>45,520</b>
<b>เงินลงทุนระยะยาวในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
ตราสารทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด	131,647	131,647	-	-
ตราสารทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาดที่เป็น				
หลักทรัพย์เพื่อขาย	1,490,937	1,842,608	1,490,937	1,842,608
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(65,397)	(65,397)	-	-
<b>เงินลงทุนระยะยาวในกิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ</b>	<b>1,557,187</b>	<b>1,908,858</b>	<b>1,490,937</b>	<b>1,842,608</b>
<b>เงินลงทุนระยะยาวอื่น</b>				
ตราสารทุนที่ไม่อยู่ในความต้องการของตลาด	56,492	31,318	1,000	1,000
เงินลงทุนในหน่วยลงทุนในความต้องการ				
ของตลาดที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	140,605	139,468	-	-
ตราสารหนี้ที่จะถือจนครบกำหนด	2,092	2,138	2,092	2,138
<b>เงินลงทุนระยะยาวอื่น</b>	<b>199,189</b>	<b>172,924</b>	<b>3,092</b>	<b>3,138</b>
<b>รวม</b>	<b>2,757,751</b>	<b>2,127,302</b>	<b>2,031,329</b>	<b>1,891,266</b>
<b>เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด</b>				
อัตราคอกเบี้ยต่อปี (ร้อยละ)	3.65	3.65	3.65	3.65
ครบกำหนดรับชำระภายใน (ปี)	2	3	2	3

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

เงินปันผลรับและดอกเบี้ยรับ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวน 25,535 พันบาท และ 161,635 พันบาท (2561: 130 พันบาท และ 115,013 พันบาท) สำหรับกลุ่มกิจการ และจำนวน 14,934,207 พันบาท และ 616,643 พันบาท (2561: 4,532,508 พันบาท และ 533,479 พันบาท) ตามลำดับสำหรับบริษัท

รายการเคลื่อนไหวในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม ของตราสารทุนและตราสารหนี้ที่อยู่ในความต้องการของตลาดมีดังนี้

งบการเงินรวม					
	ณ วันที่ 1 มกราคม	ซื้อ	ขาย (พันบาท)	รายการ ปรับปรุงจาก การปรับมูลค่า	ณ วันที่ 31 ธันวาคม
<b>2562</b>					
<b>เงินลงทุนชั่วคราว</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	45,520	11,115,000	(10,160,854)	1,709	1,001,375
<b>เงินลงทุนระยะยาวในกิจการ ที่เกี่ยวข้องกัน</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	1,908,858	73,125	(511,407)	86,611	1,557,187
<b>เงินลงทุนระยะยาวอื่น</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	172,924	25,173	-	1,092	199,189
<b>2561</b>					
<b>เงินลงทุนชั่วคราว</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	2,943,116	5,725,000	(8,619,594)	(3,002)	45,520
<b>เงินลงทุนระยะยาวในกิจการ ที่เกี่ยวข้องกัน</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	66,250	2,147,314	(35,962)	(268,744)	1,908,858
<b>เงินลงทุนระยะยาวอื่น</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	127,556	44,818	-	550	172,924

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	ณ วันที่	ซื้อ	ขาย (พันบาท)	รายการ ปรับปรุงจาก การปรับมูลค่า	ณ วันที่
	1 มกราคม				31 ธันวาคม
<b>2562</b>					
<b>เงินลงทุนชั่วคราว</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	45,520	10,465,000	(9,974,854)	1,634	537,300
<b>เงินลงทุนระยะยาวในกิจการ ที่เกี่ยวข้องกัน</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	1,842,608	73,125	(511,407)	86,611	1,490,937
<b>เงินลงทุนระยะยาวอื่น</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	3,138	-	-	(46)	3,092
<b>2561</b>					
<b>เงินลงทุนชั่วคราว</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	2,943,116	5,725,000	(8,619,594)	(3,002)	45,520
<b>เงินลงทุนระยะยาวในกิจการ ที่เกี่ยวข้องกัน</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	-	2,147,314	(35,962)	(268,744)	1,842,608
<b>เงินลงทุนระยะยาวอื่น</b>					
หลักทรัพย์เพื่อขาย	3,184	-	-	(46)	3,138

## ตราสารทุนที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2561 ได้มีมติอนุมัติการซื้อหุ้นสามัญของบริษัท คูสิดธานี จำกัด (มหาชน) (“คูสิดธานี”) จำนวน 194,926,920 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 22.93 มูลค่ารวมประมาณ 2,141.4 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการลงทุนระยะยาว โดยบริษัทไม่มีวัตถุประสงค์ในการเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงานของ คูสิดธานี

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2562 บริษัทได้ขายเงินลงทุนในบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เป็นจำนวน 42.5 ล้านหุ้น คิดเป็นร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วทั้งหมด ในราคาหุ้นละ 12 บาท เป็นจำนวนเงิน 510 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนเงินลงทุนลดลงจากร้อยละ 22.58 เป็นร้อยละ 17.58

## หลักประกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทมีเงินลงทุนในหน่วยลงทุนในความต้องการของตลาดที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขายบางส่วนซึ่งเป็นหลักประกันการชำระหนี้ค่าเช่ากับบริษัทร่วมแห่งหนึ่ง ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีเป็นจำนวนเงิน 140.61 ล้านบาท (2561: 139.47 ล้านบาท)

## 8 ลูกหนี้การค้า

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
ยังไม่ครบกำหนดชำระ	133,375	101,383	129,130	94,527
เกินวันครบกำหนดชำระ :				
น้อยกว่า 3 เดือน	140,180	135,818	179,914	88,982
3 - 6 เดือน	30,381	31,050	17,737	21,005
6 - 12 เดือน	9,289	25,943	5,921	22,528
มากกว่า 12 เดือน	31,890	21,618	17,701	18,722
รวม	345,115	315,812	350,403	245,764
เงินมัดจำรับจากลูกค้าที่มียอดค้างชำระ				
เกินวันครบกำหนดชำระ	862,754	774,695	416,468	360,208

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>บุคคลและกิจการอื่น</b>				
ยังไม่ครบกำหนดชำระ	219,114	180,073	164,650	74,257
เกินวันครบกำหนดชำระ :				
น้อยกว่า 3 เดือน	553,051	559,063	330,089	361,996
3 - 6 เดือน	95,403	50,906	62,889	54,779
6 - 12 เดือน	82,601	106,185	39,471	70,955
มากกว่า 12 เดือน	90,924	171,022	68,629	61,796
	<b>1,041,093</b>	<b>1,067,249</b>	<b>665,728</b>	<b>623,783</b>
หัก ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	(30,502)	(104,436)	(18,309)	(32,208)
<b>สุทธิ</b>	<b>1,010,591</b>	<b>962,813</b>	<b>647,419</b>	<b>591,575</b>
 เงินมัดจำรับจากลูกค้าที่มียอดค้างชำระ				
เกินวันครบกำหนดชำระ	<b>6,432,217</b>	<b>6,167,441</b>	<b>2,896,130</b>	<b>2,764,784</b>

โดยปกติระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทและบริษัทมีระยะเวลาตั้งแต่ 1 - 30 วัน

เงินมัดจำรับจากลูกค้าที่มียอดค้างชำระเกินวันครบกำหนดชำระดังกล่าวข้างต้นครอบคลุมจำนวนเงินของลูกค้าหนี้ที่เกินวันครบกำหนดชำระ



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

9 โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
โครงการระหว่างการพัฒนา				
- ที่ดิน	5,648,876	5,386,812	-	-
- ส่วนปรับปรุงที่ดิน	250,979	166,947	-	-
- ค่าก่อสร้าง	1,085,786	160,235	-	-
- งานสาธารณูปโภค	971,895	1,763,618	-	-
- ต้นทุนอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการ	404,071	309,704	-	-
<b>รวม</b>	<b>8,361,607</b>	<b>7,787,316</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
ต้นทุนการกู้ยืมที่รวมเป็นส่วนหนึ่ง				
ของต้นทุนการพัฒนาระหว่างปี	<b>126,718</b>	<b>90,318</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
อัตราดอกเบี้ยของต้นทุนเงินกู้ยืม				
(ร้อยละต่อปี)	<b>2.65</b>	<b>2.91</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
ต้นทุนของโครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนาที่บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายและได้รวม				
ในบัญชีต้นทุนขาย				
- ต้นทุนขาย	<b>1,833,045</b>	<b>1,564,737</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**10 เงินลงทุนในบริษัทย่อยและกองทุนรวม**

หมายเหตุ	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561
	(พันบาท)	
ณ วันที่ 1 มกราคม	27,620,972	24,901,032
เพิ่มขึ้น	421,357	2,730,580
จำหน่ายและรับคืนหน่วยลงทุน	(300)	(10,640)
การจัดประเภทไปเป็นการร่วมค้า	12 (19,125)	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	<b>28,022,904</b>	<b>27,620,972</b>

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**บริษัท สวณภูมิ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)**

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2562 บริษัทได้ซื้อหุ้นสามัญของบริษัท สวณภูมิ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด จากบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จำนวน 0.26 ล้านหุ้น เป็นจำนวนเงิน 185.69 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนเงินลงทุนเพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 63 เป็น ร้อยละ 78 ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา

**บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)**

ในเดือนมีนาคม 2562 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย มีมติอนุมัติการเพิ่มทุนจาก 1 ล้านบาทเป็น 150 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญจำนวน 1.49 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท ทั้งนี้บริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วร้อยละ 25 เป็นจำนวนเงิน 18.88 ล้านบาท

ในเดือนพฤษภาคม 2562 บริษัทได้ร่วมทุนกับ Common Ground Works Sdn. Bhd. และ MSB Asia Ltd. ในสัดส่วน ร้อยละ 51: 29: 20 ตามลำดับ บริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วเป็นจำนวนเงิน 19.13 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนเงินลงทุนลดลงจากร้อยละ 100 เป็นร้อยละ 51 บริษัทจึงเปลี่ยนประเภทเงินลงทุนจากบริษัทย่อยเป็นการร่วมค้า

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)**

ในเดือนมิถุนายน 2562 บริษัทได้ซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด จากบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และกรรมการ จำนวน 0.56 พันหุ้น เป็นจำนวนเงิน 216.79 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนเงินลงทุนเพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 86 เป็นร้อยละ 100 ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา

**บริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)**

ในเดือนพฤศจิกายน 2562 บริษัทได้จำหน่ายหุ้นสามัญของ บริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด ให้แก่ Mitsubishi Estate Asia Pte. Ltd. ของโครงการเซ็นทรัล วิลเลจ จำนวน 30,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 254.79 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนเงินลงทุนลดลงจากร้อยละ 100 เป็นร้อยละ 70

**Chipper Global Limited (บริษัทย่อยทางอ้อม)**

ในเดือนพฤษภาคม 2562 กลุ่มบริษัทได้จัดตั้ง Chipper Global Limited ซึ่งมีทุนจดทะเบียน 65.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (เทียบเท่า 2,084 ล้านบาท) จำนวน 32,900 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 2,000 ดอลลาร์สหรัฐ โดยมีสัดส่วนเงินลงทุนร้อยละ 100

**Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. (บริษัทย่อยทางอ้อม)**

ในระหว่างปี 2562 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ของ Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. มีมติอนุมัติให้ดำเนินการออกและเรียกชำระหุ้นออกใหม่จาก 420.40 ล้านริงกิตมาเลเซียเป็น 420.43 ล้านริงกิตมาเลเซีย (เทียบเท่า 3,452.33 ล้านบาท) โดยออกและเรียกชำระหุ้นออกใหม่เพิ่มจำนวน 290 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 ริงกิตมาเลเซีย และเรียกชำระแล้ว 0.0001 ริงกิตมาเลเซียเพื่อใช้เป็นเงินลงทุนหมุนเวียน โดยกลุ่มบริษัทถือหุ้นร้อยละ 60 กลุ่มบริษัทได้ลงทุนในหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวเป็นจำนวนเงินรวม 0.02 ล้านริงกิตมาเลเซีย (เทียบเท่า 0.13 ล้านบาท) ตามสัดส่วนการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561**

**บริษัท ซีพีเอ็น โกบอล จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)**

ในเดือนมกราคม 2561 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของ บริษัท ซีพีเอ็น โกบอล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย มีมติอนุมัติให้ดำเนินการเพิ่มทุนจดทะเบียน จากเดิม 1 ล้านบาท เป็น 2,500 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญ จำนวน 24,990,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท เพื่อใช้เป็นเงินลงทุนหมุนเวียน บริษัทได้ชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนทั้งหมดแล้วเต็มจำนวน

### บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ป จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)

ในระหว่างปี 2561 บริษัทได้รับชำระเงินคืนทุนส่วนของผู้ถือหุ้นจากบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ป จำกัด เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2.65 ล้านบาท โดยบริษัทนำเงินคืนทุนดังกล่าวไปลงทุนในบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา รีเทล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท และบริษัทบันทึกเงินคืนทุนดังกล่าวเป็นรายได้จากการชำระบัญชีในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561

#### บริษัท ชนาคูณ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)

ในเดือนสิงหาคม 2561 บริษัทได้ซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ชนาคูณ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด จำนวน 699,994 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 99.99 ของหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดเป็นจำนวนเงิน 59 ล้านบาท บริษัทได้ชำระค่าหุ้นดังกล่าวแล้ว

#### บริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด (เดิมชื่อ บริษัท สวรรค์วิถี จำกัด) (บริษัทย่อยทางตรง)

ในเดือนสิงหาคม 2561 บริษัทได้ซื้อหุ้นสามัญของบริษัท สวรรค์วิถี จำกัด จำนวน 99,998 หุ้น เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99.99 ของหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วทั้งหมด บริษัทได้ชำระค่าหุ้นทั้งหมดแล้วเต็มจำนวน

ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท บริษัท สวรรค์วิถี จำกัด เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2561 มีมติให้เปลี่ยนชื่อบริษัทจาก “บริษัท สวรรค์วิถี จำกัด” เป็น “บริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด” โดยบริษัทได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อกับกระทรวงพาณิชย์แล้วเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561

#### บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)

ในเดือนพฤศจิกายน 2561 บริษัทได้จัดตั้ง บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท จำนวน 10,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท โดยบริษัทถือหุ้นร้อยละ 100 ทั้งนี้บริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วจำนวนร้อยละ 25 เป็นจำนวนเงิน 0.25 ล้านบาท

#### กองทุนรวมธุรกิจไทย 5 (บริษัทย่อยทางตรง)

ตามสัญญากับผู้ถือหุ้นหน่วยลงทุนของกองทุนรวมธุรกิจไทย 5 กำหนดให้กองทุนรวมต้องชำระคืนทุนให้แก่ผู้ถือหุ้นหน่วยลงทุนทุกเดือน ในอัตราร้อยละ 5.83 ของหน่วยลงทุน ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2546 ถึง กุมภาพันธ์ 2556 อัตราร้อยละ 5 ของหน่วยลงทุน ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2556 ถึง กุมภาพันธ์ 2560 อัตราร้อยละ 3.38 ของหน่วยลงทุน ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2560 ถึง มกราคม 2561 และอัตราร้อยละ 23.22 ของหน่วยลงทุนสำหรับเดือนกุมภาพันธ์ 2561 โดยกองทุนรวมมีอายุ 15 ปี มีอายุโครงการตั้งแต่วันที่ 6 มีนาคม 2546 ถึงวันที่ 5 มีนาคม 2561 ในระหว่างปี 2561 บริษัทได้รับเงินคืนทุนดังกล่าวทั้งหมดเป็นจำนวนเงิน 10.64 ล้านบาท กองทุนรวมธุรกิจไทย 5 จดทะเบียนเสร็จสิ้นการชำระบัญชี 15 พฤษภาคม 2561

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**บริษัท ซีพีเอ็น เลิฟนิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)**

ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ซีพีเอ็น เลิฟนิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2561 มีมติอนุมัติให้ดำเนินการจดทะเบียนเลิกบริษัท และได้ดำเนินการจดทะเบียนเลิกบริษัทกับกระทรวงพาณิชย์แล้วเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2561

**CPN Ventures Sdn.Bhd. (บริษัทย่อยทางอ้อม)**

ในเดือนมกราคม 2561 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของ CPN Ventures Sdn.Bhd. มีมติอนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้นทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 0.2 ล้านริงกิตมาเลเซีย (เทียบเท่า 1.63 ล้านบาท) โดยเพิ่มจาก 7.4 ล้านริงกิตมาเลเซีย เป็น 7.6 ล้านริงกิตมาเลเซีย

**Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. (บริษัทย่อยทางอ้อม)**

ในปี 2561 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ของ Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. มีมติอนุมัติให้ดำเนินการออกและเรียกชำระหุ้นออกใหม่จาก 266.9 ล้านริงกิตมาเลเซียเป็น 420.4 ล้านริงกิตมาเลเซีย (เทียบเท่า 3,452.2 ล้านบาท) โดยออกและเรียกชำระหุ้นออกใหม่เพิ่มจำนวน 153.5 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 ริงกิตมาเลเซีย เพื่อใช้เป็นเงินลงทุนหมุนเวียน โดยกลุ่มบริษัทถือหุ้นร้อยละ 60 กลุ่มบริษัทได้ลงทุนในหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวเป็นจำนวนเงินรวม 92.1 ล้านริงกิตมาเลเซีย (เทียบเท่า 747.1 ล้านบาท) ตามสัดส่วนการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

**บริษัท ซีพีเอ็น เรซซิเด็นซ์ แมเนจเม้นท์ (บริษัทย่อยทางอ้อม)**

ในเดือนมีนาคม 2561 กลุ่มบริษัทได้จัดตั้งบริษัท ซีพีเอ็น เรซซิเด็นซ์ แมเนจเม้นท์ จำกัด เพื่อรองรับการลงทุนในอนาคต ซึ่งมีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท จำนวน 10,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท

**การโอนกิจการระหว่างบริษัท เซ็นทรัล พัฒนา ชลบุรี จำกัด และบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เรียลตี้ จำกัด**

ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท เซ็นทรัล พัฒนา ชลบุรี จำกัด (ซึ่งเป็นบริษัทย่อย) เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2561 ที่ประชุมได้มีมติให้โอนกิจการทั้งหมดของบริษัทให้แก่ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เรียลตี้ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ดังนั้น เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2561 บริษัท เซ็นทรัล พัฒนา ชลบุรี จำกัด (“ผู้โอนกิจการ”) ได้ทำสัญญาโอนกิจการทั้งหมดให้กับ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เรียลตี้ จำกัด (“ผู้รับโอนกิจการ”) โดยตกลงที่จะโอนสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ ตามสัญญาที่ผู้โอนกิจการมีอยู่กับบุคคลอื่นที่มีไว้ใช้ในการประกอบกิจการ

ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท เซ็นทรัล พัฒนา ชลบุรี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2561 ที่ประชุมได้มีมติให้เลิกบริษัท เซ็นทรัล พัฒนา ชลบุรี จำกัด โดยบริษัดังกล่าวได้จดทะเบียนเลิกบริษัทต่อกระทรวงพาณิชย์แล้ว เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2561

### บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เรียลตี้ จำกัด (“ผู้รับโอนกิจการ”) เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2561 มีมติอนุมัติการรับโอนกิจการทั้งหมดจากบริษัท เซ็นทรัล พัฒนา ชลบุรี จำกัด (“ผู้โอนกิจการ”) และมีมติอนุมัติให้ดำเนินการเพิ่มทุนจดทะเบียน จากเดิม 1,003.66 ล้านบาท เป็น 2,268.41 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญ จำนวน 126,475,502 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท เพื่อเป็นค่าตอบแทนจากการโอนกิจการตามสัญญาการโอนกิจการลงวันที่ 19 ตุลาคม 2561 ให้กับผู้โอนกิจการเพื่อโอนให้แก่ผู้ถือหุ้นของผู้โอนกิจการในกระบวนการชำระบัญชี

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2561 ผู้โอนกิจการได้โอนสินทรัพย์สุทธิจำนวน 1,264.8 ล้านบาท ให้กับผู้รับโอนกิจการ ทั้งจำนวนโดยได้รับหุ้นในบริษัทของผู้รับโอนกิจการเป็นค่าตอบแทนเป็นจำนวนเงิน 1,264.8 ล้านบาท ทั้งนี้ ผู้โอนกิจการจะคืนเงินทุนให้กับผู้ถือหุ้นในภายหลัง

#### บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด (บริษัทย่อยทางตรง)

ในเดือนมกราคม 2561 บริษัทได้ซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด จากบริษัท คูลิตธานี จำกัด (มหาชน) จำนวน 440 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 168.68 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนเงินลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 75 เป็นร้อยละ 86 ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา

#### การร่วมทุนเพื่อพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมกับบริษัท คูลิตธานี จำกัด (มหาชน) (“คูลิตธานี”)

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทมีมติอนุมัติการร่วมทุนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม ประกอบด้วยโรงแรม อาคารที่พักอาศัย ศูนย์การค้าและอาคารสำนักงาน

#### สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นและสัญญาซื้อหุ้น

บริษัทได้ลงนามในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของบริษัท สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (“สวนลุม”) บริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด (“พระราม 4”) และบริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด (“ศาลาแดง”) กับคูลิตธานี ทั้งนี้บริษัทจะต้องซื้อเงินลงทุนในหุ้นสามัญจากคูลิตธานีและลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนตามที่ระบุในสัญญา นอกจากนี้ คูลิตธานีมีสิทธิซื้อหุ้นสามัญของศาลาแดงจากบริษัทในสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 15 ของทุนจดทะเบียนในราคาตามเงื่อนไข และระยะเวลาตามที่ระบุในสัญญา นอกจากนี้บริษัทได้ลงนามในสัญญาซื้อหุ้นสามัญของศาลาแดงและสวนลุมจากคูลิตธานีเพิ่มในสัดส่วนร้อยละ 22 และ 25 ของทุนจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทมีส่วนการลงทุนเป็นร้อยละ 85 และ 100 ของทุนจดทะเบียนตามลำดับในราคาและระยะเวลาตามที่ระบุในสัญญา นอกจากนี้บริษัทจะต้องชำระค่าบริการการพัฒนาโครงการอาคารสำนักงานในจำนวนเงินและระยะเวลาตามที่ระบุในสัญญา

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

## สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2560 บริษัทลงทุนในหุ้นสามัญ ดังนี้

	จำนวน หุ้นสามัญ เพิ่มทุน (พันหุ้น)	จำนวน หุ้นสามัญ ที่ลงทุน (พันหุ้น)	จำนวนเงิน (พันบาท)	สัดส่วนความ เป็นเจ้าของ (ร้อยละ)
<b>ซื้อเงินลงทุนในหุ้นสามัญจากคู่สัญญา</b>				
บริษัท สวันลม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	-	0.63	63	63
<b>ลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุน</b>				
บริษัท สวันลม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	1,719	1,083	108,297	63
บริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด	9	9	900	90
บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด	3	3	300	75
<b>รวม</b>			<b>109,560</b>	

นอกจากนี้ บริษัทและคู่สัญญานี้จะให้เงินกู้ยืมแก่สวันลมตามสัดส่วนที่ตกลงร่วมกันในสัญญา ในเดือนมิถุนายน 2560 บริษัทได้ทำสัญญาเงินให้กู้ยืมภายในวงเงินไม่เกิน 600 ล้านบาทกับสวันลม ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ MLR - 2.95 ต่อปี ซึ่งมีกำหนดชำระคืนเงินกู้ยืมบางส่วนหรือทั้งหมดพร้อมดอกเบี้ยเมื่อสวันลมมีรายรับเพียงพอที่จะชำระคืนเงินกู้ยืมดังกล่าว

## สัญญาการจัดการสิทธิในการเช่าอาคารศูนย์การค้า

กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาการจัดการสิทธิในการเช่าอาคารศูนย์การค้ากับคู่สัญญานี้ เพื่อให้คู่สัญญานี้เป็นตัวแทนในการจัดหาเพื่อให้ได้สิทธิการเช่าอาคารศูนย์การค้า ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทต้องจ่ายเงินมัดจำเป็นจำนวนเงิน 492.4 ล้านบาทภายในเดือนมิถุนายน 2560 และเดือนมกราคม 2561 และเมื่อกลุ่มบริษัทสามารถทำสัญญาเช่าอาคารศูนย์การค้ากับบริษัท วิมานสุริยา จำกัด กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าธรรมเนียมตามที่ระบุไว้ในสัญญาแก่คู่สัญญานี้ และจ่ายค่าเช่าตามจำนวนเงินที่ระบุไว้ในสัญญาเช่าแก่บริษัท วิมานสุริยา จำกัด

ในเดือนมิถุนายน 2560 กลุ่มบริษัทได้จ่ายเงินมัดจำตามสัญญาเป็นจำนวนเงิน 492.4 ล้านบาท ให้แก่คู่สัญญานี้

## สัญญาโอนสิทธิและหน้าที่

กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาโอนสิทธิและหน้าที่กับคู่สัญญานี้ เพื่อให้กลุ่มบริษัทลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่น ทั้งนี้กลุ่มบริษัทจ่ายค่าตอบแทนเป็นจำนวนเงิน 107 ล้านบาท ในเดือนมิถุนายน 2560

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและกองทุนรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 และเงินปันผลรับจากเงินลงทุนสำหรับแต่ละปี มีดังนี้

งบการเงินเฉพาะกิจการ

	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ		ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		การด้อยค่า		ราคาทุน-สุทธิ		เงินปันผลรับ	
	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561
	(ร้อยละ)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)			
บริษัทย่อย												
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 2 จำกัด	100.0	100.0	1,500.0	1,500.0	1,500,000	1,500,000	-	-	1,500,000	1,500,000	-	-
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด	100.0	100.0	1,000.0	1,000.0	1,000,000	1,000,000	-	-	1,000,000	1,000,000	500,000	500,000
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เรือกลิ้ง จำกัด	44.2	44.2	2,268.4	2,268.4	1,003,658	1,003,658	-	-	1,003,658	1,003,658	-	-
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา รัตนธิเบศร์ จำกัด	100.0	100.0	800.0	800.0	589,998	589,998	-	-	589,998	589,998	471,998	383,499
บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ดฮอลิคว จำกัด	100.0	100.0	5.0	5.0	5,000	5,000	-	-	5,000	5,000	32,125	-
บริษัท เซ็นทรัล เวิลด์ จำกัด	100.0	100.0	2,511.9	2,511.9	2,412,733	2,412,733	-	-	2,412,733	2,412,733	-	-
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 3 จำกัด	100.0	100.0	324.7	324.7	2,166,751	2,166,751	-	-	2,166,751	2,166,751	48,711	58,453
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ซลบุรี จำกัด	100.0	100.0	900.0	900.0	808,984	808,984	-	-	808,984	808,984	-	405,000
บริษัท จีพีเอ็น เรซซิ่งเซ็นส์ จำกัด	100.0	100.0	400.6	400.6	400,599	400,599	-	-	400,599	400,599	-	-
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	100.0	100.0	700.0	700.0	744,285	744,285	-	-	744,285	744,285	-	-
บริษัท จีพีเอ็น โกบอล จำกัด	100.0	100.0	2,500.0	2,500.0	2,500,000	2,500,000	-	-	2,500,000	2,500,000	-	-
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์ สเตจส์ จำกัด	93.3	93.3	2,400.0	2,400.0	2,239,200	2,239,200	-	-	2,239,200	2,239,200	-	-
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด	78.1	78.1	2,000.0	2,000.0	1,562,684	1,562,684	-	-	1,562,684	1,562,684	281,283	-
บริษัท จีพีเอ็น เลิฟนิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด	100.0	100.0	1.0	1.0	1,000	1,000	-	-	1,000	1,000	-	-
บริษัท จีพีเอ็น พัทธยา จำกัด	100.0	100.0	2,500.0	2,500.0	2,500,060	2,500,060	-	-	2,500,060	2,500,060	-	875,000



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

งบการเงินเฉพาะกิจการ

	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ				ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		การซื้อค่า		ราคาทุน-สุทธิ		เงินปันผลรับ	
	2562		2561		2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561
	(ร้อยละ)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)	
บริษัทย่อย (ต่อ)														
บริษัท ซีพีเอ็น ระยอง จำกัด	100.0		100.0		1,000.0		1,000.0		999,999		999,999		999,999	-
บริษัท บงนาเซ็นทรัล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	-		-		962.5		962.5		1		1		1	-
บริษัท ซีพีเอ็น ไทราช จำกัด	100.0		100.0		1,000.0		1,000.0		1,000,000		1,000,000		1,000,000	-
บริษัท ซีพีเอ็น เอสเตท จำกัด	100.0		100.0		0.3		0.3		250		250		250	-
บริษัท ซีพีเอ็น เรซซิเดนซ์ ขอนแก่น จำกัด	100.0		100.0		50.0		50.0		50,000		50,000		50,000	-
บริษัท สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	78.0		63.0		172.0		172.0		294,053		108,360		294,053	-
บริษัท พระราม 4 เวิลด์โฮม จำกัด	90.0		90.0		1.0		1.0		900		900		900	-
บริษัท ศาสดาแดง พร็อพเพอร์ตี้														
แมนเนจเม้นท์ จำกัด	100.0		86.0		0.4		0.4		385,767		168,978		385,767	-
บริษัท ซีพีเอ็น วิทยา แมนเนจเม้นท์ จำกัด	100.0		100.0		10.0		10.0		10,000		10,000		10,000	-
บริษัท ดาราฮาร์เบอร์ จำกัด	65.0		65.0		215.6		215.6		291,750		291,750		291,750	-
บริษัท ซีพีเอ็น พัทยา โฮเทล จำกัด	100.0		100.0		51.7		51.7		51,745		51,745		51,745	-
บริษัท หนองจอก เวิลด์โฮม จำกัด	100.0		100.0		59.0		59.0		58,994		58,994		58,994	-
บริษัท ซีพีเอ็น วิลเลจ จำกัด	70.0		100.0		0.7		1.0		700		1,000		1,000	-
บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด	-		100.0		-		0.25		-		-		250	-

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

งบการเงินเฉพาะกิจการ

	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ		ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน		การด้อยค่า		ราคาทุน-สุทธิ		เงินปันผลรับ	
	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561
	(ร้อยละ)		(ล้านบาท)						(ล้านบาท)			
กองทุนรวม												
กองทุนรวมธุรกิจไทย <sup>(1)(2)</sup>	100.0	100.0	5,443.8	5,443.8	5,443.793	5,443.793	-	-	5,443.793	5,443.793	12,465,790	1,312,815
กองทุนรวมธุรกิจไทย <sup>5(1)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	84,362
รวม												
			28,022,904	27,620,972	-	-	-	-	28,022,904	27,620,972	13,933,257	3,619,129

<sup>(1)</sup> เงินลงทุนในกองทุนรวมธุรกิจไทย 4 และกองทุนรวมธุรกิจไทย 5 เป็นเงินลงทุนในหน่วยลงทุนประเภท ค ซึ่งมีสิทธิในการรับเงินปันผลหลังจากที่หน่วยลงทุนประเภทอื่น (ประเภท ก และ ข) ได้รับไปแล้ว

<sup>(2)</sup> กองทุนรวมธุรกิจไทย 4

ในปี 2552 กองทุนรวมธุรกิจไทย 4 ได้แก้ไขนโยบายการจ่ายเงินปันผล โดยกำหนดให้เงินปันผลของหน่วยลงทุนประเภท ค ต้องไม่เกินกว่าจำนวนเงินสดสุทธิที่เหลือภายหลังจาก (1) การจ่ายเงินปันผล และเงินปันผลค้างจ่ายของหน่วยลงทุนประเภท ก. และ ข. (2) การจ่ายคืนมูลค่าหน่วยลงทุน ให้แก่หน่วยลงทุนประเภท ก. และ ข. (3) การหักเงินสดสำรองเพื่อการชำระหนี้อื่น ๆ และ (4) การชำระเงินปันผลคงค้าง

บริษัทย่อยทั้งหมดจดทะเบียนจัดตั้งและดำเนินงานธุรกิจในประเทศไทย

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

11 ส่วนของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจควบคุม

ตารางต่อไปนี้เป็นสรุปข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทย่อยแต่ละรายของกลุ่มบริษัทที่มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีสาระสำคัญ ก่อนการัดราระหว่างกัน

	31 ธันวาคม 2562					รวม
	บริษัท แกรนด์ คาแนล แดนส์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด	Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. (พม่า)	บริษัทช่ออื่น ที่ไม่มีสาระสำคัญ		
ร้อยละของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	32.5%	21.9%	40.0%			
สินทรัพย์หมุนเวียน	3,622,550	66,877	105,737			
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	31,508,708	5,097,050	5,835,398			
หนี้สินหมุนเวียน	(4,144,637)	(183,074)	(1,000,488)			
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(12,410,668)	(475,375)	(2,260,720)			
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>18,575,953</b>	<b>4,505,478</b>	<b>2,679,927</b>			
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	6,031,612	985,348	1,071,971	244,924		<b>8,333,855</b>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	31 ธันวาคม 2562				
	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด	Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. (พินันยา)	บริษัทย่อยอื่น ที่ไม่มีสาระสำคัญ	รวม
รายได้					
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	501,044	1,078,806	327,013		
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	170,396	452,183	(448,787)		
กำไรที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่อำนาจควบคุม	55,327	98,892	(179,515)	96,143	70,847
กระแสเงินสดจาก (ใช้ไป) กิจกรรมดำเนินงาน	(51,960)	203,576	(862,852)		
กระแสเงินสดจาก (ใช้ไป) กิจกรรมลงทุน	409,545	(141,974)	(183,135)		
กระแสเงินสดจาก (ใช้ไป) กิจกรรมจัดหาเงิน (เงินปันผลที่จ่ายให้กับส่วนได้เสียที่ไม่อำนาจ ควบคุม: ไม่มี)	(484,719)	(13)	1,015,238		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(127,134)	61,589	(30,749)		

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	31 ธันวาคม 2561				บริษัทที่ย่อย ที่ไม่มีสาระสำคัญ	รวม
	บริษัท แกรนด์ คาแนล เดนต์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด	Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. (พินยาท)			
ร้อยละของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	32.5%	21.9%	40.0%			
สินทรัพย์หมุนเวียน	4,006,614	113,218	197,329			
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	31,887,407	5,073,083	5,520,653			
หนี้สินหมุนเวียน	(2,888,244)	(292,783)	(1,432,696)			
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(14,899,762)	(478,945)	(1,013,161)			
สินทรัพย์สุทธิ	18,106,015	4,414,573	3,272,125			
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	5,879,023	965,467	1,308,850	296,377	8,449,717	
รายได้	479,852	1,844,631	-			
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	8,692	645,409	(95,822)			
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	8,692	645,409	(95,822)			
กำไรที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	2,822	141,151	(38,329)	62,056	167,700	

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	31 ธันวาคม 2561				
	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ขอนแก่น จำกัด	Central Plaza i-City Real Estate Sdn. Bhd. (พินาย)	บริษัทเอชเอ็น ทีไม่มีสาระสำคัญ	รวม
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	301,437	1,080,488	113		
กระแสเงินสดจาก (ใช้ไป) กิจกรรมลงทุน	398,716	(1,076,048)	(2,631)		
กระแสเงินสดจาก (ใช้ไป) กิจกรรมจัดหาเงิน (เงินปันผลที่จ่ายให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจ ควบคุม: ไม่มี)	(521,785)	(1,993)	2,487		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	178,368	2,447	(31)		

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 12 เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	หมายเหตุ	2562	2561	2562	2561
		(พันบาท)			
บริษัทร่วม					
ณ วันที่ 1 มกราคม		7,045,707	5,920,082	7,886,681	7,867,433
เพิ่มขึ้น		-	19,248	-	19,248
เงินลงทุนในบริษัทร่วมจากการ					
รวมธุรกิจ	4	-	951,620	-	-
ส่วนแบ่งกำไรสุทธิจากเงินลงทุน					
ในบริษัทร่วม		1,340,164	1,089,896	-	-
รายได้เงินปันผล/ ลดมูลค่าเงินลงทุน					
ในกองทรัสต์		(1,028,408)	(935,139)	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		7,357,463	7,045,707	7,886,681	7,886,681
การร่วมค้า					
ณ วันที่ 1 มกราคม		2,853,474	380,079	232,500	232,500
เพิ่มขึ้น		2,106,902	56,100	35,700	-
เงินลงทุนในบริษัทร่วมจากการ					
รวมธุรกิจเพิ่มขึ้น / ปรับปรุง	4	6,120	2,520,040	-	-
การจัดประเภทมาจากบริษัทย่อย	10	19,125	-	19,125	-
การตัดรายการระหว่างกันแบบ					
downstream		(131,800)	-	-	-
ส่วนแบ่งขาดทุนสุทธิจากเงินลงทุน					
ในการร่วมค้า		(47,906)	(102,745)	-	-
กลับรายการส่วนแบ่งขาดทุนสุทธิ					
จากเงินลงทุนในการร่วมค้าที่					
เกินกว่ามูลค่าของเงินลงทุน		3,244	-	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		4,809,159	2,853,474	287,325	232,500

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**การร่วมค้า**

**บริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด**

ตามหมายเหตุข้อ 12 ในเดือนพฤษภาคม 2562 บริษัทได้ร่วมทุนกับ Common Ground Works Sdn. Bhd. และ MSB Asia Ltd. ในสัดส่วนร้อยละ 51: 29: 20 ตามลำดับ บริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วเป็นจำนวนเงิน 19.13 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนเงินลงทุนลดลงจากร้อยละ 100 เป็นร้อยละ 51 บริษัทจึงเปลี่ยนประเภทเงินลงทุนจากบริษัทย่อยเป็นการร่วมค้า

ในเดือนกันยายน 2562 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด มีมติอนุมัติให้เรียกชำระทุนเพิ่มจากเดิม 37.5 ล้านบาท เป็น 78.0 ล้านบาท โดยบริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วเป็นเงินจำนวน 20.7 ล้านบาท ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท

ในเดือนพฤศจิกายน 2562 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท คอมมอน กราวด์ (ประเทศไทย) จำกัด มีมติอนุมัติให้เรียกชำระทุนเพิ่มจากเดิม 78.0 ล้านบาท เป็น 103.5 ล้านบาท โดยบริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วเป็นเงินจำนวน 13 ล้านบาท ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท

**Porto Worldwide Limited**

ในเดือนพฤษภาคม 2562 กลุ่มบริษัทได้มีการร่วมทุนกับบริษัทในต่างประเทศแห่งหนึ่ง โดยได้มีการจัดตั้ง Porto Worldwide Limited เพื่อลงทุนในธุรกิจแกร็บ (Grab) ซึ่งกลุ่มบริษัทมีสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 33 และมีทุนจดทะเบียน 199.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จำนวน 199.3 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 ดอลลาร์สหรัฐ กลุ่มบริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วเป็นจำนวนเงิน 2,071.2 ล้านบาท ตามสัดส่วนการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

**บริษัท ซีพีเอ็น แอนด์ เอชเคแอล จำกัด**

ในเดือนมิถุนายน 2562 บริษัทได้มีการร่วมทุนกับบริษัทในประเทศแห่งหนึ่ง โดยได้มีการจัดตั้ง บริษัท ซีพีเอ็น แอนด์ เอชเคแอล จำกัด ซึ่งบริษัทมีสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 51 และมีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท จำนวน 10,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท บริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วเป็นจำนวนเงิน 0.5 ล้านบาท ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

#### สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ในเดือนตุลาคม 2562 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของ บริษัท ซีพีเอ็น แอนด์ เอชเคแอล จำกัด มีมติอนุมัติให้ดำเนินการเพิ่มทุนจดทะเบียน จากเดิม 1 ล้านบาท เป็น 4 ล้านบาท โดยการออกหุ้นสามัญ จำนวน 30,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท โดยบริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วเป็นจำนวนเงิน 1.5 ล้านบาท ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท

#### สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561

### บริษัทร่วม

#### บริษัท วิมานสุริยา จำกัด

ในเดือนมกราคม 2561 บริษัทได้ซื้อเงินลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัท วิมานสุริยา จำกัด (“วิมานสุริยา”) เป็นจำนวนเงิน 19.2 ล้านบาท โดยยังคงสัดส่วนการถือหุ้นเท่าเดิม ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญาซื้อหุ้น

#### สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นและสัญญาซื้อหุ้น

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทมีมติอนุมัติการร่วมทุนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม ประกอบด้วยโรงแรม อาคารที่พักอาศัย ศูนย์การค้าและอาคารสำนักงาน และบริษัทได้ลงนามในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของวิมานสุริยากับบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (“ดุสิตธานี”) ซึ่งวิมานสุริยาประกอบธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สำหรับการขายหน่วยในอาคารชุดพักอาศัย และก่อสร้างอาคารศูนย์การค้าเพื่อให้เช่า ทั้งนี้ บริษัทจะต้องซื้อเงินลงทุนในหุ้นสามัญของวิมานสุริยาจากดุสิตธานีและลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนตามที่ระบุในสัญญา เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2560 บริษัทลงทุนในหุ้นสามัญจำนวน 3.85 ล้านหุ้นในสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 35 ของทุนจดทะเบียน โดยบริษัทชำระค่าหุ้นเป็นจำนวนเงิน 288.76 ล้านบาท นอกจากนี้ดุสิตธานีมีสิทธิซื้อหุ้นสามัญของวิมานสุริยาจากบริษัทในสัดส่วนร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนในราคาตามเงื่อนไขและภายในระยะเวลาตามที่ระบุในสัญญา ทั้งนี้บริษัทได้ลงนามในสัญญาซื้อหุ้นสามัญของวิมานสุริยาจากดุสิตธานีเพื่อซื้อหุ้นสามัญเพิ่มในสัดส่วนร้อยละ 5 ของทุนจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทมีสัดส่วนการลงทุนเป็นร้อยละ 40 ของทุนจดทะเบียนในราคาและระยะเวลาตามที่ระบุในสัญญา

นอกจากนี้บริษัทและดุสิตธานีจะให้เงินกู้ยืมแก่วิมานสุริยาตามสัดส่วนที่ตกลงร่วมกันในสัญญา ในเดือนมิถุนายน 2560 บริษัทได้ทำสัญญาเงินให้กู้ยืมภายในวงเงินไม่เกิน 350 ล้านบาทกับวิมานสุริยา ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ MLR - 1.0 ต่อปี ซึ่งมีกำหนดชำระคืนเงินกู้ยืมบางส่วนหรือทั้งหมดพร้อมดอกเบี้ยเมื่อวิมานสุริยามีรายรับเพียงพอที่จะชำระคืนเงินกู้ยืมดังกล่าว

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**การซื้อขายบริษัท แกรนด์ คาแนล แอนด์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2561 บริษัท ซีพีเอ็น พัทธา จำกัด (“ซีพีเอ็น พัทธา”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ได้เข้าซื้อหุ้นสามัญของบริษัท แกรนด์ คาแนล แอนด์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ตามหมายเหตุข้อ 4

**ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท**

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทของผู้จัดการกองทรัสต์เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561 คณะกรรมการได้มีมติอนุมัติการลดทุนของกองทรัสต์ โดยลดมูลค่าของหน่วยทรัสต์หน่วยละ 0.2879 บาท เป็นจำนวนเงิน 636.97 ล้านบาท โดยได้จ่ายเงินคืนจากการลดทุนให้แก่กลุ่มบริษัทในเดือนมีนาคม 2561 ทั้งนี้การลดทุนดังกล่าวเป็นไปตามสัญญาก่อตั้งทรัสต์

**ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์อาคารสำนักงานจีแลนด์**

ในเดือนตุลาคม 2561 ที่ประชุมคณะกรรมการของผู้จัดการกองทรัสต์ฯ ได้มีมติอนุมัติให้ลดทุนชำระแล้วของกองทรัสต์ฯ โดยการลดมูลค่าของหน่วยทรัสต์ในอัตรา 0.16 บาทต่อหน่วยทรัสต์ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 80 ล้านบาท กลุ่มบริษัทได้รับเงินลดทุนในปี 2561

ฝ่ายบริหารของกลุ่มบริษัทพิจารณาว่ากลุ่มบริษัทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ อาคารสำนักงาน จีแลนด์ (“กองทรัสต์”) ถึงแม้ว่ากลุ่มบริษัทจะถือหุ้นและมีสิทธิออกเสียงในกองทรัสต์ในสัดส่วนร้อยละ 15 ทั้งนี้เนื่องจากบริษัท จีแลนด์ รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด (บริษัทย่อยทางอ้อม) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการกองทรัสต์ของกองทรัสต์ ซึ่งทำให้กลุ่มบริษัทสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินปันผลหรือการแบ่งปันส่วนทุนอื่น ๆ ของกองทรัสต์ ดังนั้นกองทรัสต์จึงถือเป็นบริษัทร่วมของกลุ่มบริษัท โดยกลุ่มบริษัทได้บันทึกเงินลงทุนในบริษัทร่วมในงบการเงินรวมตามวิธีส่วนได้เสีย

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### กิจการร่วมค้า

##### บริษัท ฟิโนมินอน ตรีเอช จำกัด

ในเดือนเมษายน 2561 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ฟิโนมินอน ตรีเอช จำกัด มีมติอนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้น จากเดิม 290 ล้านบาท เป็น 350 ล้านบาท โดยเรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติมจำนวน 40 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 1.5 บาท รวมเป็นจำนวนเงิน 60 ล้านบาท กลุ่มบริษัทได้ลงทุนในหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวจำนวนร้อยละ 51 เป็นจำนวนเงิน 30.6 ล้านบาท ตามสัดส่วนของการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

ในเดือนกรกฎาคม 2561 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ฟิโนมินอน ตรีเอช จำกัด มีมติอนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้น จากเดิม 350 ล้านบาท เป็น 390 ล้านบาท โดยเรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติมจำนวน 40 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมเป็นจำนวนเงิน 40 ล้านบาท กลุ่มบริษัทได้ลงทุนในหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวจำนวนร้อยละ 51 เป็นจำนวนเงิน 20.4 ล้านบาท ตามสัดส่วนของการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

ในเดือนสิงหาคม 2561 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ฟิโนมินอน ตรีเอช จำกัด มีมติอนุมัติให้เรียกชำระค่าหุ้น จากเดิม 390 ล้านบาท เป็น 400 ล้านบาท โดยเรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มเติมจำนวน 40 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 0.25 บาท รวมเป็นจำนวนเงิน 10 ล้านบาท กลุ่มบริษัทได้ลงทุนในหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าวจำนวนร้อยละ 51 เป็นจำนวนเงิน 5.1 ล้านบาท ตามสัดส่วนของการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

#### หลักประกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทร่วมบางส่วน ซึ่งมีราคาทุนเป็นจำนวนเงิน 991.5 ล้านบาท ซึ่งใช้เป็นหลักประกันตามสัญญาการร่วมทุนกับบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (2561: 991.5 ล้านบาท)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 และเงินปันผลรับจากเงินลงทุนสำหรับแต่ละปี มีดังนี้

	งบการเงินรวม					
	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ (ร้อยละ)	ทุนชำระแล้ว	วิธีราคาทุน	วิธีส่วนได้เสีย (พันบาท)	มูลค่าสิทธิรวมสำหรับ หลักทรัพย์จดทะเบียน ๑	เงินปันผลรับ
<b>บริษัทร่วม</b>						
กองทุนรวมสิทธิการเช่า						
อสังหาริมทรัพย์						
CPN คอมมเมอร์เชียล						
โกวิท	25.0	4,394,382	1,098,598	620,117	1,333,250	107,366
ทรัสต์เพื่อการลงทุนใน						
สิทธิการเช่า						
อสังหาริมทรัพย์						
CPN รีเทล โกวิท	26.7	29,653,383	6,480,076	5,479,880	19,339,585	868,049
บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	35.0	880,020	308,007	295,309	-	-
ทรัสต์เพื่อการลงทุนใน						
สิทธิการเช่า						
อสังหาริมทรัพย์ อาคาร	15.0	4,558,489	951,620	962,157	997,038	52,993
สำนักงาน จีเลนค์						
รวม			<u>8,838,301</u>	<u>7,357,463</u>	<u>1,028,408</u>	<u>935,139</u>



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และเงินเป็นผลรับจากเงินลงทุนสำหรับแต่ละปี มีดังนี้

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ		ทุนชำระแล้ว		วิธีราคาทุน	
	2562	2561	2562	2561	2562	2561
	(ร้อยละ)		(ล้านบาท)		(ล้านบาท)	
<b>บริษัทร่วม</b>						
กองทุนรวมสิทธิการเช่า						
อสังหาริมทรัพย์						
CPN คอมเมอร์เชียล						
โกวิท	25.0	25.0	4,394,382	4,394,382	1,098,598	1,621,232
ทรัพย์สินเพื่อการลงทุนใน						
สิทธิการเช่า						
อสังหาริมทรัพย์						
CPN รีเทล โกวิท	26.7	26.7	29,653,383	29,653,383	6,480,076	15,058,303
บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	35.0	35.0	880,020	880,020	308,007	-
<b>รวม</b>						
			7,886,681	7,886,681	975,415	913,250

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ	ทุนชำระแล้ว		วิธีการทุน	มูลค่าธุรกรรมสำหรับ หลักทรัพย์จดทะเบียนฯ	เงินปันผลรับ
	2562	2561	2562	2561	2562	2561
	(ร้อยละ)			(พันบาท)		
<b>การรวมตัว</b>						
บริษัท จีนเนอริสติก พรีอเพอริตี้	50.0	50.0	232,500	232,500	-	-
ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด						
บริษัท คอมมอน กราวด์						
(ประเทศไทย) จำกัด	51.0	-	103,500	-	-	-
บริษัท จีพีเอ็น แอนด์						
เอชเคแอล จำกัด	51.0	-	4,000	-	-	-
<b>รวม</b>			<b>287,325</b>	<b>232,500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

บริษัทร่วมและการร่วมค่าทั้งหมดจดทะเบียนจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ยกเว้น Porto Worldwide Limited ซึ่งจดทะเบียนจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศฮ่องกง

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

บริษัทรวม

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลทางการเงินของบริษัทรวมที่รวมอยู่ในงบการเงินของบริษัทรวม ปรับปรุงด้วยการปรับมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ และความแตกต่างของนโยบายการบัญชี การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปดังกล่าวกับมูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในกิจการเหล่านี้

	กองทุนรวมสิทธิการเช่า อสังหาริมทรัพย์ CPN คอมเมอร์เชียล โกรท	ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิ การเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท	ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิ การเช่าอสังหาริมทรัพย์ อาคารสำนักงาน จีแลนด์	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
รายได้	652,869	643,327	5,141,594	4,927,347
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม (ร้อยละ 100)	492,340	470,646	3,756,110	3,577,699
			700,857	701,498
			432,986	397,918
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	123,085	117,661	1,002,506	954,888
ตามส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัท			64,948	59,688



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	กองทุนรวมสิทธิการเช่า	ทรัพย์สินเพื่อการลงทุนในสิทธิ การเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท	ทรัพย์สินเพื่อการลงทุนในสิทธิ การเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (พันบาท)	ทรัพย์สินเพื่อการลงทุนในสิทธิ การเช่าอสังหาริมทรัพย์ อาคารสำนักงาน จีแลนด์
สินทรัพย์หมุนเวียน				
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
หนี้สินหมุนเวียน				
หนี้สินไม่หมุนเวียน				
สินทรัพย์สุทธิ (ร้อยละ 100)				
การตีมูลค่าชุดธรรมที่ยังไม่รู้				
สินทรัพย์สุทธิส่วนที่เป็นของกลุ่มบริษัท				
การตัดกำไรระหว่างกันที่ยังไม่รับรู้จากการ				
ขายสินทรัพย์ให้แก่บริษัทร่วม				
มูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในบริษัทร่วม				
	1,212,062	1,174,325	7,438,970	886,020
				874,066
	(591,945)	(591,945)	(1,959,090)	76,137
	<u>620,117</u>	<u>582,380</u>	<u>5,479,880</u>	<u>962,157</u>
				<u>950,203</u>

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

*บริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ*

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลทางการเงินของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญจากจำนวนเงินที่รายงานในงบการเงินรวมของกลุ่มบริษัท

	บริษัทร่วมที่ไม่มีสาระสำคัญ		การร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ	
	2562	2561	2562	2561
	(ล้านบาท)			
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียในบริษัทร่วม				
และการร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ	295,309	304,386	4,809,159	2,853,474
ส่วนแบ่งของกลุ่มบริษัทใน				
- กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม	(9,078)	(2,674)	(47,906)	(26,810)

**13 เงินจ่ายล่วงหน้าค่าหุ้น**

ในเดือนพฤษภาคม 2562 บริษัทได้ทำสัญญาซื้อขายหุ้นสามัญในบริษัท เบซวอเตอร์ จำกัด (“เบซวอเตอร์”) ซึ่งเป็นกิจการร่วมค้าระหว่างบริษัท รัชดา แอสเซท โฮลดิ้งส์ จำกัด (บริษัทย่อยทางอ้อม) กับบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (“บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์”) ในสัดส่วนร้อยละ 50 : 50 โดยบริษัทซื้อหุ้นจากบีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำนวนรวม 50,000 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออกและจำหน่ายแล้วทั้งหมดของเบซวอเตอร์ รวมถึงภาระที่ต้องจ่ายหนี้สินที่เกี่ยวข้องตามสัญญาเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 7,698.72 ล้านบาท บริษัทได้ชำระค่าหุ้นแล้วบางส่วนเป็นจำนวน 2,309.62 ล้านบาท โดยบันทึกเป็นเงินจ่ายล่วงหน้าค่าหุ้นในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 การซื้อขายหุ้นสามัญจะถือว่าเสร็จสมบูรณ์และมีภาระที่ต้องจ่ายหนี้สินที่เกี่ยวข้องตามสัญญาดังกล่าว เมื่อเป็นไปตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาซื้อขายหุ้นและสัญญาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ดูหมายเหตุ 37.2)

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 14 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
หมายเหตุ	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
ราคาทุน				
ณ วันที่ 1 มกราคม	137,028,610	109,109,637	51,061,344	49,819,989
เพิ่มขึ้น	7,018,160	5,562,200	1,469,139	1,283,446
สินทรัพย์ซึ่งได้มาจาก (ปรับปรุง)				
การรวมธุรกิจ	4	(265,605)	-	-
โอนจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์		-	-	-
โอนไปเป็นโครงการ				
อสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา		(165,585)	-	-
โอนไปเป็นสิทธิการเช่า	17	(5,723,935)	(5,723,935)	-
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		(194,243)	(108,028)	(42,091)
ผลต่างจากการแปลงค่าในการจัดทำ				
งบการเงินรวม		(192,287)	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	137,505,115	137,028,610	46,698,520	51,061,344
ค่าเสื่อมราคา				
ณ วันที่ 1 มกราคม	28,616,153	24,137,422	10,031,365	7,912,333
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี	4,953,901	4,512,662	2,056,249	2,130,325
โอนไปเป็นสิทธิการเช่า	17	(514,897)	(514,897)	-
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		(53,489)	(21,073)	(11,292)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	33,001,668	28,616,153	11,551,644	10,031,366
มูลค่าสุทธิทางบัญชี				
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	104,503,447	108,412,457	35,146,876	41,029,978

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินรวม			
	2562		2561	
	ราคาตาม	มูลค่า	ราคาตาม	มูลค่า
	บัญชี	ยุติธรรม	บัญชี	ยุติธรรม
	(ล้านบาท)			
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	104,503		108,412	
สิทธิการเช่า (บางส่วน)	13,915		7,108	
<b>รวม</b>	<b>118,418</b>	<b>252,051</b>	<b>115,520</b>	<b>219,161</b>

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	2562		2561	
	ราคาตาม	มูลค่า	ราคาตาม	มูลค่า
	บัญชี	ยุติธรรม	บัญชี	ยุติธรรม
	(ล้านบาท)			
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	35,147		41,030	
สิทธิการเช่า (บางส่วน)	8,726		3,325	
<b>รวม</b>	<b>43,873</b>	<b>78,187</b>	<b>44,355</b>	<b>75,949</b>

## การวัดมูลค่ายุติธรรม

## ลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนถูกประเมินโดยผู้ประเมินราคาทรัพย์สินอิสระจากภายนอก ซึ่งมีคุณสมบัติในวิชาชีพที่เหมาะสมและมีประสบการณ์ในการประเมินราคาทรัพย์สินประเภทดังกล่าว

การวัดมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนถูกจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่ายุติธรรมอยู่ในระดับที่ 3 จากเกณฑ์ข้อมูลที่น่ามาใช้ในเทคนิคการประเมินมูลค่ายุติธรรม

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## เทคนิคการประเมินมูลค่า

## ประเภทของสินทรัพย์

## เทคนิคการประเมินมูลค่า

ที่ดิน

วิธีการเปรียบเทียบราคาตลาด

ศูนย์การค้า

วิธีการรายได้ โดยการคิดลดกระแสเงินสด รูปแบบการประเมินมูลค่าพิจารณาถึงมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิที่ได้จากทรัพย์สิน โดยคำนึงถึงการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าเช่าที่คาดไว้ ระยะเวลาที่เลิกเช่า อัตราการครอบครอง ค่าใช้จ่ายเพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการเช่า เช่น ระยะเวลาที่ให้เช่าฟรี และการยกเว้นค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แก่ผู้เช่า กระแสเงินสดสุทธิที่คาดไว้จะถูกคิดลดโดยใช้อัตราคิดลดที่ปรับค่าความเสี่ยงแล้ว การประมาณอัตราคิดลดได้พิจารณาถึงคุณภาพของอาคารและสถานที่ตั้ง (ตำแหน่งที่ดินที่ดีที่สุด หรือ รองลงมา) และระยะเวลาการเช่าของผู้เช่า

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนประกอบด้วยทรัพย์สินทางการค้าที่ให้เช่าแก่บุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วยศูนย์การค้าดังต่อไปนี้

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| - เซ็นทรัลพลาซา เชียงใหม่ แอร์พอร์ต | - เซ็นทรัลพลาซา รามอินทรา      |
| - เซ็นทรัลพลาซา บางนา               | - เซ็นทรัลพลาซา ปิ่นเกล้า      |
| - เซ็นทรัล มาร์รินา                 | - เซ็นทรัลพลาซา พระราม 3       |
| - เซ็นทรัลพลาซา รัตนาธิเบศร์        | - เซ็นทรัลพลาซา แจ้งวัฒนะ      |
| - เซ็นทรัลเฟสติวัล พัทยา บีช        | - เซ็นทรัลพลาซา อุดรธานี       |
| - เซ็นทรัลพลาซา ชลบุรี              | - เซ็นทรัลพลาซา ขอนแก่น        |
| - เซ็นทรัลพลาซา เชียงราย            | - เซ็นทรัลพลาซา พิชญ โลก       |
| - เซ็นทรัลพลาซาแกรนด์ พระราม 9      | - อาคารสำนักงานแกรนด์ พระราม 9 |
| - เซ็นทรัล ซิตี้ เรสซิเดนซ์         | - อาคารสำนักงาน แจ้งวัฒนะ      |
| - อาคารสำนักงาน บางนา               | - เซ็นทรัลพลาซา สุราษฎร์ธานี   |
| - เซ็นทรัลพลาซา ลำปาง               | - เซ็นทรัลพลาซา อุบลราชธานี    |
| - เซ็นทรัลเฟสติวัล เชียงใหม่        | - เซ็นทรัลเฟสติวัล หาดใหญ่     |
| - เซ็นทรัลเฟสติวัล สมุย             | - เซ็นทรัลพลาซา ศาลายา         |
| - เซ็นทรัลพลาซา ระยอง               | - เซ็นทรัลเฟสติวัล ภูเก็ต      |
| - เซ็นทรัลพลาซา เวสต์เกต            | - เซ็นทรัลเฟสติวัล อีสต์วิลล์  |
| - เซ็นทรัลพลาซา นครศรีธรรมราช       | - เซ็นทรัลพลาซา มหาชัย         |
| - เซ็นทรัลพลาซา นครราชสีมา          | - เซ็นทรัล วิลเลจ              |
| - โครงการที่อยู่ระหว่างการพัฒนา     |                                |

โครงการระหว่างการพัฒนาของกลุ่มบริษัทประกอบด้วยศูนย์การค้าและสำนักงาน

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
จำนวนเงินที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน				
ที่เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน				
รายได้ค่าเช่า	16,157,872	14,341,501	6,780,755	6,278,200
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางตรง				
- อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่มี				
รายได้ค่าเช่า	12,169,543	10,376,578	6,066,069	5,681,349
- อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่ไม่มี				
รายได้ค่าเช่า	896	-	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				
จำนวนเงินขั้นต่ำที่จะได้รับในอนาคต				
จากสัญญาให้เช่าดำเนินงาน				
ภายใน 1 ปี	16,341,070	14,209,391	9,395,541	6,343,326
1 - 5 ปี	13,829,795	13,922,535	8,017,592	7,273,602
หลังจาก 5 ปี	1,619,041	2,104,553	723,966	1,202,411
รวม	31,789,906	30,236,479	18,137,099	14,819,339

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนประกอบด้วยอสังหาริมทรัพย์เพื่อค่าจำนวนหนึ่งที่ทำให้เช่าแก่บุคคลที่สาม สัญญาเช่านี้ส่วนใหญ่ไม่สามารถยกเลิกได้เป็นระยะเวลา 3 ปี การต่ออายุสัญญาจะเป็นไปตามการต่อรองกับผู้เช่า ทั้งนี้ไม่มีค่าเช่าที่อาจเกิดขึ้น

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

15 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

รายการ	หมายเหตุ	ที่ดิน	อาคารและ ส่วนปรับปรุง	งบการเงินรวม			รวม
				เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง	สินทรัพย์ ที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้าง	สินทรัพย์ ที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้าง	
ราคาทุน				เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ (พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561		91,371	2,525,876	956,126	98,136		3,671,509
เพิ่มขึ้น		-	21,872	85,991	86,720		194,583
สินทรัพย์ซึ่งได้มาจากการรวมธุรกิจ	4	25	60,550	26,690	7,034		94,299
โอนไปเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์		-	-	-	(38,106)		(38,106)
ระหว่างการพัฒนา		-	22,476	18,399	(40,875)		-
โอน - สุทธิ		-	(12,545)	(47,853)	663		(59,735)
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		-					
ผลต่างจากการแปลงค่าในการจัดทำงบ		-	1	3	-		4
การเงินรวม		-	1	3	-		4
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561		91,396	2,618,230	1,039,356	113,572		3,862,554
และ 1 มกราคม 2562							

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	หมายเหตุ	ที่ดิน	งบการเงินรวม			รวม
			อาคารและ ส่วนปรับปรุง	เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ (พันบาท)	สินทรัพย์ ที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้าง	
เพิ่มขึ้น		-	25,477	87,049	129,106	241,632
โอน - สุทธิ		-	14,705	41,190	(55,895)	-
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		-	(12,081)	(27,785)	(76)	(39,942)
ผลต่างจากการแปลงค่าในการจัดทำงบ						
การเงินรวม		-	103	66	-	169
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		91,396	2,646,434	1,139,876	186,707	4,064,413



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ค่าเสื่อมราคา

ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	ที่ดิน	อาคารและ ส่วนปรับปรุง	งบการเงินรวม เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ (พันบาท)	สินทรัพย์ ที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้าง	รวม
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี จำหน่าย / ตัดจำหน่าย	-	1,340,999	654,696	-	1,995,695
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	-	185,393	84,056	-	269,449
และ 1 มกราคม 2562	-	(9,377)	(39,292)	-	(48,669)
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี จำหน่าย / ตัดจำหน่าย	-	1,517,015	699,460	-	2,216,475
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	-	186,610	93,944	-	280,554
	-	(9,773)	(19,355)	-	(29,128)
	-	1,693,852	774,049	-	2,467,901

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

มูลค่าสุทธิทางบัญชี  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561  
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท  
ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562  
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท  
ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน

ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ที่มีไว้ใช้ในการดำเนินงานของ โรงแรมฮิลตัน พัลมา และโรงแรมเซ็นทารา อุดรธานี  
ราคาทรัพย์สินของกลุ่มบริษัทก่อนหักค่าเสื่อมราคาสะสมของอาคารและอุปกรณ์ ซึ่งได้คิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว แต่ยังคงใช้งานจนถึง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวนเงิน  
396 ล้านบาท (2561: 542 ล้านบาท)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ราคาทุน	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	อาคารและ ส่วนปรับปรุง	เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ (พันบาท)	สินทรัพย์ ที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้าง	รวม
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	259,986	701,353	44,436	1,005,775
เพิ่มขึ้น	5,290	57,784	47,405	110,479
โอน - สุทธิ	-	13,787	(13,787)	-
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย	-	(37,933)	(659)	(38,592)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562	265,276	734,991	77,395	1,077,662
เพิ่มขึ้น	8,521	63,325	93,168	165,014
โอน - สุทธิ	905	42,036	(42,941)	-
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย	-	(17,137)	-	(17,137)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	274,702	823,215	127,622	1,225,539

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	อาคารและ ส่วนปรับปรุง	เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ	สินทรัพย์ ที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้าง	รวม
ค่าเสื่อมราคา		(พันบาท)		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	175,229	467,218	-	642,447
ค่าเสื่อมราคาลำหรับปี	12,729	67,227	-	79,956
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย	-	(36,915)	-	(36,915)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562	187,958	497,530	-	685,488
ค่าเสื่อมราคาลำหรับปี	12,794	77,101	-	89,895
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย	-	(14,196)	-	(14,196)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	200,752	560,435	-	761,187
มูลค่าสุทธิทางบัญชี				
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	77,318	237,461	77,395	392,174
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท	-	-	-	-
ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	77,318	237,461	77,395	392,174

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	อาคารและ ส่วนปรับปรุง	เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องใช้สำนักงาน และยานพาหนะ	สินทรัพย์ ที่อยู่ระหว่าง การก่อสร้าง (พันบาท)	รวม
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	73,950	259,577	127,622	461,149
ภายใต้กรรมสิทธิ์ของกลุ่มบริษัท	-	3,203	-	3,203
ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	73,950	262,780	127,622	464,352

ราคาทรัพย์สินของบริษัทก่อนหักค่าเสื่อมราคาสะสมของอาคารและอุปกรณ์ ซึ่งได้คิดค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว แต่ยังคงใช้งานจนถึง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวนเงิน 291 ล้านบาท (2561: 402 ล้านบาท)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 16 ค่าความนิยม

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	หมายเหตุ	2562	2561	2562	2561
		(พันบาท)			
ราคาทุน					
ณ วันที่ 1 มกราคม		1,036,492	-	-	-
ได้มาจากการรวมธุรกิจ	4	-	1,036,492	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		1,036,492	1,036,492	-	-
มูลค่าสุทธิทางบัญชี					
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		1,036,492	1,036,492	-	-

การทดสอบการด้อยค่าของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่มีค่าความนิยม

มูลค่าที่จะได้รับคืนมาจากมูลค่าจากการใช้ ซึ่งประมาณจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตที่เกิดขึ้นจากการใช้สินทรัพย์นั้น

การกำหนดข้อสมมติฐานมาจากการประเมินของผู้บริหาร โดยพิจารณาจากแนวโน้มในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในอนาคตและข้อมูลในอดีตจากแหล่งข้อมูลภายนอกและภายใน ข้อสมมติฐานหลักที่ใช้ในการประมาณการมูลค่าที่จะได้รับคืนมีดังนี้

### อัตราคิดลด

อัตราคิดลดคำนวณมาจากวิธีต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน ซึ่งประกอบด้วยค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมของต้นทุนของหนี้สิน อัตราผลตอบแทนที่ปราศจากความเสี่ยงที่มาจากอัตราผลตอบแทนของพันธบัตรรัฐบาลที่มีอายุมากกว่า 10 ปีขึ้นไป บวกกับปัจจัยเสี่ยงของธุรกิจ แนวโน้มการเจริญเติบโต สภาพเศรษฐกิจและการลงทุน รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

*อัตราการเติบโตสุดท้าย*

อัตราการเติบโตสุดท้ายพิจารณาจากค่าเฉลี่ยการเติบโตของอุตสาหกรรมและผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่ดำเนินธุรกิจ อัตราเงินเฟ้อ และการเติบโตของกำไรก่อนดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย

*ประมาณการการเติบโตของกำไรก่อนดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย*

ประมาณการการเติบโตของกำไรก่อนดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่ายมาจากการประมาณการผลประโยชน์ที่ได้รับในอนาคตจากประสบการณ์ในอดีต ปรับปรุงด้วยการเติบโตของรายได้ที่คาดไว้ ซึ่งการเติบโตของรายได้ประมาณการมาจากประสบการณ์ในอดีต และสถานะการเติบโตของธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

จากการทดสอบการด้อยค่า การประมาณการมูลค่าที่จะได้รับคืนสูงกว่ามูลค่าตามบัญชี กลุ่มบริษัทจึงไม่รับรู้ขาดทุนจากการด้อยค่าในงบการเงิน

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 17 สิทธิการเช่า

	หมายเหตุ	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ (พันบาท)
<b>ราคาทุน</b>			
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561		25,930,156	12,356,362
เพิ่มขึ้น		3,828,504	460,644
สินทรัพย์ซึ่งได้มาจากการรวมธุรกิจ	4	108,786	-
โอนมาจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	34,260	-
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		(29,103)	(18,801)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562</b>		<b>29,872,603</b>	<b>12,798,205</b>
เพิ่มขึ้น		3,367,628	1,116,024
โอนมาจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	5,723,935	5,723,935
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		(97,244)	(61,198)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>		<b>38,866,922</b>	<b>19,576,966</b>
<b>ค่าตัดจำหน่าย</b>			
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561		14,723,099	6,254,913
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี		1,086,249	775,806
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		(22,699)	(5,323)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562</b>		<b>15,786,649</b>	<b>7,025,396</b>
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี		1,845,073	946,892
โอนมาจากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	514,897	514,897
จำหน่าย / ตัดจำหน่าย		(62,234)	(46,056)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>		<b>18,084,385</b>	<b>8,441,129</b>
<b>มูลค่าสุทธิทางบัญชี</b>			
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561		11,207,057	6,101,449
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562		14,085,954	5,772,809
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562		20,782,537	11,135,837



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

## สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ในระหว่างปี 2562 สิทธิการเช่าที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากกลุ่มบริษัทได้ก่อสร้างโครงการศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าในอนาคดโดยการซื้อสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และเซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าวเป็นจำนวนเงิน 450.50 ล้านบาท (2561: 652.39 ล้านบาท) และตามที่กล่าวในหมายเหตุข้อ 4

ในเดือนมกราคม 2562 กลุ่มบริษัทได้จ่ายชำระค่าธรรมเนียมเพิ่มเติม ตามสัญญาเช่าที่ดินกับบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นที่ตั้งของโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซา พระราม 2 เป็นจำนวนเงิน 1,790.86 ล้านบาท

สิทธิการเช่าเป็นทรัพย์สินทางการค้าที่อยู่ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ ศูนย์การค้าในโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัลพลาซา ลาดพร้าว และบางส่วนของโครงการเซ็นทรัลพลาซาแกรนด์ พระราม 9 เซ็นทรัลเฟสติวัล ภูเก็ต เซ็นทรัลพลาซา เวสต์เกต เซ็นทรัลเฟสติวัล อีสต์วิลล์และโครงการอื่น ๆ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางตรง				
สินทรัพย์ที่มีรายได้ค่าเช่า	3,872,955	3,765,846	2,782,279	2,678,783

สิทธิการเช่าที่ดินที่แสดงอยู่ในงบการเงินรวมส่วนหนึ่งเป็นค่าเช่าที่ดินที่บริษัทย่อยแห่งหนึ่งจ่ายล่วงหน้าให้แก่บริษัทที่เกี่ยวข้องกันสองแห่งตามสัญญาเช่าที่ดิน สัญญาดังกล่าวมีอายุรวม 43 ปี โดยจะสิ้นสุดลง ในวันที่ 30 มิถุนายน 2593

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

# 18 สิทธิการใช้สินทรัพย์

	งบการเงินรวม	งบการเงินเฉพาะกิจการ (พันบาท)
<b>ราคาทุน</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	601,319	420,953
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562	601,319	420,953
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	601,319	420,953
<b>ค่าตัดจำหน่ายสะสม</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	149,377	74,085
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี	37,374	33,514
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562	186,751	107,599
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี	37,371	33,514
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	224,122	141,113
<b>มูลค่าสุทธิทางบัญชี</b>		
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	451,942	346,868
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 1 มกราคม 2562	414,568	313,354
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	377,197	279,840

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 19 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
เงินมัดจำ	5	1,302,692	1,248,805	236,831
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าซื้ออสังหาริมทรัพย์				
เพื่อการลงทุนและสิทธิการเช่า		4,471	291,010	4,352
ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย		91,540	612,493	-
เงินประกันสิทธิการเช่า		233,239	-	-
<b>รวม</b>		<b>1,631,942</b>	<b>2,400,476</b>	<b>241,183</b>
				<b>193,259</b>

## 20 หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย

หมายเหตุ	ส่วนที่มีหลักประกัน	งบการเงินรวม		ส่วนที่มีหลักประกัน	ส่วนที่ไม่มีหลักประกัน	รวม
		2562	รวม			
		ส่วนที่ไม่มีหลักประกัน				
			(พันบาท)			
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากการที่เกี่ยวข้องกัน	5	-	125,761	125,761	-	90,089
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน		770,000	4,200,000	4,970,000	520,000	7,948,005
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		-	1,569,203	1,569,203	522,869	1,927,966
เงินกู้ยืมระยะยาวจากผู้ลงทุนสถาบันส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		-	2,200,000	2,200,000	-	1,000,000
เงินกู้ยืมระยะยาวจากการที่เกี่ยวข้องกัน	5	-	692,724	692,724	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน		2,531,906	7,080,968	9,612,874	3,322,044	8,472,147
เงินกู้ยืมระยะยาวจากผู้ลงทุนสถาบัน		-	14,857,940	14,857,940	-	11,050,000
<b>รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย</b>		<b>3,301,906</b>	<b>30,726,596</b>	<b>34,028,502</b>	<b>4,364,913</b>	<b>30,488,207</b>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

		งบการเงินเฉพาะกิจการ					
		2562				2561	
หมายเหตุ	ส่วนที่มี	ส่วนที่ไม่มี	รวม	ส่วนที่มี	ส่วนที่ไม่มี	รวม	
	หลักประกัน	หลักประกัน		หลักประกัน	หลักประกัน		
(พันบาท)							
เงินกู้ยืมระยะสั้นจาก							
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5	-	9,861,746	9,861,746	-	9,694,518	9,694,518
เงินกู้ยืมระยะสั้นจาก							
สถาบันการเงิน		-	3,600,000	3,600,000	-	3,700,000	3,700,000
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบัน							
การเงินส่วนที่ถึงกำหนด							
ชำระภายในหนึ่งปี		-	1,569,203	1,569,203	-	1,405,097	1,405,097
เงินกู้ยืมระยะยาวจากผู้ลงทุน							
สถาบันส่วนที่ถึงกำหนด							
ชำระภายในหนึ่งปี		-	800,000	800,000	-	1,000,000	1,000,000
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่							
เกี่ยวข้องกัน	5	-	8,105,328	8,105,238	-	12,548,929	12,548,929
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบัน							
การเงิน		-	7,080,968	7,080,968	-	5,150,103	5,150,103
เงินกู้ยืมระยะยาวจากผู้ลงทุน							
สถาบัน		-	12,400,000	12,400,000	-	7,200,000	7,200,000
รวมหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย		-	43,417,245	43,417,245	-	40,698,647	40,698,647

หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย แสดงตามระยะเวลาครบกำหนดการจ่ายชำระ ณ วันที่ 31 ธันวาคม ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
(พันบาท)				
ภายใน 1 ปี	8,864,964	10,966,060	15,830,949	15,799,615
1 - 5 ปี	23,050,967	15,987,441	25,473,725	22,666,232
เกิน 5 ปี	2,112,571	3,534,706	2,112,571	2,232,800
รวม	34,028,502	30,488,207	43,417,245	40,698,647

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

หนี้สินที่มีภาระคอกเบี้ยส่วนที่มีหลักประกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีรายละเอียดของหลักประกันซึ่งเป็นสินทรัพย์ ดังนี้

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(ล้านบาท)			
โครงการอสังหาริมทรัพย์	156	344	-	-
ระหว่างการพัฒนา	9			
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	14	14,635	-	-
สิทธิการเช่า	17	97	-	-
<b>รวม</b>	<b>14,888</b>	<b>15,115</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทมีวงเงินสินเชื่อซึ่งยังมิได้เบิกใช้เป็นจำนวนเงินรวม 14,213 ล้านบาท (2561: 12,593 ล้านบาท)

## เงินฝากธนาคารที่มีภาระค้ำประกัน

เงินฝากธนาคารที่มีภาระค้ำประกัน คือ เงินฝากประจำซึ่งกลุ่มบริษัทและบริษัทย่อยได้นำไปค้ำประกันวงเงินสินเชื่อ

## เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน

เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินของกลุ่มบริษัทเป็นตั๋วสัญญาใช้เงิน มีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม

## เงินกู้ยืมระยะสั้นจากผู้ลงทุนสถาบัน

กลุ่มบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ในเดือนกรกฎาคม 2562 บริษัทได้ออกตั๋วแลกเงินอายุ 6 เดือน มูลค่ารวม 1,600 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในเดือนมกราคม 2563

ในเดือนสิงหาคม 2562 บริษัทได้ออกตั๋วแลกเงินอายุ 6 เดือน มูลค่ารวม 1,500 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในเดือนมกราคม 2563

### บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### กลุ่มบริษัท แกรนด์ คาแนล แอนด์ จำกัด (มหาชน)

ในเดือนสิงหาคม 2562 กลุ่มบริษัทได้ออกตั๋วแลกเงินอายุ 6 เดือน มูลค่ารวม 300 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในเดือนกุมภาพันธ์ 2563

ในเดือนพฤศจิกายน 2562 กลุ่มบริษัทได้ออกตั๋วแลกเงินอายุ 6 เดือน มูลค่ารวม 100 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในเดือนพฤษภาคม 2563

ในเดือนธันวาคม 2562 กลุ่มบริษัทได้ออกตั๋วแลกเงินอายุ 6 เดือน มูลค่ารวม 200 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในเดือนมิถุนายน 2563

#### เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน

#### กลุ่มบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ในเดือนกันยายน 2558 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ภายในวงเงินไม่เกิน 1,000 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นคืนเป็นงวดรายเดือน รวม 36 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกเงินกู้ครบวงเงินกู้

ในเดือนกันยายน 2561 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ภายในวงเงินไม่เกิน 1,500 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นเป็นรายงวดทุกๆ เดือน รวม 21 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้เงินกู้ครบวงเงินกู้

ในเดือนพฤศจิกายน 2561 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ภายในวงเงินไม่เกิน 1,500 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นเป็นรายงวดทุกๆ 6 เดือน รวม 14 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้เงินกู้ครบวงเงินกู้

ในเดือนพฤศจิกายน 2561 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ภายในวงเงินไม่เกิน 1,000 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นครั้งแรกในอีก 24 เดือนหลังจากเบิกเงินกู้ครั้งแรก และชำระคืนเป็นรายงวดทุกๆ 3 เดือน รวม 21 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้เงินกู้ครบวงเงินกู้

### บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ในเดือนธันวาคม 2561 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมภายในวงเงินไม่เกิน 1,500 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นเป็นรายงวดทุกๆ 6 เดือน รวม 14 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้เงินกู้ครบวงเงินกู้

ในเดือนธันวาคม 2561 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมภายในวงเงินไม่เกิน 500 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นเป็นรายงวดทุกๆ เดือน รวม 36 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้เงินกู้ครบวงเงินกู้

ในเดือนมีนาคม 2562 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมภายในวงเงินไม่เกิน 2,000 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นครั้งแรกในอีก 25 เดือนหลังจากเบิกเงินกู้ครั้งแรก และชำระคืนเป็นรายงวดทุก ๆ เดือน รวม 35 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้วงเงินกู้ครบวงเงินกู้

ในเดือนพฤษภาคม 2562 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมภายในวงเงินไม่เกิน 1,500 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นครั้งแรกในอีก 25 เดือนหลังจากเบิกเงินกู้ครั้งแรก และชำระคืนเป็นรายงวดทุก ๆ เดือน รวม 35 งวด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้วงเงินกู้ครบวงเงินกู้

#### กลุ่มบริษัท แกรนด์ คาแนล แอนด์ จำกัด (มหาชน)

ในเดือนกันยายน 2553 กลุ่มบริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมภายในวงเงินไม่เกิน 3,100 ล้านบาท กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สัญญาดังกล่าวกำหนดให้บริษัทชำระเงินต้นที่เหลือทั้งจำนวนภายใน 3 ปี นับจากวันที่ 17 กรกฎาคม 2562 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เบิกใช้เงินกู้ 2,532 ล้านบาท (2561: 3,100 ล้านบาท)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### เงินกู้ยืมระยะยาวจากผู้ลงทุนสถาบัน

กลุ่มบริษัทจำหน่ายหุ้นกู้ในสกุลเงินบาทในวงจำกัด หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ค้ำยสิทธิ์ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้น ดังนี้

#### กลุ่มบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ในเดือนตุลาคม 2554 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 10 ปี มูลค่ารวม 300 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 12 ตุลาคม 2564

ในเดือนมิถุนายน 2558 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 6 ปี 7 เดือน 10 วัน มูลค่ารวม 1,000 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยครั้งเดียวในวันครบกำหนดไถ่ถอน และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 12 มกราคม 2565

ในเดือนสิงหาคม 2558 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 7 ปี มูลค่ารวม 800 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 6 สิงหาคม 2565

ในเดือนธันวาคม 2558 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 5 ปี มูลค่ารวม 800 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 16 ธันวาคม 2563

ในเดือนธันวาคม 2558 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 5 ปี มูลค่ารวม 800 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 16 ธันวาคม 2564

ในเดือนธันวาคม 2558 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 7 ปี มูลค่ารวม 600 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 16 ธันวาคม 2565

ในเดือนสิงหาคม 2561 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 3 ปี มูลค่ารวม 1,900 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 8 สิงหาคม 2564

ในเดือนสิงหาคม 2561 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 7 ปี มูลค่ารวม 1,000 ล้านบาท โดยหุ้นกุดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 8 สิงหาคม 2568



**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

ในเดือนพฤษภาคม 2562 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 4 ปี มูลค่ารวม 2,000 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 2 พฤษภาคม 2566

ในเดือนพฤษภาคม 2562 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 3 ปี มูลค่ารวม 1,500 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 2 พฤษภาคม 2565

ในเดือนกรกฎาคม 2562 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 3 ปี มูลค่ารวม 2,000 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 18 กรกฎาคม 2565

ในเดือนกรกฎาคม 2562 บริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 10 ปี มูลค่ารวม 500 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 18 กรกฎาคม 2572

**กลุ่มบริษัท แกรนด์ คาเนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)**

ในเดือนพฤศจิกายน 2558 กลุ่มบริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 5 ปีมูลค่ารวม 100 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ ไตรมาส และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 26 พฤศจิกายน 2563

ในเดือนกันยายน 2560 กลุ่มบริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 3 ปีมูลค่ารวม 1,100 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 7 กันยายน 2563

ในเดือนพฤศจิกายน 2560 กลุ่มบริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 3.5 ปีมูลค่ารวม 1,300 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ ไตรมาส และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 9 พฤษภาคม 2564

ในเดือนพฤศจิกายน 2560 กลุ่มบริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 3 ปีมูลค่ารวม 200 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 9 พฤศจิกายน 2563

ในเดือนเมษายน 2561 กลุ่มบริษัทจำหน่ายหุ้นกู้อายุ 4 ปีมูลค่ารวม 1,150 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ดังกล่าวมีการจ่ายดอกเบี้ยทุกๆ ไตรมาส และครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 26 เมษายน 2565

ภายใต้สัญญาเงินกู้ยืมและข้อกำหนดว่าด้วยสิทธิและหน้าที่ของผู้ออกหุ้นกู้ กลุ่มบริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการเงินบางประการ เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามอัตราที่กำหนดในสัญญา และอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ให้เป็นไปตามอัตราที่กำหนดในสัญญา เป็นต้น

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

อัตราดอกเบี้ยแท้จริงและการวัดมูลค่าใหม่ / การวิเคราะห์การครบกำหนดชำระ

	อัตราดอกเบี้ย ที่แท้จริง (ร้อยละ)	เงินกู้ยืม - ส่วนที่มี อัตราดอกเบี้ยลอยตัว	งบการเงินรวม		
			เงินกู้ยืม - ส่วนที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ และระยะที่ครบกำหนดชำระ		
			ภายใน 1 ปี	หลังจาก 1 ปีแต่ ภายใน 5 ปี	รวมมูลค่าตาม บัญชี
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				หลังจาก 5 ปี	มูลค่า ยุติธรรม
2562				(พันบาท)	
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบัน	1.35 - 5.00	14,644,763	2,635,886	14,215,082	33,210,017
				1,714,286	33,600,793
2561					
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบัน	0.73 - 5.28	9,147,931	8,692,867	11,128,720	30,398,118
				1,428,600	30,747,322

