

Dusit  
INTERNATIONAL

รายงานประจำปี 2566  
(แบบ 56-1 One Report)

กว้างไกล  
ไปต่างแดน

CELEBRATING

75

Years of Thai Hospitality





โรงแรมดุสิตธานี เกียวโต ประเทศญี่ปุ่น



# สารบัญ

004	สารจากประธานกรรมการ
006	สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
008	ข้อมูลภาพรวมของกลุ่มดุสิตธานี
010	ขยายกิจการไปยังพื้นที่ใหม่
018	คณะกรรมการ
020	ข้อมูลสำคัญทางการเงิน
021	ผลการดำเนินงานและการจัดสรรกำไรประจำปี 2566
022	โครงสร้างการถือหุ้น

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ และผลการดำเนินงาน

023	1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
095	2. การบริหารจัดการความเสี่ยง
103	3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
126	4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ
156	5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการ

157	6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ
170	7. โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร พนักงานและอื่นๆ
193	8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ
213	9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

## ส่วนที่ 3 งบการเงิน

219	งบการเงิน
-----	-----------

## เอกสารแนบ

383	เอกสารแนบ 1	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชีและเลขานุการบริษัท
413	เอกสารแนบ 2	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย
420	เอกสารแนบ 3	รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายในและหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท
422	เอกสารแนบ 4	ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินทรัพย์สิน
422	เอกสารแนบ 5	นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ

## สารจาก ประธานกรรมการ

ปี 2566 นับเป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลงจากภายใน เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ในโลกยุคหลังการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ โดยกลุ่มดุสิตธานีประสบความสำเร็จในการขยายกิจการไปยังภูมิภาคต่างๆ ด้วยการเปิดตัวโรงแรมในจุดหมายปลายทางใหม่ๆ พร้อมกับการสร้างการเติบโตให้กับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ซึ่งความสำเร็จนี้ สะท้อนให้เห็นถึงความแข็งแกร่งและความสามารถในการปรับตัวของกลุ่มดุสิตธานี รวมถึงความทุ่มเทของคณะผู้บริหารและทีมงานฝ่ายปฏิบัติการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดทั้งปี

ปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจโลกต้องเผชิญกับปัจจัยท้าทาย โดยเฉพาะผลกระทบที่ยืดเยื้อจากการระบาดของ COVID-19 และปัญหาสงครามในยูเครน ส่งผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจโลกมีความล่าช้าและไม่สม่ำเสมอ ทั้งนี้ IMF คาดการณ์ว่า การเติบโตของเศรษฐกิจโลกจะชะลอตัวลงจากร้อยละ 3.5 ในปี 2565 เป็นร้อยละ 3.0 ในปี 2566 และเหลือร้อยละ 2.9 ในปี 2567 ซึ่งการชะลอตัวนี้จะเกิดขึ้นกับประเทศในตลาดเกิดใหม่ และประเทศเศรษฐกิจกำลังพัฒนา และอัตราเงินเฟ้อจะยังคงไม่กลับสู่เป้าหมายจนกว่าจะถึงปี 2568 ในประเทศเศรษฐกิจส่วนใหญ่ของโลก

นอกเหนือจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจแล้ว รูปแบบพฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยวยังเปลี่ยนไป เนื่องจากการระบาดของ COVID-19 ใหญ่ ทำให้นักเดินทางหันมาจัดลำดับและให้ความสำคัญกับประสบการณ์การท่องเที่ยวใหม่ เช่น การมีสุขภาวะที่ดี วัฒนธรรมพื้นถิ่น และการเชื่อมต่อกับวิถีธรรมชาติ ซึ่งความชอบในลักษณะนี้น่าจะเป็นที่นิยมไปตลอดทั้งปี





ดังนั้น เพื่อตอบโจทย์ภูมิทัศน์ของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ทีมผู้บริหารของดุสิตฯ จึงได้ปรับกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นไปที่เสาหลักสี่ประการที่เป็นเอกลักษณ์ในการให้บริการของดุสิต ได้แก่ การให้บริการ ความเป็นอยู่ที่ดี การเชื่อมต่อกับท้องถิ่น และความยั่งยืน โดยทุกหน่วยงานได้ดำเนินการอย่างเต็มที่เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งคณะกรรมการและผมมีความยินดีที่ได้คอยกำกับดูแลและให้นโยบายสำหรับโครงการต่างๆ เหล่านี้ ที่จะช่วยสร้างรายได้เพิ่ม และทำให้บริษัทมีสถานะการเงินที่แข็งแกร่งขึ้นในปี 2567

นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้ ในปี 2566 นี้ บริษัทฯ ได้รับรางวัล “นักลงทุนสัมพันธ์ดีเด่น” อันทรงเกียรติ จากงาน SET Awards และรางวัล “การกำกับดูแลกิจการที่เป็นเลิศ” จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย รางวัลเหล่านี้ นอกจากจะเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความมุ่งมั่นของบริษัทฯ ในการสื่อสารที่เปิดเผย ถูกต้องตามหลักจริยธรรมแล้ว ยังสร้างแรงบันดาลใจให้บริษัทในการยกระดับมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่า การดำเนินการทุกขั้นตอนของดุสิตฯ จะวางอยู่บนรากฐานของความไว้วางใจและการให้คุณค่าร่วมกัน

ทั้งนี้ ในปี 2567 ที่จะถึง บริษัทเตรียมการที่จะฉลองครบรอบ 75 ปีของการดำเนินงานของกลุ่มดุสิตธานี ท่ามกลางโอกาสและความท้าทาย โดยบริษัทจะนำความสำเร็จในปีที่ผ่านมา มุมมองที่เป็นบวกกับสถานการณ์ และความเชื่อมั่นในพลังของการให้บริการต้อนรับอย่างมีน้ำใจแบบไทย มาเป็นเครื่องมือในการนำพาดุสิตก้าวไปข้างหน้า ขยายกิจการให้เติบโต และนำโรงแรมเรือธงดุสิตธานี กรุงเทพฯ กลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง

การกลับมาของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ใหม่ จะเป็นการสานต่อเจตนารมณ์เดิมที่เคยทำให้ดุสิตธานี เป็นโรงแรมที่ดีที่สุดในกรุงเทพฯ ด้วยการพลิกโฉมนิยามของความหรูหรา ร่วมสมัย แบบไทยประยุกต์ อันเป็นเอกลักษณ์ของดุสิตธานี เป็นสวรรค์ของการพบปะสังสรรค์ ที่จะสร้างประสบการณ์อันน่าจดจำ ไม่ว่าจะเป็นห้องบอลรูมสำหรับจัดเลี้ยงที่กว้างขวาง พื้นที่รับประทานอาหาร สถานที่ดูแลสุขภาพ และห้องประชุม

โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ใหม่ จะสร้างมาตรฐานของการให้บริการต้อนรับที่หรูหราเหนือระดับยกระดับชื่อเสียงของดุสิตในเวทีระดับโลก เรากำลังจะกำหนดนิยามใหม่ของศิลปะแห่งการเดินทางสำหรับคนรุ่นต่อไป เฉกเช่นเดียวกับที่โรงแรมเดิมเคยสร้างปรากฏการณ์ในตอนเปิดให้บริการครั้งแรกเมื่อปี 2513

ในนามของคณะกรรมการ ผมขอแสดงความขอบคุณจากใจจริงต่อพันธมิตร พนักงาน แขกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกท่าน ความไว้วางใจและการสนับสนุนของท่านคือแรงผลักดัน และแรงบันดาลใจ ให้เราสร้างผลกระทบเชิงบวกในทุกที่ ขอขอบคุณที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวของดุสิต

ขอแสดงความนับถือ



นายอาสา สารสิน  
ประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ



# สารจากประธาน เจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม



ปี 2566 เป็นปีที่อุตสาหกรรมการเดินทางท่องเที่ยวและบริการกลับมาฟื้นตัวในทิศทางที่ดีมาก แต่ยังคงมีหลายปัจจัยที่เราควรต้องจับตาและให้ความระมัดระวัง

ในปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการเดินทางท่องเที่ยวและบริการมีการฟื้นตัวดีขึ้น แต่ยังไม่เท่าเทียมกันในแต่ละภูมิภาค โดยภูมิภาคที่การฟื้นตัวอย่างโดดเด่น ได้แก่ ภูมิภาคตะวันออกกลาง ยุโรป และแอฟริกา ในขณะที่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกกลับมีการฟื้นตัวที่ช้าที่สุด นอกจากนี้ การชะลอตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวจีนซึ่งเป็นตลาดสำคัญของประเทศไทย ยิ่งกลายมาเป็นบททดสอบความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ของบ้านเราได้เป็นอย่างดี เนื่องจากแนวโน้มการฟื้นตัว เป็นผลมาจากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป การขับเคลื่อนของประเด็นด้านภูมิรัฐศาสตร์ และความผันผวนทางเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลทำให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความคล่องแคล่ว และการมองสถานการณ์ระยะยาวให้ออก

แม้ว่าจะต้องเผชิญกับอุปสรรคเหล่านี้ แต่กลุ่มดุสิตฯ ก็สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่มีปัจจัยความซับซ้อนเช่นนี้ได้ดีพอควร โดยบริษัทฯ สามารถปรับตัวเข้าหาตลาดต้นทางใหม่ๆ เช่น มาเลเซีย อินเดีย และเกาหลีใต้ และรับมือกับอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นของการเข้าพักระยะสั้นและการมองหาประสบการณ์ในการเข้าพักได้ดีพอควร ซึ่งเป็นผลมาจากการมีโรงแรมในหลากหลายภูมิภาค และช่วยลดความเสี่ยงจากการทำตลาดเพียงแต่ตลาดเดียวให้น้อยที่สุด

ในปี 2566 ที่ผ่านมา กลุ่มดุสิตฯ ยังคงสามารถดำเนินตามกรอบแผนการดำเนินงานที่วางไว้ได้ โดยบริษัทฯ สามารถเปิดตัวโรงแรมใหม่ทั้งหมด 10 แห่ง ประกอบด้วย การเปิดโรงแรมในจุดหมายปลายทางใหม่ๆ เช่น ประเทศกรีซ ประเทศเนปาล และประเทศญี่ปุ่น การกลับไปปักธงใหม่อีกครั้งในประเทศเคนยา และการขยายโรงแรมในจุดหมายเดิมอย่างต่อเนื่อง เช่น ในประเทศไทยและจีน ซึ่งความสำเร็จนี้ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับแนวโน้มการฟื้นตัวในระดับโลก แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของเราในการเดินทางสำรวจและลงทุนในตลาดเกิดใหม่และตลาดที่พัฒนาแล้ว เพื่อมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้า และเพื่อสร้างสมดุลระหว่างรายได้ในประเทศและต่างประเทศตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้



ในรอบปีที่ผ่านมา สิ่งสะท้อนความมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มดุสิต คือ การจัดตั้งโครงการ Tree of Life ซึ่งประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน 31 ข้อ ซึ่งถูกจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนในระดับโลกขององค์การสหประชาชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยวางกรอบการทำงานให้กับโรงแรมในเครือของดุสิตธานี ซึ่งนอกเหนือจากจะให้ความสำคัญกับ การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกมาแล้ว ยังเน้นที่การดูแลชุมชนท้องถิ่น การสรรหาอย่างมีความรับผิดชอบ และการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของเราในทุกโอกาส อันจะสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับเสาหลักความยั่งยืนใน 3 มิติ อันประกอบด้วย สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังมีการพัฒนาและขยายแบรนด์ในกลุ่มดุสิตให้ครอบคลุมกับความต้องการของนักท่องเที่ยวมากขึ้น ด้วยการเปิดตัว Dusit Collection และปรับภาพลักษณ์แบรนด์ Devarana - Dusit Retreats ซึ่งเป็น 2 แบรนด์ที่เราตั้งใจจัดทำขึ้น เพื่อจับกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวที่ขอความหรูหรา สร้างความดึงดูดใจ และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับแบรนด์ โดยในขณะนี้เรากำลังมองหาสถานที่ต่าง ๆ ที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะของแบรนด์ใหม่ทั้งสองแห่ง ไม่ว่าจะเป็น พระราชวังเก่า ในเมืองประวัติศาสตร์ ไปจนถึงเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าริมทะเล ซึ่งคาดว่า น่าจะประกาศผลให้ทราบได้อย่างเป็นทางการในช่วงต้นปี 2567

ในปี 2567 ที่จะถึงนี้ ยังเป็นปีที่บริษัทฯ จะเฉลิมฉลองการดำเนินธุรกิจโรงแรมมาแล้วครบ 75 ปี นับตั้งแต่เรามีโรงแรมแห่งแรก ซึ่งเป็นปีที่เต็มไปด้วยโอกาสมากมายในทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น การเดินทางเร่งขยายธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และ วิลล่าหรูอย่างต่อเนื่องแล้ว เรายังจะหาช่องทางและโอกาสในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจอื่นๆ อีกด้วย

โดยในส่วนของกลุ่มธุรกิจอาหาร จะเติบโตขึ้นจากการขยายธุรกิจรับจัดเลี้ยงอาหารในโรงเรียนนานาชาติ และยังมีการร่วมลงทุนในบริษัท Savor Eats เพื่อดำเนินธุรกิจอาหารพร้อมรับประทาน ในขณะที่กลุ่มธุรกิจการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยวิทยาลัยดุสิตธานี โรงเรียนสอนทำอาหารเลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต และโรงเรียนสอนทำอาหาร เดอะ ฟู้ด สตูด ก็เร่งพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นขึ้นมาเพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการโรงแรมและผู้ประกอบการร้านอาหาร

ในส่วนของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ก็มองเห็นโอกาสในการเติบโตของตลาดอสังหาริมทรัพย์แบบผสมระหว่างโรงแรมและที่พักอาศัย และการเติบโตของบริการด้านเวลเนสเพื่อสุขภาพ ซึ่งเราได้จัดทำคอนเซ็ปต์ใหม่ๆ ที่คาดว่า จะได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากตลาดในอนาคตข้างหน้า

นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับกลุ่มดุสิตธานีในปี 2567 คือ การกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้งของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ เจ้าของตำนานหมุดหมายของกรุงเทพฯ ซึ่งจะมอบประสบการณ์ในการเข้าพักที่ยอดเยี่ยม และตอบโจทย์การท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบต่อ ซึ่งไม่เพียงแต่จะสร้างนิยามใหม่ของมาตรฐานในการให้บริการต้อนรับอันหรูหราเท่านั้น แต่ยังช่วยตอกย้ำความแข็งแกร่งของกลุ่มดุสิตธานีในฐานะผู้นำด้านภูมิทัศน์การท่องเที่ยวอีกด้วย โดยโรงแรมเรือธงแห่งนี้เป็นต้นแบบให้กับโรงแรมและรีสอร์ทจากดุสิตทั่วโลก

จากมุมมองที่เป็นบวกต่อการฟื้นตัว ผนวกกับเป้าหมายที่ชัดเจนของบริษัทฯ ในปี 2567 นี้ เราพร้อมแล้วที่จะเดินทางตามแผนที่วางไว้ ในนามของคณะผู้บริหารทั้งหมดของกลุ่มดุสิตธานี ดิฉันขอขอบคุณนักลงทุนทุกท่านที่ให้ความไว้วางใจ พันธมิตรที่เคียงข้างเราด้วยความมั่นใจ พนักงานของเราที่ทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง รวมถึงแขกผู้มีเกียรติ ลูกค้า และนักเรียนที่ทำให้เราเติบโตและเป็นแรงบันดาลใจให้เราปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการของเราต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



ศุภจิ สุธรรมพันธุ์  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม



# ข้อมูลภาพรวม ของกลุ่มดุสิตธานี

ภูมิใจในความเป็นโรงแรมไทย ที่สามารถส่งมอบบริการอันเป็นเอกลักษณ์  
เพื่อสร้างความประทับใจให้กับนักเดินทางทั่วโลก

**กว่า 70 ปี**

ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์  
ในธุรกิจโรงแรม

**20\***

ประเทศ และ 4 ภูมิภาค  
ที่โรงแรมเปิดดำเนินการ

**290+**

จำนวนโรงแรม รีสอร์ทและวิลล่าที่เปิด  
ดำเนินการแล้วใน 19 ประเทศ 4 ภูมิภาค

**60+**

จำนวนโรงแรมที่บริษัทบริหารจัดการ  
แต่ยังไม่เปิดดำเนินการ

**12,000+**

จำนวนห้องทั่วโลก

## พัฒนาการในปี 2566

- เปิดโรงแรมใหม่จำนวน 10 แห่ง โดยมีบางแห่งที่เป็นการเปิดโรงแรมครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่น เนปาล และกรีซ
- เพิ่มแบรนด์ใหม่ 1 แบรนด์ได้แก่ ดุสิต คอลเล็กชั่น และปรับภาพลักษณ์แบรนด์ ดุสิต เดวาราณา รีทรีตส์ ซึ่งทั้งสองแบรนด์ถูกจัดทำขึ้น เพื่อตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายนักเดินทางที่เป็นตลาดลักซูรี ซึ่งทำให้พอร์ตโรงแรมของเราสามารถตอบโจทย์นักเดินทางในทุกกลุ่ม
- ดุสิต ฟู้ดส์ จับมือกับบริษัทฟาร์มทูเฟลท จัดตั้งบริษัทร่วมทุน เซเวียร์ อีสท์ เพื่อดำเนินธุรกิจอาหารปรุงสุก พร้อมรับประทานในรสชาติเดียวกับร้านดังต้นตำรับ ที่ SME หรือเจ้าของสูตรให้การรับรอง
- เอ็บบเควียร์ เคเทอริง และเดอะ เคเทอเรอร์ส ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในตลาด ด้วยการลงนามในสัญญากับโรงเรียนเพิ่มอีก 12 แห่ง ตอกย้ำความไว้วางใจจากลูกค้า
- บองซู เบเกอร์รี่ เดินหน้าเปิดสาขาใหม่อีก 24 แห่ง เพื่อเพิ่มรายได้ และรักษาการเติบโตอย่างยั่งยืน
- โครงการที่อยู่อาศัยภายใต้แบรนด์ดุสิตเรสซิเดนเชส และดุสิต พาร์คไซด์ สามารถปิดการขายได้ร้อยละ 76 สูงกว่าที่ตั้งเป้าไว้ในตอนแรกที่ประมาณร้อยละ 70-75
- นอกจากนี้ บริษัท ดุสิต ฮอสปิทัลลิตี้ เซอร์วิสเชส ยังคงเดินหน้าธุรกิจให้บริการดูแลอาคารที่พักอาศัยระดับบน ด้วยการเข้าดูแลและบริหารอาคารให้โครงการโคโค พาร์ค อย่างเป็นทางการ ในปีที่ผ่านมา

\* 19 ประเทศ เฉพาะโรงแรมและวิลล่าสำหรับ  
ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566

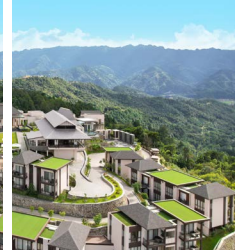
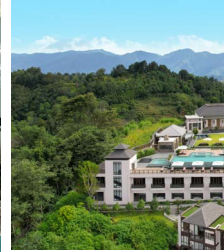




# ขยายกิจการไปยังพื้นที่ใหม่ ซึ่งครอบคลุมทั้งองค์กร

ปีแห่งการเติบโต นวัตกรรม  
และการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์





## โรงแรมดุสิต และรีสอร์ท

ในปี 2566 ดุสิตได้ขยายกิจการด้วยการเปิดโรงแรมใหม่กว่า 10 แห่ง และมีหลายแห่งที่เป็นผู้นำพาแบรนด์ของดุสิตธานีที่มีความโดดเด่นอย่างยิ่งในเรื่องการให้บริการที่มีเอกลักษณ์และความสง่างามแบบไทยไปให้คนที่นั่นได้รู้จักเป็นครั้งแรก ไม่ว่าจะเป็น ประเทศกรีซ เนปาล และญี่ปุ่น

รายชื่อโรงแรมที่เพิ่งเปิดใหม่ได้แก่ โรงแรมดุสิต สวิต เอเธนส์ ประเทศกรีซ (36 ห้อง) โรงแรมดุสิต ปริ้นเซส ไฮเทล เรสซิเดนเซส ในโรปี ประเทศเคนยา (100 ห้อง) โรงแรมดุสิตดีทู สามย่าน กรุงเทพฯ (179 ห้อง) โรงแรมอาคัย กรุงเทพฯ สาทร ประเทศไทย (106 ห้อง) โรงแรมอาคัย เกียวโด ชิโจ ประเทศญี่ปุ่น (114 ห้อง) โรงแรมดุสิตธานี หิมาลายัน รีสอร์ท ภูธิลู ประเทศเนปาล (64 ห้อง) โรงแรมดุสิต ปริ้นเซส การ์มาณช ประเทศเนปาล (108 ห้อง) โรงแรมดุสิตธานี เกียวโด ประเทศญี่ปุ่น (147 ห้อง) โรงแรมดุสิตธานี โมแกน เมาน์เทน หูโจว ประเทศจีน (22 ห้อง สำหรับช่วงแรก) และโรงแรมดุสิต ปริ้นเซส พัทยา ประเทศไทย (78 ห้อง) - เฟสแรก

นอกจากนี้ ในปีที่ผ่านมา เรายังได้ลงนามในสัญญาเพื่อรับจ้างบริหารโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ในประเทศที่กำลังเติบโต เช่น ประเทศอินเดีย และประเทศมาเลเซีย ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการขยายการรับรู้ของแบรนด์ไปในพื้นที่ใหม่ๆ แต่เรายังต้องการที่จะทำให้ธุรกิจของเราสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดเหล่านั้นด้วย โดยมีการดำเนินการตามทำตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ คือ การเข้าไปทำความเข้าใจกับชุมชนใหม่ๆ การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ด้วยการจัดทำข้อเสนอพิเศษในการเที่ยวชมวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อสร้างประสบการณ์การเดินทางที่มีความหมายให้กับลูกค้า

ยิ่งไปกว่านั้น ในปีที่ผ่านมา เรายังได้มีการเพิ่มแบรนด์ใหม่ 1 แบรนด์ ได้แก่ ดุสิต คอลเลคชั่น และปรับภาพลักษณ์แบรนด์ เดวาราณา - ดุสิต รีทรีตส์ เพื่อที่จะสร้างการรับรู้ของแบรนด์ให้มีการเติบโตในเชิงกลยุทธ์ และเป็นที่รู้จักมากขึ้น ซึ่งทั้งสองแบรนด์เป็นการให้บริการที่ถูกสร้างขึ้นอย่างพิถีพิถัน ให้มีความน่าสนใจ และตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะในกลุ่มตลาด Luxury เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงกลยุทธ์ และดึงดูดความสนใจจากนักลงทุน

สำหรับธุรกิจการบริหารจัดการวิลล่าหรูชั้นนำในเอเชีย ภายใต้แบรนด์ อีลิธ เฮเวนส์ (Elite Havens) ได้มีการจัดการฉลองครบรอบ 25 ปีของการดำเนินการในปีที่ผ่านมา ซึ่ง กลุ่มอีลิธ เฮเวนส์ ได้ปรับแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการ ด้วยการเน้นไปที่ตลาดกลุ่มลูกค้าพรีเมียมที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก จึงหันมาปรับลดจำนวนวิลล่าในความดูแล เพื่อให้ความสำคัญกับคุณภาพของวิลล่ามากขึ้น ซึ่งเมื่อพอร์ตโฟลิโอมีความเสถียรภาพแล้ว จึงจะทยอยปรับเพิ่ม จำนวนวิลล่าอีกครั้ง

ณ สิ้นปี 2566 บริษัทมีโรงแรม และวิลล่าภายใต้การบริหาร จัดรวม 300 แห่ง แบ่งเป็น โรงแรม 57 แห่ง และวิลล่าหรู 243 แห่ง ใน 19 ประเทศทั่วโลก

แหล่งที่ตั้งของกลุ่มทรัพย์สินในหลายประเทศทั่วโลกนี้ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ของเราต่อความเป็นเลิศในด้านการให้บริการและการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งถือเป็นพันธสัญญา บทใหม่ที่น่าตื่นเต้นสำหรับปีต่อ ๆ ไป





## ธุรกิจการศึกษา



ในรอบปี 2566 แม้ว่าวิทยาลัยดุสิตธานีจะต้องเผชิญกับความท้าทายของธุรกิจ ที่จำนวนนักเรียน และนักศึกษาในระดับอุดมศึกษาในระบบมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่หลักสูตรอุดมศึกษาของวิทยาลัย ยังคงสามารถดึงดูดความสนใจของนักศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง โดยจะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของนักศึกษาใหม่ที่มาลงทะเบียนในปีที่ผ่านมา ซึ่งผลตอบรับนี้ เป็นสิ่งที่ยืนยันถึงคุณภาพของหลักสูตรการเรียนการสอนของวิทยาลัยและการทุ่มเทของคณาจารย์ ได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายเรื่องจำนวนเด็กในระบบที่ลดลง ได้ส่งผลกระทบต่อโปรแกรมหลักสูตรระยะสั้นสำหรับสถาบันการศึกษาของเราทุกแห่ง ทำให้การลงทะเบียนเรียนโปรแกรมหลักสูตรระยะสั้นต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลให้สถาบันต่างๆ ต้องพยายามวางแผนหลักสูตรให้หลากหลายสอดคล้องกับความสนใจของตลาดในปัจจุบัน รวมถึงขยายช่องทางการเรียนการสอนให้ครอบคลุมการเรียนแบบออนไลน์ ปรับแผนทำการตลาดออนไลน์มากขึ้น รวมถึงจัดงานเยี่ยมชมแนะนำโรงเรียน (Open-house) ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในกรุงเทพมหานคร และเมืองที่สำคัญอื่นๆ ในภูมิภาค ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้ เป็นการตอกย้ำให้เห็นถึงการปรับตัวเชิงรุกของหน่วยธุรกิจการศึกษาของเรา

ทั้งนี้ แม้ว่าทิศทางภาพรวมของตลาดการศึกษาในระดับอุดมศึกษายังมีความผันผวน แต่เรายังคงมุ่งมั่นที่จะสร้างความเป็นเลิศทางการศึกษาต่อไป โดยบริษัทกำลังพยายามเรียนรู้และปรับตัวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่เราก็มั่นใจว่า ทุกหลักสูตร และทุกสถาบันการศึกษาของเรา จะยังคงสามารถปลูกฝัง ทักษะ ความรู้ และผลิตผู้นำด้านการให้บริการรุ่นถัดๆ ไป เพื่อป้อนแรงงานคุณภาพเข้าสู่ตลาดอุตสาหกรรมการเดินทางและการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สำหรับปี 2567 สถาบันการศึกษาต่างๆ ภายใต้เครือดุสิตธานี จะปลุกปั้นหลักสูตรใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนาและฟื้นฟูทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร สำหรับองค์กรต่างๆ ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตอย่างมีศักยภาพ



## ดุสิต ฟู้ดส์

ดุสิต ฟู้ดส์ สามารถทำผลงานที่ดีในปี 2566 จากการขยายยุทธศาสตร์ความร่วมมือกับพันธมิตร และความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปีต่อไป

ถึงแม้ว่าต้นทุนราคาอาหารจะมีตัวเลขที่สูงขึ้น แต่ธุรกิจการให้บริการจัดหาอาหารให้กับโรงเรียนนานาชาติอย่าง เอ็บเพอคิวร์ เคเทอร์ริงและ เดอะ เคเทอร์เออร์ส ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในตลาด โดยได้ลงนามในสัญญาใหม่กับโรงเรียนเพิ่มอีก 12 แห่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการของทั้งสองแบรนด์ โดยในปี 2567 เอ็บเพอคิวร์ได้วางแผนขยายธุรกิจ ในเชิงกลยุทธ์ ด้วยการมุ่งไปที่การสรรหา รูปแบบการจัดเลี้ยงใหม่ๆ ให้กับกลุ่มใหม่ๆ และการเปิดตัวในตลาดในต่างประเทศ ซึ่งหวังว่าจะช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และสร้างการเติบโตด้านรายได้ให้กับธุรกิจ

ธุรกิจผลิตเบเกอรี่และแฟรนไชส์ร้านขนมอบเบเกอรี่บองซู (Bonjour Bakery) มีการเติบโตต่อเนื่อง โดยในปีที่ผ่านมา มีการขยายสาขาเบเกอรี่เพิ่มอีก 24 แห่ง ส่งผลให้มีร้านเบเกอรี่รวมทั้งหมด 94 แห่ง ซึ่งเป็นทิศทางที่เติบโตในปี 2567 ด้วยเช่นกัน โดยมีการวางแผนที่จะขยายธุรกิจไปยังประเทศจีน ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์บองซูในเวทีโลก

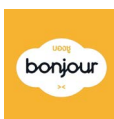
สำหรับบริษัท ดุสิต กาสโตร (Dusit Gastro) ซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการจัดหาอาหาร ให้กับโรงแรมเครือดุสิตธานี และลูกค้าภายนอก ได้เติบโตและผันตัวขึ้น

มาเป็นผู้ให้บริการด้านโซลูชันอาหารแบบครบวงจร ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ ออกแบบใหม่ๆ และเพิ่มความหลากหลายของสินค้า ไม่ว่าจะเป็น ซอสปรุงรส เครื่องแกงพร้อมปรุง รวมทั้งสินค้าขนมอบสำหรับร้านกาแฟ ร้านเบเกอรี่ ร้านอาหาร และโรงแรมทั่วประเทศไทย ซึ่งช่วยให้รายได้ของดุสิตกาสโตร มีความหลากหลายมากขึ้น และได้รับการยอมรับจากพันธมิตรธุรกิจ และความไว้วางใจจากกลุ่มธุรกิจ HoReCa

ทั้งนี้ ทางดุสิต กาสโตร ยังได้อาศัยความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์ที่มีกับบริษัท มอดูลิส เวเนเจอร์ จำกัด (บริษัทย่อยของ OR) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 25 ในดุสิต ฟู้ดส์ ในการวางสินค้าเบเกอรี่ในร้านค้าปลีกขายของ OR ซึ่งประกอบด้วย Kamu, Jiffy, Pearly Tea, และ Café Amazon ซึ่งนับเป็นการช่วยเพิ่มยอดขายและขยายฐานให้กับดุสิตกาสโตร รวมถึง ทั้งยังเป็นความร่วมมือแบบที่ได้ผลประโยชน์ร่วมกันอีกด้วย

นอกจากนี้ ดุสิต ฟู้ดส์ยังได้ร่วมมือกับบริษัท ฟาร์ม ทุ เพลท โปรเซสเซอร์ จำกัด จัดตั้ง บริษัทร่วมทุน Savor Eats เพื่อนำเสนออาหารพร้อมรับประทาน ที่ผลิตขึ้นด้วยนวัตกรรมด้านอาหารที่เกิดจากการพัฒนาสูตรร่วมกับ SME หรือ เจ้าของสูตรอาหารอร่อยต้นตำรับ ซึ่งทาง Savor Eats มีกำหนดเปิดตัวสินค้าในช่วงต้นปี 2567 ซึ่งคาดว่าจะก่อให้เกิดการพลิกโฉมของตลาดอาหารพร้อมรับประทาน

ทั้งนี้ ดุสิต ฟู้ดส์ ได้ตั้งเป้าการเติบโตของรายได้ในปี 2567 ร้อยละ 30-35







## ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

DUSIT  
CENTRAL  
PARK

HAMPTON  
SRIRACHA  
BY  
Dusit  
INTERNATIONAL  
ORIGIN

ในปี 2566 ความคืบหน้าของการก่อสร้าง โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯฯ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม ได้ดำเนินการไปอย่างรวดเร็ว จนถึง การเพิ่เติมโครงสร้างอาคารที่ชั้นบนสุดอย่างเป็นทางการและ มีการนำเสาซึ่งเป็นสัญลักษณ์กลับมาติดตั้งเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ อาคารที่สร้างขึ้นใหม่ยังคงตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่เดียวกันกับ อาคารโรงแรมเดิมที่เคยสร้างความโดดเด่นให้กับเส้นขอบฟ้าของ กรุงเทพฯมหานครมาตั้งแต่ปี 2513-2562

โดยโรงแรมแห่งนี้ คาดว่า จะเปิดได้ภายในช่วงครึ่งปีหลังของ ปี 2567 ในขณะที่ส่วนอื่นๆ ของโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ซึ่งประกอบด้วย อาคารที่พักอาศัยสุดหรูภายใต้แบรนด์ดุสิต (ดุสิต เรสซิเดนเชส และ ดุสิต พาร์คไซด์) อาคารสำนักงานที่ ล้ำสมัย ศูนย์การค้าระดับไฮเอนด์ และสวนบนดาดฟ้า (Roof Park) ขนาด 11,200 ตารางเมตร ซึ่งอาคารเหล่านี้คาดการณ์ว่าจะทยอยเปิดตัวในปี 2568

ณ สิ้นปี 2566 อาคารที่พักอาศัยดุสิต เรสซิเดนเชส และ ดุสิต พาร์คไซด์ ถูกขายไปแล้วกว่าร้อยละ 76 ของพื้นที่ขาย ซึ่งเกินกว่า เป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 70-75 โดยบริษัทฯ วางแผนที่จะ โอนห้องชุดให้กับผู้ซื้อในช่วงปลายปี 2568



นอกจากนี้ โครงการเดอะ แฮมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต - ซึ่งเป็นโครงการคอนโดมิเนียม ที่ดุสิตร่วมทุนกับบริษัท ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) ในพื้นที่โครงการเขตพัฒนา พิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ของรัฐบาลไทย มีการก่อสร้าง เสร็จสมบูรณ์แล้วในปี 2565 และได้ชำระคืนเงินกู้ยืมจากธนาคาร เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบัน อยู่ ระหว่างการขาย และการโอนห้อง ชุดที่เหลืออยู่

ทั้งนี้ เรามองเห็นโอกาสทางธุรกิจ ในการต่อยอดความเชี่ยวชาญทาง ด้านโรงแรมของเรา เข้ากับความเชี่ยวชาญในการบริหารโครงการ ที่พักอาศัย ให้กับเจ้าของโครงการหรืออาคารที่ต้องการลงทุนใน โรงแรม และโครงการที่อยู่อาศัยในตลาด ระดับ luxury ที่หรูหรา ภายใต้แบรนด์ดุสิตธานี

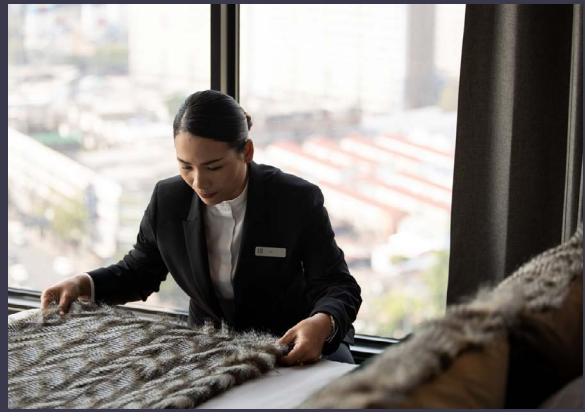


## ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กับการบริการ

### Dusit HOSPITALITY SERVICES

ในปี 2566 บริษัท ดุสิต โฮสปีดัลลิตี้ เซอร์วิสেস จำกัด (DHS) ยังคงเดินหน้านำเสนอบริการพิเศษ สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมและธุรกิจบริการอื่นๆ ด้วยทีมงานคุณภาพ ที่มีประสบการณ์ โดยบริการของ DHS ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ บริการการจัดเลี้ยง (Dusit Events) ซึ่งให้บริการจัดเลี้ยงสำหรับกิจกรรมองค์กร ภาครัฐ และสังคม บริการเตรียมความพร้อมก่อนเปิดให้บริการ (Pre-opening Services) สำหรับโรงแรมและร้านอาหารต่างๆ ในเมือง และบริการ ดุสิต ออน ดีมานด์ (Dusit on Demand) บริการทำความสะอาด การจัดการซ่อมแซม การจัดเลี้ยง และการดูแลตามความต้องการ ซึ่งได้มีการขยายการดำเนินงานจนครอบคลุมโรงแรมถึง 10 แห่งในกรุงเทพฯ

นอกจากนี้ ในปีที่ผ่านมา DHS ยังได้รับความไว้วางใจให้เข้าไปดูแลการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์แก่ผู้พัฒนาคอนโดมิเนียมระดับไฮเอนด์ในกรุงเทพฯ ไม่ว่าจะเป็น โครงการคอนโดมิเนียม COCO Parc ซึ่งเป็นโครงการที่พักอาศัยระดับหรูที่พัฒนาโดยบริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน), โครงการเดอะ สุโขทัย เรสซิเดนซ์ (Sukhothai Residences) คอนโดมิเนียมหรูบนถนนสาทร ตลอดจนบริการให้คำปรึกษาและฝึกอบรมให้กับบริษัท อัลติจูด ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด และบริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) สำหรับโครงการที่กำลังพัฒนาในกรุงเทพฯ ในปี 2567 DHS คาดว่าจะสามารถลงนามความร่วมมือใหม่กับคอนโดมิเนียมหรืออื่นๆ เพิ่มขึ้น



บ้านดุสิตธานี ร้านอาหารสดานต์อโณนในซอยศาลาแดง ก็ได้เปิดตัวเมนูอาหารไทยโบราณสมัยปลายอยุธยาต่อต้านรัตนโกสินทร์ ในร้านอาหารไทยเบญจรงค์ ในขณะเดียวกัน ก็ใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการเปิด Nómada Pool Lounge Bangkok บาร์และอาหารริมสระ เพื่อเพิ่มความน่าดึงดูด และสร้างแหล่งรายได้ใหม่ ทั้งนี้ บ้านดุสิตธานี ยังคงมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงภาพลักษณ์ และการบริการของบ้านดุสิตธานีให้ดีขึ้นต่อไป เพื่อเป็นร้านอาหารชั้นนำในกรุงเทพฯ









โรงแรมดุสิตธานี ทิมาลาอัน รีสอร์ท, ภูเก็ต ประเทศไทย



## คณะกรรมการ



นายอาสา  
สารสิน

กรรมการอิสระ /  
ประธานกรรมการ

นางปราณี  
ภาชีผล

กรรมการอิสระ /  
ประธานกรรมการตรวจสอบ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ  
ดร. คุณหญิงสุชาดา  
กีระนันท์

กรรมการอิสระ /  
ประธานคณะกรรมการสรรหา  
พิจารณาค่าตอบแทนและบริษัทภิบาล

นายภควัต  
โกวิทัตมณพงค์

กรรมการอิสระ /  
ประธานคณะกรรมการการลงทุน

นายชนินท์  
โทณวนิก

รองประธานกรรมการ /  
ประธานกรรมการบริหาร / กรรมการการลงทุน

นางลีนี  
เจียรประสิทธิ์

กรรมการ / กรรมการบริหาร

นายธีรพล  
โชติชนาภิบาล

กรรมการอิสระ /  
กรรมการตรวจสอบ

นางสาวปิยพร  
พรรณเชษฐ์

กรรมการอิสระ /  
กรรมการตรวจสอบ

นายสมประสงค์  
บุญยะชัย

กรรมการอิสระ / กรรมการการลงทุน /  
กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน  
และบริษัทภิบาล

นางนวลพรรณ  
ล้ำชา

กรรมการ

ศาสตราจารย์พิเศษ  
ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์

กรรมการอิสระ / กรรมการสรรหา  
พิจารณาค่าตอบแทนและบริษัทภิบาล

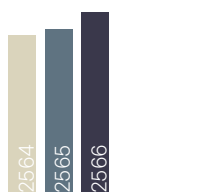
นางศุภจี  
สุธรรมพันธ์ุ

กรรมการ / กรรมการบริหาร / กรรมการ  
การลงทุน / ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม/  
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง /  
ประธานคณะกรรมการความยั่งยืน



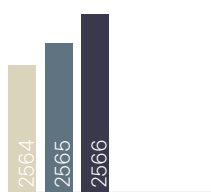
# ข้อมูลสำคัญทางการเงิน (งบการเงินรวม)

## สินทรัพย์รวม



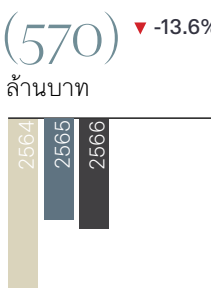
**27,922** ▲ 6.5%  
ล้านบาท

## รายได้รวม



**6,410** ▲ 25%  
ล้านบาท

## กำไร(ขาดทุน) สุทธิของบริษัท



**(570)** ▼ -13.6%  
ล้านบาท

ฐานะการเงิน (พันบาท) ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2564	2565	2566
สินทรัพย์รวม	23,784,095	26,229,168	27,921,871
หนี้สินรวม	19,889,388	21,184,645	23,608,755
ส่วนของบริษัทใหญ่	3,287,497	4,121,418	3,440,139
<b>ผลการดำเนินงาน (พันบาท) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>			
รายได้รวม	3,443,153	5,129,866	6,410,333
รายได้จากการขายและการให้บริการ	2,194,360	4,092,818	5,376,769
ต้นทุนขายและการให้บริการ	1,390,246	2,208,357	2,978,370
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	653,572	642,658	634,453
ค่าใช้จ่ายรวม	2,423,308	2,825,998	3,381,576
กำไร (ขาดทุน) สุทธิของบริษัท	(944,997)	(501,462)	(569,820)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(1,023,973)	(547,147)	(584,066)
<b>อัตราส่วนต่อหุ้น (บาท)</b>			
กำไร (ขาดทุน) สุทธิของบริษัท	(1.12)	(0.65)	(0.82)
เงินปันผล	-	-	-
มูลค่าหุ้นตามบัญชี	3.89	4.88	4.07
จำนวนหุ้น (ล้านหุ้น)	850.00	850.00	850.00
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (%)</b>			
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	(27.45)	(9.78)	(8.89)
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	(25.10)	(13.54)	(15.07)
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม	(2.28)	(0.28)	(0.17)
<b>นโยบายทางการเงิน</b>			
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	4.35	3.18	4.05
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	6.05	5.14	6.86
อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (เท่า)	(1.13)	(0.14)	(0.09)

# ผลการดำเนินงานและ การจัดสรรกำไรประจำปี 2566

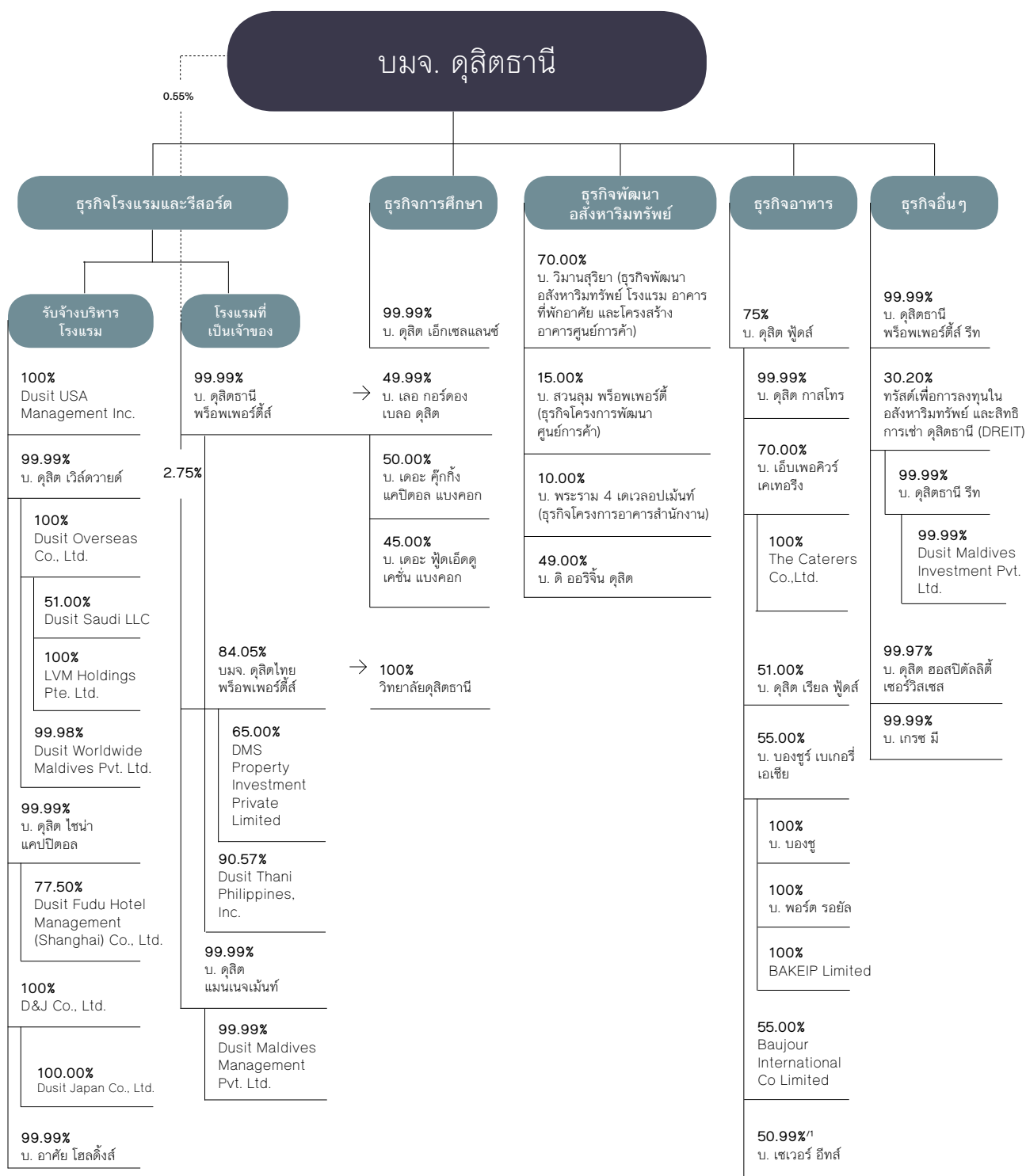
คณะกรรมการขอเสนอผลการดำเนินงานของบริษัทที่ปรากฏในการเงินประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566 มีกำไร(ขาดทุน) สะสม ยังไม่ได้จัดสรรต้นงวดจำนวน (191,701,158) บาท หักกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรรส่วนของวิทยาลัยดุสิตธานี จำนวน 346,857,118 บาท คงเหลือกำไร(ขาดทุน)สะสมยังไม่ได้จัดสรรจำนวน (538,558,276) บาท

	บาท
กำไร(ขาดทุน) สะสมยังไม่ได้จัดสรร ยกมา	(538,558,276)
กำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรรยกมาของวิทยาลัยดุสิตธานี	346,857,118
<b>กำไร(ขาดทุน) สะสมยังไม่ได้จัดสรร ยกมา</b>	<b>(191,701,158)</b>
หัก ขาดทุนสำหรับปี 2566	(569,819,970)
บวก โอนรายได้ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายไปกองทุนวิทยาลัยดุสิตธานี	44,021,726
หัก ขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	(2,889,740)
หัก ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	(120,001,000)
<b>รวมกำไร(ขาดทุน)สะสมยังไม่ได้จัดสรร</b>	<b>(840,390,142)</b>
เงินปันผลประจำปี 2566 ให้ผู้ถือหุ้น จำนวน 850,000,000 หุ้นๆ ละ - บาท (งดจ่ายเงินปันผล)	-*
<b>คงเหลือกำไร(ขาดทุน)สะสมยังไม่ได้จัดสรร ยกไป</b>	<b>(840,390,142)</b>

\*คณะกรรมการบริษัทเห็นควรนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาจ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงานสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566 เนื่องจากมีผลการดำเนินงานขาดทุน



# โครงสร้างการถือหุ้น



หมายเหตุ <sup>1/</sup>จัดตั้งใหม่เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2566 เพื่อดำเนินธุรกิจอาหารปรุงสุกพร้อมรับประทาน ผ่านครัวกลางและเครือข่ายกระจายสินค้าอาหารในประเทศไทย

# ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจและ ผลการดำเนินงาน








## 1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

### 1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “ดุสิต”) เป็นบริษัทจดทะเบียนหนึ่งในผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมชั้นนำของไทยที่มีเอกลักษณ์การให้บริการแบบไทยในระดับมาตรฐานสากล ดำเนินการภายใต้กลุ่มบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยมีท่านผู้ถือหุ้นชยันตี ปิยะอุย เป็นผู้ก่อตั้งเมื่อปี 2491 และเปิดโรงแรมปรีณเชสเป็นแห่งแรกในปี 2492 จึงมีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมา 75 ปี ปัจจุบันมีบริษัทในกลุ่มที่ดำเนินธุรกิจหลักได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจอาหาร และธุรกิจอื่นๆ บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี 2518 และในปี 2536 บริษัทได้แปรสภาพจากบริษัทจำกัด เป็น บริษัทมหาชนจำกัด โดยใช้ชื่อว่าบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และชื่อภาษาอังกฤษว่า Dusit Thani Public Company Limited หรือ Dusit Thani International ใช้ชื่อย่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ว่า DUSIT โดยเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2559 บริษัทเปลี่ยนมูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้นจากเดิมหุ้นละ 10 บาท เป็น 1 บาท ส่งผลให้จำนวนหุ้นสามัญที่ชำระแล้วของบริษัทเพิ่มขึ้น จากเดิม 85 ล้านหุ้น เป็น 850 ล้านหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 กลุ่มท่านผู้ถือหุ้นชยันตีและผู้เกี่ยวข้อง ถือหุ้นรวมกันในสัดส่วนร้อยละ 49.94

ดุสิตมีโรงแรมแห่งแรกของกลุ่ม คือ โรงแรมปรีณเชส ตั้งอยู่ที่ถนนเจริญกรุง กรุงเทพฯ ต่อมาในปี 2513 บริษัทได้เปิดดำเนินการโรงแรมห้าดาวในกรุงเทพฯ ชื่อ “ดุสิตธานี” และได้เปิดโรงแรมต่างๆ เพิ่มเติม ตลอดจนรับจ้างบริหารโรงแรมภายใต้เครื่องหมายการค้า “เดวารานา ดุสิต รีทรีตส์” (แบรนด์ระดับ Ultra-Luxury) “ดุสิตธานี” (แบรนด์ระดับ Luxury) “ดุสิต สวีท” (แบรนด์ระดับ Upper-Upscale) “ดุสิต คอลเลกชั่น” (แบรนด์ระดับ Luxury/Upper-Upscale) “ดุสิตดีทู” (แบรนด์ระดับ Upscale) “ดุสิตปรีณเชส” (แบรนด์ระดับ Upper-Midscale) และ “ASAI” (แบรนด์ระดับ Midscale /Lifestyle) ซึ่งเปิดให้บริการโรงแรมแห่งแรก “อาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์” ตั้งอยู่ใจกลางถนนเยาวราช เมื่อเดือนกันยายน 2563 และอาศัย สาทร เมื่อเดือนพฤษภาคม 2566 นอกจากนี้ บริษัทยังรับจ้างบริหารจัดการวิลล่าหรูแบบครบวงจรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ภายใต้แบรนด์อีลิธ เฮเวนส์ (Elite Havens)

ภาพแสดงระดับแบรนด์ของโรงแรมและวิลล่ากลุ่มดุสิตธานี

ULTRA-LUXURY	 DEVARANA DUSIT RETREATS					
LUXURY	 Dusit Thani HOTELS & RESORTS		DUSIT PARKSIDE	DUSIT RESIDENCES	 ELITE HAVENS	
UPPER-UPSCALE					 Dusit Suites HOTELS & RESORTS	
UPSCALE			dusitD2 HOTELS & RESORTS			
UPPER-MIDSCALE	 DUSITPRINCESS HOTELS & RESORTS					
MIDSCALE			 ASAI HOTELS			
ECONOMY						
	URBAN	RESORT	LIFESTYLE & WELLBEING	BRANDED RESIDENCE	EXTENDED STAY	CHARACTER HOTEL

ณ สิ้นปี 2566 บริษัทมีจำนวนโรงแรมและวิลล่าภายใต้การบริหารจัดการรวม 300 แห่ง (ประกอบด้วยโรงแรมจำนวน 57 แห่ง และวิลล่าจำนวน 243 แห่ง) รวมจำนวนห้องพัก 12,575 ห้อง

นอกจากการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมแล้ว ผู้ก่อตั้งยังให้ความสำคัญกับการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพรองรับการขยายตัวของโรงแรมในกลุ่มและอุตสาหกรรมโรงแรม สอดคล้องกับการขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ปัจจุบันบริษัทมีประสบการณ์ในธุรกิจการศึกษามากกว่า 30 ปี โดยเริ่มก่อตั้งโรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานีขึ้นในปี 2536 ต่อมาในปี 2539 ได้มีการยกสถานะเป็น “วิทยาลัยดุสิตธานี” ซึ่งในปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท นอกจากนี้ ยังมีการร่วมทุนในโรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ในปี 2564 ร่วมทุนจัดตั้งธุรกิจสถาบัน การศึกษาด้านศิลปะการทำอาหารอิตาลีใน ญีปุ่น และไทย รวมถึงการให้เข้าพื้นที่และสถานที่ในการขายอาหารในโครงการ The Food School ที่บล็อก 28 Creative & Startup Village สวนหลวง-สามย่าน โดยหลักสูตรการเรียน การสอน และการบริหารจัดการแยกออกจากวิทยาลัยดุสิตธานี



























บริษัทยังได้ลงทุนในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (Mixed-Use Project) ภายใต้ชื่อโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ดำเนินการโดยบริษัท วิมานสุริยา จำกัด (บริษัทลงทุนร่วมกับ บมจ. เซ็นทรัล พัฒนา โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 70 และ 30 ตามลำดับ) ประกอบด้วยโรงแรม ดุสิตธานี (ที่จะสร้างขึ้นแทนโรงแรมเดิมที่รื้อถอน) ศูนย์การค้า อาคารที่พักอาศัย และอาคารสำนักงาน ตั้งอยู่บริเวณ ห้วมถนนสีลม กรุงเทพฯ และยังมีโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แอมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต จังหวัดชลบุรี ดำเนินการโดยบริษัท ดี ออริจิน ดุสิต จำกัด (บริษัทลงทุนร่วมกับ บมจ. ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 49 และ 51 ตามลำดับ)

นอกจากธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แล้ว เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ บริษัทจึงได้ลงทุนในธุรกิจอาหารตั้งแต่ปี 2561 โดยจัดตั้งบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 เป็นบริษัทย่อยที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 75 และเป็นบริษัทที่ถือหุ้นในธุรกิจอาหารของกลุ่ม เช่น บริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจเป็น ศูนย์กลางจัดหาอาหาร เช่น ขนมเบเกอรี่ เครื่องปรุงรส และ ซอส ฯลฯ ให้กับโรงแรมและร้านอาหารในกลุ่มดุสิต รวมถึงลูกค้าภายนอก บริษัท เอ็มเพอริว เคเทอริง จำกัด ซึ่งให้บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม (Catering) แก่โรงเรียนนานาชาติ กลุ่มบริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจ ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่และแฟรนไชส์ร้านขนมอบโตสต์ฝรั่งเศส ภายใต้แบรนด์ “Bonjour” และธุรกิจแฟรนไชส์ ร้านขนมเบเกอรี่ และในปี 2566 ได้เพิ่มบริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด เพื่อขายอาหารปรุงสุก พร้อมรับประทาน ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่รวบรวมเมนูจากร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม ในรสชาติเดียวกับร้านดังต้นตำรับ โดยคงรสชาติ และสุขอนามัย

สำหรับธุรกิจอื่นๆ ในกลุ่มบริษัท ได้แก่ การลงทุนในทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT) ซึ่งบริษัท ถือหุ้นร้อยละ 30.20 โดยมีบริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท จำกัด เป็นผู้จัดการกองทรัสต์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ ธุรกิจบริหารจัดการอาคารชุดระดับหรู (ดุสิต ออน ดีมานด์) และธุรกิจให้บริการจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (ดุสิต อีเวนท์) สองธุรกิจที่อยู่ภายใต้ บริษัท ดุสิต โฮสพิตลิตี้ เซอร์วิสเชส จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2562 หลังจากโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ ได้ยุติการให้บริการเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2562 เพื่อให้พนักงานโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ ที่มีประสบการณ์ในด้านการทำงานที่ได้มาตรฐาน มาให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าในด้านต่างๆ และมีร้านอาหาร “บ้านดุสิตธานี” ร้านอาหารแบบ Stand alone แห่งแรกของดุสิตตั้งอยู่ในซอยศาลาแดง



โครงสร้างธุรกิจของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 เป็นดังนี้

ธุรกิจโรงแรม	 <b>Dusit Thani</b> HOTELS & RESORTS	 <b>Dusit Suites</b> HOTELS & RESORTS	 <b>Dusit Collection</b> HOTELS & RESORTS	 <b>dusitD2</b> HOTELS & RESORTS	 <b>DUSITPRINCESS</b> HOTELS & RESORTS	 <b>ASAI</b> HOTELS	 <b>#</b> ELITE HAVENS
ธุรกิจการศึกษา	 <b>dusit thani</b> college	 <b>dusit</b> hospitality education	 <b>Dusit Thani</b> Excellence Centre (DTEC)	 <b>LE CORDON BLEU DUSIT</b> CULINARY SCHOOL	 <b>THE</b> FOOD SCHOOL		
ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	 <b>DUSIT</b> CENTRAL PARK	 <b>HAMPTON</b> BY HILTON					
ธุรกิจอาหาร	 <b>epicure</b> by Dusit	 <b>MATERERS</b>	 <b>savoy</b> dots	 <b>KAUAI</b>	 <b>bonjour</b>	 <b>DUSIT</b> GASTRO	
อื่นๆ	 <b>DREIT</b>	 <b>BANYAN</b> TREE	 <b>DEVARANA</b> WELLNESS	 <b>nami</b> spa	 <b>Dusit</b> HOSPITALITY SERVICES	 <b>DusitEvents</b>	

1.1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์  
ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 7/2559 วันที่ 29  
กันยายน 2559 มีมติอนุมัติวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร  
เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจใหม่ของกลุ่มบริษัท  
โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ต้นปี 2560 ดังนี้

- **วิสัยทัศน์** : ภูมิใจในความเป็นไทย มอบบริการจากใจ  
อันทรงคุณค่า สร้างความประทับใจทั่วโลก
- **พันธกิจ** : สร้างประสบการณ์เหนือความคาดหมาย...  
ตลอดเวลา
- **ค่านิยมหลัก** : “เราใส่ใจ” กับทุกคน “เราเต็มที่” กับทุกสิ่ง  
“เราทำได้” ทุกทุกอย่าง

ในปี 2560 บริษัทได้กำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการ  
เติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ  
ในปี 2559 - 2568 ดังนี้