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	อัตราดอกเบี้ย ที่แท้จริง (ร้อยละ)	เงินกู้ยืม - ส่วนที่มี อัตราดอกเบี้ยลอยตัว	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
			เงินกู้ยืม - ส่วนที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ และระยะที่ครบกำหนดชำระ	รวมมูลค่าตาม บัญชี	มูลค่า ยุติธรรม
ณ วันที่ 31 ธันวาคม			ภายใน 1 ปี	หลังจาก 1 ปีแต่ ภายใน 5 ปี	หลังจาก 5 ปี
2562				(พันบาท)	
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน สถาบัน	1.35 - 5.00	10,742,857	1,235,886	11,757,142	1,714,286
					25,450,171
					25,827,134
2561					
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน สถาบัน	0.73 - 5.00	4,500,000	5,247,880	7,278,720	1,428,600
					18,455,200
					18,486,879

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 21 เจ้าหนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	หมายเหตุ	2562	2561	2562	2561
				(พันบาท)	
เจ้าหนี้อื่น	5	614,508	617,376	342,325	371,766
เงินประกันผลงานค้ำจ่าย		2,401,018	2,567,251	978,984	1,104,990
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค้ำจ่าย		1,735,990	1,995,872	701,845	854,260
รายได้ค่าบริการรับล่วงหน้า		223,173	222,006	88,268	73,382
ดอกเบี้ยค้ำจ่าย		300,661	227,022	259,394	185,531
เงินรับล่วงหน้าจากลูกค้าของ					
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สำหรับ					
การขายหน่วยในอาคาร					
ชุดพักอาศัย	25	145,808	279,912	-	-
อื่น ๆ		142,691	270,609	70,803	53,220
รวม		5,563,849	6,180,048	2,441,619	2,643,149

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 22 ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
<b>งบแสดงฐานะการเงิน</b>				
<b>ประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับ</b>				
<b>ผลประโยชน์หลังออกจากงาน</b>				
- โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้	<u>649,367</u>	<u>461,329</u>	<u>517,840</u>	<u>364,281</u>
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
<b>งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ</b>				
<b>รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน</b>				
<b>ผลประโยชน์หลังออกจากงาน</b>				
<b>โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้</b>	<u>202,261</u>	<u>56,736</u>	<u>161,730</u>	<u>41,667</u>
<b>รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>				
<b>ขาดทุนจากการประมาณตามหลัก</b>				
<b>คณิตศาสตร์ประกันภัยที่รับรู้ในระหว่างปี</b>	<u>-</u>	<u>33,105</u>	<u>-</u>	<u>17,350</u>

### โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้

กลุ่มบริษัทและบริษัทจัดการ โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในการให้ผลประโยชน์เมื่อเกษียณแก่พนักงานตามสิทธิและอายุงาน โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้มีความเสี่ยงจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย ได้แก่ ความเสี่ยงของช่วงชีวิต ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงจากตลาด (เงินลงทุน)

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันตาม

## โครงการผลประโยชน์

	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		2562	2561	2562	2561
		(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม		461,329	358,622	364,281	308,000
เพิ่มขึ้นจากการรวมธุรกิจ	4	-	16,744	-	-
รับรู้ในกำไรขาดทุน	30				
ต้นทุนบริการปัจจุบัน		184,923	45,079	147,894	32,036
ดอกเบี้ยจากภาระผูกพัน		17,338	11,657	13,836	9,632
รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น					
ขาดทุนจากการประมาณตามหลัก					
คณิตศาสตร์ประกันภัยที่รับรู้ในระหว่างปี					
- ข้อสมมติด้านประชากรศาสตร์		-	(5,692)	-	(4,978)
- ข้อสมมติทางการเงิน		-	(10,099)	-	(7,893)
- การปรับปรุงจากประสบการณ์		-	48,896	-	30,221
		-	33,105	-	17,350
ผลประโยชน์จ่าย		(14,223)	(3,878)	(8,171)	(2,737)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		649,367	461,329	517,840	364,281

เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานได้ถูกปรับปรุงให้นายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยให้ลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างเพิ่มเติม หากลูกจ้างทำงานติดต่อกันครบ 20 ปีขึ้นไป ลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชยไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 400 วัน กลุ่มบริษัทจึงแก้ไขโครงการผลประโยชน์เมื่อเกษียณแก่พนักงานในปี 2562 เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับปรับปรุง จากการแก้ไขโครงการดังกล่าวทำให้กลุ่มบริษัทรับรู้ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ และต้นทุนบริการในอดีตเพิ่มขึ้น

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

โครงการของกลุ่มบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ข้อสมมติในการประมาณการตามหลัก

คณิตศาสตร์ประกันภัย	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
		(ร้อยละ)		
อัตราคิดลด	3.2	3.2	3.2	3.2
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต	6.0 - 8.0	6.0 - 8.0	6.0 - 8.0	6.0 - 8.0

ข้อสมมติเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยในอนาคตถือตามข้อมูลทางสถิติที่เผยแพร่ทั่วไปและตารางมรณะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ระยะเวลาถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้เป็น 19 ปี (2561: 20 ปี)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

การเปลี่ยนแปลงในแต่ละข้อสมมติที่เกี่ยวข้องในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่อาจเป็นไปได้  
 อย่างสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน โดยถือว่าข้อสมมติอื่น ๆ คงที่ จะมีผลกระทบต่อภาระผูกพันของโครงการ  
 ผลประโยชน์เป็นจำนวนเงินดังต่อไปนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	เพิ่มขึ้น	ลดลง	เพิ่มขึ้น	ลดลง
	(พันบาท)			
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>				
อัตราคิดลด (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	(65,293)	77,705	(51,511)	61,073
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	74,354	(64,029)	58,454	(50,519)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561</b>				
อัตราคิดลด (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	(47,045)	55,965	(37,450)	44,402
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	53,552	(46,134)	42,498	(36,729)

แม้ว่าการวิเคราะห์นี้ไม่ได้คำนึงการกระจายตัวแบบเต็มรูปแบบของกระแสเงินสดที่คาดหวังกภายใต้โครงการ  
 ดังกล่าว แต่ได้แสดงประมาณการความอ่อนไหวของข้อสมมติต่าง ๆ

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## โครงการของกลุ่มบริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)

ข้อสมมติในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	2562	2561
	(ร้อยละ)	
อัตราคิดลด	2.3 - 2.8	2.3 - 2.8
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต	6.0	6.0
อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน	1.0 - 35.0	1.0 - 35.0

ข้อสมมติเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยในอนาคตถือตามข้อมูลทางสถิติที่เผยแพร่ทั่วไปและตารางมรณะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ระยะเวลาถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้เป็น 10 ปี

## การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

การเปลี่ยนแปลงในแต่ละข้อสมมติที่เกี่ยวข้องในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่อาจเป็นไปได้  
อย่างสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน โดยถือว่าข้อสมมติอื่น ๆ คงที่ จะมีผลกระทบต่อภาระผูกพันของโครงการ  
ผลประโยชน์เป็นจำนวนเงินในงบการเงินรวมดังต่อไปนี้

	(พันบาท)	
	เพิ่มขึ้น	ลดลง
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562</b>		
อัตราคิดลด (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 0.5)	(801)	852
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	1,937	(1,832)
อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 10)	(1,853)	2,113
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561</b>		
อัตราคิดลด (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 0.5)	(656)	698
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	1,408	(1,334)
อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 10)	(1,340)	1,515

แม้ว่าการวิเคราะห์นี้ไม่ได้คำนึงการกระจายตัวแบบเต็มรูปแบบของกระแสเงินสดที่คาดหวังภายใต้โครงการ  
ดังกล่าว แต่ได้แสดงประมาณการความอ่อนไหวของข้อสมมติต่าง ๆ



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 23 ทุนเรือนหุ้น

### ส่วนเกินมูลค่าหุ้น

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 51 ในกรณีที่บริษัทเสนอขายหุ้นสูงกว่ามูลค่าหุ้นที่จดทะเบียนไว้ บริษัทต้องนำค่าหุ้นส่วนเกินนี้ตั้งเป็นทุนสำรอง (“ส่วนเกินมูลค่าหุ้น”) ส่วนเกินมูลค่าหุ้นนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

## 24 สำรอง

สำรองประกอบด้วย

*การจัดสรรกำไร และ/หรือ กำไรสะสม*

สำรองตามกฎหมาย

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 116 บริษัทจะต้องจัดสรรทุนสำรอง (“สำรองตามกฎหมาย”) อย่างน้อยร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหลังจากหักขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าสำรองดังกล่าวมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน เงินสำรองนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

*องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น*

ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน

ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงินแสดงในส่วนของเจ้าของประกอบด้วยผลต่างการแปลงค่าทั้งหมดจากงบการเงินของหน่วยงานในต่างประเทศ

ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเพื่อขาย

ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเพื่อขายแสดงในส่วนของเจ้าของประกอบด้วยผลรวมการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเพื่อขายจนกระทั่งมีการตัดรายการหรือเกิดการด้อยค่า

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### การเคลื่อนไหวในทุนสำรอง

การเคลื่อนไหวในทุนสำรองแสดงรายการในงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

#### ส่วนเกินทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

ส่วนเกินทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันได้แก่ส่วนเกินระหว่างมูลค่าตามบัญชีของกิจการภายใต้การควบคุมเดียวกัน ณ วันที่ได้มาที่สูงกว่าต้นทุนเงินลงทุนนั้นและถูกบันทึกเป็นส่วนเกินทุน ซึ่งจะไม่จำหน่ายและจะคงอยู่จนกว่าบริษัทย่อยจะถูกขายหรือจำหน่ายออกไป

#### 25 ส่วนงานดำเนินงานและการจำแนกรายได้

กลุ่มบริษัทมี 4 ส่วนงานที่รายงาน ดังรายละเอียดด้านล่าง ซึ่งเป็นหน่วยงานธุรกิจที่สำคัญของกลุ่มบริษัท หน่วยงานธุรกิจที่สำคัญนี้ให้สินค้าและให้บริการที่แตกต่างกัน ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานสอบทานรายงานการจัดการภายในของแต่ละหน่วยงานธุรกิจที่สำคัญอย่างน้อยทุกไตรมาส การดำเนินงานของแต่ละส่วนงานที่รายงานของกลุ่มบริษัทโดยสรุปมีดังนี้

**ส่วนงานที่ 1** ธุรกิจให้เช่าอาคารศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน ห้องชุดพักอาศัย และให้บริการด้านสาธารณูปโภค สวนสนุกและสวนน้ำในศูนย์การค้า

**ส่วนงานที่ 2** ธุรกิจให้บริการศูนย์อาหารในศูนย์การค้า

**ส่วนงานที่ 3** ธุรกิจโรงแรม

**ส่วนงานที่ 4** ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สำหรับการขายบ้านพร้อมที่ดินและหน่วยในอาคารชุดพักอาศัย

ข้อมูลผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานที่รายงานได้รวมอยู่ด้านล่างนี้ ผลการดำเนินงานวัดโดยใช้กำไรก่อนภาษีเงินได้ของส่วนงาน ซึ่งนำเสนอในรายงานการจัดการภายในและสอบทานโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ผู้บริหารเชื่อว่าการใช้กำไรก่อนภาษีเงินได้ใน การวัดผลการดำเนินงานนั้นเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานและสอดคล้องกับกิจการอื่นที่ดำเนินธุรกิจในตลาดเดียวกัน ทั้งนี้การกำหนดคราคะระหว่างส่วนงานเป็นไปตามการซื้อขายตามปกติธุรกิจ

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	ส่วนงานที่ 1		ส่วนงานที่ 2		งบการเงินรวม ส่วนงานที่ 3		ส่วนที่ 4		รวม
	2562	2561	2562	2561	2562	2561	2562	2561	
(พันบาท)									
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม									
ข้อมูลตามส่วนงานดำเนินงาน									
รายได้จากลูกค้าภายนอก	31,843,167	28,068,406	851,461	733,019	1,120,527	1,207,833	2,904,237	2,761,736	32,770,994
รายได้ระหว่างส่วนงาน	186,975	120,912	47	274	2,997	3,334	-	-	124,520
รวมรายได้	32,030,142	28,189,318	851,508	733,293	1,123,524	1,211,167	2,904,237	2,761,736	32,895,514
จังหวัดเวลาในการรับรู้รายได้									
ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง	-	-	851,508	733,293	1,123,524	1,211,167	2,904,237	2,761,736	4,706,196
ตลอดช่วงเวลาหนึ่ง	32,030,142	28,189,318	-	-	-	-	-	-	28,189,318
รวมรายได้	32,030,142	28,189,318	851,508	733,293	1,123,524	1,211,167	2,904,237	2,761,736	32,895,514
กำไรตามส่วนงานก่อนหักภาษีเงินได้	15,631,946	13,259,837	358,748	315,436	564,870	608,827	1,038,500	1,189,908	15,374,008
ดอกเบี้ยรับ	149,584	108,767	-	-	6,115	4,412	8,654	1,834	115,013
ต้นทุนทางการเงิน	798,399	420,404	-	-	360	472	15,427	5,457	426,333
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	6,330,777	5,680,892	70,934	30,831	194,971	180,835	16,681	13,177	5,905,735
ส่วนแบ่งกำไรในเงินลงทุนใน									
บริษัทร่วมและการร่วมค้า	1,292,258	987,151	-	-	-	-	-	-	987,151
รายได้ฝ่ายทุน	7,680,720	7,590,802	147,483	198,605	33,781	129,701	23,282	45,569	7,964,677

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

[illegible]

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

การกระทบยอดรายได้ กำไรหรือขาดทุน สินทรัพย์และหนี้สิน และรายการอื่นที่มีสาระสำคัญของส่วนงานที่รายงาน

	2562	2561
	(พันบาท)	
<b>รายได้</b>		
รวมรายได้จากส่วนงานที่รายงาน	36,909,411	32,895,514
รายได้อื่น	1,870,585	2,685,672
	38,779,996	35,581,186
ตัดรายการรายได้ระหว่างส่วนงาน	(190,019)	(124,520)
<b>รายได้รวม</b>	<b>38,589,977</b>	<b>35,456,666</b>
<b>กำไร</b>		
รวมกำไรก่อนภาษีเงินได้จากส่วนงานที่รายงาน	17,594,064	15,374,008
ตัดรายการระหว่างส่วนงาน	(116,039)	618,677
จำนวนที่ไม่ได้เป็นส่วน		
- รายได้อื่น	1,708,950	2,570,659
- ค่าใช้จ่ายอื่น	(6,333,624)	(6,110,239)
- ส่วนแบ่งกำไรในเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	1,292,258	987,151
<b>กำไรก่อนภาษีเงินได้</b>	<b>14,145,609</b>	<b>13,440,256</b>
<b>สินทรัพย์</b>		
รวมสินทรัพย์ของส่วนงานที่รายงาน	135,244,103	131,931,806
จำนวนที่ไม่ได้เป็นส่วน		
- เงินลงทุน	14,924,373	12,026,484
- สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	2,226,344	1,899,879
- สินทรัพย์อื่น	17,538,214	15,849,657
<b>สินทรัพย์รวม</b>	<b>169,933,034</b>	<b>161,707,826</b>

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	2562	2561
	(พันบาท)	
<b>หนี้สิน</b>		
รวมหนี้สินของส่วนงานที่รายงาน	36,323,360	36,961,259
จำนวนที่ไม่ได้เป็นส่วน		
- เงินกู้ยืม	34,028,503	30,488,208
- หนี้สินภายใต้การตัดบัญชี	1,974,786	2,035,483
- หนี้สินอื่น	17,144,122	18,047,139
<b>หนี้สินรวม</b>	<b>89,470,771</b>	<b>87,532,089</b>
	รวมส่วนงานที่	
	รายงาน	ปรับปรุง
		(พันบาท)
<b>รายการอื่นที่มีสาระสำคัญ</b>		
<b>2562</b>		
ดอกเบี้ยรับ	164,353	-
ต้นทุนทางการเงิน	814,186	-
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	6,613,363	-
รายจ่ายฝ่ายทุน	7,858,266	-
<b>2561</b>		
ดอกเบี้ยรับ	115,013	-
ต้นทุนทางการเงิน	426,333	-
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,905,735	-
รายจ่ายฝ่ายทุน	7,964,677	-

**ข้อมูลทางภูมิศาสตร์**

กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศไทย ไม่มีรายได้จากต่างประเทศและสินทรัพย์ในต่างประเทศที่มีสาระสำคัญ

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

### ลูกค้ารายใหญ่

รายได้จากลูกค้ากลุ่มบริษัทสรรพสินค้าเซ็นทรัลจากส่วนงานที่ 1 และ 2 ของกลุ่มบริษัทเป็นเงินประมาณ 2,499 ล้านบาท (2561: 1,429 ล้านบาท) จากรายได้รวมของกลุ่มบริษัท

ยอดคงเหลือของสัญญา

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สินทรัพย์ที่เกิด จากสัญญา	หนี้สินที่เกิด จากสัญญา	สินทรัพย์ที่เกิด จากสัญญา	หนี้สินที่เกิด จากสัญญา
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม 2561	-	(358,168)	-	-
รับรู้เป็นรายได้ในระหว่างปี	-	2,761,793	-	-
เงินรับล่วงหน้า	-	(2,683,537)	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ				
วันที่ 1 มกราคม 2562	-	(279,912)	-	-
รับรู้เป็นรายได้ในระหว่างปี	-	937,350	-	-
เงินรับล่วงหน้า	-	(803,246)	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	-	(145,808)	-	-

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 26 รายได้อื่น

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
รายได้ค่าบริการงาน	5	740,336	767,035	1,043,859
รายได้ค่าสนับสนุน		172,875	221,245	147,289
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน		310,231	24,684	309,881
อื่น ๆ		459,974	600,115	510,702
รวม		<u>1,683,416</u>	<u>1,613,079</u>	<u>2,028,045</u>

## 27 ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
เงินเดือนค่าแรงและโบนัส		3,514,983	3,096,575	2,410,507
โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้	22	202,261	56,736	161,730
จ่ายสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		86,131	56,681	68,516
สวัสดิการอื่น ๆ		476,278	433,541	219,896
รวม		<u>4,279,653</u>	<u>3,643,533</u>	<u>2,860,649</u>

กลุ่มบริษัทได้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานของกลุ่มบริษัทบนพื้นฐานความสมัครใจของพนักงาน ในการเป็นสมาชิกของกองทุน โดยพนักงานจ่ายเงินสะสมในอัตราร้อยละ 3 ถึงอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนทุกเดือน และกลุ่มบริษัทจ่ายสมทบในอัตราร้อยละ 3 ถึงอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนของพนักงานทุกเดือน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพนี้ได้ จัดทะเบียนเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลังและจัดการกองทุนโดยผู้จัดการกองทุนที่ได้รับอนุญาต



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## 28 ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	14,15,17,18	7,116,899	5,905,735	3,126,550
ค่าสาธารณูปโภค		5,622,563	5,204,444	3,556,756
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	27	4,279,653	3,643,533	2,860,649
ค่าเช่าจ่าย		2,657,484	2,235,473	1,557,680
ต้นทุนขายอสังหาริมทรัพย์		1,833,045	1,565,355	-
ค่าใช้จ่ายการตลาด		1,326,794	1,263,515	801,518
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา		874,835	829,190	462,784
ค่าที่ปรึกษาและค่าธรรมเนียมอื่น		488,308	482,363	288,177
ต้นทุนทางการเงิน	29	811,469	426,333	1,183,462
อื่น ๆ		725,576	1,447,620	640,989
รวม		<u>25,736,626</u>	<u>23,003,561</u>	<u>14,478,565</u>
			<u>13,875,814</u>	

## 29 ต้นทุนทางการเงิน

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
ดอกเบี้ยจ่าย				
- กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5	-	-	456,941
- สถาบันการเงินและผู้ลงทุนสถาบัน	5	1,040,076	546,354	704,634
ค่าธรรมเนียมสถาบันการเงิน				
และผู้ลงทุนสถาบัน		37,380	120,024	27,956
รวมต้นทุนทางการเงิน		<u>1,077,456</u>	<u>666,378</u>	<u>1,189,531</u>
			<u>1,240,856</u>	

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
หัก จำนวนที่รวมอยู่ในต้นทุนของ สินทรัพย์				
- ส่วนที่บันทึกเป็นต้นทุนของโครงการ อสังหาริมทรัพย์ระหว่างการพัฒนา	9	(126,718)	(90,318)	-
- ส่วนที่บันทึกเป็นต้นทุนของ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสิทธิการเช่า		(139,269)	(149,727)	(6,069)
		(265,987)	(240,045)	(56,248)
สุทธิ		811,469	426,333	1,183,462

## 30 ภาษีเงินได้

## ภาษีเงินได้ที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
			(พันบาท)	
ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบัน สำหรับปีปัจจุบัน	2,741,412	2,338,360	1,203,940	965,973
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี การเปลี่ยนแปลงของผลต่างชั่วคราว	(405,054)	(281,458)	(162,768)	(120,459)
รวม	2,336,358	2,056,902	1,041,172	845,514

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	งบการเงินรวม					
	2562			2561		
	ก่อน ภาษีเงินได้	รายได้ ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้	ก่อน ภาษีเงินได้	ค่าใช้จ่าย ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้
<b>ภาษีเงินได้</b>						
	(พันบาท)					
<b>รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>						
ขาดทุนจากการประมาณตามหลัก						
คณิตศาสตร์ประกันภัย	-	-	-	33,105	(6,621)	26,484
(กำไร) ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจาก						
เงินลงทุน	(89,457)	17,891	(71,566)	271,149	(50,298)	220,851
<b>รวม</b>	<b>(89,457)</b>	<b>17,891</b>	<b>(71,566)</b>	<b>304,254</b>	<b>(56,919)</b>	<b>247,335</b>