- 1) **การสร้างสมดุลของรายได้ (Balance)** เพื่อเพิ่ม  
สัดส่วนของธุรกิจในประเทศเป็นร้อยละ 50 ขณะ  
เดียวกันจะสร้างสมดุลการพัฒนาธุรกิจระหว่างการลงทุน  
สร้างโรงแรมเอง (Capital investment) กับรับจ้างบริหาร  
(Asset light) เพื่อลดเงินลงทุนและเพิ่มอัตราผลตอบแทน  
ต่อสินทรัพย์
- 2) **การเพิ่มความหลากหลายของประเภทธุรกิจเพื่อกระจาย  
ความเสี่ยง (Diversification)** โดยตั้งเป้ารายได้จาก  
การลงทุนในธุรกิจอื่นๆ ในสัดส่วนร้อยละ 10 ของรายได้รวม
- 3) **การขยายการเติบโตของธุรกิจ (Expansion)** โดยขยาย  
จำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัวจากประมาณ 7,000 ห้อง

ในปี 2559 เป็น 14,000 ห้องภายในปี 2564  
อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา  
2019 (“COVID-19”) ในปี 2563 - 2564 ส่งผลกระทบ  
ต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและผลการดำเนินงานของบริษัท  
ดังนั้น ในการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 1/2565 ซึ่งประชุม  
เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2565 คณะกรรมการบริษัท จึงมีมติอนุมัติ  
ในการปรับเปลี่ยนนิยามของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้  
เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ดังนี้

- 1) **การสร้างสมดุลของรายได้ (Balance)** จะเป็นการ  
สร้างสมดุลของพอร์ตการลงทุน โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึง  
การลงทุนเฉพาะในต่างประเทศเท่านั้น แต่ให้ความสนใจ  
การลงทุนในหลายมิติ ทั้งการลงทุนในระยะสั้นและระยะยาว  
การลงทุนที่ให้รายได้ ผลกำไร ที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืนทาง  
ธุรกิจ
- 2) **การเพิ่มความหลากหลายของประเภทธุรกิจเพื่อกระจาย  
ความเสี่ยง (Diversification)** จะไม่ได้จำกัดที่สัดส่วน  
ร้อยละของรายได้ แต่จะเน้นการเพิ่มรายได้และกำไรจาก  
ทุกกลุ่มธุรกิจ
- 3) **การขยายการเติบโตของธุรกิจ (Expansion)** จะไม่เน้น  
ปริมาณ (quantity) แต่เน้นคุณภาพ (quality) เช่น  
ธุรกิจโรงแรมจะขยายการให้บริการให้ครอบคลุมรูปแบบ  
ที่พักที่หลากหลาย เช่น การเปิดตัวแบรนด์ ASAI สำหรับ  
คนรุ่นใหม่ที่ไม่จำเป็นต้องมีบริการเต็มรูปแบบอย่างโรงแรม  
แต่มีแพลตฟอร์มที่ทันสมัยเชื่อมต่อการให้บริการ เพื่อเพิ่ม  
ประสบการณ์แปลกใหม่ให้แก่ลูกค้า

แผนการสร้างเติบโตอย่างยั่งยืนยังอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลาเดิม คือ จากปี 2559 - 2568 แต่มีการปรับช่วงเวลาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนข้างต้น โดยปรับช่วงเวลาที่สองจากปี 2562 - 2564 (รับรู้ศักยภาพในการเติบโต) เป็น 2562 - 2565 (เริ่มต้นใหม่กับ Next Normal) และช่วงเวลาที่สามจากปี 2565 - 2568 เป็น 2566 - 2568 ดังนี้



ในการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเป็นดังนี้

**ช่วงที่ 1 ปี 2559 - 2561** เป็นช่วงเวลาที่บริษัทให้ความสำคัญกับ “การเสริมสร้างรากฐานของบริษัทให้แข็งแกร่ง” (Strengthening Foundations) เป็นช่วงเวลาในการวางทิศทางและกลยุทธ์เพื่อการเติบโตของกลุ่มบริษัท จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐาน 5 ประการ ได้แก่

- บุคลากร (People)** เน้นในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ที่มีมองไปข้างหน้า ตลอดจนกำหนดพันธกิจและค่านิยมองค์กรให้ชัดเจน
- กระบวนการทำงาน (Process)** ต้องมีประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่าย โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานนี้ครอบคลุมถึงการปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อการเติบโตในระยะยาว
- ทรัพย์สิน (Property)** เนื่องจากทรัพย์สินของโรงแรมจะทยอยเก่าเป็นไปตามกาลเวลาซึ่งมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจและผลกำไร บริษัทจึงจำเป็นต้องลงทุนปรับปรุง

โรงแรมให้ใหม่และทันสมัยเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน รวมถึงการลงทุนในสินทรัพย์ใหม่ เช่น การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม หรือ การจำหน่ายทรัพย์สินที่ให้อัตราผลตอบแทนต่ำเพื่อลงทุนในสินทรัพย์อื่นที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า (Asset Rationalization) ตลอดจนการลงทุนในธุรกิจรับจ้างบริหารจัดการวิลล่าหรูแบบครบวงจรภายใต้แบรนด์อีลิท เฮเวนส์ (Elite Havens) เพื่อครอบคลุมการให้บริการที่หลากหลาย และการจัดตั้งธุรกิจอาหารในปี 2561 เพื่อการกระจายความเสี่ยงและการเติบโตของรายได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

- เทคโนโลยี (Technology)** เป็นรากฐานที่สำคัญอย่างมากในการทำธุรกิจยุคปัจจุบัน โดยต้องนำมาปรับใช้กับธุรกิจโรงแรมให้เหมาะสม เน้นในเรื่องประสิทธิภาพและแพลตฟอร์มมาตรฐานเพื่อรองรับธุรกิจที่จะเติบโตในอนาคต
- ความสามารถทางการเงิน (Financial Capability)** เพื่อที่จะได้มีโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นและมั่นคงทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมุ่งสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น

**ช่วงที่ 2 ปี 2562 - 2565** ได้ปรับเป็นช่วงเวลา “เริ่มต้นใหม่กับ Next Normal ”(Restart for the next normal) ทั้งนี้ในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของ COVID-19 กลุ่มบริษัทมีการลงทุนในธุรกิจอาหารอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2562 - 2563 ได้เข้าลงทุนในบริษัท เอ็มเพอริว เคเทอริง จำกัด ซึ่งให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มแก่โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย กัมพูชาและเวียดนาม นอกจากนี้ในปี 2562 ยังได้ร่วมลงทุนในธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพภายใต้แบรนด์ควาวี (KAUAI) ในส่วนของธุรกิจการศึกษา ได้ปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น และในปี 2565 เปิดโรงเรียน The Food School เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดผู้ประกอบการร้านอาหารรุ่นใหม่อีกด้วย สำหรับธุรกิจอาหาร บริษัท ดุลิต ฟู้ดส์ จำกัด ได้ร่วมลงทุนกับบริษัท มอดูลัส เวเนเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อเสริมความแข็งแกร่งทางธุรกิจอาหารและสร้างการเติบโตร่วมกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้น เป็นช่วงเวลาที่กลุ่มบริษัทเริ่มการก่อสร้างโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค และได้พัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แคมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุลิต ซึ่งสร้างเสร็จปลายปี 2565 และเริ่มโอนห้องชุดให้ลูกค้าตั้งแต่ปลายปี 2565 ต่อเนื่องมาถึงปี 2566 และ 2567 โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ซึ่งโรงแรมจะเริ่มเปิดดำเนินการไตรมาส 3 ปี 2567 ส่วน อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า และอาคารที่พักอาศัย จะทยอยเปิด ภายในปี 2568 ซึ่งจะทำให้บริษัททยอยมีรายได้เพิ่มขึ้น บริษัทคาดว่าจะสามารถรับรู้รายได้จากการลงทุนในธุรกิจใหม่อื่นๆ เพื่อสร้างสมดุลของรายได้ระยะสั้นและระยะยาวตามเป้าหมายที่วางไว้

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั่วโลกในช่วงต้นปี 2563 และการระบาดอีกหลายระลอกในปี 2564 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวอย่างมาก บริษัทจึงได้ปรับแผนธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ New Normal และเตรียมพร้อมสำหรับ Next Normal โดยกลยุทธ์หลักยังคงเป็นการสร้างสมดุลของรายได้ การกระจายความเสี่ยง และการเติบโต ทั้งนี้ในส่วนของบริษัทโรงแรม บริษัทได้ปรับลดจำนวนการเปิดโรงแรมใหม่ตามความพร้อมของเจ้าของโรงแรม แต่ยังคงขยายตลาดในอนาคตโดยการลงนามในสัญญาบริหารจัดการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ปี 2563 - 2565 บริษัทเน้นการบริหารจัดการ 3 เรื่องสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Model) ปรับพอร์ตทรัพย์สินและเงินลงทุนเพื่อรับรู้กำไรหรือสร้างผลตอบแทนจากทรัพย์สินที่ดีที่สุด (Asset Optimization) เพิ่มสภาพคล่องและความยืดหยุ่นทางการเงิน เพื่อให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น
- 2) การบริหารจัดการธุรกิจ (Business Model) ปรับแนวคิดในการทำธุรกิจและการให้บริการ โดยเน้นความร่วมมือกับพันธมิตร เน้นแนวความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างรายได้จากการให้บริการที่แตกต่าง ตอบโจทย์ลูกค้า โดยคำนึงถึงผู้ประกอบการในภาคธุรกิจเดียวกันและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอื่นๆ
- 3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Model) เร่งดำเนินการทำ Transformation ทั้งในส่วนโครงสร้างขององค์กร บุคลากร และเทคโนโลยี ปรับทักษะของทีมงานเพื่อ

ให้ตอบโจทย์กับภาวะธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต ให้มีทั้งความพร้อม ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว นอกจากนี้บริษัทได้นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาระบบงานทั้งหน้าบ้านและหลังบ้าน ตลอดจน Data Platform ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้ง ยังได้คำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลด้วยการเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การปกป้องระบบต่างๆ จากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

**ช่วงที่ 3 ปี 2566 - 2568** เป็นช่วงเวลาแห่ง “การปลดล็อกการสร้างมูลค่า” (Unlock Value Creation) เมื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทยอยเสร็จตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป เริ่มจากโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แคมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุลิต ซึ่งสร้างเสร็จปลายปี 2565 และเริ่มโอนห้องชุดให้ลูกค้าตั้งแต่ปลายปี 2565 ต่อเนื่องมาถึงปี 2566 และ 2567 โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ซึ่งโรงแรมจะเริ่มเปิดดำเนินการไตรมาส 3 ปี 2567 ส่วน อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า และอาคารที่พักอาศัย จะทยอยเปิด ภายในปี 2568 ซึ่งจะทำให้บริษัททยอยมีรายได้เพิ่มขึ้น บริษัทคาดว่าจะสามารถรับรู้รายได้จากการลงทุนในธุรกิจใหม่อื่นๆ เพื่อสร้างสมดุลของรายได้ระยะสั้นและระยะยาวตามเป้าหมายที่วางไว้

ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 11/2566 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2566 ที่ประชุมได้อนุมัติกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทปี 2567 ซึ่งสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มเติบโตตามการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวกลับมาหลังสถานการณ์ COVID-19 ซึ่ง กลุ่มธุรกิจโรงแรมจะดำเนินกลยุทธ์แบบ Asset-Light โดยมีเป้าหมายในการเปิดโรงแรมใหม่อีกประมาณ 8-10 แห่งทั้งในและต่างประเทศ การรับจ้างบริหารโรงแรม/แฟรนไชส์ จะเน้นในแถบเอเชีย แปซิฟิก ตะวันออกกลาง ยุโรป และแอฟริกา สำหรับธุรกิจการศึกษา มีความท้าทายจากตลาดโดยรวมที่มีแนวโน้มชะลอตัวลง ดังนั้น กลยุทธ์จะกระจายความเสี่ยงโดยเพิ่มหลักสูตรระยะสั้นตามความต้องการในตลาด สำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค จะมีการเปิดโรงแรมดุสิตธานี ในไตรมาส 3 ของปี 2567 ส่วนอาคารสำนักงาน ศูนย์การค้าและอาคารที่พักอาศัย จะทยอยเปิด ภายในปี 2568

สำหรับธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตที่ดี จากการขยายสาขาของร้าน เบเกอรี่ ผ่านบริษัทย่อยในกลุ่มบองซูร์ การเป็นศูนย์กลางจัดหาอาหารและฟู้ดส์โซลูชันแบบครบวงจรผ่านบริษัท ดุลิต กาสโทร จำกัด และมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการขายอาหารปรุงสุกพร้อมรับประทานและอาหารสำเร็จรูปพร้อมปรุง ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่รวบรวมเมนูจากร้านอาหารขนาดกลางและขนาดย่อม ในรสชาติเดียวกับร้านดังต้นตำรับ โดยบริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด



### 1.1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

- การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับอำนาจในการควบคุมบริษัทในปีที่ผ่านมา
  - ไม่มี -
- การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะการประกอบธุรกิจในปีที่ผ่านมา

มีนาคม 2566	เปิดให้บริการโรงแรมดุสิตปรีนเซส โฮเทล เรสซิเดนเซส ไนโรบี ที่ประเทศเคนยา
	เปิดให้บริการโรงแรมดุสิตสวีท เอเธนส์ ที่ประเทศกรีซ ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งแรกในยุโรป
เมษายน 2566	บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด (“DF”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นโดย บมจ. ดุสิตธานี ร้อยละ 75 ได้ลงนามสัญญาร่วมทุนกับบริษัท ฟาร์ม ทุ เฟลท โปรเซสเซอร์ จำกัด (“F2P”) เพื่อดำเนินธุรกิจอาหารปรุงสุกพร้อมรับประทาน (Ready-To-Eat) ผ่านครัวกลางและเครือข่ายกระจายสินค้าอาหาร (Cloud food dispensing network) ในประเทศไทย รวมถึงการขายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และจัดตั้งบริษัทร่วมทุน ชื่อ บริษัท เซเวอร์ อีทส์ จำกัด ซึ่งถือหุ้นโดย DF ร้อยละ 50.99 และถือหุ้นโดย F2P ร้อยละ 49.01 ของจำนวนหุ้นที่ออกทั้งหมด โดย ณ 31 ธันวาคม มีทุนจดทะเบียน 12 ล้านบาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ 120,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท
พฤษภาคม 2566	เปิดให้บริการโรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ สาทร ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งที่สองภายใต้แบรนด์อาศัย
	เปิดให้บริการโรงแรมดุสิตดีทู สามย่าน กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโรงแรมแบรนด์ดุสิตดีทูแห่งแรกในกรุงเทพมหานคร
มิถุนายน 2566	เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2566 บมจ. ดุสิตธานี ได้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และมีผู้แทนถือหุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2566 (“หุ้นกู้”) จำนวนวงเงินไม่เกิน 1,000 ล้านบาท และมีหุ้นกู้สำรองเพื่อเสนอขายเพิ่มเติมไม่เกิน 500 ล้านบาท รวมมูลค่าทั้งสิ้นไม่เกิน 1,500 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ดังกล่าวมีอายุ 3 ปี มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.55 ต่อปี และมีการชำระดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน ตลอดอายุหุ้นกู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชำระคืน หุ้นกู้ของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2564 ครบกำหนดไถ่ถอน ปี 2566
	เปิดให้บริการโรงแรม อาศัย เกียวโต ชิโจ ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งแรกในญี่ปุ่น
กรกฎาคม 2566	เปิดให้บริการโรงแรมสองแห่งในประเทศเนปาล ได้แก่ โรงแรมดุสิตปรีนเซส กาฐมาณฑุ และโรงแรมดุสิตธานี ทิมาลายัน รีสอร์ท ธูลีเซล
	ประกาศเดินหน้าเป้าหมายสู่ความยั่งยืนตามกรอบสหประชาชาติ 2573 เปิดตัวโปรแกรม “ทรี ออฟ โลฟ” (Tree of Life) วางแนวทางสร้างความยั่งยืน 4 ระดับ ภายใต้เกณฑ์พัฒนา 31 ข้อ ที่ครอบคลุมทั้งสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)
กันยายน 2566	เปิดตัว แบรนด์ใหม่ “ดุสิต คอลเลกชั่น” (Dusit Collection) และปรับปรุงภาพลักษณ์แบรนด์ “देवाराणा-ดุสิต รีทรีตส์” (Devarana-Dusit Retreats) เพื่อรองรับตลาดระดับหรูที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
	เปิดให้บริการโรงแรมดุสิตธานี เกียวโต ซึ่งเป็นโรงแรมแห่งที่ 2 ในญี่ปุ่น
	เปิดให้บริการโรงแรมดุสิตธานี โมแกนแมนเท่น หูโจว ซึ่งเป็นโรงแรมหรูแห่งที่ 11 ในจีน
พฤศจิกายน 2566	บมจ. ดุสิตธานี ได้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน มีผู้แทนถือหุ้นกู้และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนวันครบกำหนดหุ้นกู้ ครั้งที่ 2/2566 (“หุ้นกู้”) ต่อผู้ลงทุนสถาบัน และผู้ลงทุนรายใหญ่ จำนวนวงเงินไม่เกิน 500 ล้านบาท และมีหุ้นกู้สำรองเพื่อเสนอขายเพิ่มเติมไม่เกิน 500 ล้านบาท รวมมูลค่าทั้งสิ้นไม่เกิน 1,000 ล้านบาท โดยหุ้นกู้ดังกล่าวมีอายุ 3 ปี มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.55 ต่อปี และชำระดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน ตลอดอายุหุ้นกู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชำระคืน หุ้นกู้ไม่มีประกันของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 2/2564 ครบกำหนดไถ่ถอน ปี 2566 เพื่อใช้ชำระคืนหนี้ระยะสั้น และเพื่อใช้เป็นเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในกิจการ

• การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการถือหุ้น การจัดการ หรือการประกอบธุรกิจ หรือเหตุการณ์สำคัญอื่น ในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา

สิงหาคม 2566	บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (“DTP”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นใน Dusit Thani Philippines, Inc. (“DTPH”) ได้ดำเนินการเพิ่มทุนจำนวน 123,267,500 เปโซ จากมติคณะกรรมการ DTPH ที่ให้เพิ่มทุนจดทะเบียนสำหรับหุ้นสามัญอีกจำนวน 2,500,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 เปโซ เป็นเงินจำนวน 250,000,000 เปโซ โดยได้เรียกให้ DTP ชำระเป็นเงินสดจำนวน 13,500,000 เปโซ และจากการแปลงหนี้ประกอบด้วยเงินกู้ยืมและดอกเบี้ยรวมเป็นเงินจำนวน 109,767,500 เปโซ ทำให้ทุนจดทะเบียนของ DTPH เพิ่มขึ้นจาก 500,000,000 เปโซ เป็น 750,000,000 เปโซ และสัดส่วนการถือหุ้นของ DTP เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 88.01 เป็น ร้อยละ 90.57
พฤศจิกายน 2566	ขายหุ้นใน Dusit Japan Co., Ltd. (“DJCO”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย จำนวน 1,001 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 500 เยน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วของ DJCO ให้กับ D&J Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในญี่ปุ่น โดยการขายหุ้นข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างบริษัท
มกราคม 2565	ขายหุ้นในบริษัท สวนลม พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (“SLP”) จำนวน 73,500 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.5 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วของ SLP ให้กับบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (“CPN”) จากเดิมร้อยละ 16.50 ทำให้ปัจจุบันสัดส่วนการถือหุ้นสุดท้ายระหว่างบริษัทและ CPN เป็นร้อยละ 15:85 ตามเงื่อนไขสัญญาการร่วมลงทุน  บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด (“DF”) จำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญในบริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน) (“NRF”) ทั้งหมด จำนวน 70,736,353 หุ้น หรือ ร้อยละ 4.99 ของหุ้นที่จดทะเบียนและชำระแล้วของ NRF รวมทั้งใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของ NRF ที่ได้รับการจัดสรรทั้งหมดจำนวน 3,400,786 หน่วย ส่งผลให้ปัจจุบัน DF มิได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท NRF แล้ว
พฤษภาคม 2565	DF เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 55 ในกลุ่มธุรกิจเบเกอรี่สัญชาติฝรั่งเศส Bonjour Co., Ltd., Port Royal Co., Ltd. และ BAKEIP Limited โดยจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งชื่อ Bonjour Bakery Asia Co., Ltd. รวมถึงการถือหุ้นร้อยละ 55 ใน Baujour International Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่จัดตั้งขึ้นในฮ่องกงเพื่อการเติบโตนอกประเทศไทย
มิถุนายน 2565	ขายหุ้นในบริษัท วิมานสุริยา จำกัด (“VMS”) ร้อยละ 5 ให้กับ CPN และซื้อหุ้นร้อยละ 10 ของ VMS คืนจาก CPN ทำให้สัดส่วนของถือหุ้นใน VMS สุดท้ายคือ ดุสิตถือหุ้นร้อยละ 70 และ CPN ถือหุ้นร้อยละ 30
สิงหาคม 2565	เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2565 บมจ. ดุสิตธานี ได้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น (Perpetual Debenture) โถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัท ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนด และมีสิทธิเลื่อนชำระดอกเบี้ยโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ ครั้งที่ 1/2565 จำนวน 1,500 ล้านบาท ให้กับผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือผู้ลงทุนรายใหญ่ อัตราดอกเบี้ยลอยตัว (ปีที่ 1-5 อัตราคงที่อยู่ที่ร้อยละ 8.00 ต่อปี) ปรับทุกๆ 5 ปี โดยอ้างอิงกับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี และชำระดอกเบี้ยทุก 6 เดือน เพื่อชำระคืนหนี้เงินกู้สถาบันการเงิน และเป็นเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในกิจการ
สิงหาคม และ กันยายน 2565	DF ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนและชำระแล้วจาก 713,000,000 บาท (เจ็ดร้อยสิบสามล้านบาท) เป็น 998,000,000 บาท (เก้าร้อยเก้าสิบแปดล้านบาท) และเพิ่มทุนในเดือนกันยายน 2565 เป็น 1,010,296,400 บาท (หนึ่งพันสิบล้านสองแสนเก้าหมื่นหกพันสี่ร้อยบาท) เพื่อบริหารจัดการเข้าถือหุ้นของ บริษัท โมดูลัส เวนเจอร์ จำกัด (“Modulus”) บริษัทย่อยของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีกจำกัด (มหาชน) (“OR”) ในจำนวนร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว ของ DF ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นใน DF ของดุสิตเป็นร้อยละ 75 และ Modulus เป็นร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว DF
มกราคม 2564	ขายหุ้นใน SLP จำนวน 94,600 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.5 ของจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วของ SLP ให้กับบมจ. เซ็นทรัลพัฒนา (“CPN”) ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นเปลี่ยนจากร้อยละ 22.00 เป็น 16.50
ตุลาคม 2564	บมจ. เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ (“NRF”) ได้มีการเพิ่มทุนชำระแล้ว จาก 1,410,010,250 บาท เป็น 1,417,654,142 บาท มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ส่งผลให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด (“DF”) ลดลงจากร้อยละ 5.02 เป็น 4.99

### 1.1.3 วัตถุประสงค์ของการระดมทุน

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้เสนอขายหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น (Perpetual Bond) โฉงตอนเมื่อเลิกบริษัท ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนด และมีสิทธิเลื่อนชำระดอกเบี้ยโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ ครั้งที่ 1/2565 (“หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น”) จำนวน 1,500 ล้านบาท ในวันที่ 11 สิงหาคม 2565 โดยมีรายละเอียดวัตถุประสงค์การใช้เงินตามที่ระบุในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น โดยมีรายละเอียดวัตถุประสงค์การใช้เงินตามที่ระบุในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหุ้นกู้ ดังต่อไปนี้

หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น	การใช้เงิน	จำนวนเงินที่ใช้โดยประมาณ	ระยะเวลาที่ใช้เงินโดยประมาณ	รายละเอียด / ความคืบหน้าของการใช้เงิน/ เหตุผลและมาตรการดำเนินการกรณีใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
ครั้งที่ 1/2565	เพื่อชำระคืนหนี้เงินกู้สถาบันการเงิน	1,000 ล้านบาท	ภายในวันที่ 30 กันยายน 2565	ชำระคืนเงินกู้สถาบันการเงิน 1,000 ล้านบาท ในเดือนกันยายน 2565
	เงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในกิจการ	500 ล้านบาท	ภายในหนึ่งปี นับจากวันออกหุ้นกู้	บริษัทได้บริหารจัดการใช้เงินทุนหมุนเวียนดังกล่าวเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัทและ/หรือบริษัทย่อย รวมถึงเพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19

และ ในปี 2566 บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ได้เสนอขายหุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2566 มูลค่า 1,500 ล้านบาท เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2566 และหุ้นกู้ ครั้งที่ 2/2566 มูลค่า 1,000 ล้านบาท เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2566 โดยมีรายละเอียดวัตถุประสงค์การใช้เงินตามที่ระบุในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหุ้นกู้ ดังต่อไปนี้

หุ้นกู้	การใช้เงิน	จำนวนเงินที่ใช้โดยประมาณ	ระยะเวลาที่ใช้เงินโดยประมาณ	รายละเอียด / ความคืบหน้าของการใช้เงิน/ เหตุผลและมาตรการดำเนินการกรณีใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
ครั้งที่ 1/2566	เพื่อใช้ชำระคืนหนี้ของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2564 ครบกำหนดไถ่ถอน ปี 2566	ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566	ชำระคืนหนี้ของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2564 ครบกำหนดไถ่ถอน เดือน กรกฎาคม ปี 2566 (DUSIT237A)
	เพื่อใช้ชำระคืนหนี้ระยะสั้นและเพื่อใช้เป็นเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในกิจการ	ไม่เกิน 500 ล้านบาท	ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566	บริษัทคาดว่าจะใช้ชำระคืนหนี้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ดังกล่าวเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัทและ/หรือบริษัทย่อย อาทิ ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าที่ปรึกษา ดำเนินโครงการ รวมถึง ค่าใช้จ่ายในการบริหารอื่นๆ เป็นต้น รวมถึงเพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ
ครั้งที่ 2/2566	เพื่อใช้ชำระคืนหุ้นกู้ไม่มีประกันของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 2/2564 ครบกำหนดไถ่ถอน ปี 2566	ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท	ภายใน 1 ปี นับจากวันออกหุ้นกู้	ชำระคืนหุ้นกู้ไม่มีประกันของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 2/2564 ครบกำหนดไถ่ถอน เดือนธันวาคม ปี 2566 (DUSIT23DA)



หุ้นกู้	การใช้เงิน	จำนวนเงินที่ใช้โดยประมาณ	ระยะเวลาที่ใช้เงินโดยประมาณ	รายละเอียด / ความคืบหน้าของการใช้เงิน/ เหตุผลและมาตรการดำเนินการกรณีใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
	เพื่อใช้ชำระคืนหนี้ระยะสั้นและเพื่อใช้เป็นเงินทุนที่ใช้หมุนเวียนในกิจการ	ส่วนที่เหลือ	ภายใน 1 ปี นับจากวันออกหุ้นกู้	บริษัทคาดว่าจะใช้ชำระคืนหนี้ระยะสั้นจากสถาบันการเงินและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนดังกล่าวเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการบริหารของบริษัทและ/หรือบริษัทย่อย อาทิ ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าที่ปรึกษา ดำเนินโครงการ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารอื่นๆ เป็นต้น รวมถึงเพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ

#### 1.1.4 ข้อผูกพันที่บริษัทให้คำมั่นไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์

ไม่มี

#### 1.1.5 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ	บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
ชื่อย่อหลักทรัพย์	DUSIT
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	เลขที่ 319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
ประเภทธุรกิจ	ธุรกิจหลักคือกิจการโรงแรม
ทะเบียนเลขที่	0107536000617
โทรศัพท์	+ 66 (0) 2200 9999
โทรสาร	+ 66 (0) 2200 9980
เว็บไซต์	www.dusit-international.com
ทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว	850 ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 850 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท
ข้อมูลของบุคคลอ้างอิงอื่นๆ	
นายทะเบียนหลักทรัพย์	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ + 66 (0) 2009 9380 โทรสาร + 66 (0) 2009 9001 ต่อ 9380
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้และนายทะเบียนหุ้นกู้	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เลขที่ 333 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 โทรศัพท์ + 66 (0) 2645 5555
ผู้สอบบัญชี	นางสาววิภาวรรณ ปัทวันวิเวก ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4795 บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด อาคารเอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 50 เลขที่ 1 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ + 66 (0) 2677 2000 โทรสาร + 66 (0) 2677 2222
ที่ปรึกษากฎหมาย	บริษัท เอสอาร์พีพี จำกัด เลขที่ 191 อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ชั้น 21 ญูนิตปี ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 โทรศัพท์ + 66 (0) 2029 1700

## 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 1.2.1 โครงสร้างรายได้

#### 1.2.1.1 แยกตามสายผลิตภัณฑ์

โครงสร้างรายได้และโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัททางตรงและทางอ้อมในบริษัทย่อยในระยะเวลา 3 ปี ซึ่งได้ตัดรายการระหว่างกันแล้วสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

ผลิตภัณฑ์/ บริการ	ดำเนินการโดย	ร้อยละ ของการ ถือหุ้น	ปี 2564		ปี 2565		ปี 2566	
			รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
1. รายได้จากธุรกิจโรงแรม								
1.1 รายได้จากธุรกิจ 1. บมจ. ดุสิตธานี		100.00	183,739	5.34	552,465	10.77	971,542	15.16
โรงแรมที่บริษัทเป็น 2. Dusit Thani Philippines, Inc.		90.57	349,316	10.14	615,004	11.99	775,352	12.10
เจ้าของ 3. บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์		86.79	57,959	1.68	95,992	1.87	149,583	2.33
4. บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์		99.99	237,779	6.91	744,883	14.52	995,177	15.52
5. Dusit Maldives Management Pvt. Ltd.		99.99	727,670	21.13	756,398	14.74	709,964	11.07
รวมรายได้จากธุรกิจโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ			1,556,463	45.20	2,764,742	53.89	3,601,618	56.18
1.2 รายได้จากธุรกิจ 1. บมจ. ดุสิตธานี		100.00	61,223	1.78	74,794	1.46	138,565	2.16
รับจ้างบริหาร 2. บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์		86.79	200	0.01	24	0.00	4,729	0.07
3. Dusit Overseas Co., Ltd.		99.99	95,062	2.76	257,569	5.02	342,119	5.34
4. Dusit USA Management Inc.		100.00	41,375	1.20	61,598	1.20	109,402	1.71
5. Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd.		77.50	42,745	1.24	34,710	0.68	29,426	0.46
6. Dusit Thani Philippines, Inc.		90.57	-	-	26,180	0.51	23,320	0.36
7. D&J Co., Ltd.		100.00	-	-	-	-	59,210	0.92
8. Dusit Japan Co., Ltd.		100.00	-	-	-	-	81,201	1.27
รวมรายได้จากธุรกิจรับจ้างบริหาร			240,605	6.99	454,875	8.87	787,972	12.29
รวมรายได้จากธุรกิจโรงแรม			1,797,068	52.19	3,219,617	62.76	4,389,590	68.47



ผลิตภัณฑ์/ บริการ	ดำเนินการโดย	ร้อยละ ของการ ถือหุ้น	ปี 2564		ปี 2565		ปี 2566	
			รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
2. รายได้จากธุรกิจ การศึกษา	1. บมจ. ดุลิตธานี	100.00	1	0.00	8,112	0.16	3,064	0.05
	2. วิทยาลัยดุสิตธานี	86.79	355,883	10.34	458,117	8.93	454,439	7.09
	3. ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(1)</sup>		(54,376)	(1.58)	(96,886)	(1.89)	(57,523)	(0.90)
รวมรายได้จากธุรกิจการศึกษา			301,508	8.76	369,343	7.20	399,980	6.24
3. รายได้จากธุรกิจ อาหาร	1. บ. เอ็มเพอริว เคเทอร์িং จำกัด	52.50	162,443	4.72	393,709	7.68	508,824	7.94
	2. The Caterers Co., Ltd.	52.50	108,020	3.14	251,886	4.91	317,833	4.96
	3. บ. ดุลิต เรียดฟู้ดส์	38.25	6,275	0.18	14,374	0.28	21,490	0.34
	4. บ. ดุลิต กาสโทร จำกัด (เดิมชื่อ บ. ดุลิต กรุเมต จำกัด)	74.99	1,539	0.04	1,275	0.03	6,974	0.11
	5. บ. ดุลิต ฟู้ดส์	75.00	1,274	0.04	327	0.01	683	0.01
	6. บ. บองซู เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด	41.25	-	-	-	-	58	0.00
	7. บ. บองซู จำกัด	41.25	-	-	183,891	3.58	388,141	6.05
	8. บ. พอร์ต รอยัล จำกัด	41.25	-	-	1,177	0.02	3,319	0.05
	9. BAKEIP Limited	41.25	-	-	-	-	3	0.00
	10. Baujour International Company Limited	41.25	-	-	73	0.00	3,329	0.05
	11. ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(2)</sup>		-	-	-	-	(11,144)	(0.17)
รวมรายได้จากธุรกิจอาหาร			279,551	8.12	846,712	16.51	1,239,510	19.34
4. รายได้จาก ธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์	1. บมจ. ดุลิตธานี	100.00	267,738	7.77	135,259	2.63	-	-
	2. บ. วิมานสุริยา	70.00	1,279	0.04	3,468	0.07	3,461	0.05
	3. ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย <sup>(3)</sup>		(23,388)	(0.68)	58,501	1.14	38,351	0.60
รวมรายได้จากธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์			245,629	7.13	197,228	3.84	41,812	0.65

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในการร่วมค้าใน บ. เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต บ. เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก (เริ่มลงทุนในไตรมาส 1 ปี 2564) และ บ. เดอะ คูกี้ แคปปิตอล แบงคอก (เริ่มลงทุนในไตรมาส 1 ปี 2564) และ ในบริษัทร่วม Dusit Hospitality Education Philippines, Inc. (เริ่มลงทุนในไตรมาส 1 ปี 2564) และ

<sup>(2)</sup> ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในการร่วมค้าใน บ. เซเวียร์ อีทส์ จำกัด (เริ่มลงทุนในไตรมาส 2 ปี 2566)

<sup>(3)</sup> ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในการร่วมค้าใน บ. ดิ ออร์จิน ดุสิต (เริ่มลงทุนในไตรมาส 4 ปี 2562)

<sup>(4)</sup> ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม ได้แก่ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดิลิตานี และ บ. สานลม พร็อพเพอร์ตี้



### 1.2.1.2 แยกตามโรงแรม

โครงสร้างรายได้จากการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมในกลุ่มดุสิตธานี (ซึ่งเป็นรายได้รวมของแต่ละโรงแรม โดยไม่ได้รับรู้รายได้ตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทและยังไม่ได้รายการระหว่างกัน) ประกอบด้วยรายได้ค่าห้องพัก รายได้ค่าอาหารและเครื่องดื่ม และรายได้อื่นๆ จากธุรกิจโรงแรม ในระยะ 3 ปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

โรงแรม	ดำเนินการโดย	ร้อยละของการถือหุ้น	ปี 2564		ปี 2565		ปี 2566	
			รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ดุสิตธานี กรุงเทพฯ	บมจ. ดุสิตธานี	100.00	-	-	-	-	-	-
ดุสิตธานี พัทยา	บมจ. ดุสิตธานี	100.00	120,822	7.72	397,701	14.32	600,240	16.83
ดุสิต สวีท ราชนคร กรุงเทพฯ	บมจ. ดุสิตธานี	100.00	54,423	3.48	92,870	3.34	130,236	3.65
อาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์	บมจ. ดุสิตธานี	100.00	15,218	0.97	68,491	2.47	121,815	3.41
อาศัย กรุงเทพฯ สาทร	บมจ. ดุสิตธานี	100.00	-	-	-	-	34,667	0.97
ดุสิตธานี มณีนลา	Dusit Thani Philippines, Inc.	90.57	349,316	22.31	614,463	22.13	770,199	21.59
ดุสิตปิ่นเสลด เชียงใหม่*	บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	86.79	1,481	0.09	77	0.00	-	-
ดุสิตปิ่นเสลด ศรีนครินทร์	บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	86.79	57,265	3.66	98,320	3.54	152,613	4.28
ดุสิตธานี หัวหิน	บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์	99.99	117,794	7.52	309,061	11.13	388,482	10.89
ดุสิตธานี ลาภูน้ำ ภูเก็ต	บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์	99.99	108,548	6.93	371,024	13.36	565,714	15.86
ดุสิตดีทู เชียงใหม่**	บมจ. ดุสิตธานี	100.00	13,295	0.85	68,724	2.47	93,473	2.62
ดุสิตธานี มัลดีฟส์	Dusit Maldives Management Pvt., Ltd.	99.99	727,670	46.47	756,398	27.24	709,868	19.90
<b>รายได้รวมจากการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมที่อยู่ภายใต้กลุ่มดุสิตธานี</b>			<b>1,565,832</b>	<b>100.00</b>	<b>2,777,129</b>	<b>100.00</b>	<b>3,567,307</b>	<b>100.00</b>

\* เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2564 บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินและทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงแรมดุสิต ปิ่นเสลด เชียงใหม่ ให้กับบุคลากรภายนอก

\*\* เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565 กองทรัสต์ได้จำหน่ายทรัพย์สินในส่วนของบริษัท ดุสิต เชียงใหม่ ให้กับบริษัทแห่งหนึ่ง มีผลทำให้สัญญาเช่าที่ดินและสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ ระหว่างบริษัท ดุสิต แมนเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ที่ได้ทำไว้กับกองทรัสต์ดังกล่าวสิ้นสุดลง

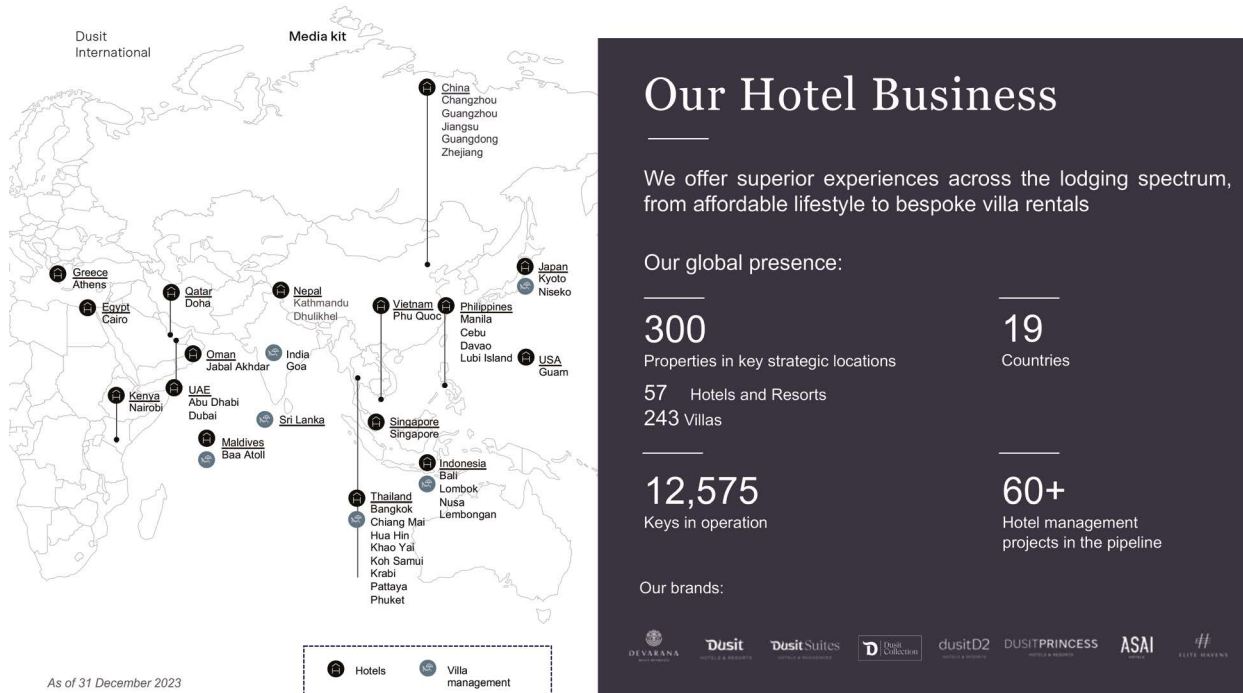
## 1.2.2 การประกอบธุรกิจของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

ปัจจุบันบริษัทประกอบธุรกิจด้านโรงแรม และให้บริการอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ดังนี้

### 1.2.2.1 ธุรกิจโรงแรม

ดุสิตประกอบธุรกิจการให้บริการผ่านโรงแรมที่ลงทุนเอง และโรงแรมและวิลล่าหรูที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการและแฟรนไชส์ ที่ได้มอบประสบการณ์อันเหนือระดับในหลากหลายรูปแบบภายใต้แบรนด์หลัก 8 แบรนด์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 ดุสิตธานีมีโรงแรมและวิลล่าที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการรวม 300 แห่ง (เป็นโรงแรม 57 แห่งและวิลล่า 243 แห่ง) รวมห้องพักประมาณ 12,575 ห้อง และโครงการมากกว่า 60 แห่งที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ



ปี 2566 โรงแรมและรีสอร์ทในเครือดุสิตดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์โรงแรมและรีสอร์ท ดุสิตธานี ดุสิตสวี่ท ดุสิตดีทู ดุสิตปรีนเซส และอาศัย รวมถึง อีลิธ เฮเวนส์ สำหรับลูกค้าวิลล่า ในปีถัดไปโรงแรม ภายใต้แบรนด์ เดวาราณา ดุสิต รีทรีดส์ และ ดุสิตคอลเลคชั่น จะเริ่มเปิดให้บริการ

ภาพแสดงระดับแบรนด์ของโรงแรมและวิลล่ากลุ่มดุสิตธานี

ULTRA-LUXURY	DEVARANA DUSIT RESORTS					
LUXURY	Dusit Thani HOTELS & RESORTS	DUSIT PARKSIDE	DUSIT RESIDENCES	ELITE HAVENS	Dusit Collection	
UPPER-UPSCALE				Dusit Suites HOTELS & RESIDENCES		
UPSCALE			dusitD2 HOTELS & RESORTS			
UPPER-MIDSCALE	DUSITPRINCESS HOTELS & RESORTS					
MIDSCALE		ASAI HOTELS				
ECONOMY						
	URBAN	RESORT	LIFESTYLE & WELLBEING	BRANDED RESIDENCE	EXTENDED STAY	CHARACTER HOTEL



देवाराणा दुसित रिट्रीट्स หลังจากมีแนวทางการรีแบรนด์ล่าสุด ในปี 2566 เป็นแบรนด์รีทรีตส์ อัลตร้าลักซูรี ที่โดดเด่นความเป็น ส่วนตัวอย่างแท้จริง และมีความมุ่งมั่นในด้านการดูแลของร่างกาย และจิตใจแบบองค์รวม ประสบการณ์การพักผ่อนที่หลบหนีจาก ชีวิตประจำวัน ในสถานที่ที่ทำให้ประทับใจอย่างลึกซึ้ง

รีทรีตส์ที่พร้อมสำหรับบุคคลที่เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ ในการรับประสบการณ์การพักผ่อนที่หลากหลาย

จุดมุ่งหมายของการพักผ่อนคือ ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับการป้องกัน และอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติ และระบบนิเวศท้องถิ่น ด้วยการมีความ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้เกิดการฟื้นฟู

## Dusit Thani

HOTELS & RESORTS

ดุสิตธานี เป็นแบรนด์สำหรับโรงแรมและรีสอร์ทที่มีชื่อเสียง ระดับบนที่มีอยู่ในหลากหลายประเทศ มีสิ่งอำนวยความสะดวก ครบครัน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกโอกาส ไม่ว่าจะเป็น การเฉลิมฉลองในโอกาสพิเศษ งานจัดเลี้ยงทางสังคม หรือ งานประชุมสัมมนาทางธุรกิจ

โรงแรมภายใต้แบรนด์ดุสิตธานี มีความผสมผสานคุณภาพแบบ คลาสสิก พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย และคัดสรรการ บริการให้เหมาะสมกับส่วนบุคคล เพื่อมอบประสบการณ์ที่พิเศษ และน่าจดจำให้ลูกค้าผู้เข้าพักในโรงแรมทั่วโลก ให้การต้อนรับที่อบอุ่น และมีน้ำใจ ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นไทยในรูปแบบร่วมสมัย

## Dusit Suites

HOTELS & RESIDENCES

ดุสิตสวีท การบริการที่มีแรงบันดาลใจจากไทย และห้องสวีท ที่หรูหรา เหมาะสำหรับครอบครัว และแขกที่ต้องการที่พัก กว้างขวาง และครบทุกอุปกรณ์สำหรับการเข้าพัก ทั้งแบบ ระยะสั้นและระยะยาว

บรรยากาศที่เงียบสงบ พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกที่ ตอบโจทย์การใช้ชีวิตร่วมสมัย เชิญชวนให้ลูกค้ามาพักผ่อน และ ผ่อนคลายในโรงแรมใจกลางเมือง



ดุสิตคอลเลคชั่น นำเสนอคอลเลคชั่นของโรงแรมที่โดดเด่น และเรื่องราวที่ไม่เคยได้รับการกล่าวถึง พร้อมทั้งประสบการณ์ ที่น่าจดจำ ซึ่งบริหารและบริการอย่างเอาใจใส่แบบดุสิต

การทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นบุคคลพิเศษ เป็นสิ่งที่ดุสิตคอลเลคชั่น ให้ความสำคัญ จึงมุ่งมั่นใส่ใจพัฒนาโรงแรม การบริการ เพื่อ ประสบการณ์ที่ดีที่สุด

## dusitD2

HOTELS & RESORTS

ดุสิตดีทู เป็นแบรนด์สำหรับโรงแรมและรีสอร์ทร่วมสมัยระดับบน ที่ผสมผสานการออกแบบที่ล้ำยุคและความสะดวกสบายแบบ สมัยใหม่ได้อย่างโดดเด่น เหมาะกับนักเดินทางในยุคปัจจุบันที่ ต้องการเชื่อมต่อกับเทคโนโลยีตลอดเวลา

แบรนด์ดุสิตดีทูออกแบบเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและให้ความมี ชีวิตชีวาแก่ผู้เข้าพัก มักจะตั้งอยู่ตามเมืองที่เป็นจุดหมายปลายทาง ที่สำคัญทั่วโลก ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นสถานที่พักผ่อนที่ทันสมัยเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่สะดวกสบายและมีสไตล์สำหรับการพบปะ และปฏิสัมพันธ์อีกด้วย

## DUSITPRINCESS

HOTELS & RESORTS

ดุสิตปรินเซส เป็นแบรนด์ระดับกลาง (upper midscale) ที่ ออกแบบสำหรับนักเดินทางทั่วไปที่ต้องการเพียงแค่ความเรียบง่าย ความสะดวกสบาย และความคุ้มค่า จุดเด่นของดุสิตปรินเซส อยู่ที่ความเป็นมิตร และเรียบง่าย ทุกโรงแรมจะดึงเอาวัฒนธรรม และบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นของแต่ละพื้นที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง ของการออกแบบ



โรงแรมภายใต้แบรนด์ดุสิตปรีนเซส จะตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการเดินทาง ตัวโรงแรมได้รับการออกแบบมาให้มีความสะดวกสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น และมีประสิทธิภาพในราคาที่เอื้อมถึงได้ สามารถรองรับความต้องการได้หลายรูปแบบทั้งพักผ่อนส่วนตัว หรือรองรับงานธุรกิจ

## ASAI HOTELS

**อาศัย** เป็นแบรนด์คอลเลกชั่นโรงแรมที่ได้รับแรงบันดาลใจจากความเป็นท้องถิ่น ที่เชื่อมโยงนักเดินทางที่อยากเข้ามาสัมผัสกับย่านท้องถิ่นที่มีชีวิตชีวา

ด้วยความเรียบง่ายและเป็นมิตร พร้อมกับห้องพักขนาดกระทัดรัดที่คัดสรรมาอย่างดี และพื้นที่ส่วนกลางขนาดใหญ่ที่ได้รับแรงบันดาลใจมาจากการออกแบบในท้องถิ่นและร่วมสมัย โรงแรมภายใต้แบรนด์อาศัยให้ความสำคัญกับผู้คนและประสบการณ์ของแขกผู้เข้าพักเป็นอันดับแรก

## # ELITE HAVENS

ในเดือนกันยายน 2561 ดุสิตเข้าซื้อแบรนด์ อีลิธ เฮเวนส์ (Elite Havens) ซึ่งเป็นผู้นำในตลาดรับจ้างบริหารและให้เช่าวิลล่าหรูระดับไฮเอนด์ในเอเชีย เพื่อเจาะกลุ่มตลาดที่พักใหม่และมอบประสบการณ์ที่หลากหลายให้แก่แขกผู้เข้าพักของกลุ่มบริษัท

**อีลิธ เฮเวนส์** ก่อตั้งขึ้นในปี 2541 เพื่อให้บริการในการทำการตลาด รับจองที่พัก อำนาจความสะดวกแก่แขกที่เข้าพัก และบริหารจัดการวิลล่าชั้นนำแทนเจ้าของ โดยอีลิธ เฮเวนส์มีพนักงานประจำกว่า 300 คนเพื่อให้บริการแก่วิลล่าหรูและบ้านพักในประเทศ อินโดนีเซีย ประเทศไทย ศรีลังกา ญี่ปุ่น มัลดีฟส์ และอินเดีย

### ก. ธุรกิจโรงแรมที่ลงทุนเอง

ดุสิตธานีมีโรงแรมที่ลงทุนเองทั้งหมด 10 แห่ง (ถือหุ้นโดยกลุ่มบริษัท และเข้ามาบริหาร รวมทั้งที่ลงทุนโดย ทรีสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี ("DREIT") ดังนี้

### ก.1) ชื่อโรงแรม: โรงแรมดุสิตธานี พัทยา

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

- **โรงแรม ดุสิตธานี พัทยา** ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี ภาควะวันออกของประเทศไทย โรงแรมดุสิตธานี พัทยา ประกอบไปด้วยห้องพักและห้องสวีทจำนวน 457 ห้อง นอกจากนี้ยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันสำหรับนักเดินทางเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยว เช่น ร้านอาหารนานาชาติที่มีให้เลือกมากมาย ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมและสัมมนา ศูนย์ออกกำลังกาย DFIT (DFIT Fitness Centre) สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส เทวารัณย์สเปา อันเป็นเอกลักษณ์ คัดสคลับ ร้านเบเกอรี่ดุสิตกูร์เมต์ (Dusit Gourmet) บริการต่างๆ สำหรับแขกผู้เข้าพัก เช่น รถลีมูซีน บริการจัดทัวร์นอกสถานที่ บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา บริการรับเลี้ยงเด็ก ร้านเสริมสวย บริการซักรีด บริการโทรศัพท์ ฯลฯ

โรงแรมตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งทำสัญญาเช่ากับบริษัท สิริพัทยา จำกัด ระยะเวลาของสัญญาเช่าที่ดินตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2549 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2570

### ก.2) ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตสวีท ราชดำริ, กรุงเทพฯ

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Suites

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

- **โรงแรมดุสิตสวีท ราชดำริ, กรุงเทพฯ** เป็นโรงแรมที่ประกอบไปด้วยห้องสวีททั้งหมดทั้งแบบหนึ่งห้องนอนและสองห้องนอนที่กว้างขวางจำนวน 97 ห้อง บนถนนที่เงียบสงบและร่มรื่น ตรงข้ามพื้นที่สีเขียวของราชกรีฑาสโมสรประมาณ 100 เมตรจากสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสราชดำริ ห้างสรรพสินค้า หรรษา ร้านอาหารมิสไดส์ และสถานบันเทิงยามค่ำคินท์ที่ หรรหาล้วนอยู่ในระยะที่สามารถเดินได้ โรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอาคารชุดเพื่อพักอาศัยของโครงการบ้านราชประสงค์ ตั้งแต่ชั้น 3 ถึงชั้น 14 ในบรรดาห้องพักทั้งหมดแบ่งเป็นห้องพักที่จัดทะเบียนเพื่อทำธุรกิจโรงแรมจำนวน 68 ยูนิต และเป็นห้องพักที่ให้บริการแบบระยะยาวอีก 29 ยูนิต

โรงแรมมีห้องอาหารหนึ่งแห่งที่เปิดตลอดวัน คือ "ดุสิตกูร์เมต์" (Dusit Gourmet) ซึ่งให้บริการทั้งอาหารไทยและอาหารนานาชาติตามสั่ง แม้ว่าจะไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดประชุม แต่โรงแรมก็สามารถเปลี่ยนห้องสวีทแบบสองห้องนอนเพื่อรองรับการประชุมส่วนตัวได้ถึง 20 คน สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจอื่นๆ ได้แก่ สระว่ายน้ำ พื้นที่ว่ายน้ำสำหรับเด็ก ลานอาบแดด ฟิตเนส

ชานา และห้องอบไอน้ำ เป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ส่วนกลางที่  
แขกของโรงแรมและแขกที่มาพักใช้ร่วมกัน

โรงแรมดุสิตธานี ราชดำริ กรุงเทพฯ อยู่ภายใต้สัญญาเช่าช่วง  
ตั้งแต่วันที่ 30 เมษายน 2562 ถึงวันที่ 30 ตุลาคม 2581  
รวมระยะเวลา 19 ปี 6 เดือน

ก.3) ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต  
ประเภท: Upper Upscale  
แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: ทรัสต์เพื่อการลงทุนใน  
อสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT)

- โรงแรมดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต ตั้งอยู่ที่อำเภอถลาง  
จังหวัดภูเก็ต รีสอร์ทแห่งนี้ประกอบด้วยห้องพักและห้องสวีท  
จำนวน 249 ห้อง และมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน  
สำหรับนักธุรกิจและนักท่องเที่ยว สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส  
ลู่วิ่ง ศูนย์กีฬาทางน้ำ ศูนย์ออกกำลังกาย สปา ห้องอาหาร  
นานาชาติที่ได้รับการคัดสรร พร้อมทั้งห้องประชุมและ  
ห้องสัมมนาที่มีให้เลือกสรรมากมาย

ก.4) ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน  
ประเภท: Upper Upscale  
แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: ทรัสต์เพื่อการลงทุนใน  
อสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT)

- โรงแรม ดุสิตธานี หัวหิน (สิทธิการเช่า) ตั้งอยู่ที่อำเภอ  
ชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เป็นโรงแรมสไตล์รีสอร์ทประกอบ  
ด้วยห้องพักจำนวน 296 ห้อง ให้บริการที่พัก อาหารและ  
เครื่องดื่ม ห้องประชุม และบริการจัดเลี้ยง

ก.5) ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี มะนิลา  
ประเภท: Upper Upscale  
แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: Dusit Thani Philippines, Inc.