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	2562			2561		
	ก่อน ภาษีเงินได้	รายได้ ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้	ก่อน ภาษีเงินได้	ค่าใช้จ่าย ภาษีเงินได้	สุทธิจาก ภาษีเงินได้
<b>ภาษีเงินได้</b>						
	(พันบาท)					
<b>รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>						
ขาดทุนจากการประมาณตามหลัก						
คณิตศาสตร์ประกันภัย	-	-	-	17,350	(3,470)	13,880
(กำไร) ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจาก						
เงินลงทุน	(88,245)	17,649	(70,596)	271,746	(53,133)	218,613
<b>รวม</b>	<b>(88,245)</b>	<b>17,649</b>	<b>(70,596)</b>	<b>289,096</b>	<b>(56,603)</b>	<b>232,493</b>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

การกระทบบยอดเพื่อหาอัตราภาษีที่แท้จริง	งบการเงินรวม			
	2562		2561	
	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(พันบาท)	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(พันบาท)
กำไรก่อนภาษีเงินได้รวม		14,145,609		13,448,195
ภาษีเงินได้ตามอัตราภาษีเงินได้	20	2,829,122	20	2,689,639
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี		(689,117)		(577,138)
ค่าใช้จ่ายที่ถือเป็นค่าใช้จ่ายทางภาษีได้เพิ่ม		(132,672)		(144,400)
ค่าใช้จ่ายต้องห้ามทางภาษี		127,955		29,028
การตัดรายการในงบการเงินรวม				
สำหรับรายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี		201,070		59,773
<b>รวม</b>	<b>17</b>	<b>2,336,358</b>	<b>15</b>	<b>2,056,902</b>

การกระทบบยอดเพื่อหาอัตราภาษีที่แท้จริง	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	2562		2561	
	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(พันบาท)	อัตราภาษี (ร้อยละ)	(พันบาท)
กำไรก่อนภาษีเงินได้รวม		19,656,646		8,408,691
ภาษีเงินได้ตามอัตราภาษีเงินได้	20	3,931,329	20	1,681,738
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี		(2,828,020)		(770,790)
ค่าใช้จ่ายที่สิทธิหักทางภาษีได้เพิ่ม		(71,538)		(69,177)
ค่าใช้จ่ายต้องห้ามทางภาษี		9,401		3,743
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>1,041,172</b>	<b>12</b>	<b>845,514</b>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	งบการเงินรวม			
	สินทรัพย์		หนี้สิน	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
รวม	2,328,906	2,109,927	(102,562)	(210,048)
การหักกลบรายการของภาษี	(102,562)	(210,048)	2,077,347	2,245,531
สินทรัพย์ (หนี้สิน) ภาษีเงินได้				
รอการตัดบัญชีสุทธิ	<u>2,226,344</u>	<u>1,899,879</u>	<u>1,974,785</u>	<u>2,035,483</u>

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	สินทรัพย์		หนี้สิน	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท)			
รวม	1,113,180	1,011,549	(120,137)	(163,625)
การหักกลบรายการของภาษี	(120,137)	(163,625)	120,137	163,625
สินทรัพย์ภาษีเงินได้				
รอการตัดบัญชีสุทธิ	<u>993,043</u>	<u>847,924</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

บัญชีเงินได้รอการตัดบัญชี	ณ วันที่ 1 มกราคม	งบการเงินรวม			ณ วันที่ 31 ธันวาคม
		บันทึกเป็น (รายจ่าย) รายได้ใน			
		กำไรหรือ ขาดทุน	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น		
		(พันบาท)			
2562					
สินทรัพย์บัญชีเงินได้รอการตัดบัญชี					
ลูกหนี้การค้า (ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ)	8,600	(3,434)	-		5,166
โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่าง การพัฒนา (ค่าเผื่อการค้าขาย)	3,285	(242)	-		3,043
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน (ค่าเผื่อการค้าขาย)	20,140	-	-		20,140
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน (อาคารศูนย์การค้าภายใต้ สัญญาขายฝากสินทรัพย์)	357,828	(9,739)	-		348,089
สิทธิการเช่า (ผลต่างการรับรู้ค่าเช่า ด้วยวิธีเส้นตรงภายใต้สัญญาเช่า ดำเนินงานระยะยาว)	395,903	43,907	-		439,810
ประมาณการหนี้สินสำหรับ ผลประโยชน์พนักงาน	88,880	38,622	-		127,502
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	806,642	18,980	-		825,622
ขาดทุนสะสม	147,504	82,495	-		229,999
ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากเงินลงทุน	50,298	-	(17,891)		32,407
อื่น ๆ	230,847	66,281	-		297,128
รวม	2,109,927	236,870	(17,891)		2,328,906

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

งบการเงินรวม				
	ณ วันที่	บันทึกเป็น (รายจ่าย) รายได้ใน		ณ วันที่
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1 มกราคม	กำไรหรือ ขาดทุน	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	31 ธันวาคม
		(พันบาท)		
2562				
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
กำไรจากการให้เช่าภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(210,048)	107,486		(102,562)
โครงการอสังหาริมทรัพย์				
ระหว่างการพัฒนา	(417,992)	60,698	-	(357,294)
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	(1,617,491)	-	-	(1,617,491)
รวม	(2,245,531)	168,184	-	(2,077,347)
สุทธิ	(135,604)	405,054	(17,891)	251,559

งบการเงินรวม					
บันทึกเป็น (รายจ่าย) รายได้ใน					
	ณ วันที่	กำไรหรือ	กำไรขาดทุน	ได้มาจาก	ณ วันที่
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1 มกราคม	ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	การรวมธุรกิจ	31 ธันวาคม
		(พันบาท)			
2561					
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี					
ลูกหนี้การค้า (ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ)	6,191	(9,796)	-	12,205	8,600
โครงการอสังหาริมทรัพย์ระหว่าง					
การพัฒนา (ค่าเผื่อการค้า)	-	(3,126)	-	6,411	3,285
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน					
(ค่าเผื่อการค้า)	20,140	-	-	-	20,140
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน					
(อาคารศูนย์การค้าภายใต้สัญญาเช่าฝากสินทรัพย์)	260,381	43,486	-	53,961	357,828
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	-	(636)	-	636	-

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

งบการเงินรวม	ณ วันที่	บันทึกเป็น (รายจ่าย) รายได้ใน			ณ วันที่
		กำไรหรือ	กำไรขาดทุน	ได้มาจาก	
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1 มกราคม	ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	การรวมธุรกิจ	31 ธันวาคม
		(พันบาท)			
<b>2561</b>					
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>					
สิทธิการเช่า (ผลต่างการรับรู้ค่าเช่า					
ด้วยวิธีเส้นตรงภายใต้สัญญาเช่า					
ดำเนินงานระยะยาว)	387,707	8,196	-	-	395,903
ประมาณการหนี้สินสำหรับ					
ผลประโยชน์พนักงาน	71,025	8,030	6,621	3,204	88,880
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	803,463	(838)	-	4,017	806,642
ขาดทุนสะสม	69,822	18,570	-	59,112	147,504
ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากเงินลงทุน	-	-	50,298	-	50,298
อื่น ๆ	179,513	43,403	-	7,931	230,847
<b>รวม</b>	<b>1,798,242</b>	<b>107,289</b>	<b>56,919</b>	<b>147,477</b>	<b>2,109,927</b>
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>					
กำไรจากการให้เช่าภายใต้สัญญาเช่า					
การเงิน	(375,299)	165,251	-	-	(210,048)
โครงการอสังหาริมทรัพย์					
ระหว่างการพัฒนา	-	-	-	(417,992)	(417,992)
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	8,918	-	(1,626,409)	(1,617,491)
<b>รวม</b>	<b>(375,299)</b>	<b>174,169</b>	<b>-</b>	<b>(2,044,401)</b>	<b>(2,245,531)</b>
<b>สุทธิ</b>	<b>1,422,943</b>	<b>281,458</b>	<b>56,919</b>	<b>(1,896,924)</b>	<b>(135,604)</b>



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	ณ วันที่	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		บันทึกเป็น (รายจ่าย) รายได้ใน		ณ วันที่
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1 มกราคม	กำไรหรือ ขาดทุน	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	31 ธันวาคม
		(พันบาท)		
<b>2562</b>				
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
ลูกหนี้การค้า (ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ)	6,441	(2,780)	-	3,661
สิทธิการเช่า (ผลต่างการรับรู้ค่าเช่า ด้วยวิธีเส้นตรงภายใต้สัญญาเช่า ค่านานาระยะยาว)	389,410	25,993	-	415,403
ประมาณการหนี้สินสำหรับ ผลประโยชน์พนักงาน	72,964	30,711	-	103,675
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	422,111	10,480	-	432,591
อื่น ๆ	120,623	37,227	-	157,850
<b>รวม</b>	<b>1,011,549</b>	<b>101,631</b>	<b>-</b>	<b>1,113,180</b>
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
กำไรจากการให้เช่าภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(216,758)	61,137	-	(155,621)
ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากเงินลงทุน	53,133	-	(17,649)	35,484
<b>รวม</b>	<b>(163,625)</b>	<b>61,137</b>	<b>(17,649)</b>	<b>(120,137)</b>
<b>สุทธิ</b>	<b>847,924</b>	<b>162,768</b>	<b>(17,649)</b>	<b>993,043</b>

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	ณ วันที่	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		บันทึกเป็น (รายจ่าย) รายได้ใน		ณ วันที่
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1 มกราคม	กำไรหรือ ขาดทุน	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	31 ธันวาคม
		(พันบาท)		
<b>2561</b>				
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
ลูกหนี้การค้า (ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ)	3,875	2,566	-	6,441
สิทธิการเช่า (ผลต่างการรับรู้ค่าเช่า ด้วยวิธีเส้นตรงภายใต้สัญญาเช่า ดำเนินงานระยะยาว)	369,985	19,425	-	389,410
ประมาณการหนี้สินสำหรับ ผลประโยชน์พนักงาน	61,600	7,894	3,470	72,964
รายได้ค่าเช่าและค่าบริการรับล่วงหน้า	64,556	21,046	-	85,602
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	413,322	8,789	-	422,111
อื่น ๆ	34,028	993	-	35,021
<b>รวม</b>	<b>947,366</b>	<b>60,713</b>	<b>3,470</b>	<b>1,011,549</b>
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
กำไรจากการให้เช่าภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(276,504)	59,746	-	(216,758)
ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากเงินลงทุน	-	-	53,133	53,133
<b>รวม</b>	<b>(276,504)</b>	<b>59,746</b>	<b>53,133</b>	<b>(163,625)</b>
<b>สุทธิ</b>	<b>670,862</b>	<b>120,459</b>	<b>56,603</b>	<b>847,924</b>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

### 31 กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานสำหรับแต่ละปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 คำนวณจากกำไรสำหรับปีที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญของบริษัท และจำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้วระหว่างปีโดยแสดงการคำนวณดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(พันบาท/พันหุ้น)			
กำไรที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ ของบริษัท (ขั้นพื้นฐาน)	11,738,405	11,215,652	18,615,474	7,563,177
จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้ว	4,488,000	4,488,000	4,488,000	4,488,000
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	2.62	2.50	4.15	1.69

### 32 เงินปันผล

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2562 มีมติอนุมัติการจัดสรรกำไรเป็นเงินปันผลจากผลการดำเนินงานในปี 2561 ในอัตราหุ้นละ 1.1 บาท เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 4,936.6 ล้านบาท เงินปันผลดังกล่าวได้จ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในเดือนพฤษภาคม 2562

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2561 มีมติอนุมัติการจัดสรรกำไรเป็นเงินปันผลจากผลการดำเนินงานในปี 2560 ในอัตราหุ้นละ 1.4 บาท เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 6,283.1 ล้านบาท เงินปันผลดังกล่าวได้จ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในเดือนพฤษภาคม 2561

### 33 เครื่องมือทางการเงิน

นโยบายการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจตามปกติจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดตามสัญญาของคู่สัญญา

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### การบริหารจัดการทุน

นโยบายของคณะกรรมการบริษัทคือการดำรงฐานเงินทุนที่แข็งแกร่งเพื่อรักษาความเชื่อมั่นของผู้ลงทุน เจ้าหนี้ และตลาด และเพื่อการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องในอนาคต คณะกรรมการเฝ้าติดตามผลตอบแทนจากเงินลงทุน ซึ่งกลุ่มบริษัทกำหนดว่าเป็นผลของกิจกรรมการดำเนินงานหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมดโดยไม่รวมส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยและระดับการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

การบริหารความเสี่ยง : กลุ่มบริษัทมีแหล่งเงินทุนสำคัญจากส่วนของผู้ถือหุ้น และหนี้สินระยะยาว ตลอดจนการจัดหาเงินทุนผ่านตลาดเงินและตลาดทุนภายในประเทศทั้งการออกหุ้นกู้และการโอนสินทรัพย์เข้ากองทุนอสังหาริมทรัพย์ ภายใต้นโยบายด้านโครงสร้างเงินทุนที่ระมัดระวัง คือ การดำรงอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในระดับประมาณ 1 เท่า จัดหาเงินทุนที่มีต้นทุนเงินลงทุนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะตลาด และมีการรักษาสัดส่วนเงินกู้ยืมที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ที่สูงกว่าเงินกู้ยืมที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัว เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

#### ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย หมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคตของอัตราดอกเบี้ยในตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาระการดำเนินงานและกระแสเงินสดของกลุ่มบริษัท เนื่องจากดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนใหญ่มีอัตราคงที่ กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากเงินกู้ยืม กลุ่มบริษัทได้ลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยทำให้น้ำหนักของดอกเบี้ยที่เกิดจากเงินกู้ยืมส่วนใหญ่มีอัตราคงที่ เพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากเงินกู้ยืมเป็นการเฉพาะ

อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงของเงินให้กู้ยืมและหนี้สินทางการเงินที่มีภาระดอกเบี้ย ณ วันที่ 31 ธันวาคม และระยะที่ครบกำหนดชำระหรือกำหนดอัตราใหม่ โดยได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินดังต่อไปนี้

หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 20 หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

## ความเสี่ยงจากเงินตราต่างประเทศ

กลุ่มบริษัทมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศซึ่งเกิดจากรายการซื้อและขายที่เป็นเงินตราต่างประเทศ โดยกลุ่มบริษัทจะมีการพิจารณาทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

		งบการเงินรวม	
สินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ	หมายเหตุ	2562	2561
ณ วันที่ 31 ธันวาคม			
(พันบาท)			
เงินเหรียญดอลลาร์ฮ่องกง			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6	848	1,560
ลูกหนี้อื่น		6	6
เจ้าหนี้อื่น	21	(315)	(380)
ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงินที่มีความเสี่ยง		539	1,186
เงินริงกิตมาเลเซีย			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6	51,402	16,533
ลูกหนี้อื่น		27,413	115,136
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	19	16,011	8,387
เจ้าหนี้การค้า		(50,564)	(21,627)
เจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง		(442)	(4,069)
เจ้าหนี้อื่น	21	(957,163)	(1,084,634)
ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงินที่มีความเสี่ยง		(913,343)	(970,274)
เงินเหรียญสหรัฐอเมริกา			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6	209,147	-
ลูกหนี้อื่น		4	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	19	6,125,532	-
เจ้าหนี้อื่น	21	(168)	-
ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงินที่มีความเสี่ยง		6,334,515	-
ยอดความเสี่ยงคงเหลือสุทธิ		5,421,711	(969,088)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

#### **ความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ**

กลุ่มบริษัทมีนโยบายปัจจุบันที่กำหนดไว้เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ ได้แก่

- กำหนดให้มีการเรียกเก็บเงินมัดจำค่าเช่าล่วงหน้า ซึ่งโดยทั่วไปเป็นจำนวน 1 - 6 เท่าของค่าเช่ารายเดือน
- บอกเลิกสัญญาเช่าสำหรับลูกค้าที่ค้างชำระค่าเช่าเกินกว่า 90 วัน

#### **ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง**

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องคือความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทจะเผชิญความยุ่งยากในการระดมทุนให้เพียงพอและทันเวลาต่อการปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ระบุไว้ในเครื่องมือทางการเงิน

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของกลุ่มบริษัท คือ การมีเงินทุนที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับกระแสเงินสดจ่ายเพื่อการลงทุนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะเดียวกัน ยังสามารถนำเงินทุนไปลงทุนให้เกิดผลตอบแทนที่เหมาะสมภายใต้นโยบายการลงทุนของกลุ่มบริษัท

#### **มูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรม**

ตารางดังต่อไปนี้แสดงมูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินรวมถึงลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรม แต่ไม่รวมถึงการแสดงข้อมูลมูลค่ายุติธรรมสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมหากมูลค่าตามบัญชีใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรมอย่างสมเหตุสมผล

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	มูลค่าตามบัญชี	งบการเงินรวม			
		มูลค่ายุติธรรม			
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
		(พันบาท)			
<b>31 ธันวาคม 2562</b>					
<b>สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน</b>					
<b>เงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>					
ตราสารทุนที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	1,494,137	1,494,137	-	-	1,494,137
เงินลงทุนในหน่วยลงทุนในความต้องการ					
ของตลาดที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	1,138,780	-	1,138,780	-	1,138,780
<b>สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน</b>					
<b>เงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(4,970,000)	-	-	(4,967,385)	(4,967,385)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบันที่จะถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	(3,769,203)	-	(1,409,650)	(2,387,178)	(3,796,828)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบัน	(24,470,814)	-	(2,494,855)	(22,342,909)	(24,837,764)
<b>31 ธันวาคม 2561</b>					
<b>สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน</b>					
<b>เงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>					
ตราสารทุนที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	1,846,668	1,846,668	-	-	1,846,668
เงินลงทุนในหน่วยลงทุนในความต้องการ					
ของตลาดที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	180,928	-	180,928	-	180,928
<b>สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน</b>					
<b>เงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(7,948,005)	-	-	(7,945,994)	(7,945,994)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบันที่จะถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	(2,927,966)	-	-	(2,959,681)	(2,959,681)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบัน	(19,522,147)	-	-	(19,841,647)	(19,841,647)

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	มูลค่าตามบัญชี	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
		มูลค่ายุติธรรม			
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
			(พันบาท)		
<b>31 ธันวาคม 2562</b>					
<b>สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน</b>					
<b>เงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>					
ตราสารทุนที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	1,494,137	1,494,137	-	-	1,494,137
เงินลงทุนในหน่วยลงทุนในความต้องการ ของตลาดที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	534,100	-	534,100	-	534,100
<b>สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน</b>					
<b>เงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>					
เงินลงทุนในกองทุนรวม	5,443,793	-	8,237,076	-	8,237,076
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(3,600,000)	-	-	(3,599,892)	(3,599,892)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบันที่จะถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	(2,369,203)	-	-	(2,387,178)	(2,387,178)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบัน	(19,480,968)	-	-	(19,840,065)	(19,840,065)
<b>31 ธันวาคม 2561</b>					
<b>สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน</b>					
<b>เงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม</b>					
ตราสารทุนที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	1,846,668	1,846,668	-	-	1,846,668
เงินลงทุนในหน่วยลงทุนในความต้องการ ของตลาดที่เป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย	41,460	-	41,460	-	41,460



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

		งบการเงินเฉพาะกิจการ			
		มูลค่าตามบัญชี		มูลค่ายุติธรรม	
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
		(พันบาท)			
สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน					
เงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม					
เงินลงทุนในกองทุนรวม	5,443,793	-	17,171,947	-	17,171,947
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(3,700,000)	-	-	(3,692,684)	(3,692,684)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบันที่จะถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	(2,405,097)	-	-	(2,414,119)	(2,414,119)
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินและผู้ลงทุน					
สถาบัน	(12,350,103)	-	-	(12,380,076)	(12,380,076)

กลุ่มบริษัทและบริษัทไม่ได้เปิดเผยมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน เช่น ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้อื่น เงินให้กู้ยืม แก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน เจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้อื่น เจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง เงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เจ้าหนี้สิทธิการเช่า เงินมัดจำรับจากลูกค้า เนื่องจากราคาตามบัญชีใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรมจากการที่เครื่องมือทางการเงินเหล่านี้จะครบกำหนดในระยะเวลาอันสั้น

#### การวัดมูลค่ายุติธรรม

#### เทคนิคการประเมินมูลค่าและข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ

ตารางดังต่อไปนี้แสดงเทคนิคการประเมินมูลค่าและข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญที่ใช้ในการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับ 2 และระดับ 3 ของเครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมในงบแสดงฐานะการเงิน ขั้นตอนการประเมินมูลค่าได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 3 (ก)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ประเภท	เทคนิคการประเมินมูลค่า	ความสัมพันธ์ระหว่าง ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกต ได้ที่มีนัยสำคัญและการ วัดมูลค่ายุติธรรม	
		ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกต ได้ที่มีนัยสำคัญ	วัดมูลค่ายุติธรรม
ตราสารทุนที่เป็น หลักทรัพย์เพื่อขาย	ราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มี สภาพคล่องสูง ณ วันที่ รายงาน	ไม่เกี่ยวข้อง	ไม่เกี่ยวข้อง
เงินลงทุนใน หน่วยลงทุน ในความต้องการ ของตลาดที่เป็น หลักทรัพย์เพื่อขาย	มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets Value) ณ วันที่รายงาน	ไม่เกี่ยวข้อง	ไม่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือทางการเงินที่ไม่ได้วัดด้วยมูลค่ายุติธรรม