- Dusit Thani Philippines, Inc. เป็นเจ้าของและ  
ดำเนินการโรงแรม ดุสิตธานี มะนิลา ซึ่งเป็นโรงแรมในเมือง  
มาคาตี ประกอบด้วยห้องพักจำนวน 486 ห้อง ให้บริการ  
เต็มรูปแบบ (full-service) และสิ่งอำนวยความสะดวก  
ครบครัน รวมถึงห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมและสัมมนา  
ศูนย์ออกกำลังกาย DFIT (DFIT Fitness Centre)  
สระว่ายน้ำกลางแจ้ง 2 สระ พร้อมทางเชื่อมไปยังชายหาด

โดยตรง สนามเทนนิส 4 สนาม เทวารัณย์สปาอันเป็น  
เอกลักษณ์ ร้านค้าปลีกจำหน่ายสินค้าพื้นเมืองและของที่  
ระลึก ร้านเบเกอรี่ 'grab and go' ร้านอาหารนานาชาติ

ก.6) ชื่อโรงแรม: โรงแรม ดุสิตธานี มัลดีฟส์

ประเภท: Upper Upscale

แบรนด์: Dusit Thani

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: Dusit Maldives Investment  
Private Limited (DMI)

- โรงแรม ดุสิตธานี มัลดีฟส์ (สิทธิการเช่า) ตั้งอยู่บนเกาะ  
Mudhdoo ใน Baa-Atoll ในสาธารณรัฐมัลดีฟส์ ที่ให้  
บริการที่พักแบบวิลล่าจำนวน 94 หลัง พร้อมร้านอาหาร  
และเครื่องดื่มที่หลากหลาย สิ่งอำนวยความสะดวก  
ของรีสอร์ท ได้แก่ สระว่ายน้ำ ศูนย์กีฬาทางน้ำ สตูดิโอ  
ออกกำลังกาย เทวารัณย์สปาอันเป็นเอกลักษณ์ โถง  
โยคะ คิโดคลับ สนามเทนนิส ร้านถ่ายรูป ร้านค้าปลีก  
ทั้งนี้ กองทรัสต์ DREIT ได้ลงทุนในโครงการโรงแรม  
ดุสิตธานี มัลดีฟส์ ผ่าน Dusit Maldives Investment  
Private Limited เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562 และ  
Dusit Maldives Management Private Limited  
(DMM) ซึ่งจัดตั้งขึ้นในสาธารณรัฐมัลดีฟส์ โดย DMM จะ  
เช่าช่วงและให้เช่าทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน  
โครงการโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ จาก Dusit Maldives  
Investment Private Limited ("DMI") ซึ่งเป็นเจ้าของ  
โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ และดำเนินการโรงแรมดุสิตธานี  
มัลดีฟส์ ที่ได้รับโอนมาจาก DMS Property Investment  
Private Limited ("DMS") เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562

ก.7) ชื่อโรงแรม: โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์  
กรุงเทพฯ

ประเภท: Upper Midscale

แบรนด์: Dusit Princess

นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์  
จำกัด (มหาชน)

- โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ เป็นโรงแรม  
ที่ประกอบไปด้วยห้องพักจำนวน 198 ห้อง ตั้งอยู่บนถนน  
ศรีนครินทร์ นอกเหนือจากห้องพักและห้องสวีทที่กว้างขวาง  
และมีอุปกรณ์ครบครันแล้ว โรงแรมยังมีร้านอาหารและ  
เลานจ์ที่ได้รับการคัดสรร สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการ  
ประชุมและกิจกรรมต่างๆ สระว่ายน้ำ สโมสรสุขภาพและ  
ศูนย์ออกกำลังกาย

**ก.8) ชื่อโรงแรม: โรงแรมดุสิต ดีทู เชียงใหม่**  
**ประเภท: Upscale**  
**แบรนด์: dusitD2**  
**นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท เชียงใหม่โฮเทลส์**  
**คอลเลกชัน จำกัด (โดยดุสิตเข้ามาบริหาร)**

- **โรงแรมดุสิต ดีทู เชียงใหม่** ตั้งอยู่บริเวณถนนช้างคลาน จังหวัดเชียงใหม่ มีห้องพักทั้งสิ้น 130 ห้อง ภายใต้บรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย แต่ยังคงไว้ซึ่งความเป็นไทย โรงแรมนี้ได้ขายให้แก่บริษัท เชียงใหม่โฮเทลส์ คอลเลกชัน จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565 และดุสิตยังได้รับสัญญาบริหารโรงแรมได้ต่อไปในแบรนด์เดิม

**ก.9) ชื่อโรงแรม: โรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ ไข่มุกทาวน์**  
**ประเภท: Lifestyle**  
**แบรนด์: ASAI**  
**นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)**

โรงแรมภายใต้แบรนด์อาศัย (ASAI) เป็นโรงแรมเพื่อตอบใจนักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่ชื่นชอบการเดินทาง และแสวงหาประสบการณ์ท่องเที่ยวใหม่ๆ จากชุมชนท้องถิ่น โรงแรมอาศัยเป็นโรงแรมไลฟ์สไตล์ในราคาที่จับต้องได้ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ตกแต่งและใช้เฟอร์นิเจอร์ที่ทำจากวัสดุที่ดี ให้ความสำคัญกับความสวยงาม ปลอดภัย ความคุ้มค่าของราคา และมีระบบการบริหารจัดการที่ง่ายและกระชับ โดยมีพื้นที่ส่วนกลางและบริการอื่นๆ การออกแบบของโรงแรมจะออกแบบให้มีขนาดห้องพักกะทัดรัดระหว่าง 15-18 ตารางเมตรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับโรงแรมแห่งแรกของแบรนด์อาศัย คือ **โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไข่มุกทาวน์** ซึ่งได้เปิดทำการไปเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2563 ตั้งอยู่บนชั้น 4-8 ของอาคารศูนย์กลางค้าแม่ค้าไข่มุกทาวน์ ถนนเจริญกรุง ในย่านใจกลางเยาวราช มีห้องพักจำนวน 224 ห้อง พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น ที่จอดรถ ยิมที่อบอุ่น และล็อกเกอร์ เป็นต้น ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จนถึงขณะนี้ อย่างไรก็ตาม ทางโรงแรมมีการปรับตัวตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจท่ามกลางสถานการณ์ดังกล่าว โดยที่ผ่านมาให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มที่ห้องอาหาร JAM JAM Eatery & Bar พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น โยคะยามเช้า เวิร์คช็อปการทำช็อคโกแลต และการร่วมมือกับเชฟที่มีชื่อเสียงต่างๆ รวมถึงการแสดงดนตรีในยามค่ำคืน

**ก.10) ชื่อโรงแรม: โรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ สาทร**  
**ประเภท: Midscale/Lifestyle**  
**แบรนด์: ASAI**  
**นิติบุคคลที่เป็นเจ้าของ: บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)**

โรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ สาทร ตั้งอยู่บนถนนสาทร มีห้องพักจำนวน 106 ห้อง โรงแรมอยู่ในใจกลางของหนึ่งในย่านยอดนิยมของกรุงเทพฯ บนถนนที่สงบเรียบและมีต้นไม้สองข้างทาง อยู่ในระยะที่สามารถเดินไปเยือนร้านกาแฟที่น่าตื่นตาตื่นใจ ร้านอาหารอร่อย และชมงานศิลปะอันทรงคุณค่าได้ ย่านสาทรมีทั้งบาร์ระดับโลกและร้านอาหารชั้นเลิศ และยังมีวัดที่ตกแต่งอย่างสดใส รวมถึงร้านอาหารข้างทาง ย่านสีลมที่คึกคักก็อยู่ใกล้แค่หัวมุม และสามารถเดินทางไปได้ทั่วเมืองอย่างสะดวก เนื่องจากโรงแรมอยู่ใกล้สถานีรถไฟฟ้า

**ข) ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม**

โรงแรมและรีสอร์ทที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของแบรนด์พิเศษในเครือดุสิต จำนวน 7 แบรนด์ ได้แก่ เดวาราณา ดุสิต ริทริส ดุสิตธานี ดุสิตสวีท ดุสิตคอลเลกชัน ดุสิตดีทู ดุสิตปรีนเซส และอาศัย (ASAI)

แม้ว่าแต่ละแบรนด์จะกำหนดเป้าหมายไปยังกลุ่มแขกที่เข้าพักที่แตกต่างกัน แต่แบรนด์เหล่านี้ก็รวมกันเป็นหนึ่งด้วยคำมั่นสัญญาเดียวกันคือ “Always Gracious” คำมั่นสัญญานี้ให้ไว้เพื่อรับประกันการบริการที่อบอุ่น เอาใจใส่ และสง่างาม

ด้วยความมุ่งมั่นอย่างสุดหัวใจในการให้บริการต้อนรับแบบไทยที่สง่างาม พร้อมด้วยสภาพแวดล้อมที่น่าประทับใจ และบริการที่ประณีตและเป็นแบบเฉพาะบุคคล โรงแรมและรีสอร์ทในเครือดุสิตแต่ละแห่งจะมอบประสบการณ์การเข้าพักที่พิเศษและไม่เหมือนใครให้แก่แขกผู้เข้าพัก

การดำเนินงานของโรงแรม รวมถึงการอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายการค้า (License) ภายใต้มาตรฐานการให้บริการที่ควบคุมโดยบริษัท สัญญาจ้างบริหารโรงแรมและสัญญาการอนุญาตใช้สิทธิ์ (licensing agreements) ในรูปแบบแฟรนไชส์ จะดำเนินการโดย บมจ. ดุสิตธานี หรือบริษัทย่อย

**White Label Hotel ภายใต้การรับจ้างบริหารจัดการของกลุ่มดุสิต**

White Label Hotel ที่บริหารโดยกลุ่มดุสิตเป็นโรงแรมอิสระระดับกลางที่ขึ้นชื่อในด้านแนวคิดและความคิดสร้างสรรค์ การตกแต่งภายนอกได้รับการออกแบบมาเพื่อสื่อถึงการต้อนรับที่เป็นมิตรอย่างอบอุ่นและความประทับใจแรกพบ สะดวกต่อการเข้าถึงระบบขนส่งหลัก ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจ ความบันเทิง และกิจกรรมสันทนาการ ที่พักมีประสิทธิภาพ ใช้ประโยชน์และ



ใช้งานได้จริง และมีทุกสิ่งที่คุณจำเป็นต้องการเพื่อการเข้าพักที่สะดวกสบายและน่ารื่นรมย์

### แนวโน้มการพัฒนาปี 2567

บริษัทคาดว่าจะเปิดโรงแรม 8-10 แห่ง โดยส่วนใหญ่เป็นโรงแรมในต่างประเทศ และมีแผนที่จะเปิดโรงแรมที่ลงทุนเอง 1 แห่งในประเทศไทย ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ

กลุ่มบริษัทกำลังอยู่ในระหว่างการมองหาโครงการที่มีศักยภาพ โดยมุ่งเน้นเฉพาะการขายตลาดในมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม ญี่ปุ่น อินเดีย ยุโรป และจีน ซึ่งกำลังได้รับแรงผลักดันที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังมองหาการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ เช่น อินโดนีเซีย และเยอรมนี ซึ่งกลุ่มบริษัทตั้งเป้าที่จะใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ที่แข็งแกร่งของกลุ่มบริษัทในธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศในการเข้าสู่ตลาดดังกล่าว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 กลุ่มดุสิตมีจำนวนโรงแรมและห้องพักดังนี้

	ชื่อโรงแรม	ประเภท	จำนวนห้องพัก	ที่ตั้ง
1	ดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต	โรงแรมที่ลงทุนเอง	249	ไทย
2	ดุสิตธานี พัทยา	โรงแรมที่ลงทุนเอง	457	ไทย
3	ดุสิตธานี หัวหิน	โรงแรมที่ลงทุนเอง	296	ไทย
4	ดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ	โรงแรมที่ลงทุนเอง	198	ไทย
5	ดุสิตธานี มะนิลา	โรงแรมที่ลงทุนเอง	486	ฟิลิปปินส์
6	ดุสิต ดิทู เชียงใหม่	โรงแรมที่ลงทุนเอง	130	ไทย
7	ดุสิตธานี มัลดีฟส์	โรงแรมที่ลงทุนเอง	94	มัลดีฟส์
8	ดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ	โรงแรมที่ลงทุนเอง	97	ไทย
9	อาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์	โรงแรมที่ลงทุนเอง	224	ไทย
10	อาศัย กรุงเทพฯ สาทร	โรงแรมที่ลงทุนเอง	106	ไทย
11	ดุสิตปรีนเซส เชียงใหม่	รับจ้างบริหาร	198	ไทย
12	ดุสิตดิทู เขาใหญ่	รับจ้างบริหาร	79	ไทย
13	ดุสิตดิทู หัวหิน	รับจ้างบริหาร	152	ไทย
14	ดุสิตดิทู สามย่าน กรุงเทพฯ	รับจ้างบริหาร	179	ไทย
15	ดุสิตปรีนเซส พัทยา (เฟสแรก)	รับจ้างบริหาร	78	ไทย
16	ดุสิตดิทู ยาร์เก ทิมพู	รับจ้างบริหาร	83	ภูฏาน
17	ดุสิตสวีท เอเธนส์	รับจ้างบริหาร	36	กรีซ
18	อาศัย เกียวโต ชิโจ	รับจ้างบริหาร	114	ญี่ปุ่น
19	ดุสิตธานี เกียวโต	รับจ้างบริหาร	147	ญี่ปุ่น
20	ดุสิตปรีนเซส โฮเทล เรสซิเดนเชส ไนโรบี	รับจ้างบริหาร	100	เคนยา
21	ดุสิตธานี หิมาลายัน รีสอร์ท อูลีเซล	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	64	เนปาล
22	ดุสิตปรีนเซส กาฐมาณฑุ	รับจ้างบริหาร	108	เนปาล
23	ดุสิตธานี มัคตัน เซบู รีสอร์ท	รับจ้างบริหาร	272	ฟิลิปปินส์
24	ดุสิตดิทู ดาเวา	รับจ้างบริหาร	120	ฟิลิปปินส์
25	ดุสิตธานี เรสซิเดนซ์ ดาเวา	รับจ้างบริหาร	85	ฟิลิปปินส์
26	ดุสิตธานี อูบิแพลนแทชั่น รีสอร์ท	รับจ้างบริหาร	36	ฟิลิปปินส์
27	ดุสิตธานี ลาгуน่า ลิงคโปร์	รับจ้างบริหาร	198	ลิงคโปร์
28	ดุสิตธานี กวม รีสอร์ท	รับจ้างบริหาร	421	สหรัฐอเมริกา

	ชื่อโรงแรม	ประเภท	จำนวน ห้องพัก	ที่ตั้ง
29	ดุสิต บีช รีสอร์ท กวม	รับจ้างบริหาร	604	สหรัฐอเมริกา
30	ดุสิตธานี ดูไบ	รับจ้างบริหาร	321	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
31	ดุสิตธานี อาบู ดาบี	รับจ้างบริหาร	402	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
32	ดุสิตธานี เลควิว ไคโร	รับจ้างบริหาร	467	อียิปต์
33	ดุสิต โคฮา โฮเทล	รับจ้างบริหาร	357	กาตาร์
34	ดุสิตดีทู ซัลวา โคฮา	รับจ้างบริหาร	235	กาตาร์
35	ดุสิตโฮเทลแอนด์สวีท โคฮา	รับจ้างบริหาร	192	กาตาร์
36	ดุสิตดีทู นาซีม รีสอร์ท จิบัล อักห์ดาร์	รับจ้างบริหาร	250	โอมาน
37	เฮอริเทจวิลล่า โจวจง บริหารโดยกลุ่มดุสิต	รับจ้างบริหาร	33	จีน
38	ดุสิตธานี เวลเนส รีสอร์ท ชูโจว	รับจ้างบริหาร	175	จีน
39	ดุสิตธานี เทียนมู่เมาน์เทน หางโจว	รับจ้างบริหาร	160	จีน
40	ดุสิตธานี โมแกน เมาน์เทน หูโจว (เฟสแรก)	รับจ้างบริหาร	22	จีน
41	รอยัลบรีนเชส หลานหลวง กรุงเทพฯ	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	167	ไทย
42	ปทุมวันบรีนเชส	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	445	ไทย
43	ดุสิตธานี กระบี่ บีช รีสอร์ท	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	240	ไทย
44	ดุสิตบรีนเชส มุนไรส์ บีช รีสอร์ท ฟูโกวิก	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	108	เวียดนาม
45	ดุสิตดีทู เคนส์ ดูไบ	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	237	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
46	ดุสิตบรีนเชส เรสซิเดนเชส ดูไบ มารินา	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	146	สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
47	ดุสิตดีทู ฟูดู บินฮู	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	88	ฉางโจว จีน
48	ดุสิต เดอะราฟาเอล ฮอตสปริง แอนด์ สปา ฉงชัว	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	133	กวางโจว จีน
49	ดุสิตธานี ตงไถ	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	155	เฉิงตู จีน
50	ดุสิตธานี ชิงเฟิง การ์เด็น	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	349	ฉางโจว จีน
51	ดุสิตธานี หูจิง	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	230	ฉางโจว จีน
52	ดุสิตธานี แชนดอลวู้ด รีสอร์ท ฉางหยู เบย์ ชู่โจว	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	411	กวางตุ้ง จีน
53	ดุสิตธานี เวทแลนด์พาร์ค รีสอร์ท หนานจิง	รับจ้างบริหาร แบบแฟรนไชส์	45	เฉิงตู จีน
54	สถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก สวนสนประดิพัทธ์ (Seapine Recreation Centre)	รับจ้างบริหาร แบบ White Label	347	หัวหิน ไทย
55	สถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก ไชยนารายณ์ ริเวอร์ไซด์ (Chainarai Riverside)	รับจ้างบริหาร แบบ White Label	84	เชียงใหม่ ไทย
56	สถานพักผ่อนและพักผ่อนกองทัพบก (ลานนา) กรีนเลค รีสอร์ท (Green Lake Resort)	รับจ้างบริหาร แบบ White Label	151	เชียงใหม่ ไทย
57	โรงแรมเบย์วิว (Bayview Hotel)	รับจ้างบริหาร แบบ White Label	145	เกาะกวม สหรัฐอเมริกา
รวมจำนวนห้องพัก			11,506	

### ค) วิลล่าระดับหรู (Luxury Villas)

นอกเหนือจากโรงแรมที่เป็นเจ้าของ และโรงแรมที่รับจ้างบริหารแล้ว กลุ่มดุสิตยังมีวิลล่าระดับหรู ภายใต้บริษัทย่อย LVM Holdings Pte. Ltd. (“LVM Holdings”)

LVM Holdings Pte. Ltd. (“LVM Holdings”) เป็นบริษัทย่อยของ Dusit Overseas Co., Ltd. ที่ลงทุนเมื่อปี 2561 ประกอบด้วย 9 บริษัท ซึ่งจัดตั้งขึ้นในหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งประกอบธุรกิจทำการตลาด ดำเนินการจองและบริหารจัดการวิลล่าระดับหรูแบบครบวงจรภายใต้แบรนด์ อีลิธ เฮเวนส์ (Elite Havens) ปัจจุบันมีวิลล่าให้บริการอยู่ในอินโดนีเซีย ไทย ญี่ปุ่น ศรีลังกา อินเดีย และมัลดีฟส์ โดย LVM Holdings มีแผนการขยายธุรกิจในอนาคตทั้งในประเทศไทย ญี่ปุ่น และศรีลังกา และวางแผนจะเข้าสู่ออสเตรเลียและยุโรป

### ลักษณะการประกอบธุรกิจ

อีลิธ เฮเวนส์ เป็นผู้ให้บริการจัดการและให้เช่าวิลล่าสุดหรูชั้นนำในเอเชีย เปิดดำเนินการมาแล้ว 25 ปี โดยมีเครือข่ายวิลล่าสุดหรูและชาเลต์ตั้งอยู่ในจุดหมายปลายทางยอดนิยมอย่าง บาห์ลี ลอมบอก กูเก็ท เกาะสมุย ศรีลังกา นิเซโกะ และหลายเมืองในอินเดีย

ลักษณะการดำเนินการคือ บริษัทจะทำสัญญาข้อตกลงเป็นการเฉพาะโดยตรงกับเจ้าของวิลล่าสุดหรู เพื่อทำการจัดการและ/หรือทำการตลาดอสังหาริมทรัพย์ทั่วโลกผ่านช่องทางการจองที่เป็นกรรมสิทธิ์และตัวแทนขาย ซึ่งการดำเนินงานของ อีลิธ เฮเวนส์ นั้นได้รับการสนับสนุนโดยเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาภายใน เป็นการจัดการแบบเรียลไทม์ที่รวมทั้งปฏิทิน อัตรา ราคา ผ่านช่องทางการจองที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนสถานที่และสกุลเงินได้มากมาย ทั้งนี้ ยังสามารถเข้าถึงกลุ่มคนต่างๆ ได้ทั่วถึง เช่น เจ้าของวิลล่า ตัวแทนการท่องเที่ยว พนักงานวิลล่า ผู้บริหารและพนักงาน

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

อีลิธ เฮเวนส์ ให้บริการวิลล่าตากอากาศระดับไฮเอนด์ที่ได้รับการคัดสรรมาแล้วในเมืองท่องเที่ยวที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดในเอเชีย สถานที่ให้บริการแต่ละแห่งจะได้รับการประเมินก่อนการเลือกเพื่อให้แน่ใจว่าตรงกับการเป็นแบรนด์ระดับบน โดยแขกผู้เข้าพักของอีลิธ เฮเวนส์ สามารถเพลิดเพลินไปกับบริการที่หรูหรามากมาย ซึ่งนำเสนอโดยทีมงานจาก กูร์เมต์ ฟู้ดส์ (Gourmet Food) ที่จัดเตรียมโดยพ่อครัวส่วนตัว ไปจนถึงเครื่องดื่มที่ได้รับการคัดสรรมาอย่างดี อีกทั้งการทำทรีตเมนต์เพื่อสุขภาพ กิจกรรมพิเศษ และการท่องเที่ยวเพื่อสำรวจจุดหมายปลายทางในสถานที่ท้องถิ่น

ที่ตั้ง	จำนวนวิลล่าที่ทำการตลาด	จำนวนวิลล่าที่บริหารจัดการ	รวม
อินโดนีเซีย	65	52	117
ไทย	14	48	62
ญี่ปุ่น	0	20	20
ศรีลังกา	4	0	4
มัลดีฟส์	8	0	8
อินเดีย	32	0	32
<b>ทั้งหมด</b>	<b>123</b>	<b>120</b>	<b>243</b>
<b>รวมจำนวนห้อง</b>			<b>1,069 ห้อง</b>

วิลล่าที่ให้บริการประกอบด้วยวิลล่าเดี่ยว คอมเพล็กซ์วิลล่าขนาดเล็ก และคอมเพล็กซ์วิลล่าขนาดใหญ่อีกสองสามแห่ง จำนวนห้องนอนต่อวิลล่ามีตั้งแต่ 1 ถึง 9 ห้อง โดยเฉลี่ยแล้วจะมี 4 ถึง 5 ห้องนอน วิลล่าแต่ละหลังมีสโตนีและที่ตั้งอันหลากหลาย มีการออกแบบทั้งแบบทันสมัยไปจนถึงแบบดั้งเดิม ตั้งแต่บ้านริมทะเลในเขตร้อนชื้น ชาเลต์สกีบนภูเขา สถานที่พักผ่อนในชนบท และบ้านพักที่มีวิวทิวทัศน์บนหน้าผาแบบพาโนรามาสวยงามที่เหมาะสมสำหรับจัดงานแต่งงาน บ้านพักตากอากาศดูร้อนทั้งหมดมีสระว่ายน้ำส่วนตัว หลายหลังมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม เช่น สนามเทนนิส ห้องพักผ่อน ห้องเล่นเกมห้องออกกำลังกาย ห้องสปา และโรงภาพยนตร์ในบ้าน

### การบริการให้กับเจ้าของวิลล่า

อีลิธ เฮเวนส์ ให้บริการแบบครบวงจรชนิดที่ไร้รอยต่อสำหรับเจ้าของวิลล่า ด้วยการจัดการกระบวนการตลาด การจัดการและการเช่าทั้งหมด ซึ่งจะช่วยยกระดับและให้โอกาสทางการค้าของอสังหาริมทรัพย์ที่มีเอกลักษณ์ให้อยู่ภายใต้แบรนด์ อีลิธ เฮเวนส์ เช่นเดียวกับแบรนด์วิลล่าเดี่ยวสุดหรู

อีลิธ เฮเวนส์ ยังได้ทำการตลาดโดยการนำเสนอวิลล่าทั่วโลก ส่วนการสร้างแบรนด์วิลล่าแต่ละแห่งนั้นจะใช้ป้ายโฆษณา เมนูชุดเครื่องแบบ และชุดข้อมูล นอกจากนี้ ยังสร้างเว็บไซต์วิลล่าโดยใช้ภาพถ่ายจากมือถือและเขียนคำโฆษณาเชิญชวน โดยวิลล่า



แต่ละแห่งจะทำการตลาดผ่านทางพอร์ทัลการจองที่เป็นกรรมสิทธิ์ของอีลิธ เฮเวนส์ เว็บไซต์ในเครือ และตัวแทนขาย และการแสดงสถานะออนไลน์ของวิลล่าจะได้รับการปรับให้เหมาะสมผ่านหลายช่องทางรวมถึงสื่อที่ต้องชำระเงิน สื่อที่บริษัทเป็นเจ้าของ และสื่อที่ไม่ต้องชำระเงิน

### การบริการลูกค้า

อีลิธ เฮเวนส์ มอบประสบการณ์ระดับห้าดาวให้แก่แขกผู้เข้าพักตั้งแต่การจองไปจนถึงการเช็คอินเอาท์ โดยปรับให้เข้ากับความต้องการในแต่ละสถานที่โดยเฉพาะ วิลล่าแต่ละหลังจะมีพนักงานมืออาชีพทั้งพนักงานต้อนรับ หัวหน้าพ่อครัว บัณฑิตเลอร์ แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย และคนขับรถ นอกจากนี้ ยังมีทีมที่ช่วยดูแลการขนส่งส่วนบุคคล และการจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มที่หรูหรา ซึ่งมีการเก็บสต็อกล่วงหน้าตามที่แขกร้องขอไว้ด้วย การดำเนินงานลักษณะนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้บริการกับบุคคลในระดับสูง

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้านั้นเปลี่ยนไปมาก จากที่มักจะพักผ่อนในวิลล่า เปลี่ยนมาหาประสบการณ์ในท้องถิ่น ทำให้ผู้จัดการประสานงานวิลล่าต้องใช้องค์ความรู้ท้องถิ่นมาปรับใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น การบำบัดด้วยสปา สอนเล่นว้าวบาหลิ การเช่าเรือยอชต์ การออกไปเยี่ยมชมช่างฝีมือท้องถิ่น คู่มือการเล่นสกีส่วนตัว ไปจนถึงการจองโต๊ะอาหารในร้านอาหารท้องถิ่นที่ดีที่สุดให้ได้ในนาทีสุดท้าย

ในปัจจุบันผู้คนสามารถเดินทางระหว่างประเทศได้อีกครั้ง ทีมงานของอีลิธ เฮเวนส์ มีความพร้อมที่จะกลับมาอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมในที่พักรวิลล่าสำหรับแขกผู้เข้าพัก เช่น การจัดงานแต่งงาน วันเกิดและวันครบรอบ การพักผ่อนและงานประชุมสำหรับผู้บริหาร และการพักผ่อนเพื่อสุขภาพ

### ธุรกิจโรงแรม

#### ตลาดและการแข่งขัน

- ปี 2566 ได้ปรับกลยุทธ์การตลาด โดยเน้นที่ช่องทางการจองโดยตรง ซึ่งช่องทางการจองโดยตรงของบริษัทเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 3.5 ของรายได้โรงแรม เป็นร้อยละ 10 เนื่องจากบริษัทได้มีการปรับปรุงเว็บไซต์ รวมถึงกลยุทธ์การตลาดแบบชำระเงินออนไลน์อย่างต่อเนื่อง

การเพิ่มทีมงานในแผนการตลาดของบริษัท ส่งผลให้โซเชียลมีเดียมีความแข็งแกร่ง ด้วยการปรับปรุงเนื้อหาในโฆษณาที่สอดคล้องกับแบรนด์ ส่งผลให้จำนวนครั้งของผู้ที่เห็นคอนเทนต์ หรือเนื้อหาต่างๆ มีส่วนร่วมโดยรวมดีขึ้นร้อยละ 20

- ถึงแม้บางพื้นที่จะมีโอกาสที่ดีสำหรับการเข้าไปรับจ้างบริหารโรงแรม แต่ในภาคธุรกิจโรงแรม ยังประสบกับการแข่งขันของตลาดโลกในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มโรงแรม และแบรนด์โรงแรมต่างๆ รวมถึงการลดลงของจำนวนโครงการก่อสร้างโรงแรมในหลายแห่ง ส่งผลให้ค่าธรรมเนียมในการรับจ้างบริหารลดลง ทำให้เกิดการปรับปรุงข้อกำหนดและเงื่อนไขกับเจ้าของโรงแรมต่างๆ ด้วยเหตุนี้ ความคาดหวังในการเติบโตของประชากร และเศรษฐกิจในเอเชีย จะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการขายตัวของภูมิภาคนี้ ในปี 2567 บริษัทกำลังขยายตัวไปอีกขึ้น โดยการทำสัญญาจ้างบริหารโรงแรมมากขึ้นในทวีปเอเชีย และทวีปยุโรป เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งรายได้ในส่วนการรับจ้างบริหารโรงแรม

#### การท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

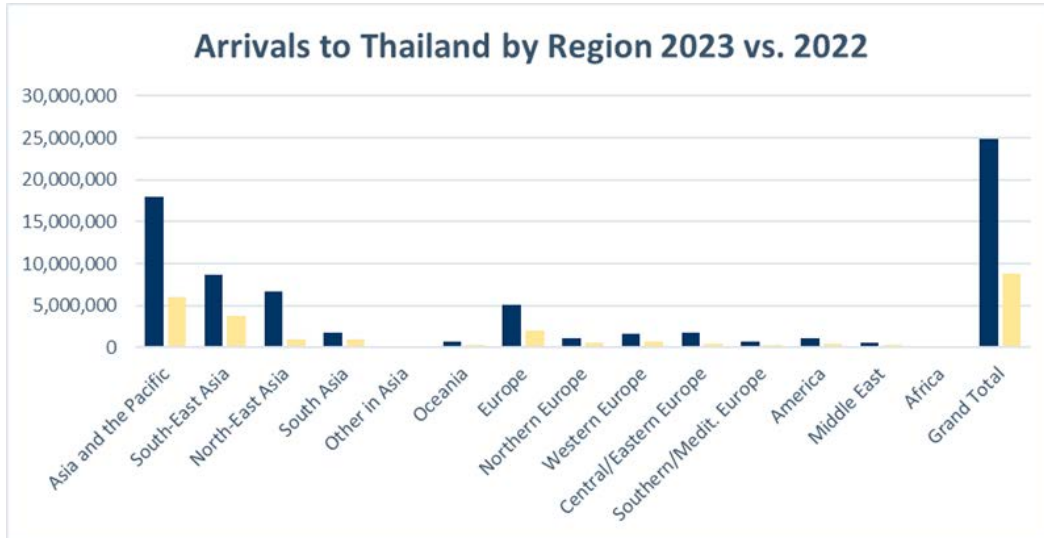
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปี 2566 พุ่งตัวต่อเนื่องจากปี 2565 จากข้อมูลขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNTWO) จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางทั่วโลกกลับมาที่ร้อยละ 88 ของระดับก่อนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19

ภาพอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลกยังมีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่องในปี 2567 องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNTWO) ประเมินว่าในปี 2567 ควรจะได้เห็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางทั่วโลกกลับมาที่ระดับก่อนการแพร่ระบาดของ COVID-19

#### การท่องเที่ยวในประเทศไทย

สำหรับในประเทศไทยนั้น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยตั้งเป้าหมายนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาประเทศไทยที่ 35 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 24 จาก 28.2 ล้านคนในปี 2566

ในปี 2566 ประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวมากเข้ามามากที่สุด 5 อันดับแรก คือ มาเลเซีย จีน เกาหลีใต้ อินเดีย และรัสเซีย ทั้งนี้ การท่องเที่ยวได้สร้างรายได้มูลค่า 1.2 ล้านล้านบาท (แหล่งข้อมูล: กรุงเทพโพสต์, 2 มกราคม 2566)



กราฟด้านบนแสดงให้เห็นถึงตัวเลขของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาโดยแบ่งตามภูมิภาคในปี 2566 (สีน้ำเงิน) และ 2565 (สีเหลือง)  
(ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา <https://www.mots.go.th/>)

#### ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมและธุรกิจโรงแรม ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC)

การผ่อนปรนข้อจำกัดการเดินทางและการควบคุมเขตแดนในหลายประเทศทำให้การเดินทางและการท่องเที่ยวเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วก็ตาม ผลกระทบดังกล่าวยังมีขอบเขตที่จำกัดอันเนื่องมาจากจำนวนเที่ยวบินที่ไม่เพียงพอและปัญหาการรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นของสนามบินอันเป็นผลมาจากการขาดแคลนบุคลากร

กองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF ได้กล่าวว่า “เศรษฐกิจของประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกส่วนใหญ่อาจเกิดการชะลอตัวและประเทศหนึ่งในสามของโลกจะเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอย” โดย IMF คาดว่าเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเติบโตได้ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 4 หลังจากการฟื้นตัวในปี 2564 อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของโลกที่มีความไม่แน่นอนประกอบกับภาวะเงินเฟ้อ แม้ว่า IMF แจ้งว่าภูมิภาคเอเชียยังคงเป็นภูมิภาคที่มีเศรษฐกิจเป็น “จุดสว่าง” หรือ “Bright Spot” แต่ก็ยังคาดว่าจะเติบโตได้ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยถึงร้อยละ 5.5 เมื่อเทียบกับสองช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

#### ประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทยคาดว่า GDP ในปี 2567 จะเติบโตร้อยละ 3.2 และไทยจะเป็น 1 ใน 2 ประเทศที่คาดว่าจะมีการเติบโตของ GDP ขณะที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์ว่า GDP ของไทยจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.6 โดยผลกำไรจากการบริโภคส่วนตัวที่สูงขึ้น และความต้องการจากต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น

(ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย และบางกอกโพสต์)

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ตั้งเป้าจะดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่ต่ำกว่า 35 ล้านคนในปี 2567 และจะสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวน 1.92 ล้านล้านบาท ในขณะที่การท่องเที่ยวในประเทศคาดว่าจะทำได้ 1.08 ล้านล้านบาทจากการเดินทางในประเทศ 200 ล้านเที่ยว

**ห้องพักโรงแรมดุสิตธานี พัทยา** มีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมด (RevPAR) สูงถึงร้อยละ 58 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา และได้แซงหน้าการเติบโตของรายได้ของกลุ่มคู่แข่ง

**โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต** ทำผลงานได้ดีกว่าคู่แข่งด้วยรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมด (RevPAR) ที่เติบโตสูงถึงร้อยละ 56 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่แล้ว โดยนักท่องเที่ยวจากประเทศอินเดียยังคงเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศกลุ่มใหญ่ที่สุด ตามมาด้วยนักท่องเที่ยวจากประเทศเกาหลีใต้ ประกอบกับตลาดนักท่องเที่ยวรัสเซียและจีนยังคงแสดงให้เห็นถึงการเติบโตที่แข็งแกร่ง

**โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน** ยังคงทำผลงานได้ดีตามคู่แข่งด้วยรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมด (RevPAR) ที่เติบโตร้อยละ 22 เมื่อเทียบกับปี 2566 ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในช่วงสุดสัปดาห์และวันหยุดช่วยให้โรงแรมมีอัตราการเติบโตโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเร็วกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ หัวหินยังได้รับประโยชน์จากการเติบโตของกลุ่มการท่องเที่ยวแบบพักผ่อนและการท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ (Leisure and MICE) ในปี 2566

**โรงแรมดุสิตธานี สามย่าน กรุงเทพมหานคร** ซึ่งเปิดตัวไปเมื่อเดือนพฤษภาคม 2566 โดยมีการเริ่มต้นที่แข็งแกร่งอันเนื่องมาจากความต้องการในการจองห้องพักทางออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น

รวมทั้งการได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวประเทศจีนแผ่นดินใหญ่และตลาดต้นทางที่สำคัญในอาเซียน

### ประเทศฟิลิปปินส์

จากข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยว (DOT) ประเทศฟิลิปปินส์ มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศในปี 2566 ถึง 5.5 ล้านคน ซึ่งเกินกว่าเป้าหมายเดิมที่วางไว้จำนวน 4.7 ล้านคน โดยนักท่องเที่ยวจากประเทศเกาหลีใต้ยังเป็นตลาดนักท่องเที่ยวขาเข้าอันดับหนึ่ง ตามมาด้วยนักท่องเที่ยวจากสหรัฐอเมริกาและนักท่องเที่ยวจากประเทศญี่ปุ่น

**โรงแรมดุสิตธานี มะนิลา** มีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นคิดเป็นร้อยละ 40 จากตลาดต้นทางในประเทศชั้นนำอันเนื่องมาจากการเดินทางเพื่อธุรกิจมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2566 นอกจากนี้ โรงแรมยังได้รับการจัดอันดับให้อยู่ใน 10 อันดับแรกของเมืองมากาตีในเว็บไซต์ TripAdvisor

**โรงแรมดุสิตธานี มัคตัน เซบู** จากการศึกษาพบว่า ในปี 2565 มีอัตราการเติบโตอย่างมั่นคงของนักท่องเที่ยวจากเกาหลีใต้ ในปี 2566 จะแทนที่ด้วยนักท่องเที่ยวจากฟิลิปปินส์ในฐานะตลาดต้นทางอันดับหนึ่ง โดยสายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสายการบินเซบู แปซิฟิกได้มีการเพิ่มเที่ยวบินจากเซบูไปยังมะนิลา

### ประเทศญี่ปุ่น

องค์กรการท่องเที่ยวแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่นรายงานว่าญี่ปุ่นได้ต้อนรับนักท่องเที่ยวกว่า 25 ล้านคนในปี 2566 ซึ่งถือเป็นจำนวนที่มากที่สุดนับตั้งแต่ปี 2562 อันเนื่องมาจากค่าเงินเยนที่มีการอ่อนค่าลงช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวหลังจากการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ โดยเหตุการณ์ดังกล่าวช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจที่เปราะบางของประเทศ

**โรงแรมอาคัย เกียวโต ชิโจ** ได้เปิดให้บริการไปเมื่อเดือนมิถุนายน ปี 2566 โดยโรงแรมตั้งอยู่ในย่านชิโจ-คาราสุมะซึ่งเป็นย่านยอดนิยม และใกล้กับตลาดนิกอิอันโด่งดังในย่านใจกลางเมือง

**โรงแรมดุสิตธานี เกียวโต** ได้เปิดให้บริการไปเมื่อเดือนกันยายน ปี 2566 ในย่านฮังกันจิ มอนเซ็น-มาจิ และตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกใกล้กับสถานีเกียวโต

### มัลดีฟส์

กระทรวงการท่องเที่ยวสาธารณรัฐมัลดีฟส์ได้รายงานว่านักท่องเที่ยวเข้าเป็นจำนวน 1.8 ล้านคน ในปี 2566 ซึ่งเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 12 จากปีที่ผ่านมา โดยประเทศต้นทางที่มีการเดินทางมาถึงมากที่สุดคือประเทศอินเดีย ตามมาด้วยรัสเซีย จีน และสหราชอาณาจักร

**โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์** มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมด (RevPAR) ที่ลดลงซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมดโดยรวมของตลาดในมัลดีฟส์นั้นลดลงคิดเป็นร้อยละ 6 อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของโรงแรมทำให้โรงแรมได้รับการจัดอันดับในลำดับที่ 1 ในด้านการแข่งขันสำหรับรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมดในไตรมาสสุดท้ายของปี 2566

### ประเทศสิงคโปร์

คณะกรรมการการท่องเที่ยวของประเทศสิงคโปร์ได้รายงานว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศสิงคโปร์มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าในปี 2566 โดยเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 14 ล้านคนเมื่อเทียบกับตัวเลขในปี 2565 ซึ่งมีจำนวนนักท่องเที่ยว 6.3 ล้านคน โดยนักท่องเที่ยวจากประเทศอินโดนีเซียยังคงรั้งอันดับหนึ่งในจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาประเทศสิงคโปร์โดยมีจำนวนสูงถึง 2.3 ล้านคน ตามมาด้วยนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนและมาเลเซียซึ่งมีจำนวน 1.4 ล้านคน และ 1.1 ล้านคนตามลำดับ

### ประเทศจีน

สถาบันวิจัยการท่องเที่ยวได้ประมาณการถึงจำนวนนักท่องเที่ยวขาเข้าในปี 2566 ว่าจะมีจำนวนถึงร้อยละ 60 ถึง 70 ของตัวเลขในปี 2562 นอกจากนี้ สถาบันวิจัยการท่องเที่ยวยังได้ประเมินว่าทั้งการเดินทางของนักท่องเที่ยวภายในประเทศและรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในปี 2566 จะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าจากปี 2565 โดยจะมีจำนวนถึงร้อยละ 80 ของจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2562

**ดุสิตธานี เวลเนส รีสอร์ท ซูโจว** มีการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งตั้งแต่ปี 2565 ด้วยรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมดที่เติบโตขึ้นปีต่อปีถึงร้อยละ 55.3 ซึ่งเติบโตเร็วกว่ากลุ่มคู่แข่งที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน (STR)

**ดุสิตธานี โมแกน เมาน์เทน หูโจว** ได้เปิดให้บริการในเดือนกันยายน ปี 2566 ซึ่งเป็นโรงแรมในเครือดุสิตแห่งที่ 11 ในประเทศจีน

### ประเทศเนปาล

การท่องเที่ยวของประเทศเนปาลรายงานว่าประเทศได้บรรลุเป้าหมายในการต้อนรับนักท่องเที่ยวมากกว่า 1 ล้านคนในปี 2566 โดยนับเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่ปี 2562 โดยรัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการต้อนรับนักท่องเที่ยวจำนวน 2 ล้านคนในปี 2567

**ดุสิตธานี หิมาลายัน รีสอร์ท ดุสิต เนปาล** สถานที่พักผ่อนอันน่าหลงใหลบริเวณเชิงเขาหิมาลัย และดุสิต บรีนเชส กาฐมาณฑุ ในย่านหรรษของลาซิมพัท โดยทั้งสองแห่งได้เปิดให้บริการในเดือนกรกฎาคม ปี 2566



## สหรัฐอเมริกา

### เกาะกวม

สำนักงานท่องเที่ยวกวม (GVB) ได้รายงานว่ามีจำนวนนักท่องเที่ยวขาเข้าถึง 655,970 คนในปี 2566 ซึ่งเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 101 จากปี 2565 โดยตลาดนักท่องเที่ยวขาเข้า 3 อันดับแรก ได้แก่ ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา/ฮาวาย

**โรงแรมดุสิตธานี กวม รีสอร์ท** ยังคงมีผลการดำเนินงานที่ดีโดยมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจเพื่อการพักผ่อนและยังได้เป็นโรงแรมอันดับต้นในกลุ่มคู่แข่งโรงแรมที่มีลักษณะเดียวกัน (STR) โดยมีการเติบโตอย่างแข็งแกร่งจากประเทศเกาหลีใต้และประเทศจีน ซึ่งเป็นตลาดต้นทาง

**โรงแรมดุสิตปีชีรีสอร์ท กวม** มีผลการดำเนินงานทางธุรกิจภายหลังพายุไต้ฝุ่นมาวารินในเดือนมิถุนายน ปี 2566 ซึ่งแม้ว่าจะเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว โรงแรมก็ยังคงมีการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมดที่น่าพอใจคู่แข่งได้

### ตะวันออกกลาง

#### สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

จากรายงานแนวโน้มเศรษฐกิจโลกฉบับล่าสุดจากธนาคารโลก (World Bank) รายงานฉบับดังกล่าวได้คาดการณ์ว่าตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ที่แท้จริงของสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ จะมีการเติบโตถึงร้อยละ 3.4 ในปี 2566 และจะเพิ่มขึ้นอีกถึงร้อยละ 3.7 ในปี 2567 และร้อยละ 3.8 ในปี 2568

ในปี 2566 **โรงแรมดุสิตธานี ดูไบ** มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่ากลุ่มตลาด Luxury ในดูไบโดยมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมดที่เติบโตร้อยละ 4.5 โดยสิ่งนี้เป็นผลมาจากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในระหว่างการจัดประชุม COP28 ขององค์การสหประชาชาติ (UN) ในเดือนธันวาคมที่ผ่านมา

**โรงแรมดุสิตธานี อาบูดาบี** ได้เพิ่มรายได้เฉลี่ยรายวัน (ADR) เร็วกว่าโรงแรมคู่แข่งเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายการเปรียบเทียบรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักที่ขายได้ของโรงแรมกับของโรงแรมในตลาดที่ 112.5 โดยการเติบโตดังกล่าวนี้เป็นผลมาจากจำนวนผู้เข้าพักทั้งหมดที่จองโดยตรงและที่จองผ่านผู้ให้บริการด้านการจองที่พัก (OTA)

### ประเทศกาตาร์

ประเทศกาตาร์ได้ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นด้วยการรองรับนักท่องเที่ยวมากกว่า 4 ล้านคนในปี 2566 ซึ่งแต่ละระดับที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา โดยสำนักงานท่องเที่ยวประเทศกาตาร์ได้ประกาศเน้นย้ำถึงความสำเร็จของประเทศในการใช้ประโยชน์จากการผลักดันจากการจัดการแข่งขันฟุตบอล FIFA World Cup ที่ประเทศกาตาร์ในปี 2565

**โรงแรมดุสิต โดฮา** ได้มีอัตราการเข้าพักสูงสุดในบรรดากลุ่มคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั้งหมดได้อย่างแข็งแกร่ง แม้ว่าจะมีความท้าทายจากโรงแรมใหม่ๆ ที่เข้าสู่ตลาดในปี 2566 ก็ตาม

**โรงแรมดุสิตดีทู ซัลวา โดฮา** แม้ว่าจะมีผลการดำเนินงานที่ลดลงภายหลังการจัดการแข่งขันฟุตบอล FIFA World Cup แต่โรงแรมก็ยังคงมีการเติบโตอย่างรวดเร็วจากตลาดที่สำคัญอันได้แก่ ซาอุดีอาระเบีย (+122%) อินเดีย (+94%) และคูเวต (+181%)

### ประเทศโอมาน

จากรายงานเบื้องต้นสำหรับปีงบประมาณ 2566 ได้เผยให้เห็นว่าตัวเลข GDP ที่แท้จริงได้เติบโตขึ้นถึงร้อยละ 2.3 โดยกระทรวงการคลังได้คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจในประเทศโอมานจะมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ในปี 2567

ประกอบกับกระทรวงมรดกและการท่องเที่ยวได้มีการดำเนินการกลยุทธ์เฉพาะในการส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวในรัฐสุลต่าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคการท่องเที่ยวต่อตัวเลข GDP โดยมีเป้าหมายที่จะเติบโตเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.4 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 5 ภายในปี 2573 โดยมีเป้าหมายระยะยาวในอัตราร้อยละ 10 ภายในปี 2583

**โรงแรมดุสิตดีทู นาซีม รีสอร์ท จิเบล อักห์ดาร์** ได้สร้างขึ้นโดยมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวซึ่งตั้งอยู่บนภูเขา โดยตั้งอยู่ระหว่างรีสอร์ทดีลักซ์ระดับ 5 ดาว และโรงแรมในท้องถิ่น และได้รับการต้อนรับอย่างดีจากแขกผู้เข้าพัก โดยได้ถูกจัดขึ้นเป็นอันดับ 2 ในบรรดาโรงแรมในจิเบล อักห์ดาร์ และได้รับคะแนนจากผู้เข้าพัก 5.0

### ทวีปแอฟริกา

#### ประเทศอียิปต์

ภายหลังการเติบโตอย่างแข็งแกร่งในปี 2566 นั้น ได้มีการคาดการณ์ว่านักท่องเที่ยวจากต่างประเทศจะมีการเดินทางเข้ามาในระดับเดียวกับก่อนเกิดการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ภายในปี 2567 จากรายงานเบื้องต้นขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO World Tourism Barometer) ประจำปี โดยภายในปี 2566 จะมีอัตราการเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับที่ร้อยละ 88 ของปี 2562 ด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวขาเข้าประมาณ 1.3 พันล้านคน ทั้งนี้ ปัจจัยที่คาดว่าจะช่วยผลักดันการฟื้นตัวอย่างเต็มรูปแบบนั้นได้แก่ ความต้องการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นภายหลังการเปิดประเทศ การพัฒนาการเชื่อมต่อการเดินทางทางอากาศที่ดีขึ้น และการฟื้นตัวของตลาดและจุดหมายปลายทางในเอเชีย

S&P Global Rating Agency ได้คาดการณ์ว่าอียิปต์มีแนวโน้มที่จะลดค่าสกุลเงินของตนเพื่อให้สอดคล้องกับอัตราตลาดคู่ขนานได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

**โรงแรมดุสิตธานี เลควิว ไคโร** ได้บรรลุเป้าหมายการเป็นอันดับหนึ่งในรายได้เฉลี่ยรายวัน (ADR) ท่ามกลางคู่แข่ง และได้มีการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักเร็วกว่ากลุ่มคู่แข่งของโรงแรม

#### ประเทศเคนยา

ธนาคารโลก (World Bank) ได้มีการคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจในประเทศเคนยาจะมีการเติบโตถึงร้อยละ 5.2 ในปี 2567 โดยได้แรงหนุนมาจากการลงทุนที่เพิ่มขึ้นของภาคเอกชน นอกจากนี้ประเทศเคนยายังได้ยกเลิกข้อจำกัดด้านวีซ่าโดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

**โรงแรมดุสิต ปริ้นเซล ไฮเทล เรสซิเดนเชียล ไนโรบี** ได้เปิดให้บริการในเดือนมีนาคม 2566 โดยตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกสบายบนพื้นที่เวสต์แลนด์ ใกล้กับสำนักงานบริษัทต่างๆ ซึ่งเป็นทำเลที่น่าสนใจ และห่างจากท่าอากาศยานนานาชาติโจโม เคนยัตตาเพียง 30 นาทีหากเดินทางโดยรถยนต์

#### การสร้างแบรนด์

เพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ในตลาด เราได้ปรับภาพลักษณ์แบรนด์ ในปี 2566 (Rebranding) เดวารานา ดุสิต รีทรีตส์ (Devarana Dusit Retreats) แบรินดรีทรีตส์ ระดับอัลตร้าลักซ์วารีที่โดดเด่นด้วยความเป็นส่วนตัวและความมุ่งมั่นในการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม และเปิดตัวแบรนด์ใหม่ ดุสิต คอลเลกชัน คอลเลกชันอสังหาริมทรัพย์ที่โดดเด่นพร้อมเรื่องราวที่ไม่เคยบอกเล่า ควบคู่ไปกับประสบการณ์สุดพิเศษ โรงแรมแห่งแรกภายใต้แบรนด์เหล่านี้คาดว่าจะเปิดให้บริการตั้งแต่ปี 2567

#### การสื่อสารทางการตลาด

1) ปี 2566 ถือว่าอุตสาหกรรมโรงแรมฟื้นตัวอย่างเต็มที่กลยุทธ์การตลาดจึงเปลี่ยนจากวิธีการในยุคการแพร่ระบาดของ COVID-19 และมุ่งเน้นไปที่การตลาดดิจิทัลด้วยการเปิดใช้งานช่องทางต่างๆ รวมถึงการตลาดผ่านเครื่องมือค้นหา (Search Engine Marketing - SEM) การโฆษณาบนโซเชียลมีเดียและในช่องทางหลักๆ ที่สำคัญเพื่อกระตุ้นการจองห้อง

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดความแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และการดึงความสนใจของลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์และทางช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ซึ่งยังคงเป็นหนึ่งในหลักการทำการตลาดของบริษัท ในขณะที่เดียวกันบริษัทยังคงดำเนินการเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ติดตามเพราะว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในพอร์ตโฟลิโอและทางหน้าเพจของแบรนด์ และการทำให้อัลกอริทึมของแพลตฟอร์มสื่อสังคมออนไลน์มีความเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเน้นคุณภาพของเนื้อหาให้มากขึ้น และรักษาไว้ซึ่งระดับของการมีส่วนร่วมในโพสต์ของ

บริษัทให้อยู่ในระดับที่สูง โดย Facebook และ Instagram ยังคงเป็นแพลตฟอร์มหลักสำหรับการทำสื่อสังคมออนไลน์ ในขณะที่ก็พบว่าการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งานผ่านทางบัญชี Line มีจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ น่าจะเป็นผลมาจากพฤติกรรมที่ยังคงอยู่ในยุคโคระบาด

2) ในปี 2565 บริษัทเสนอจุดสนใจหลักในการสร้างธุรกิจโดยตรง เช่น การจองโรงแรมผ่านเว็บไซต์ในปีนี้มียอดจองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และบริษัทได้ปรับปรุงการจองห้องพักออนไลน์ รวมถึงการรีเฟรชเว็บไซต์การเปิดใช้งานที่เพิ่มขึ้นของตลาดดิจิทัล ทำให้สัดส่วนการให้บริการทางเว็บไซต์เพิ่มขึ้นเข้าสู่หลักหลัก

ในปี 2566 เพื่อยกระดับและรักษาการรับรู้ถึงแบรนด์ บริษัทมีแคมเปญ 'ระดับบริษัท' อีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่ามีเนื้อหาที่สอดคล้องกันทั่วทั้งเครือข่ายโรงแรมของบริษัท

#### การตลาดดิจิทัล

1) กลุ่มบริษัทได้ปรับปรุงเว็บไซต์ Dusit.com อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเว็บไซต์และเพื่อปรับปรุงเส้นทางของผู้ใช้งานเว็บไซต์ โดยในปี 2566 เว็บไซต์ Dusit.com มีการเข้าชมเว็บไซต์ในภาพรวมสูงถึงร้อยละ 77 และกิจกรรมต่างๆ ของลูกค้าที่เข้ามาดำเนินการในเว็บไซต์มีอัตราที่สูงขึ้นถึงร้อยละ 28 เมื่อเทียบเป็นรายปี ในช่วงปลายปี 2566 มีการขยายทีมดิจิทัลที่เชี่ยวชาญในฝ่าย Dusit Digital Lab ซึ่งจะช่วยส่งเสริมฝ่ายการตลาดทั้งหมด และมีเป้าหมายในการสร้างให้ดุสิตเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมในการใช้งานเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Guest-facing) และกลยุทธ์ทางการตลาดที่เป็นนวัตกรรมใหม่

ส่วนที่บริษัทกำลังผลักดันมีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่

- การตลาดเชิงประสิทธิภาพซึ่งต้องการการตรวจสอบและเพิ่มประสิทธิภาพการโฆษณาทางอินเทอร์เน็ตอย่างสม่ำเสมอ โดยแกนหลักต่างๆ ของการโฆษณาโดยการใช้การค้นหาและการสืบค้นข้อมูลบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Metasearch) การขึ้นป้ายโฆษณา หรือการลงสื่อโฆษณาผ่านโปรแกรมอัตโนมัติ และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เหล่านี้จะถูกนำมาเข้ามาใช้ในองค์กร เมื่อสามารถควบคุมการโฆษณาได้อย่างสมบูรณ์ บริษัทจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับยอดขายที่เกิดจากการใช้สื่อโฆษณาได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของยอดการจองห้องพักโดยตรง
- วัฒนธรรมและกลยุทธ์ด้านเนื้อหา: สื่อที่มีอิทธิพลมากที่สุดของประสบการณ์การใช้งานของลูกค้าคือเนื้อหา

โดยบริษัทจำเป็นต้องทุ่มเทความพยายามในการนำเสนอเนื้อหาที่สดใหม่และให้ประสบการณ์ที่มากขึ้นครอบคลุมแบรนด์และโรงแรมทั้งหมดของบริษัท เพื่อตอบสนองต่อเทรนด์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความต้องการของแขกผู้มาเยือน

- เทคโนโลยีด้านการตลาดและการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Guest-facing): เนื่องด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ มักมีการเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตอยู่เสมอ บริษัทจึงจำเป็นต้องทำเว็บไซต์และแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับในตลาดในอันดับต้นๆ โดยได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลลูกค้า เนื้อหาเฉพาะบุคคล และขั้นตอนการทำงานในการเผยแพร่ ซึ่งรับประกันได้ว่าข้อมูลเหล่านั้นเป็นข้อมูลของบริษัททั้งหมด
- บริการของ Dusit Digital Lab: โรงแรมของบริษัทมีความจำเป็นต้องมีตัวช่วยในการสร้างและขยายทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมดิจิทัลที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเมื่อมีการสมัครขอใช้บริการแล้ว ทาง Dusit Digital Lab จะขยายการให้บริการของสำนักงานใหญ่เพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการด้านการตลาดดิจิทัลที่สำคัญที่สุดแบบรายวัน

- 2) ด้วยงบประมาณด้านการใช้สื่อโฆษณาที่สูงขึ้น บริษัทสามารถรักษาผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำแคมเปญการตลาดด้วยสื่อโฆษณาได้ถึง 12 เท่า ทำให้ลดต้นทุนการจูงใจที่ผ่านตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์และเพิ่มยอดการจองโดยตรงกับทางโรงแรมได้

### การตลาดเพื่อสร้างความภักดีต่อแบรนด์ (Loyalty Marketing)

ในปี 2566 เป้าหมายหลักของดุสิตโกลด์รอยัลดีโปรแกรม คือการเพิ่มสมาชิกจากทั่วทั้งเครือข่ายโรงแรมและการวางรากฐานการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) และกลยุทธ์ความภักดีต่อแบรนด์ที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ ด้วยความพยายามร่วมกันจากเครือข่ายโรงแรมทั้งหมด บริษัทมีสมาชิกเพิ่มมากกว่า 16,000 คนต่อเดือน และในปัจจุบันได้มีสมาชิกกว่า 1.7 ล้านคนทั่วโลก โดยส่วนแบ่งรายได้จากความภักดีต่อแบรนด์มีอัตราร้อยละ 8

### การตลาดร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ

เพื่อการขยายขอบเขตการเข้าถึงและเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรในอุตสาหกรรมที่โดดเด่นอย่างสายการบิน การเงิน และโทรคมนาคม ทีมงานด้านการตลาดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของบริษัทยังคงมุ่งเน้นไปที่ความคิดริเริ่มที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย โปรแกรมการสะสมไมล์เที่ยวบิน และโปรแกรมการแลกของรางวัล และการขายบัตรกำนัลเงินสดให้กับพันธมิตร นอกจากนี้ บริษัทยังมีเป้าหมายทำการตลาดในรูปแบบที่ไม่ใช่การขายห้องพัก (non-room marketing) โดยดำเนินการผ่านรูปแบบธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) และรูปแบบ

การติดต่อกับลูกค้าโดยตรงผ่านทางพันธมิตร อาทิ สร้างรายได้จากขนมไหว้พระจันทร์กับพันธมิตรต่างๆ เช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ บัตรเครดิตกรุงไทย บัตรเครดิต JCB และธนาคารอาคารสงเคราะห์

### การตลาดและการแข่งขันของบริการการรับจ้างบริหารโรงแรม

#### ก) การทำการตลาดของบริการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ

แบรนด์ดุสิตได้รับการส่งเสริมเพื่อที่จะได้รับสัญญาจ้างบริหารโรงแรมใหม่ๆ ผ่านขั้นตอนดังต่อไปนี้

- การมีส่วนร่วมและการเป็นวิทยากรรับเชิญในงานสัมมนาการลงทุนธุรกิจโรงแรมทั่วโลก
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ปรึกษาด้านการลงทุน และผู้ประกอบการด้านทรัพยากร
- การใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการขายธุรกิจของดุสิตผ่านช่องทางที่หลากหลายของสื่อสังคมออนไลน์
- ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อส่งเสริมทางการตลาด

#### ข) การแข่งขัน

##### การแข่งขันที่ผ่านมาและข้อสังเกต

ตลอดช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ภาคธุรกิจการรับจ้างบริหารโรงแรมทั่วโลกมีการแข่งขันที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มโรงแรมและแบรนด์โรงแรม และยิ่งทวีคูณมากขึ้นจากการลดลงของโครงการการพัฒนาโรงแรมโดยรวม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ค่าธรรมเนียมการรับจ้างบริหารโรงแรมลดลงและทำให้อัปเดตกำหนดและเงื่อนไขเกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มการเติบโตของภูมิภาคเอเชียถูกมองว่าเป็นไปในเชิงบวก โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกทั้งในด้านจำนวนประชากรและเศรษฐกิจ โดยในปี 2566 บริษัทยังคงขยายกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องโดยได้บรรลุข้อตกลงการทำสัญญาจ้างบริหารโรงแรมจำนวนมากในต่างประเทศ เช่น อินเดีย จีน และประเทศอื่นๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย และมุ่งเน้นที่การขายธุรกิจในทวีปยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา ซึ่งส่งผลให้รายได้จากธุรกิจการรับจ้างบริหารโรงแรมมีสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น

### วิลล่าระดับหรู (แบรนด์ Elite Havens: ดำเนินการโดย LVM Holdings Pte Ltd.)

#### แรงผลักดัน

ตลาดการให้เช่าที่พักในเอเชียแปซิฟิกเติบโตอย่างมีนัยสำคัญตลอดทศวรรษที่ผ่านมา โดยได้แรงหนุนจากการเชื่อมต่อทางอากาศที่เพิ่มมากขึ้น การเดินทางที่ประหยัด การเพิ่มขึ้นของรายได้ของตลาดประเทศเกิดใหม่โดยเฉพาะประเทศจีน ประสบการณ์การพักผ่อนแบบส่วนตัว ความชอบทางวัฒนธรรมของเอเชีย

สำหรับการท่องเที่ยวแบบหมู่คณะและครอบครัว และการเติบโตโดยทั่วไปของนักท่องเที่ยว คนที่มีรายได้สูงมองว่าเอเชียแปซิฟิกเป็นจุดหมายปลายทางที่น่าดึงดูดใจสำหรับวันหยุดพักผ่อนในระยะยาว

การสร้างบ้านหลังที่สองนั้นเป็นแรงผลักดันหลักที่ทำให้เกิดความต้องการให้ชาวบ้านพักตากอากาศเพิ่มมากขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เทคโนโลยีออนไลน์ และช่องทางการให้บริการที่เพิ่มขึ้น จะช่วยผลักดันให้มีสถานที่พักตากอากาศสำหรับให้บริการมากขึ้น