ประเภท	เทคนิคการประเมินมูลค่า
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	การคิดลดกระแสเงินสด
เงินกู้ยืมจากผู้ลงทุนสถาบัน	อ้างอิงจากราคาซื้อขายที่ประกาศอยู่ในตลาดหุ้นกู้โดยสมาคม ตราสารหนี้ไทย โดยใช้ราคาปิด ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

### 34 การให้เข้าอสังหาริมทรัพย์

การให้เข้าทรัพย์สินแก่ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (“กองทรัสต์ CPNREIT”) เพิ่มเติม

เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2562 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทมีมติอนุมัติตกลงให้ CPNREIT เข้าทรัพย์สินของกลุ่มบริษัท จำนวน 5 โครงการ ได้แก่ โครงการเซ็นทรัลมารีนา โครงการเซ็นทรัลพลาซ่า ลำปาง โครงการเซ็นทรัลพลาซ่า สุราษฎร์ธานี โครงการ เซ็นทรัลพลาซ่า อุบลราชธานี และโครงการเซ็นทรัลพลาซ่า พระราม 2 (ช่วงต่ออายุ) ทั้งนี้ ในการให้เข้าทรัพย์สินแก่ CPNREIT เป็นรายการจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของกลุ่มบริษัท โดยจากการคำนวณมูลค่าของรายการตามเกณฑ์การได้มาจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ ด้วยวิธีตามเกณฑ์มูลค่าสิ่งตอบแทนซึ่งเป็นวิธีที่มีมูลค่าของรายการสูงสุดจากทุกเกณฑ์การคำนวณที่กำหนดโดยประกาศรายการได้มาหรือจำหน่ายไป ซึ่งมีมูลค่ารายการสูงสุดที่ CPNREIT จะลงทุนประมาณ 48,560 ล้านบาท

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

กองทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท (“กองทรัสต์ CPNREIT”)

ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นหน่วยทรัสต์ของกองทรัสต์ CPNREIT เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2562 ได้มีมติที่สำคัญดังนี้

1. อนุมัติการลงทุนเพิ่มเติมในทรัพย์สิน 5 โครงการ ได้แก่ โครงการเซ็นทรัลมารีนา โครงการเซ็นทรัลพลาชา ลำปาง โครงการเซ็นทรัลพลาชา สุราษฎร์ธานี โครงการเซ็นทรัลพลาชา อุบลราชธานี และโครงการเซ็นทรัลพลาชา พระราม 2 (ช่วงต่ออายุ) (“ทรัพย์สินกลุ่มที่ 1”) จากกลุ่มบริษัท ในมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 48,560 ล้านบาท และแต่งตั้งบริษัทเป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์
2. อนุมัติการลงทุนเพิ่มเติมในทรัพย์สิน 2 โครงการ ได้แก่ โครงการอาคารสำนักงานเดอะไนน์ ทาวเวอร์ส และโครงการอาคารสำนักงานยูนิลีเวอร์ เฮาส์ (“ทรัพย์สินกลุ่มที่ 2”) จากทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ อาคารสำนักงาน จีแลนด์ (“กองทรัสต์ GLANDRT”) ในมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 7,430 ล้านบาท และแต่งตั้งบริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) (“GLAND”) และบริษัท สเตอริลิง อีควิตี้จำกัด (“Sterling”) เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์
3. อนุมัติการแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาแต่งตั้งผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ สำหรับทรัพย์สินที่กองทรัสต์ CPNREIT ลงทุนในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ โครงการเซ็นทรัลพลาชา พระราม 2 โครงการเซ็นทรัลพลาชา พระราม 3 โครงการเซ็นทรัลพลาชา ปิ่นเกล้า โครงการเซ็นทรัลพลาชา เชียงใหม่ แอร์พอร์ต และโครงการเซ็นทรัลเฟสติวัล พัทยา บีช

ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ อาคารสำนักงาน จีแลนด์ (“กองทรัสต์ GLANDRT”)

ในการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นหน่วยทรัสต์ของกองทรัสต์ GLANDRT เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2562 ได้มีมติรับทราบกำหนดการโอนทรัพย์สินของกองทรัสต์ GLANDRT ให้กองทรัสต์ CPNREIT และการเพิกถอนออกจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของหลักทรัพย์ GLANDRT อีกทั้งยังมีมติให้กองทรัสต์ GLANDRT เลิกกอง ชำระบัญชีลดทุน และเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้แล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน 2563

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

*โครงการเซ็นทรัลพลาซา พระราม 2 (ช่วงต่ออายุ)*

ในเดือนธันวาคม 2562 บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา พระราม 2 จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ทำสัญญาเช่าทรัพย์สินศูนย์การค้าโครงการเซ็นทรัลพลาซา พระราม 2 (บางส่วน) กับกองทรัสต์ CPNREIT โดยมีระยะเวลาเช่า 30 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 16 สิงหาคม 2568 ถึงวันที่ 15 สิงหาคม 2598 กองทรัสต์ CPNREIT จะจ่ายชำระค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเช่าเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 25,394 ล้านบาทในปี 2568 และจะต้องวางหลักประกันการชำระค่าเช่าแก่กลุ่มบริษัท ในจำนวนเงิน 1,800 ล้านบาทภายในระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา สัญญาเช่าสามารถต่ออายุต่อไปได้อีกตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าอย่างน้อย 12 เดือน ก่อนวันครบกำหนดระยะเวลาเช่า ทรัพย์สินตามสัญญาเช่ามีดังนี้

- ให้เช่าอาคารและสิ่งปลูกสร้างบางส่วนในศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซา พระราม 2 ประกอบด้วยอาคารศูนย์การค้า (บางส่วน) และพื้นที่จอดรถยนต์ภายในอาคาร (บางส่วน)
- ให้เช่างานระบบที่เกี่ยวข้องกับอาคารและสิ่งปลูกสร้างในศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซา พระราม 2
- ขายเครื่องตกแต่งติดตั้ง เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

35 ภาระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2562	2561	2562	2561
	(ล้านบาท)			
ภาระผูกพันของรายจ่ายฝ่ายทุน				
สัญญาที่ยังไม่ได้รับรู้				
อาคารและงานระบบสาธารณูปโภค	606	2,079	271	358
จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้น				
ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานที่บอกเลิกไม่ได้				
ภายใน 1 ปี	877	847	167	157
1 - 5 ปี	4,105	3,780	753	689
หลังจาก 5 ปี	41,786	40,580	6,012	6,228
รวม	46,768	45,207	6,932	7,074
ภาระผูกพันอื่น ๆ				
หนังสือค้ำประกันจากธนาคาร	750	780	378	424
สัญญาบริการ	156	47	-	-
สัญญาโครงการอสังหาริมทรัพย์				
ระหว่างการพัฒนา	1,325	1,100	-	-
ตัวอาคารสัญญาใช้เงิน	-	1,790	-	-
รวม	2,231	3,717	378	424

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

- (ก) บริษัทย่อยแห่งหนึ่งได้ลงนามในสัญญาว่าจ้างบริหารงานโรงแรมกับบุคคลอื่น โดยบริษัทตกลงจ่ายค่าจ้างบริหารงานรายปีในอัตราร้อยละ 2 ของรายได้จากการดำเนินงานของโรงแรมต่อปี และจ่ายค่าผลตอบแทนเพิ่มเติมตามผลประกอบการของโรงแรมโดยคำนวณจากกำไรขั้นต้นจากการดำเนินงานดังนี้
- อัตราร้อยละ 7 ตั้งแต่ปีที่เปิดดำเนินงานจนสิ้นสุดปีที่ 2 ของการดำเนินงาน
  - อัตราร้อยละ 7.5 ตั้งแต่ปีที่ 3 ถึงปีที่ 4 ของการดำเนินงาน
  - อัตราร้อยละ 8 ตั้งแต่ปีที่ 5 ของการดำเนินงานเป็นต้นไป
- (ข) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับบุคคลอื่นเพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่าสัญญาเช่านี้มีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2584 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือน โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มทุก 3 ปี ในอัตราร้อยละ 10 ของค่าเช่าเดือนล่าสุด
- (ค) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับบุคคลอื่นเพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่า สัญญาเช่านี้มีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนพฤษภาคม 2570 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือน โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มทุก 5 ปี ในอัตราร้อยละ 10 ของค่าเช่าเดือนล่าสุด
- (ง) เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2550 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่นในประเทศอีกแห่งหนึ่งเพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่ารวม 2 ฉบับ ตามเงื่อนไขของสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า ฉบับแรกเป็นสัญญาเช่าที่ดิน ระยะเวลา 3 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2550 สิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2553 ปลอดค่าเช่ารายเดือน ฉบับที่ 2 เป็นสัญญาเช่าที่ดิน ระยะเวลา 30 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2553 สิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2583 ตามเงื่อนไขของสัญญาเช่าฉบับที่ 2 กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าที่ดินรายเดือน 700,000 บาท โดยปรับเพิ่มทุก 3 ปี ในอัตราร้อยละ 15 ของค่าเช่าเดือนล่าสุด เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2556 และมีสิทธิต่ออายุการเช่าที่ดินได้อีก 10 ปี (จนถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2593)

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

- (จ) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินที่ใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่าและสัญญาเช่าอาคารพาณิชย์กับบุคคลอื่นรวม 3 ฉบับ สัญญาเช่า 2 ฉบับเป็นสัญญาเช่าที่ดิน มีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนสิงหาคม 2568 และเดือนมิถุนายน 2573 ตามลำดับ และสัญญาเช่าอีก 1 ฉบับเป็นสัญญาเช่าอาคารพาณิชย์ มีระยะเวลา 26 ปี สิ้นสุดในเดือนกรกฎาคม 2564 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้าและเงินค้ำประกันสิทธิการเช่า นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือนและจะปรับค่าเช่าทุก 5 ปี โดยกลุ่มบริษัทได้รับชำระคืนเงินค้ำประกันสิทธิการเช่าจำนวน 20 ล้านบาทในปี 2540 และจะได้รับชำระคืนเงินค้ำประกันสิทธิการเช่าที่เหลืออีกเป็นจำนวนเงิน 298.6 ล้านบาท นับแต่ปีการเช่าที่ 21 จนถึงปีการเช่าที่ 30 สัญญาเช่าที่ดินสามารถต่ออายุต่อไปได้อีกไม่น้อยกว่า 15 ปี ในอัตราและผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้มีการตกลงร่วมกัน โดยการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าหนึ่งปีก่อนครบกำหนดอายุการเช่า และเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะมอบกรรมสิทธิ์ในอาคารศูนย์การค้าและสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินดังกล่าวให้แก่ผู้ให้เช่า สำหรับสัญญาเช่าอาคารพาณิชย์เมื่อครบกำหนดระยะเวลาการเช่า ผู้ให้เช่าให้ค้ำประกันว่าจะให้สิทธิบริษัทเป็นอันดับแรกในการต่ออายุสัญญาเช่า

ต่อมาในปี 2561 กลุ่มบริษัทได้ขยายระยะเวลาการเช่าที่ดินและได้ทำสัญญาเช่าที่ดินฉบับใหม่กับบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้ให้เช่ารายเดิม จำนวน 2 แปลง โดยแปลงที่ 1 มีระยะเวลาเช่า 37 ปี 1 เดือน สิ้นสุดในเดือนสิงหาคม 2598 และแปลงที่ 2 มีระยะเวลาเช่า 42 ปี 1 เดือน สิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2603 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียม และจ่ายค่าเช่ารายเดือนโดยจะปรับค่าเช่าทุก 5 ปี สัญญาเช่าที่ดินสามารถต่ออายุต่อไปได้อีกไม่น้อยกว่า 15 ปี ในอัตราและผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้มีการตกลงร่วมกัน โดยการแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามปีก่อนครบกำหนดอายุการเช่า และเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะมอบกรรมสิทธิ์ในอาคารศูนย์การค้าและสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินดังกล่าวให้แก่ผู้ให้เช่า

- (ฉ) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินที่ใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่ากับบุคคลภายนอกรวม 3 ฉบับ สัญญาเช่านี้มีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนกุมภาพันธ์ 2581 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปี โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มทุก 3 ปี ในอัตราร้อยละ 12 สัญญาเช่าสามารถต่ออายุออกไปได้อีกคราวละ 10 ปี โดยทำสัญญาก่อนครบกำหนดอายุการเช่า 2 ปี ในอัตราและผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้มีการตกลงร่วมกัน

### บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

- (ข) ในปี 2546 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างกับกิจการอื่น สัญญาเช่านี้มีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2575 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือน โดยสัญญาสามารถต่ออายุออกไปได้อีกคราวละ 30 ปี ในอัตราและผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้มีการตกลงร่วมกัน และสิ่งปลูกสร้างใด ๆ เพิ่มเติมในโครงการนี้จะตกเป็นของผู้ให้เช่าทันทีนับตั้งแต่วันที่ในสัญญาเช่าดังกล่าว

ในปี 2550 กลุ่มบริษัทได้ทำบันทึกข้อตกลงเบื้องต้น 2 ฉบับ ฉบับแรกกลุ่มบริษัทตกลงยกเลิกการเช่าที่ดินตามสัญญาหลักบางส่วนกับกิจการอื่น (ผู้ให้เช่า) ฉบับที่ 2 กลุ่มบริษัทได้ดำเนินการให้บริษัทที่เกี่ยวข้องกันเข้าเป็นผู้เช่าที่ดินแทนภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาระหว่างผู้ให้เช่าและบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีระยะเวลา 25 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2550 ถึงวันที่ 22 ธันวาคม 2575 กลุ่มบริษัทได้รับค่าตอบแทนจากบริษัทที่เกี่ยวข้องกันในการให้ได้ว่าซึ่งสิทธิการเช่าและค่าตอบแทนจากการยกเลิกสิทธิการเช่าดังกล่าวซึ่งมีจำนวนเงิน 214.3 ล้านบาท และ 19.2 ล้านบาท ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทยังคงมีภาระในการจ่ายค่าเช่าที่ดินให้แก่สำนักงานทรัพย์สินดังกล่าว

เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2554 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างกับกิจการอื่นเพิ่มเติมจากสัญญาเช่าหลัก สัญญาเช่านี้มีระยะเวลา 21 ปี 7 เดือน สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2575 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทต้องแบ่งจ่ายชำระเป็นรายปีล่วงหน้า โดยสัญญาสามารถต่ออายุออกไปได้อีก 30 ปี โดยทำสัญญาก่อนครบกำหนดอายุการเช่า 3 ปี ในอัตราและผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้มีการตกลงร่วมกัน ผู้ให้เช่าให้คำมั่นว่าจะให้สิทธิบริษัทเป็นอันดับแรกในการต่ออายุสัญญาเช่า

เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2556 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขสัญญาเช่า ฉบับที่ 3 กับกิจการอื่นเพิ่มเติมจากสัญญาเช่าหลักโดยการแก้ไขระยะเวลาเช่าสำหรับช่วงต่ออายุจากเดิม 30 ปี เป็น 38 ปี หลังจากครบกำหนดระยะเวลาเช่า โดยมีเงื่อนไขตามสัญญาเช่าเหมือนเดิม เว้นแต่ ค่าเช่าให้แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ 8 ปี และ 30 ปี ตามลำดับ โดยมีเงื่อนไข ดังนี้

- ระยะ 8 ปีแรก (ปีที่ 31 - 38) หลังจากครบกำหนดระยะเวลาเช่า ผู้เช่าต้องแจ้งความประสงค์ที่จะขอต่อสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ให้เช่าและกลุ่มบริษัทต้องลงนามในสัญญาต่ออายุ หรือสัญญาเช่าใหม่ ภายในวันที่ 22 ธันวาคม 2572 โดยจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือนตามเงื่อนไขในสัญญาเช่า
- ระยะ 30 ปี (ปีที่ 39 - 68) หลังจากครบกำหนดระยะเวลาเช่า 8 ปีแรก ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทจะต้องแจ้งต่ออายุสัญญาเช่าเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้ให้เช่า ภายในวันที่ 22 ธันวาคม 2578 เพื่อกำหนดค่าเช่าใหม่ รวมทั้งลงนามในสัญญาต่ออายุหรือสัญญาเช่าใหม่ ภายในวันที่ 22 ธันวาคม 2580



**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

- (ข) ในปี 2548 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่นในประเทศแห่งหนึ่ง เพื่อก่อสร้างศูนย์การค้าและอาคารที่จอดรถ สัญญาเช่ามีระยะเวลา 28 ปี 10 เดือน สิ้นสุดในเดือนกันยายน 2577 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือน ตั้งแต่เดือน กันยายน 2549 โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มทุก 5 ปี ในอัตราร้อยละ 5 ของค่าเช่าเดือนล่าสุด สัญญาเช่าสามารถต่ออายุต่อไปได้อีก โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 6 เดือน ก่อนครบกำหนดอายุการเช่าในอัตราและผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้มีการตกลงร่วมกัน

ต่อมาในปี 2552 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาแบ่งเช่าที่ดินบางส่วน โดยมีระยะเวลาและเงื่อนไขตามสัญญาเดิม เนื่องจากที่ดินดังกล่าวอาจถูกเวนคืนที่ดินจากทางราชการเพื่อใช้ในการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน

เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2550 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างกับกิจการอื่น สัญญาเช่ามีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 สิงหาคม 2580 ตามเงื่อนไขของสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปี โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มทุก 5 ปีในอัตราร้อยละ 35 ของค่าเช่าปีล่าสุด สัญญาเช่าสามารถต่ออายุได้โดยแจ้งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 ปีก่อนครบกำหนดอายุสัญญาเช่า

ในระหว่างปี 2558 กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่น สัญญาเช่ามีระยะเวลา 3 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2561 ตามเงื่อนไขของสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือน สัญญาเช่าสามารถต่ออายุต่อไปได้อีกตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 60 วันก่อนครบกำหนดอายุสัญญา

- (ฉ) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับบุคคลอื่นรวม 2 ฉบับ เพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่า ฉบับแรกเป็นสัญญาเช่าที่ดินมีระยะเวลา 2 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 21 มิถุนายน 2555 สิ้นสุดวันที่ 20 มิถุนายน 2557 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปีในอัตราปีละ 1.5 ล้านบาท ฉบับที่ 2 เป็นสัญญาเช่าที่ดินระยะเวลา 30 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 21 มิถุนายน 2557 ถึงวันที่ 20 มิถุนายน 2587 ตามเงื่อนไขของสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายเดือนตามสัญญาโดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มทุก 3 ปี ในอัตราร้อยละ 15 ของค่าเช่าเดือนล่าสุด สัญญาเช่าสามารถต่ออายุต่อไปได้อีกตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากผู้ให้เช่า

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

- (ญ) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่นและบุคคลอื่นเพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่า สัญญาเช่ามีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนกันยายน 2586 ตามเงื่อนไขของสัญญา กลุ่มบริษัทต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปี โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มขึ้นทุก 5 ปี ในอัตราร้อยละ 15 ของค่าเช่าปีล่าสุด สัญญาสามารถต่ออายุออกไปได้อีก 10 ปี โดยทำสัญญาก่อนครบกำหนดอายุการเช่า 2 ปี ในอัตราและผลตอบแทนตามที่ได้มีการตกลงร่วมกันใหม่
- (ฉ) เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2556 บริษัทได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขสัญญาเช่า ฉบับที่ 1 กับกิจการอื่นเพิ่มเติมจากสัญญาเช่าเดิมฉบับลงวันที่ 19 สิงหาคม 2554 ในข้อ (ข) โดยการแก้ไขระยะเวลาเช่าสำหรับช่วงต่ออายุจากเดิม 30 ปี เป็น 38 ปีหลังจากครบกำหนดระยะเวลาเช่า โดยมีเงื่อนไขต่าง ๆ ตามสัญญาเช่าเดิม ยกเว้น ค่าเช่าซึ่งแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ 8 ปี และ 30 ปี ตามลำดับ โดยมีเงื่อนไข ดังนี้
- ระยะ 8 ปีแรก หลังจากครบกำหนดระยะเวลาเช่า ผู้เช่าต้องแจ้งความประสงค์ที่จะขอต่ออายุสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ให้เช่าและบริษัทต้องลงนามในสัญญาต่ออายุหรือสัญญาเช่าใหม่ภายในวันที่ 22 ธันวาคม 2572 โดยจ่ายค่าเช่าเป็นรายปีตามเงื่อนไขในสัญญาเช่า
  - ระยะ 30 ปี หลังจากครบกำหนดระยะเวลาเช่า 8 ปีแรก ตามเงื่อนไขของสัญญา บริษัทจะต้องแจ้งต่ออายุสัญญาเช่าเป็นลายลักษณ์อักษรแก่ผู้ให้เช่า ภายในวันที่ 22 ธันวาคม 2578 เพื่อกำหนดค่าเช่าใหม่ รวมทั้งลงนามในสัญญาต่ออายุหรือสัญญาเช่าใหม่ ภายในวันที่ 22 ธันวาคม 2580
- (ค) บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่นเพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่า สัญญาเช่ามีระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในเดือนกันยายน 2588 ตามเงื่อนไขของสัญญา บริษัทต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปี โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มขึ้นทุก 3 ปี ในอัตราร้อยละ 15 ของค่าเช่าปีล่าสุด
- (ง) บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับบุคคลอื่นเพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้าให้เช่าหลายฉบับ สัญญาเช่ามีระยะเวลา 30 ปี โดยสัญญาสามารถต่ออายุไปได้อีก 10 ปี และสิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2599 บริษัทต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปี โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มขึ้นทุก 3 ปี ในอัตราร้อยละ 10 ของค่าเช่าปีล่าสุด
- (จ) บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าช่วงที่ดิน สัญญาบริการงานระบบสาธารณูปโภค และสัญญาเช่าอาคารศูนย์การค้ากับกิจการอื่นในประเทศแห่งหนึ่ง เป็นระยะเวลา 20 ปี สิ้นสุดในวันที่ 30 เมษายน 2578 ตามเงื่อนไขของสัญญา บริษัทต้องจ่ายค่าตอบแทนสิทธิการเช่าให้แก่ผู้เช่าเป็นจำนวน 292.1 ล้านบาท และต้องจ่ายค่าเช่ารายปีตลอดระยะเวลาเช่าให้แก่ผู้ให้เช่าเป็นจำนวนเงินรวม 1,239.7 ล้านบาท และค่าบริการรายเดือนตลอดระยะเวลาเช่าเป็นจำนวนเงินรวม 62.5 ล้านบาท

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

- (ฅ) บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่นเพื่อใช้ในการก่อสร้างศูนย์การค้า สัญญาเช่ามีระยะเวลา 30 ปี และสิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2589 บริษัทจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปี โดยค่าเช่าจะปรับเพิ่มทุก 10 ปี ในปี 2559 บริษัทได้ลงนามต่ออายุสัญญาเช่าออกไปอีก 10 ปี สิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2599
- (ฉ) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่น สัญญาเช่านี้มีระยะเวลา 30 ปี เริ่มต้นหลังจากระยะเวลาการก่อสร้าง (เดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนกรกฎาคม 2567) และสิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2597 และสัญญาสามารถต่ออายุออกไปได้อีก 29 ปี 6 เดือน สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2626 ค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเช่ามีจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 8,234.3 ล้านบาท
- (ค) กลุ่มบริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินกับกิจการอื่น สัญญาเช่านี้มีระยะเวลา 30 ปี เริ่มต้นในเดือนมกราคม 2564 และสิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2593 และสัญญาสามารถต่ออายุออกไปได้อีก 30 ปี ตามเงื่อนไขของสัญญา บริษัทต้องจ่ายค่าตอบแทนสิทธิการเช่าให้แก่ผู้เช่าเป็นจำนวน 175 ล้านบาท และต้องจ่ายค่าเช่ารายปีตลอดระยะเวลาเช่าให้แก่ผู้เช่าเป็นจำนวนเงินรวม 575 ล้านบาท ต่อมากลุ่มบริษัทได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแนบท้ายสัญญาเช่าที่ดิน ซึ่งกำหนดให้บริษัทต้องจ่ายค่าเช่าที่ดินเพิ่มเติมเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 160 ล้านบาท

**36 คดีฟ้องร้อง**

- ก) ในระหว่างปี 2558 บริษัท เบย์วอเตอร์ จำกัด (การร่วมค้า) ได้รับโอนกรรมสิทธิ์ที่ดินโครงการบางกอกโมเดิร์นราคา 7,350 ล้านบาท จากการเป็นผู้ชนะในการประมูลขายทอดตลาดทรัพย์สินของลูกหนี้ในคดีล้มละลายโดยเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ ต่อมาลูกหนี้ในคดีล้มละลาย (ลูกหนี้) ได้ขอให้ศาลพิจารณาเพิกถอนการขายทอดตลาดทรัพย์สินดังกล่าวจำนวนรวม 3 คดี โดยศาลฎีกาได้มีคำสั่งให้ยกคำร้องของลูกหนี้และเจ้าหนี้จำนวน 2 คดีแล้ว และยังเหลือคดีความที่ลูกหนี้และเจ้าหนี้ไม่มีประกันของลูกหนี้ฯ อีก 2 ราย ได้ยื่นคำร้องขอให้ศาลล้มละลายกลาง (ศาล) มีคำสั่งเพิกถอนการขายทอดตลาดทรัพย์สินส่วนที่การร่วมค้าเป็นผู้ชนะในการประมูลและยื่นคำร้องขอให้ศาลงดการบังคับคดีไว้ระหว่างการพิจารณาคำร้องขอเพิกถอนการขายทอดตลาดทรัพย์สินดังกล่าว โดยอ้างเหตุว่าเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ขายให้การร่วมค้าในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาดมาก ซึ่งศาลได้มีคำสั่งให้จำหน่ายคำร้องดังกล่าวไว้ชั่วคราวเพื่อรอผลการพิจารณาของศาลฎีกาในคดีที่เกี่ยวข้องอื่นก่อน โดยศาลฎีกาได้พิจารณาคดีความอื่นเสร็จสิ้นแล้ว คดีนี้จึงกลับมาในการพิจารณาของศาลอีกครั้งหนึ่ง ต่อมาเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2561 ศาลได้มีคำสั่งยกคำร้องของคดีดังกล่าว วันที่ 26 ธันวาคม 2561 ผู้ร้องที่ 1 ได้ยื่นอุทธรณ์คัดค้านคำสั่งศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้ส่งสำนวนให้ศาลอุทธรณ์แผนกคดีชำนัญพิเศษพิจารณาต่อไป ส่วนผู้ร้องที่ 2 และที่ 3 ศาลล้มละลายกลางอนุญาตให้ขยายเวลาอุทธรณ์ออกไปถึงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562 วันที่ 23 มกราคม 2562 ผู้ร้องที่ 1 ยื่นคำร้องขอถอนอุทธรณ์ ส่วนผู้ร้องที่ 2 และที่ 3 ยื่นคำร้องขอสละสิทธิยื่นอุทธรณ์คดีนี้จึงเป็นอันถึงที่สุดแล้ว และในเดือนมีนาคม 2562 ศาลล้มละลายกลางได้ออกหนังสือรับรองคดีถึงที่สุดแล้ว

### บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

ในระหว่างปี 2560 การร่วมค้าถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งจากกลุ่มบุคคลธรรมดาโดยฟ้องขอให้การร่วมค้าจดทะเบียนให้ใช้ทางเข้าออกเป็นการระจำยอมโดยอาชญากรรม ซึ่งในเดือน เมษายน 2561 ศาลแพ่งได้มีคำพิพากษาให้ยกฟ้องของกลุ่มบุคคลธรรมดาดังกล่าว และเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ศาลอุทธรณ์ได้มีคำพิพากษายืน (ยกฟ้อง) ตามคำพิพากษาศาลชั้นต้น และเมื่อเดือนมกราคม 2563 ศาลฎีกาได้มีคำสั่งไม่อนุญาตให้กลุ่มบุคคลธรรมดาฎีกา คดีถือเป็นอันสิ้นสุดแล้ว

ในระหว่างปี 2560 การร่วมค้าถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งจากบุคคลธรรมดาคนหนึ่ง โดยฟ้องขอให้การร่วมค้าจดทะเบียนให้ใช้ทางเข้าออกเป็นการระจำยอมโดยอาชญากรรม หรือขอให้ศาลแพ่งพิพากษาให้ทางพิพาทเป็นทางสาธารณะ ซึ่งในเดือนมีนาคม 2561 ศาลแพ่งได้มีคำพิพากษาให้ยกฟ้องของบุคคลธรรมดาดังกล่าว และเมื่อเดือนมกราคม 2563 ศาลอุทธรณ์ได้มีคำพิพากษายืน (ยกฟ้อง) ตามคำพิพากษาศาลชั้นต้น แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลธรรมดาดังกล่าว ยังมีสิทธิยื่นฎีกาคัดค้านคำพิพากษาของศาลอุทธรณ์ต่อศาลฎีกาต่อไป

ในระหว่างปี 2560 การร่วมค้าถูกฟ้องร้องในคดีอาญาจากบุคคลธรรมดาคนหนึ่ง โดยฟ้องในข้อหาบุกรุกทำให้เสียหาย ลักทรัพย์ ซึ่งในระหว่างปี 2561 ศาลอาญามีคำพิพากษายกฟ้องบุคคลธรรมดา ต่อมาในระหว่างปี 2562 บุคคลธรรมดาขอขยายระยะเวลาขึ้นอุทธรณ์ และศาลสั่งรับอุทธรณ์ของบุคคลธรรมดา ในเดือนเมษายน 2562 กลุ่มบริษัทได้ยื่นคำแก้อุทธรณ์ต่อศาลและเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ศาลอุทธรณ์ได้มีคำพิพากษายืน (ยกฟ้อง) ตามคำพิพากษาศาลชั้นต้น แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลธรรมดาดังกล่าว ยังมีสิทธิยื่นฎีกาคัดค้านคำพิพากษาของศาลอุทธรณ์ต่อศาลฎีกาต่อไป

ข) ในระหว่างปี 2558 กลุ่มบริษัทถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งจากผู้ฟ้องซึ่งเป็นนิติบุคคลหนึ่ง (ผู้ฟ้อง) โดยฟ้องขอให้ชำระค่าเสียหายจากสัญญาเช่าและบริการเป็นจำนวนเงินประมาณ 193.2 ล้านบาท โดยศาลอุทธรณ์ได้มีคำพิพากษาในปี 2560 ให้กลุ่มบริษัทไม่ต้องชำระค่าเสียหายดังกล่าวแต่ให้คืนเงินประกันการเช่าและบริการพร้อมดอกเบี้ยจำนวนรวมประมาณ 2.7 ล้านบาทให้แก่ผู้ฟ้อง อย่างไรก็ตามกลุ่มบริษัทและผู้ฟ้องได้ยื่นคำร้องขอฎีกาต่อศาลฎีกา ในปี 250 ต่อมาในเดือนเมษายน 2562 ศาลฎีกาได้มีคำพิพากษายืนตามศาลอุทธรณ์ ซึ่งผลของคดีไม่มีผลกระทบที่เป็นสาระสำคัญต่อการเงินโดยรวม กลุ่มบริษัทได้ชำระเงินประกันการเช่าและบริการพร้อมดอกเบี้ยจำนวนรวมประมาณ 2.7 ล้านบาทให้แก่ผู้ฟ้อง คดีถือเป็นอันสิ้นสุดแล้ว

ค) ในระหว่างปี 2561 กลุ่มบริษัทถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งจากผู้ฟ้องซึ่งเป็นนิติบุคคลหนึ่ง (ผู้ฟ้อง) โดยฟ้องขอให้ชำระค่าเสียหายจากการผิดสัญญาก่อสร้างเป็นจำนวนเงินประมาณ 201.8 ล้านบาท ในเดือนกันยายน 2562 คู่ความทั้งสองฝ่ายได้ตกลงทำสัญญาประนีประนอมยอมความที่ศาลเรียบร้อยแล้ว คดีถือเป็นอันสิ้นสุดแล้ว

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

**37 เหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน**

- 37.1 ในเดือนมกราคม 2563 บริษัทได้ต่ออายุสัญญาบริการกับบริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ทเมนท์สโตร์ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงานและวางแผนนโยบายต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยมีระยะเวลาตามสัญญา 3 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 ตามเงื่อนไขของสัญญาบริษัทต้องจ่ายค่าบริการรายเดือนในอัตราร้อยละ 0.55 ของฐานรายได้จากทรัพย์สินที่บริษัทเป็นผู้บริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย รายได้ค่าเช่าและบริการรายได้จากการให้บริการศูนย์อาหาร และรายได้ค่าธรรมเนียมบริหารทรัพย์สิน ทั้งนี้ค่าบริการสูงสุดตลอดระยะเวลาสัญญาไม่เกิน 784.3 ล้านบาท
- 37.2 ในเดือนมกราคม 2563 บริษัทได้แจ้งการชำระค่าหุ้นส่วนที่เหลือของหุ้นสามัญในบริษัท เบย์วอเตอร์ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการร่วมค้าระหว่างบริษัท รัชดา แอสเซท โฮลดิ้งส์ จำกัด (บริษัทย่อยทางอ้อม) กับบริษัท บีทีเอส กรุ๊ปโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 50 : 50 ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาซื้อขายหุ้นและสัญญาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามหมายเหตุข้อ 13
- 37.3 ในเดือนมกราคม 2563 บริษัทได้ออกตั๋วแลกเงินอายุ 2 เดือน มูลค่ารวม 3,000 ล้านบาท และครบกำหนดไถ่ถอนในเดือนมีนาคม 2563
- 37.4 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2563 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าช่วงทรัพย์สินกับกองทุนรวมธุรกิจไทย 4 (“ผู้ให้เช่าช่วง”) เป็นระยะเวลา 12 ปี 11 เดือน สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2575 ตามเงื่อนไขของสัญญา บริษัทต้องจ่ายค่าเช่าล่วงหน้าหรือจะต้องจ่ายค่าเช่าเป็นรายปี เป็นจำนวนเงินรวม 17,328 ล้านบาท สัญญาเช่าช่วงสามารถต่ออายุไปได้อีกตามระยะเวลาสัญญาเช่าหลัก เป็นระยะเวลา 8 ปี สิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2583
- 37.5 เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการของทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์อาคารสำนักงานจีแลนด์ (“กองทรัสต์ GLANDRT”) ได้มีมติอนุมัติดังนี้
- ให้จ่ายประโยชน์ตอบแทนจากการดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ให้แก่ผู้ถือหน่วยทรัสต์ในอัตราหน่วยละ 0.2078 บาท รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 103.85 ล้านบาท ผลประโยชน์ตอบแทนดังกล่าวจะจ่ายให้แก่ผู้ถือหน่วยทรัสต์ในวันที่ 12 มีนาคม 2563

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562**

- ให้จ่ายประโยชน์ตอบแทนจากการจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินของกองทรัสต์ ให้แก่ผู้ถือหน่วยทรัสต์ในอัตราหน่วยละ 3.9040 บาท รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,951.10 ล้านบาท ผลประโยชน์ตอบแทนดังกล่าวจะจ่ายให้แก่ผู้ถือหน่วยทรัสต์ในวันที่ 12 มีนาคม 2563
- ให้ลดทุนชำระแล้วของกองทรัสต์ ในอัตรา 9.1200 บาทต่อหน่วยทรัสต์ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 4,557.89 ล้านบาท ผลประโยชน์ตอบแทนดังกล่าวจะจ่ายให้แก่ผู้ถือหน่วยทรัสต์ในวันที่ 12 มีนาคม 2563
- ได้พิจารณากำหนดวันขึ้นเครื่องหมายเพื่อกำหนดรายชื่อผู้ถือหน่วยทรัสต์ของกองทรัสต์ GLANDRT ที่มีสิทธิการจองซื้อหน่วยทรัสต์เพิ่มเติมของกองทรัสต์ CPNREIT (XB) โดยกำหนดให้เป็นวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2563 และกำหนดวันปิดสมุดทะเบียน เพื่อกำหนดสิทธิของผู้ถือหน่วยทรัสต์ของกองทรัสต์ GLANDRT ที่มีสิทธิการจองซื้อหน่วยทรัสต์เพิ่มเติมโดยกำหนดให้เป็นวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563

37.6 ในการประชุมคณะกรรมการของบริษัทเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2563 คณะกรรมการมีมติดังนี้

- อนุมัติโครงการซื้อหุ้นคืนเพื่อบริหารทางการเงิน โดยจำนวนหุ้นที่จะซื้อคืนไม่เกิน 77 ล้านหุ้น หรือคิดเป็นจำนวนไม่เกินร้อยละ 1.7 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัท ในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท โดยเป็นการซื้อในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างวันที่ 6 มีนาคม 2563 - 5 กันยายน 2563
- มีมติให้จ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงานประจำปี 2562 ในอัตราหุ้นละ 1.30 บาท โดยกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นเพื่อสิทธิในการรับเงินปันผลในวันที่ 1 เมษายน 2563

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

### 38 มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ยังไม่ได้ใช้

มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ซึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท และคาดว่าจะมีผลกระทบที่มีสาระสำคัญต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ เมื่อนำมาถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก และจะมีผลบังคับใช้กับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 มีดังต่อไปนี้

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน	เรื่อง
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 7*	การเปิดเผยข้อมูลเครื่องมือทางการเงิน
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9*	เครื่องมือทางการเงิน
มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16	สัญญาเช่า
มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 32*	การแสดงรายการเครื่องมือทางการเงิน

\* มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงิน

#### (ก) มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงิน

มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือทางการเงินนี้ให้ข้อกำหนดเกี่ยวกับนิยามสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงิน ตลอดจนการรับรู้ การวัดมูลค่า การด้อยค่าและการตัดรายการ รวมถึงหลักการบัญชีของอนุพันธ์และการบัญชีป้องกันความเสี่ยง เมื่อมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มนี้มีผลบังคับใช้ จะทำให้มาตรฐานการบัญชี การตีความมาตรฐานการบัญชีและแนวปฏิบัติทางการบัญชีบางฉบับที่มีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบันถูกยกเลิกไป

ขณะนี้ผู้บริหารกำลังพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินกลุ่มเครื่องมือทางการเงินเป็นครั้งแรกต่องบการเงินกลุ่มของบริษัท

**บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

(ข) มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า

มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 ได้นำเสนอวิธีการบัญชีเดียวสำหรับผู้เช่า โดยผู้เช่าต้องรับรู้สินทรัพย์ สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า ซึ่งยกเว้นการรับรู้รายการสำหรับสัญญาเช่าระยะสั้นและสินทรัพย์อ้างอิงที่มีมูลค่าต่ำ ส่งผลให้กลุ่มบริษัทจะรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินสำหรับสัญญาเช่าดำเนินงาน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้นภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานที่บอกเลิกไม่ได้ซึ่งไม่ได้คิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบันของกลุ่มบริษัทและบริษัทมีจำนวน 68,418 ล้านบาท และ 26,543 ล้านบาท ตามลำดับ ส่วนการบัญชีสำหรับผู้ให้เช่าไม่แตกต่างจากมาตรฐานการบัญชีที่มีผลบังคับใช้ในปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้ให้เช่ายังคงต้องจัดประเภทสัญญาเช่าเป็นสัญญาเช่าเงินทุนหรือสัญญาเช่าดำเนินงาน เมื่อมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับนี้มีผลบังคับใช้ จะทำให้มาตรฐานการบัญชีและการตีความมาตรฐานการรายงานทางการเงินบางฉบับที่มีผลบังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน ถูกยกเลิกไป

ขณะนี้ผู้บริหารกำลังพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่องบการเงินในงวดแรกที่ถือปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินดังกล่าวข้างต้น

## 39 การจัดประเภทรายการใหม่

	2561					
	งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	ก่อนจัด ประเภทใหม่	จัดประเภท ใหม่	หลังจัด ประเภทใหม่	ก่อนจัด ประเภทใหม่	จัดประเภท ใหม่	หลังจัด ประเภทใหม่
			(พันบาท)			
<b>งบแสดงฐานะการเงิน</b>						
เจ้าหนี้การค้า	(2,123,681)	341,227	(1,782,454)	-	-	-
เจ้าหนี้ผู้รับเหมาก่อสร้าง	(2,930,778)	(341,227)	(3,272,005)	-	-	-
ประมาณการหนี้สิน หมุนเวียนสำหรับ						
ผลประโยชน์พนักงาน	(30,366)	30,366	-	(24,953)	24,953	-
ประมาณการหนี้สิน ไม่หมุนเวียนสำหรับ						
ผลประโยชน์พนักงาน	(430,964)	(30,366)	(461,330)	(339,330)	(24,953)	(364,283)
		-			-	



## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562

	2561					
	งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	ก่อนจัด ประเภทใหม่	จัดประเภท ใหม่	หลังจัด ประเภทใหม่ (พันบาท)	ก่อนจัด ประเภทใหม่	จัดประเภท ใหม่	หลังจัด ประเภทใหม่
<b>งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ</b>						
รายได้จากการให้เช่า และบริการ	(28,068,405)	(957,450)	(29,025,855)	(14,835,883)	(445,502)	(15,281,385)
รายได้จากการขายอาหาร และเครื่องดื่ม	(1,849,088)	1,849,088	-	(666,542)	666,542	-
รายได้จากการให้บริการ ศูนย์อาหาร	-	(733,018)	(733,018)	-	(260,517)	(260,517)
รายได้อื่น	(2,570,529)	957,450	(1,613,079)	(2,122,117)	445,502	(1,676,615)
ต้นทุนอาหารและ เครื่องดื่ม	1,448,220	(1,448,220)	-	518,936	(518,936)	-
ต้นทุนจากการให้บริการ ศูนย์อาหาร		332,150	332,150		112,911	112,911
		<u>-</u>			<u>-</u>	

การจัดประเภทรายการใหม่นี้ เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่ามีความเหมาะสมกับธุรกิจของกลุ่มบริษัทมากกว่า

# คำตอบแทนผู้สอบบัญชี

## คำตอบแทนจากการสอบบัญชี

ในปี 2562 บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด เป็นจำนวนเงินรวม 11,465,000 บาท

## ค่าบริการอื่น

ไม่มี



สิ่งพิมพ์นี้ พิมพ์ด้วยกระดาษรีไซเคิล  
ใช้หมึกพิมพ์ทั่วเหลือง และกระบวนการผลิต  
ที่รักษาสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อย CO<sub>2</sub>  
เทียบเท่ากับการปิดไฟ 229 ดวงใน 1 วัน



# CENTRAL PATTANA

## บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ชั้นที่ 10, 30 - 34 อาคาร ดี ออฟฟิศ แอช เซ็นทรัลเวิลด์

เลขที่ 999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน

กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย

โทรศัพท์ +66 (0) 2667 5555

[www.cpn.co.th](http://www.cpn.co.th)