การระบาดครั้งใหญ่ของ COVID-19 ส่งผลกระทบทางลบต่อตลาดการให้เช่าวิลล่าในเอเชีย โดยมี จำนวนวิลล่าที่ให้เชาลดลงเนื่องจากสาเหตุหลายประการ อาทิเช่น การขายสินทรัพย์ออกไป การเปลี่ยนไปเช่าระยะยาวขึ้น ลดต้นทุนลง เป็นต้น

ในปี 2566 มีการเติบโตกลับมาสู่ระดับก่อนการเกิด COVID-19 ไม่ว่าจะเป็นมูลค่าทางการตลาด อัตราค่าเช่า อย่างไรก็ตาม พบว่าจำนวนวิลล่าเพิ่มขึ้นไม่มากนัก เช่น ในบาห์ลี ซึ่งเป็นตลาดวิลล่าที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย (ตามข้อมูลจาก Villa Finder\*) พบว่าจำนวนวิลล่าเหลือเพียงร้อยละ 90 ของปี 2562 ในขณะที่ในภูเก็ตและสมุยพบว่ามีจำนวนวิลล่าเหลือเพียงร้อยละ 55 ของปี 2562

\*ที่มา: The Asia Pacific Villa Rental Market 2023: Latest Market Insights <https://www.villa-finder.com/magazine/asia-pacific-villa-rental-market-2023/>

## การตลาดและการแข่งขัน

### (ก) การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

#### กลุ่มเป้าหมาย:

ลูกค้าของอีลิธ เฮเวนส์ ส่วนมากจะมาเป็นครอบครัว กลุ่มเพื่อนผู้บริหาร รวมถึงการมาจัดงานแต่งงาน จัดงานพิเศษ และกิจกรรมเพื่อสุขภาพ โดยกลุ่มครอบครัวนั้นถือเป็นกลุ่มที่สร้างรายได้อันดับต้นๆ และได้รับความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับที่พักแบบอื่น นอกจากนี้ ยังมีลูกค้าทั่วไปที่มีรายได้สูงที่กำลังมองหาความเป็นส่วนตัว บริการส่วนบุคคลที่พิเศษสุด ในแต่ละปี อีลิธ เฮเวนส์ จะให้บริการแก่ประมาณ 80,000 คน ซึ่งรวมถึงบุคคลที่มีรายได้สูง ผู้บริหารระดับสูง และคนดังที่มีชื่อเสียง

ลูกค้าที่มาใช้บริการมาจาก 110 ประเทศทั่วโลก ตลาดลูกค้าที่สำคัญคือ อาเซียน ออสเตรเลีย จีนและยุโรป ส่วนในอินเดีย จีน รัสเซียและตะวันออกกลางนั้นค่อนข้างมีการเติบโตเป็นพิเศษ

### (ข) สภาพการแข่งขัน

การตลาดในระดับบน มีวิลล่าระดับบน (พร้อมบริการอันหรูหราจากบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ที่มีการพัฒนาศักยภาพ

การบริการให้ออกมาอย่างดีเลิศ ในส่วนนี้ อีลิธ เฮเวนส์ ยังคงเป็นผู้ให้บริการรายเดียวที่ตระหนักถึงความสำคัญของขนาด และดำเนินงานทั่วทั้งภูมิภาคเอเชีย โดยมีสำนักงานบริหารในบาห์ลี ภูเก็ต เกาะสมุย และนิเซโกะ รวมถึงทีมสนับสนุนในกรุงมะนิลา และสิงคโปร์ โดยที่คู่แข่งยังคงเป็นธุรกิจขนาดเล็กและไม่ได้อยู่ในระดับตลาดลูกค้าต่างชาติ

ตลาดที่อยู่ในระดับล่าง คือ บริการทำความสะอาดและบำรุงรักษา อพาร์ทเมนต์และวิลล่าในระดับล่างถึงกลาง ในส่วนนี้จะให้บริการโดยกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ที่มุ่งเน้นการตลาดที่มีการขยายไปสู่การจัดการ นอกจากนี้ ตลาดการให้เช่าที่พักตากอากาศอันหรูหราได้มาถึงขั้นตอนการพัฒนาที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ บ้านพักตากอากาศประมาณ 7,000 หลัง (รวมถึงระดับกลาง) ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็น 5 จุดหมายปลายทางที่มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยอดีต ได้แก่ บาห์ลี ไทย ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และศรีลังกา

บาห์ลี - การพัฒนาในช่วงทศวรรษ 1960 บาห์ลีเป็นตลาดที่เก่าแก่ที่สุด ให้บริการบ้านพักตากอากาศที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียแปซิฟิก โดยมีวิลล่าให้บริการประมาณ 3,500 หลัง

ไทย - การให้บริการบ้านพักตากอากาศของไทยเริ่มขึ้นในช่วงปี 2523 จุดหมายปลายทางที่สำคัญคือ ภูเก็ต เนื่องจากสภาพภูมิอากาศ ชายหาดและประเพณีการท่องเที่ยวที่มีมายาวนาน โดยคาดว่ามีวิลล่าประมาณ 500 หลัง ส่วนเกาะสมุยนั้นเพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ มีวิลล่าประมาณ 400 หลัง นอกจากนี้ยังมีจุดหมายปลายทางอื่นๆ ได้แก่ เชียงใหม่ พัทยา และหัวหิน

ตลาดวิลล่าระดับหรูในญี่ปุ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในนิเซโกะเติบโตขึ้นมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ญี่ปุ่นได้พัฒนาสกี รีสอร์ทที่เป็นที่นิยม และเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือจากยุโรปและอเมริกาเหนือ โดยหลักๆ มีสองที่ คือ นิสะโกะที่ฮอกไกโด และฮาโกะบะในนาไกโนะ ซึ่งที่นิเซโกะ คาดว่ามีวิลล่าหรูประมาณ 400 หลัง

ศรีลังกา - แม้ว่าศรีลังกาจะเพิ่งเริ่มต้นทำการท่องเที่ยวมาไม่นาน แต่ก็มีวิลล่าประมาณ 200 หลัง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่บนชายฝั่งทางใต้

ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ - มีประวัติยาวนานเกี่ยวกับการให้เช่าบ้านหลังที่สองเป็นที่พักตากอากาศ ตลาดส่วนใหญ่เป็นตลาดในประเทศ แม้ว่าจะมีช่องทางการให้บริการที่เติบโต แต่ก็มีการขยายตัวของตลาดนานาชาติมากขึ้นในแต่ละปี ระยะทางไกลระหว่างแต่ละจุดหมาย ทำให้เกิดการแบ่งส่วนของตลาดโดยผู้ให้บริการในท้องถิ่น ในออสเตรเลียมีจำนวนวิลล่าอยู่ประมาณ 2,000 แห่ง ส่วนใหญ่อยู่ในบริเวณรอบๆ ซิดนีย์ เมลเบิร์น ชายฝั่งทางเหนือและทางใต้ของบริสเบน ชายฝั่งตะวันตกรอบเมืองเพิร์ท และแม่น้ำมาร์กาเร็ต ส่วนในนิวซีแลนด์จะอยู่บริเวณควีนส์ทาวน์



อีลิธ เฮเวนส์ เติบโตขึ้นอย่างเป็นระบบและผ่านการควบคุมรวมกิจการของบริษัทการจัดการ 7 แห่งทั่วทั้งภูมิภาคเพื่อเป็นผู้นำในอินโดนีเซียและไทย บริษัทยังคงใช้กลยุทธ์นี้ต่อไปเพื่อคงสถานะทางการตลาดในฐานะตลาดวิลล่าชั้นนำสุดหรูไว้ และบริหารจัดการตลาดวิลล่าทั่วเอเชียแปซิฟิก โดยบริษัทได้วางแผนขยายการเติบโตไปยังตลาดได้เลื่อนออกไปจนกว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ลีนสุดลง และสภาพแวดล้อมทางการค้าที่ดีขึ้น

#### 1.2.2.2 ธุรกิจด้านการศึกษา

นับเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่งที่ ธุรกิจการศึกษาดุสิตธานี หรือ Dusit Hospitality Education (DHE) ร่วมสืบทอดปณิธานของกลุ่มดุสิต ซึ่งเป็นองค์กรด้านการบริการแห่งแรกในประเทศไทย ที่มุ่งมั่นเป็นผู้ให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาด้านอุตสาหกรรมบริการเฉพาะทาง การก่อตั้งโรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานีในปี 2536 เสมือนการเปิดประตูสู่การเตรียมความพร้อมทางอาชีพในอนาคตของเยาวชนไทยที่ส่งผลสำคัญต่ออุตสาหกรรมโรงแรม ตลอดจนช่วยสร้างบุคลากรคุณภาพเพื่อรองรับธุรกิจบริการของประเทศไทย หลังจากโรงเรียนการโรงแรมดุสิตธานีได้รับการอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัย ในปี 2539 มีการยกสถานะของวิทยาลัยดุสิตธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นทางการแห่งแรกที่เกิดขึ้นจากภาคอุตสาหกรรม และในปี 2566 นี้ วิทยาลัยดุสิตธานีได้ดำเนินการฉลองครบรอบ 3 ทศวรรษแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษาด้านการโรงแรม การจัดการบริการ การจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร ซึ่งมีนักศึกษามากกว่า 3,000 คนที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโท

ปัจจุบัน ธุรกิจการศึกษาดุสิตธานี ประกอบด้วยสถาบันการศึกษา 3 แห่งที่เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาและหลักสูตรวิชาชีพในสาขาบริการ การจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร ได้แก่ (ก) วิทยาลัยดุสิตธานีก่อตั้งขึ้นในปี 2536 (ข) โรงเรียนสอนทำอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ก่อตั้งขึ้นในปี 2550 และ (ค) เดอะ ฟู้ด สคูล เปิดให้บริการในปี 2565

ธุรกิจด้านการศึกษา ประกอบด้วย

ก. วิทยาลัยดุสิตธานี

สถานที่

1) วิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพฯ ตั้งอยู่บนถนนศรีนครินทร์ เขตประเวศ กรุงเทพฯ บนเนื้อที่ 12 ไร่ ประกอบด้วยอาคารเรียน 2 อาคาร มีพื้นที่ใช้สอยรวม 14,083 ตารางเมตร โดยมีห้องเรียน ห้องฝึกปฏิบัติ ห้องสาธิต ห้องปฏิบัติการครัวที่ทันสมัย และอุปกรณ์ครบครัน วิทยาลัยดุสิตธานีดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างอุปกรณ์พื้นฐานและเทคโนโลยีการสอนของวิทยาลัยให้ใหม่และทันสมัยมาโดยตลอดตั้งแต่ปี 2560 และยังคงดำเนินต่อไปในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า เพื่อให้แน่ใจว่าวิทยาลัยดุสิตธานีเปี่ยมด้วยศักยภาพทางกายภาพ

รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานวิชาในสาขาต่างๆ สอดคล้องหลักความยั่งยืน ถึงพร้อมด้วยความสามารถในการแข่งขันได้

2) วิทยาลัยดุสิตธานี ศูนย์การศึกษาเมืองพัทยา ตั้งอยู่บนถนนสุขุมวิท อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี บนเนื้อที่ 3 ไร่ ประกอบด้วยอาคารเรียน 4 อาคาร มีพื้นที่ใช้สอยรวม 3,183 ตารางเมตร ปัจจุบันโครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์และเทคโนโลยีการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการดำเนินงานปรับปรุงเพื่อให้ใหม่และทันสมัยมากขึ้นเช่นเดียวกัน

ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 1) หลักสูตรในระดับปริญญา

วิทยาลัยดุสิตธานีได้รับการรับรองจากกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของไทย ปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ดังนี้

หลักสูตรระดับปริญญาตรี (หลักสูตรภาษาไทย)

จำนวน 3 สาขาวิชา ได้แก่

- 1) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรม (Hotel Management) ที่กรุงเทพฯ และศูนย์การศึกษาเมืองพัทยา
- 2) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร (Culinary Arts & Kitchen Management) ที่กรุงเทพฯ และศูนย์การศึกษาเมืองพัทยา
- 3) หลักสูตรการจัดการบัณฑิต สาขาวัตกรรมการบริการการท่องเที่ยว (Tourism Service Innovation) ที่กรุงเทพฯ

หลักสูตรระดับปริญญาตรี (หลักสูตรนานาชาติ)

จำนวน 2 สาขาวิชา ได้แก่

- 1) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาศิลปะการประกอบอาหารอย่างมืออาชีพ (Professional Culinary Arts) ซึ่งเป็นหลักสูตรปริญญาความร่วมมือระหว่างสถาบัน เลอ กอร์ดอง เบลอ (Le Cordon Bleu) ประเทศฝรั่งเศส และวิทยาลัยดุสิตธานี โดยเปิดการเรียนการสอนเฉพาะที่กรุงเทพฯ
- 2) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบริการ (Hospitality Management) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากโรงเรียนการโรงแรมโลซานน์ (Ecole hôtelière de Lausanne) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โดยเปิดการเรียนการสอนเฉพาะที่กรุงเทพฯ

หลักสูตรระดับปริญญาตรี (เทียบโอนประสบการณ์)

จำนวน 2 สาขาวิชา ได้แก่

- 1) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรม (Hotel Management)
- 2) หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร (Culinary Arts & Kitchen Management)

## หลักสูตรระดับปริญญาโท (หลักสูตรภาษาไทย)

### จำนวน 1 สาขาวิชา ได้แก่

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตเปิดสอนที่กรุงเทพฯ ใน 3 กลุ่ม ความเชี่ยวชาญ คือ การจัดการธุรกิจบริการ ผู้ประกอบการ นวัตกรรม และการจัดการธุรกิจการประกอบอาหาร

## 2) หลักสูตรวิชาชีพ

นอกเหนือจากหลักสูตรในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท แล้ว วิทยาลัยดุสิตธานี ทั้งกรุงเทพฯ และศูนย์การศึกษาเมือง พัทยา ยังได้ดำเนินการเปิดให้มีหลักสูตรการอบรมระยะสั้นที่หลากหลายและตอบสนองความต้องการของตลาด การให้คำปรึกษา และการให้ความช่วยเหลือในเชิงปฏิบัติ ไปสู่บริษัท หอการค้า หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนสาธารณชน เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการ การท่องเที่ยวและการโรงแรม การจัดการภัตตาคารและศิลปะประกอบอาหารในประเทศไทยและต่างประเทศให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้นไป โดยกำหนดให้มีหน่วยงานที่ดูแลด้านหลักสูตรวิชาชีพ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการต่อยอด และยกระดับองค์ความรู้ให้กับบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว

การนำหลักสูตรและองค์ความรู้ของวิทยาลัยดุสิตธานี ผสมผสานกับประสบการณ์จริงทางภาคธุรกิจโรงแรมและการประกอบอาหารของกลุ่มดุสิตธานีนั่น มุ่งเน้นนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในวงกว้างต่ออุตสาหกรรมบริการทั้งในและต่างประเทศ ในปัจจุบันหน่วยงานที่ดูแลหลักสูตรวิชาชีพได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- (1) การจัดการฝึกอบรมระยะสั้นแก่สาธารณชน เปิดสอนหลักสูตรฝึกอบรมและให้บริการวิชาการแก่ผู้ที่สนใจในอุตสาหกรรมบริการและการประกอบอาหารหลายหลักสูตร ตั้งแต่หลักสูตรระยะเวลา 1-5 วัน ได้แก่ หลักสูตรการชงกาแฟแบบมืออาชีพ (Barista Training) หลักสูตรการจัดการงานแม่บ้าน หลักสูตรการตลาดเชิงลึกสำหรับโรงแรมและรีสอร์ท และหลักสูตรการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น จนถึงหลักสูตรระยะเวลา 2-5 เดือน เช่น หลักสูตรการประกอบอาหารไทย/อาหารตะวันตกแบบมืออาชีพ หลักสูตรเบเกอรี่และขนมหวาน และหลักสูตรการจัดการโรงแรมสำหรับผู้บริหาร (Executive Program in Hotel Management) หลักสูตรการจัดการร้านอาหารสำหรับผู้ประกอบการ (Executive Program in Restaurant Management) ฯลฯ
- (2) หลักสูตรพิเศษด้านอุตสาหกรรมบริการและการประกอบอาหารที่ออกแบบตามความต้องการของแต่ละองค์กร (Customized Institutional Training) เพื่อตอบสนองความต้องการการฝึกอบรมแบบเฉพาะเจาะจง ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

- (3) การให้เข้าห้องครัวฝึกปฏิบัติ (Training Kitchen) ห้องครัวสาธิต (Kitchen Demo Room) และห้องฝึกอบรม (Training Room) แก่ลูกค้าสถาบันและลูกค้าทั่วไป

นอกจากนี้ วิทยาลัยดุสิตธานียังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทรัพยากรให้ฝ่ายการศึกษาดุสิตธานี ในการสนับสนุนการขยายกิจการ การศึกษาของกลุ่มบริษัทดุสิตธานีทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน

## กิจกรรมและความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ของวิทยาลัยดุสิตธานี

นอกจากการมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพแล้ววิทยาลัยดุสิตธานียังมีส่วนสนับสนุนและช่วยเหลือสังคมในด้านพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อไปทำงานในต่างประเทศเกือบ 3 ทศวรรษ ทางวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ที่อนุญาตให้วิทยาลัยดุสิตธานีเป็นสถานที่ทดสอบฝีมือคนหางานในสาขาอาชีพธุรกิจบริการจำนวน 5 สาขาวิชาชีพ ได้แก่ พนักงานประกอบอาหาร พนักงานผสมเครื่องดื่ม พนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานต้อนรับส่วนหน้า และพนักงานทำความสะอาด ซึ่งก็ได้มีผู้ที่ผ่านการทดสอบและไปประกอบอาชีพในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก

ปัจจุบันวิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพฯ และศูนย์การศึกษาเมือง พัทยา ได้รับการรับรองเป็นองค์กรมีหน้าที่รับรองสมรรถนะของบุคคลตามมาตรฐานอาชีพ จากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพใน 2 สาขาวิชาชีพ ได้แก่

- (1) สาขาวิชาชีพการท่องเที่ยว การโรงแรม ภัตตาคาร และร้านอาหาร สาขาผู้ประกอบอาหารไทยประเภทอาหารคาว และอาหารหวาน
- (2) สาขาวิชาชีพกิจกรรมบริการเพื่อเสริมสร้างสุขภาพร่างกาย สาขาบริการสปา

นอกจากนี้ วิทยาลัยดุสิตธานียังได้รับความไว้วางใจจากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในการมอบหมายให้วิทยาลัยพัฒนาและจัดทำหลักเกณฑ์และคู่มือการดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรมและหน่วยงานประเมินในการรับรองบุคลากรด้านการท่องเที่ยวตามข้อตกลงร่วม ว่าด้วยกรายอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน รวมถึง การจัดตั้งหน่วยอบรม และหน่วยประเมิน รวมถึงดำเนินการจัดการอบรม และทดสอบบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียนเป็นครั้งแรกของประเทศไทยในปี 2566

จากปณิธานและวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยดุสิตธานีที่มีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านอุตสาหกรรม

บริการและการประกอบอาหารสู่ความเป็นสากล วิทยาลัยได้มีการลงนามทำความร่วมมือกับสถาบันชั้นนำในต่างประเทศเพื่อการเปิดหลักสูตรร่วม รวมถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในด้านต่างๆ ดังนี้

- Le Cordon Bleu, France - หลักสูตรปริญญาตรีร่วม (หลักสูตรนานาชาติ) บริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาวิชาศิลปะการประกอบอาหารอย่างมืออาชีพ (Professional Culinary Arts Management)
- Ecole hôtelière de Lausanne, Switzerland - รับรองหลักสูตรปริญญาตรี (หลักสูตรนานาชาติ) บริหารธุรกิจบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการการบริการ (Hospitality Management)
- Tsuji Culinary Institute, Japan - เปิดสอนหลักสูตรการประกอบอาหารญี่ปุ่นต้นตำรับ สำหรับบุคคลทั่วไป และสำหรับนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี
- Aso College Group, Japan - โครงการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมและภาษาญี่ปุ่น ณ เมืองฟูกูโอกะ
- Batam Tourism Polytechnic, Indonesia - โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา
- Duy Tan University, Vietnam - โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา
- Ecole de Savignac, France - โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา
- Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong - โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา และหลักสูตรระยะสั้นสำหรับผู้บริหารด้านการโรงแรม
- Institut Paul Bocuse, France - โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา
- Institute for Tourism Studies, Macau - โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา
- Seoul Hoseo Technical College, South Korea - โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา
- University of Houston, USA - โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา
- Yinxing Hospitality Management College of CUIT, China - โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา

องค์กรด้านอุตสาหกรรมบริการชั้นนำต่างๆ ที่วิทยาลัยดุสิตธานีเข้าร่วมเป็นสมาชิกร่วมกัน ล้วนเพื่อให้วิทยาลัยก้าวทันกับตลาดอุตสาหกรรมในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ยังประโยชน์แก่วิทยาลัย นักศึกษา พันธมิตรและอุตสาหกรรมบริการ ได้แก่

- International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (ICHRIE)

- Asia-Pacific Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education (APacCHRIE)
- International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE)
- World Association of Chefs' Societies (WACS)
- Pacific Asia Travel Association (PATA)
- Association of Asia-Pacific Business Schools (AAPBS)
- The Travel and Tourism Research Association (TTRA)
- World Tourism Forum Lucerne (WTFL)
- Thailand Convention & Exhibition Bureau (TCEB)
- Thailand Incentive and Convention Association (TICA)

วิทยาลัยดุสิตธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองหลักสูตรจาก The International Centre of Excellence in Tourism and Hospitality Education (THE-ICE) ซึ่งเป็นองค์กรระดับโลกด้านการรับรองและยกระดับคุณภาพด้านการท่องเที่ยว การบริการ การจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร ประกอบด้วยสมาชิก 44 สถาบัน จาก 19 ประเทศใน 4 ทวีป

หลักสูตรการประกอบอาหารทั้งหมดที่วิทยาลัยดุสิตธานี ล้วนได้รับการรับรองจาก World Association of Chefs' Societies (WACS) ซึ่งเป็นเครือข่ายผู้ให้บริการการศึกษาด้านการประกอบอาหารที่มีคุณภาพ โดยวิทยาลัยดุสิตธานีเป็นเพียงสถาบันอุดมศึกษาแห่งเดียวในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองจาก WACS

ด้วยความมุ่งมั่นในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย และถือเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจวิจัย วิทยาลัยดุสิตธานีได้จัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดทะเบียนลิขสิทธิ์และหนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้ากับกรมทรัพย์สินทางปัญญาของกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง “การพัฒนาตำรับอาหารไทยตามมาตรฐานวิทยาลัยดุสิตธานี (The Development of Thai Food Recipes in Accordance with Dusit Thani College Standard)” สู่อุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมและสืบทอดศิลปะการประกอบอาหารไทยต้นตำรับให้คงไว้ นอกจากนี้ ตำรับอาหารไทยของวิทยาลัยดุสิตธานี ยังได้รับการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าระหว่างประเทศกับองค์กรทรัพย์สินทางปัญญาโลกในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ที่ได้รับการยอมรับจาก 58 ประเทศ โดยหนังสือ “การพัฒนาตำรับอาหารไทยตามมาตรฐานวิทยาลัยดุสิตธานี” ฉบับที่ 3 จะได้รับการตีพิมพ์ในปี 2565 และยังมีการจัดทำตำราอาหารไทยต้นตำรับ-ฮาลาล ตามมาตรฐานวิทยาลัยดุสิตธานี รวมถึงการพัฒนาตำรับอาหารไทยชาวจีน ซึ่งได้ดำเนินการแล้วเสร็จและตีพิมพ์ในปี 2566 เช่นกัน โดยปัจจุบันวิทยาลัยดุสิตธานีกำลังดำเนินการจัดทำฉบับสูตรอาหารไทยต้นตำรับ-มังสวิรัต

เกือบ 3 ทศวรรษของความสำเร็จของวิทยาลัยดุสิตธานีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษาด้านอุตสาหกรรมบริการชั้นนำที่ได้รับมาตรฐานระดับสากล ด้วยหลักสูตรการเรียนที่มีคุณภาพ ผนวกกับคณาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงสาขาและกิจกรรมเสริมทักษะต่างๆ ทำให้วิทยาลัยดุสิตธานีสามารถผลิตบัณฑิตที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถทั้งในทักษะด้านการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การมีความคิดสร้างสรรค์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในปี 2566 วิทยาลัยดุสิตธานีมีนักศึกษาลงทะเบียน 3,270 คนในหลักสูตรปริญญาและกว่า 1,800 คนในหลักสูตรวิชาชีพ จนถึงปัจจุบันมีนักศึกษาสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาด้านการบริการจากวิทยาลัยดุสิตธานี 10,071 คน

จากผลกระทบการระบาดรุนแรงของ COVID-19 ในปี 2563 และ 2564 ส่งผลให้วิทยาลัยดุสิตธานีจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน จากเดิมการเรียนการสอนที่วิทยาลัยกลายเป็นรูปแบบออนไลน์ ก่อให้เกิดความท้าทายทั้งตัวต่อผู้สอนและนักศึกษาเช่นเดียวกับสถาบันการศึกษาเกือบทุกแห่งทั่วโลก ในขณะที่ผู้สอนต้องเพิ่มความมุ่งมั่น แน่วแน่ในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เพื่อชดเชยนักศึกษาจากการพลาดโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและนอกหลักสูตรที่ช่วยส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบันวิทยาลัยดุสิตธานีได้กลับมาดำเนินการเรียนการสอนอย่างเป็นปกติแล้ว

อย่างไรก็ตามผลจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนในวิทยาลัยจากการเรียนการสอนในวิทยาลัย เป็นรูปแบบออนไลน์อย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ได้ผลักดันให้วิทยาลัยดุสิตธานีก้าวข้ามสู่นวัตกรรม ด้วยตระหนักดีว่าการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีเป็นสื่อกลางจะช่วยเร่งให้เกิดความพยายามสู่การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลของวิทยาลัย โดยวิทยาลัยยังคงปรับใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับประสบการณ์การเรียนรู้ของนักศึกษารวมถึงขยายการเข้าถึงการศึกษาด้านการบริการสำหรับคนหนุ่มสาวและผู้ใหญ่ ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### การตลาดและการแข่งขัน

#### กลุ่มเป้าหมาย

- นักเรียนระดับเตรียมอุดมศึกษา ทั้งในประเทศ และจากต่างประเทศ
- ผู้ปกครองและอาจารย์แนะแนวผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจในการศึกษาต่อของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย
- ศิษย์เก่าของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างๆ ที่เป็นนักศึกษาปัจจุบันของวิทยาลัยดุสิตธานี (โดยเฉพาะปี 1)

- กลุ่มผู้ทำงานในอุตสาหกรรมบริการ สำหรับการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีเทียบโอนประสบการณ์ และระดับปริญญาโท
- กลุ่มผู้ทำงานในอุตสาหกรรมบริการ สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติมในสาขาเฉพาะทาง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน และความก้าวหน้า
- กลุ่มผู้ทำงานในอาชีพอื่นๆ ที่มีความประสงค์จะเปลี่ยนมาประกอบวิชาชีพในด้านอุตสาหกรรมบริการและการประกอบอาหาร
- กลุ่มบริษัท และองค์กรต่างๆ สำหรับการอบรมพิเศษด้านการบริการ ฯลฯ

### กลยุทธ์โดยภาพรวมของวิทยาลัยดุสิตธานี

- 1) การผสมผสานความร่วมมือ (Synergistic Cooperation and Integration) กับส่วนธุรกิจโรงแรมอย่างเข้มแข็งเพื่อการเติบโต โดยการผสมผสานและร่วมใช้ทรัพยากรบุคคล การตลาด สถานที่ และองค์ความรู้ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสร้างพันธมิตรกับสถาบันอุดมศึกษาและภาคอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ
- 2) การมุ่งเน้นพัฒนาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) โดยการสร้างพันธมิตรในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) กับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาให้หลักสูตรของวิทยาลัยมีความเป็นสากล ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ รวมถึงการเพิ่มจำนวนนักศึกษาจากต่างประเทศให้มาเรียนที่วิทยาลัยมากขึ้น
- 3) การพัฒนาวิทยาลัยสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization) โดยการพัฒนาการเรียนแบบออนไลน์ และการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ตลอดจนการเปลี่ยนกระบวนการใช้ข้อมูลแบบ Analog มาเป็นข้อมูลแบบ Digital เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการทำงานด้านต่างๆ ของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) การพัฒนาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน (Sustainability) โดยการปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการทำงานต่างๆ ให้คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร และนำมาปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อวิทยาลัยให้มีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

### กลยุทธ์การเติบโต

- 1) กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) เพื่อขยายจากตลาดภายในประเทศสู่ตลาดต่างประเทศ ทั้งในหลักสูตรปริญญา และหลักสูตรวิชาชีพ ตลอดจนพัฒนาตลาดจากผู้เรียนรายบุคคลไปสู่กลุ่มองค์กรต่างๆ ของภาครัฐและเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มเป้าหมายของวิทยาลัยครอบคลุมถึงประชากรวัยเรียนแบบดั้งเดิมและผู้เรียนในทุกระดับของประชากรเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต



- 2) กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification) เพื่อขยายกลุ่มหลักสูตรวิทยาลัย จากหลักสูตรปริญญาภาคปกติไปยังหลักสูตรวิชาชีพ ให้ตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของตลาด วิทยาลัยดุสิตธานีผนวกความชำนาญจากการสอนเข้ากับประสบการณ์จริงเพื่อประโยชน์ต่อสังคมและธุรกิจ ดังนั้น การจัดตั้งหน่วยงาน Dusit Hospitality Academy ของวิทยาลัยด้านหลักสูตร วิชาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับขยายตัวของหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิชาชีพ ในขอบข่ายการบริการ ให้ตอบสนองความต้องการของ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนี้ วิทยาลัยยังเป็น หน่วยงานรับรองมาตรฐานบุคลากรในธุรกิจการบริการต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (certified body) ตัวอย่าง กลไกที่ปรับใช้การรับรองเหล่านี้ได้แก่ (1) Dusit Learning Facilitator Training program (D-LiFT) หลักสูตร ผู้สอนในอุตสาหกรรมบริการ และ (2) หน่วยงานรับรอง ความสามารถบุคลากรตามมาตรฐานอาเซียน (ASEAN Competency Certification Body) สำหรับภาครัฐ ของประเทศไทย เมื่อมาตรฐานดังกล่าวได้รับการประกาศ ใช้อย่างเป็นทางการ
- 3) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาในปัจจุบัน วิทยาลัยได้ดำเนินการ (1) ปรับปรุงหลักสูตรปริญญาตรี (นานาชาติ) เชื่อมโยงการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน (Work Integrated Learning- WIL) มาปรับใช้ เพิ่ม จำนวนคลัสเตอร์ตลอดจนบูรณาการการศึกษาระดับ ปริญญาและวิชาชีพให้ยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียนและอุตสาหกรรมมากขึ้น (2) ปรับปรุงหลักสูตร นวัตกรรมบริการให้ตรงกับลักษณะของอุตสาหกรรมการ ท่องเที่ยวในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (3) ปรับปรุงหลักสูตรปริญญาโท ควบรวมแนวม ในปัจจุบันและอนาคตของอุตสาหกรรมบริการและ นำเสนอคลัสเตอร์การประกอบอาหารในหลักสูตรปริญญาโท และ (4) พัฒนาหลักสูตร Pathway เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อ เตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนที่จะศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา มีคุณวุฒิการศึกษาภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้นที่ถูก กำหนดไว้ ซึ่งการปรับปรุงโปรแกรมทั้งหมดนี้ได้ดำเนินการ ไปแล้วในปี 2566 ขณะนี้ วิทยาลัยกำลังดำเนินการพัฒนา หลักสูตรด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อตอบสนอง ความต้องการของอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป ให้สอดคล้อง ต่อการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์และค่านิยมที่ เพิ่มมากขึ้นของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
- 4) การเจาะตลาด - เพื่อเพิ่มจำนวนการลงทะเบียนของ นักศึกษาในตลาดในประเทศที่มีอยู่ วิทยาลัยอยู่ระหว่าง การจัดทำแผนการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อเข้า ถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงที่แตกต่างกัน 3 กลุ่มและเพื่อ

ดึงดูดนักศึกษาที่จะสมัครหลักสูตรปริญญาและหลักสูตร ระยะสั้น กลุ่มแรกคือนักเรียนมัธยมปลายที่สมัครหลักสูตร ระดับปริญญาตรี (หลักสูตรนานาชาติ) โดยเฉพาะ กลุ่มที่สอง คือผู้ที่ทำงานในอุตสาหกรรมบริการอยู่แล้ว แต่ต้องการ มีความรู้และทักษะเพิ่มเติม กลุ่มสุดท้ายคือคนที่ทำงานใน อุตสาหกรรมอื่นและต้องการเปลี่ยนอาชีพ

#### กลยุทธ์ความสมดุล

ปัจจุบันหลักสูตรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของวิทยาลัยดุสิต ธานีในแง่ของจำนวนการลงทะเบียนของนักศึกษาคือหลักสูตร บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาศิลปการจัดการครัวและการประกอบ อาหาร (หลักสูตรภาษาไทย) ด้วยประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญของกลุ่มดุสิตธานีในอุตสาหกรรมโรงแรม วิทยาลัยมี เป้าหมายจะเพิ่มจำนวนการลงทะเบียนของนักศึกษาในหลักสูตร การบริการ และหลักสูตรการจัดการโรงแรม นอกเหนือไปจาก หลักสูตรการจัดการครัวและการประกอบอาหารที่ได้รับการ ตอบรับเป็นอย่างดี

เมื่อเปรียบเทียบการลงทะเบียนของนักศึกษาหลักสูตรการ จัดการครัวและศิลปะการทำอาหารกับหลักสูตรการบริการ วิทยาลัยดุสิตธานีกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุอัตราส่วน 75:25 ภายในปี 2570 เปรียบเทียบกับอัตราส่วนการลงทะเบียนปัจจุบัน อยู่ที่ 85:15

ยิ่งไปกว่านั้น วิทยาลัยมุ่งมั่นให้มีสัดส่วนของนักศึกษาที่ลงทะเบียน เรียนในหลักสูตรภาษาไทยและหลักสูตรนานาชาติที่สมดุลกัน ในปัจจุบัน วิทยาลัยดุสิตธานีถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ในสาขาวิชาการโรงแรมในประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้วิทยาลัย มีชื่อเสียงกว้างไกลและเป็นที่รู้จักไปยังตลาดต่างประเทศได้ นั้น จำเป็นต้องเพิ่มความเป็นสากล รวมถึงเพิ่มจำนวนการ ลงทะเบียนของนักศึกษาในหลักสูตรนานาชาติในระดับประเทศ และต่างประเทศด้วย จากจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาทั้งหมด ที่เรียนที่วิทยาลัยดุสิตธานีขณะนี้ ร้อยละ 90 เป็นนักเรียนที่ ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรภาษาไทย และร้อยละ 10 เป็นนักเรียน ที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรนานาชาติ ซึ่งร้อยละ 1 ของนักศึกษา ระดับปริญญาเป็นนักศึกษาชาวต่างชาติ โดยภายในปี 2568 วิทยาลัยดุสิตธานีกำหนดเป้าหมายที่จะมีนักศึกษาลงทะเบียน เรียนในหลักสูตรนานาชาติร้อยละ 15 และภายในสิ้นทศวรรษนี้ กำหนดเป้าหมายที่จะมีนักศึกษาชาวต่างชาติอย่างน้อยร้อยละ 25

สุดท้ายนี้ วิทยาลัยดุสิตธานีได้วางแผนพัฒนาความสมดุลด้าน รายได้ของหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรวิชาชีพให้ดีขึ้น ปัจจุบันนี้ร้อยละ 90 ของรายได้ของวิทยาลัยมาจากค่าเล่าเรียน ของหลักสูตรปริญญา ด้วยเล็งเห็นถึงความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น สำหรับหลักสูตรการยกระดับทักษะ และเรียนรู้เพิ่มเติมในทักษะ ใหม่ ๆ ที่สวนทางกับความต้องการศึกษาในระดับปริญญาตรี

สี่ปีที่ลดลง วิทยาลัยจึงวางกลยุทธ์ขยายพอร์ตโฟลิโอหลักสูตรวิชาชีพ เปิดรับสมัครลงทะเบียนการเรียนการสอนในหลักสูตรการจัดการครัวและศิลปะการประกอบอาหาร หลักสูตรการบริการสำหรับผู้ต้องการเปลี่ยนสายงาน และผู้ที่เริ่มทำงานตลอดจนจัดการฝึกอบรมที่ถูกรออกแบบตามความต้องการของผู้เรียน (customized) ซึ่งวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายจะเพิ่มรายได้จากการลงทะเบียนหลักสูตรวิชาชีพในปัจจุบันจากร้อยละ 10 เป็นร้อยละ 20 ของรายได้ทั้งหมดภายในสิ้นทศวรรษ

### การแข่งขันในธุรกิจการศึกษา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยทยอยฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 การแข่งขันในการศึกษาระดับอุดมศึกษาขับเคลื่อนจากการทำงานร่วมกันระหว่างอุทยานด้านหลักสูตรการศึกษาและอุปสงค์ของกลุ่มนักศึกษาที่สนใจศึกษาหลักสูตรเหล่านี้ เช่นเดียวกับผู้ว่าจ้างงานที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรดังกล่าว ในปัจจุบันพบว่าความต้องการของผู้ว่าจ้างงานสำหรับการจ้างผู้สำเร็จการศึกษาด้านการจัดการครัวและศิลปะการทำอาหาร และด้านการบริการมีเกินกว่าอุทยาน ซึ่งในช่วงการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ส่งผลให้พนักงานบริการที่มีประสบการณ์หลายคนออกจากอุตสาหกรรมบริการและเลือกที่จะไม่กลับไปทำงานด้านการบริการอีก ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้เกิดการขาดแคลนพนักงานในสายงานบริการอย่างรุนแรง ฉะนั้นผู้ว่าจ้างงานบริการจำนวนมากจึงต้องการรับสมัครพนักงานบริการที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมประกอบกับแผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาลที่เน้นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งในประเทศไทยเดินทางขยายพอร์ตโฟลิโอกลุ่มหลักสูตรด้านการบริการและการประกอบอาหาร ในขณะที่อุทยานของหลักสูตรการศึกษาในสาขาเหล่านี้ขยายขึ้น แต่อัตราการเกิดของคนไทยกลับสวนทางลดลงอย่างต่อเนื่องทำให้สถาบันอุดมศึกษามีจำนวนนักศึกษาน้อยลงตามไปด้วย ในขณะที่เดียวกัน พบว่าความนิยมในการเรียนหลักสูตรปริญญาตรีสี่ปีตกลง แต่ความต้องการเรียนในหลักสูตรระยะสั้นที่มุ่งเน้นการยกระดับทักษะ และเรียนรู้เพิ่มเติมในทักษะใหม่ๆ ได้รับการตอบรับมากขึ้นจากผู้เรียน รวมถึงผู้ว่าจ้างงาน

และเพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มของตลาดเหล่านี้ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของวิทยาลัยดุสิตธานีล้วนมุ่งเน้นไปที่ (1) การปรับปรุงหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่มีอยู่ ให้ครอบคลุมด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ความรู้ความสามารถทางดิจิทัลความสามารถด้านความยั่งยืน และความสามารถของผู้ประกอบการ (2) การพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพระดับมืออาชีพและหลักสูตรการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่เพื่อเสริมสร้างทักษะการบริการและเพิ่มขีดความสามารถ และ (3) การเพิ่มการจัดฝึกอบรมที่ถูกรออกแบบตามความต้องการของผู้เรียน (customized)

มุ่งเน้นเพื่อความเป็นเลิศในการให้บริการสำหรับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในสายงานบริการให้เป็นมืออาชีพ

### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

ในธุรกิจการศึกษาจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาและประสบความสำเร็จในการใช้โปรแกรมการศึกษาใหม่ มีความล่าช้าระหว่าง (1) การพัฒนาโปรแกรมใหม่ (2) การใช้โปรแกรมและ (3) การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์ที่โดดเด่น ด้วยประสบการณ์กว่า 30 ปีในการส่งมอบการศึกษาด้านการบริการที่มีคุณภาพ วิทยาลัยดุสิตธานียังคงมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและพัฒนาโปรแกรมและบริการใหม่ๆ เพื่อให้ความรู้และผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้และการดำเนินงานตลอดจนทักษะการจัดการรวมถึงความคิดสร้างสรรค์ความคิดด้านการบริการและมุมมองของผู้ประกอบการที่สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ข. โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต (บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด)

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มดุสิตธานี และ เลอ กอร์ดอง เบลอ อินเตอร์เนชั่นแนล (Le Cordon Bleu International) จัดตั้งเป็นบริษัทร่วมทุนในนาม บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัดตั้งแต่ปี 2550 โดยเปิดสอนหลักสูตรที่ได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับประกาศนียบัตรหลายหลักสูตรดังต่อไปนี้

- หลักสูตรคลาสสิกไซเคิล (Classic Cycle Programme) ประกอบด้วย หลักสูตรประกาศนียบัตรการประกอบอาหาร (Diplôme de Cuisine) และหลักสูตรประกาศนียบัตรการประกอบขนมอบ (Diplôme de Pâtisserie) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เปิดสอนใน 3 ระดับชั้น โดยเปิดสอนทั้งวันธรรมดา และวันเสาร์ ทั้งนี้ เมื่อสำเร็จการศึกษาทั้งสองหลักสูตรจะนำไปสู่การได้รับใบประกาศนียบัตรการประกอบอาหารและขนมอบ (Grand Diplôme)
- หลักสูตรวิชาการครัวไทย (Professional Thai Cuisine)
- หลักสูตรศิลปะการทำขนมปัง (The Art of Bakery)
- หลักสูตรความรู้เกี่ยวกับไวน์และค็อกเทล (Wine Studies and Cocktail Course)
- หลักสูตรการทำกาแฟ (Barista Course)
- หลักสูตรระยะสั้นอีกหลากหลายหลักสูตร (Culinary Discovery short courses and workshops)

โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต เป็นส่วนหนึ่งในเครือข่ายสถาบัน เลอ กอร์ดอง เบลอ ทั่วโลกที่มี

ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาความรู้และเทคนิคการทำอาหารฝรั่งเศส ตลอดจนพัฒนาสูตรใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง กอร์ดอง เบลอ เป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก เปิดสอนต่อเนื่องมายาวนานกว่า 129 ปี ปัจจุบันมีสาขาของโรงเรียนและเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือในสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งหมด 35 แห่งใน 22 ประเทศ และมีนักเรียนที่เข้าเรียนในหลักสูตรต่างๆ จำนวน 20,000 คนต่อปี

โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ตั้งอยู่ที่อาคารเซ็นทรัล ทาวเวอร์ แอท เซ็นทรัล เวิลด์ เลขที่ 4, 4/5 ชั้น 17-19 ถนนราชดำริ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ โดยเปิดทำการเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562 โรงเรียนแห่งนี้ประกอบไปด้วยห้องครัวที่ทันสมัยจำนวน 8 ห้อง ที่ใช้ในการเรียนการสอนด้านเทคนิคการทำอาหารฝรั่งเศส อาหารไทย ไปจนถึงการบริการอาหารนานาชาติรสเลิศและขนมอบต่างๆ ด้วยวิธีการสอนตามแบบฉบับของสถาบัน เลอ กอร์ดอง เบลอ ที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการและเทคนิคการปรุงอาหารผ่านการชมการสาธิต การประกอบอาหาร และลงมือปฏิบัติจริงในห้องปฏิบัติการครัว พร้อมอุปกรณ์ที่ครบครันเพื่อให้นักเรียนเกิดทักษะความชำนาญในการประกอบอาหาร

โรงเรียนเปิดดำเนินการด้วยมาตรฐานการเรียนการสอนและความเอาใจใส่ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนมาโดยตลอดระยะเวลากว่า 16 ปี ในเดือนกรกฎาคม 2567 โรงเรียนจะครบรอบ 17 ปี ของการก่อตั้งโรงเรียน ด้วยความภาคภูมิใจและความพร้อมที่จะนำชื่อเสียงและความก้าวหน้ามาสู่สถาบันและเครือข่ายศิษย์เก่า

การดำเนินงานตลอดปีการศึกษา 2566 ได้รับผลกระทบจากไม่แน่นอนหลายด้าน อาทิ อัตราเงินเฟ้อ ความขัดแย้งของประเทศต่างๆ ในโลก ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและอาหารที่ปรับราคาสูงขึ้น จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงและน้อยกว่าจำนวนที่คาดการณ์ตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ส่วนหนึ่งจากจำนวนนักเรียนต่างประเทศที่ลดลง จากปัญหาระยะเวลาการรับอนุมัติวีซ่านักเรียน หรือเป็นผลมาจากการชะลอการเดินทางหรือการตัดสินใจลงทะเบียนเรียนของผู้เรียนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ แต่คาดว่าสถานการณ์จะดีขึ้นจากการที่ประเทศไทยเปิดประเทศและมาตรการยกเว้นการยื่นวีซ่าของสาธารณรัฐประชาชนจีน และกลุ่มประเทศในยุโรป ที่อาจจะส่งผลให้ธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น

สำหรับปีการศึกษา 2566 หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรต่างๆ มีผู้สนใจลงทะเบียนเรียนมากกว่า 900 คน และมีผู้สำเร็จหลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง 882 คน ทั้งนี้จำนวนผู้ที่ให้ความสนใจลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและธุรกิจ

ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยนักเรียนไทยส่วนใหญ่จะให้ความสนใจเรียนในหลักสูตรขนมอบและขนมปัง ซึ่งเป็นหลักสูตรระยะสั้น ประมาณ 1,000 คน ต่อปี

ปัจจุบันโรงเรียนมีนักเรียนจากต่างประเทศสนใจ หลักสูตรการประกอบขนมอบ หลักสูตรศิลปะการทำขนมปัง และหลักสูตรวิชาการครัวไทย ขณะที่นักเรียนชาวต่างประเทศจำนวนมากมีความต้องการที่จะเรียนรู้เคล็ดลับการประกอบอาหารไทย ในแต่ละหลักสูตรสอนโดยทีมอาจารย์และเชฟที่ได้ผ่านการฝึกอบรมและมีประสบการณ์ด้านการทำอาหารในตำแหน่งอาวุโสของโรงแรมที่มีชื่อเสียงระดับโลก หรือจากภัตตาคารระดับมิชลิน สตาร์ ซึ่งเชฟหลายคนได้ชื่อว่าเป็น “Meilleur Ouvrier de France (MOF)” หรือ ช่างฝีมือที่ดีที่สุดของฝรั่งเศส

ตลอดหลายปีที่ผ่านมา โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ได้อบรมผู้ประกอบการ เชฟ นักเขียนด้านอาหาร นักออกแบบอาหาร (ฟู้ดสไตล์) และผู้เชี่ยวชาญด้านไวน์ ซึ่งสถาบัน เลอ กอร์ดอง เบลอ มีเครือข่ายศิษย์เก่าจากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก เพื่อเป็นศูนย์กลางในการติดต่อ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### การตลาดและการแข่งขัน

##### ก) การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

โรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต มีแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อปรับปรุงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน มีผู้สนใจเข้าเรียนในหลักสูตรต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดยคิดเป็นนักเรียนไทยร้อยละ 70 และนักเรียนต่างชาติร้อยละ 30

##### กลุ่มเป้าหมาย:

- กลุ่มผู้สนใจทั่วไป ครอบครัว และเยาวชน
- กลุ่มบริษัท องค์กรชั้นนำ กลุ่มบริษัทคู่ค้า
- ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ เช่น โรงแรม รีสอร์ท ร้านอาหาร
- สถาบันแนะแนวการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

##### ข) สภาพการแข่งขัน

ความต้องการกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาสายงานวิชาชีพ โดยเฉพาะทางด้านอาหาร ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการขยายตัวของธุรกิจและความต้องการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านอาหาร และเครื่องดื่มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการกลับมาฟื้นตัวในภาคธุรกิจการโรงแรมและการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ทำให้แนวโน้มของธุรกิจดังกล่าว น่าจะมีการเติบโตต่อไปอีก 2-3 ปี ข้างหน้า หากไม่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยสถานการณ์ COVID-19 เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ผลของโลกาภิวัตน์และกระแสความสนใจอาหารอย่างหลากหลายที่มีมากขึ้นผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งผลเป็นปรากฏการณ์ความนิยมและกระแส ให้เกิดความสนใจในการศึกษาศิลปะด้านการทำอาหารอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการกินอาหาร ประเภทอาหาร พฤติกรรม และวิถีชีวิตกับอาหารส่งผลให้ เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต มีโอกาสเติบโตทางธุรกิจเพิ่มมาก

ในส่วนของภาวะการตลาดของสถาบันฝึกอบรมศิลปะการทำอาหารในประเทศไทยนั้น เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ยังถือได้ว่าเป็นผู้นำด้านสถาบันสอนการทำอาหารในระดับนานาชาติ ซึ่งปัจจุบันยังคงไม่มีคู่แข่งที่เป็นสถาบันระดับนานาชาติ หรือกิจการร่วมค้าใดๆ ที่นำเสนอหลักสูตรการเรียนในระดับที่ใกล้เคียงกัน แต่ทั้งนี้ ยังคงต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจุบัน หลักสูตรระยะสั้นถึงระยะกลางมีแนวโน้มที่ได้รับความนิยมจากผู้สนใจทั่วไป

#### การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต เป็นสถาบันสอนการประกอบอาหารระดับนานาชาติที่นำเสนอทั้งหลักสูตรการทำอาหารแบบฝรั่งเศสและอาหารไทย ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมด้านอาหารของทั้งสองประเทศ โดยมีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ คัดเลือกอาจารย์เชฟผู้สอนจากคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในระดับมืออาชีพจากร้านอาหารทั่วโลก ซึ่งหากมีประสบการณ์การสอนจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

นอกจากนี้ เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ยังมีการจัดการอบรมและพัฒนาศูนย์กลางผู้สอนอย่างมีระบบ โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นอาจารย์เชฟผู้สอนแล้ว จะต้องผ่านการฝึกอบรม และการสังเกตการณ์ในหลักสูตรที่เปิดการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบการสาธิตการประกอบอาหารและห้องปฏิบัติการครัว เป็นเวลา 3 เดือน อย่างไรก็ตาม ผู้สอนยังจำเป็นต้องผ่านการทดสอบภาคปฏิบัติการสอน และการสัมภาษณ์ ก่อนการบรรจุเข้าสอนจริงในหลักสูตร

ตามการเรียนการสอนในหลักสูตรของโรงเรียนเป็นภาษาอังกฤษ อาจารย์เชฟผู้สอนจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ดังนั้น อาจารย์เชฟผู้สอนทุกท่านต้องผ่านการสอบวัดระดับความรู้ภาษาอังกฤษ (TOEIC) ตามกฎระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ พร้อมการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน ภายใต้ระบบการประเมินคุณภาพภายใน และภายใต้ระบบการประเมินคุณภาพจากกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรักษาระดับคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งจะมีการตรวจประเมินคุณภาพทุกๆ 3 ปี

เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถทำให้อาจารย์ผู้สอนมีความเจริญก้าวหน้าและศักยภาพในการสอน ซึ่งมีการดำเนินงานสนับสนุนในหลายด้าน เช่น การเรียนในหลักสูตรต่างๆ ภายในโรงเรียน และจากสถาบันอื่นๆ ทั้งทักษะการทำงาน เทคนิคการสอน และภาษาอังกฤษ

เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ยังคงติดตามนโยบายและมาตรการต่างๆ ของหน่วยงานรัฐบาล และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปรับปรุงข้อมูลแนวทางที่เกี่ยวกับการรับนักศึกษาต่างประเทศ และการดำเนินการขออนุมัติวีซ่าเพื่อการศึกษา เป็นปัจจุบันและรวดเร็วที่สุด

พร้อมกันนี้ ยังได้มีการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรการสอน โดยให้รวมเรื่องพัฒนาการด้านศาสตร์การทำอาหารและแนวโน้มของอุตสาหกรรมพร้อมกับหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ล่าสุดเรื่องอาหารในกลุ่มโปรตีนทางเลือกซึ่งใช้วัตถุดิบที่ทำจากพืชที่ให้โปรตีนสูง (plant based) และขนมอบเพื่อสุขภาพ

#### ทิศทางในอนาคต

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือและอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งเหล่าบรรดาเชฟผู้สอน เพื่อมุ่งสู่การเสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียน ถึงแม้ว่าหลักสูตรการประกอบอาหารและขนมอบ หลักสูตรศิลปะการทำขนมปัง หลักสูตรวิชาการครัวไทย และหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ ในปัจจุบันยังได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง แต่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นสิ่งต้องมีการศึกษาและจัดทำเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการคิดสร้างสรรค์อาหารและขนมอบใหม่ๆ เพื่อรักษาความเป็นเลิศในด้านการสอนการประกอบอาหารและขนมอบ

การมุ่งพัฒนาหลักสูตรเพื่อผู้ประกอบการด้านธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญอีกด้านหนึ่งที่จะทำให้ผู้เรียนมีความรู้และความเข้าใจในการประกอบกิจการเกี่ยวกับร้านอาหารและขนมอบ รวมทั้งความร่วมมือกับองค์กรและพันธมิตรทางธุรกิจในการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างเครือข่ายทางด้านการประกอบธุรกิจ ความรู้ให้กับศิษย์เก่า การประชาสัมพันธ์และการจัดกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ อาทิ การจัดการสาธิตการประกอบอาหาร การจัดกิจกรรมพิเศษและการแสดงสินค้าที่รังสรรค์จากร้านของศิษย์เก่าที่มีชื่อเสียง การจัดเสวนาเพื่อนำเสนอโอกาสทางธุรกิจแก่นักเรียนและเพื่อก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างกัน

นอกจากนี้ การวางแผนความยั่งยืนในการด้านการบริหารและการจัดการทรัพยากรภายในโรงเรียน เป็นสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญ



และตระหนักถึงการดำเนินการในระยะยาว โดยการจัดแยกขยะรีไซเคิล การจัดเก็บขยะอินทรีย์ภายในโรงเรียน ผลิตเป็นสารปรุงดิน การแบ่งปันอาหารปรุงสุกและวัตถุดิบที่ตัดแต่งเหลือใช้ให้กับมูลนิธิเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับผู้ที่ต้องการต่อไป

ค. เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก (บริษัท เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก จำกัด และบริษัท เดอะ คูกิ่ง แคปิตอล แบงคอก จำกัด)

#### ประวัติความเป็นมาของโครงการ

ในปี 2564 โครงการเดอะ ฟู้ด สคูล ได้รับการสนับสนุนจากบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัท โกลฟิช โคเวิร์คกิ้งสเปซ จำกัด และบริษัท แอลโลด์ เมททัลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด อีกทั้งยังมีผู้ลงทุนแรกเริ่มชื่อว่า อัลมา (โรงเรียนนานาชาติแห่งการทำอาหารอิตาลี) โครงการเดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก มีสถาบันพันธมิตรแห่งการสอนทำอาหารระดับชั้นนำของโลกเพื่อนำเสนอการเรียนรู้และการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นและมุ่งมั่นในการบ่มเพาะเชฟให้มีความชำนาญในการสร้างสรรค์อาหารและเป็นมืออาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย อัลมา วิทยาลัยดุสิตธานี และสถาบันสอนทำอาหารซือจิ

เดอะ ฟู้ด สคูล ตั้งอยู่ที่ บล็อก 28 เลขที่ 986 ซอยจุฬา 7 เขตวังใหม่ แขวงปทุมวัน ใจกลางกรุงเทพฯ นอกจากนี้ในวันเสาร์ที่ 15 ตุลาคม 2565 ที่ผ่านมา The Food School Bangkok ได้จัดงาน “Open House” อีเว้นท์สุดยิ่งใหญ่เปิดบ้านต้อนรับผู้ที่มีใจรัก และต้องการก้าวสู่การเป็นเชฟมืออาชีพกว่า 130 คน เป็นครั้งแรก ให้ได้เรียนรู้ศาสตร์แห่งการประกอบอาหารกับเชฟผู้สอนมากความสามารถ จาก 3 สถาบันพันธมิตรระดับโลก ไม่ว่าจะเป็น ALMA - The School of Italian Culinary Arts, Tsuji Culinary Institute และ Dusit Thani College พร้อมเยี่ยมชมโรงเรียนและห้องปฏิบัติการครัวสุดทันสมัย

ตั้งแต่วันที่ 22 ตุลาคม 2565 เดอะ ฟู้ด สคูล ได้เปิดสอนหลักสูตรระยะสั้น (8 ชั่วโมง) และมาสเตอร์คลาส (16 ชั่วโมง) หลากหลักสูตรสำหรับอาหารแต่ละประเภทที่น่าสนใจ

#### สินค้าหรือบริการ

เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก เสนอโปรแกรมทางการเรียนรู้ 2 รายการ ซึ่งประกอบไปด้วย โปรแกรมการศึกษา และ ห้องครัวทดลอง ตามรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1) โปรแกรมการศึกษา

สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีความคิดคล้ายคลึงกันนั้นทำให้ เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก ไม่เพียงแต่รวบรวมการศึกษาด้านการทำอาหารที่มีคุณภาพจากสถาบันชั้นนำเท่านั้น แต่โรงเรียนยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้นักเรียนสังเคราะห์ความรู้ของพวกเขาด้วยวิธีการที่สามารถวัดผลได้ โดยช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายได้ในเบื้องต้น

#### สินค้าหรือบริการ

เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก มุ่งหวังที่จะเสนอให้ผู้ชื่นชอบอาหารทุกระดับสามารถบรรลุเป้าหมายทางอาชีพได้ และยิ่งไปกว่านั้นคือการได้รับประสบการณ์ในการศึกษาการประกอบอาหารที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากที่สุดและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยได้รับความร่วมมือจากวิทยาลัยดุสิตธานีและสถาบันพันธมิตร 2 แห่ง ได้แก่ อัลมา และซือจิ

นอกจากนี้ เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก เริ่มเปิดสอนหลักสูตรระยะยาว Essential Level ได้แก่ อาหารอิตาลี เบเกอรี่ และขนมอบอิตาลี อาหารญี่ปุ่น และอาหารไทย สำหรับภาคการศึกษาแรกในวันที่ 10 มกราคม 2566 (หลักสูตรวันธรรมดา) และ 14 มกราคม 2566 (หลักสูตรวันหยุดสุดสัปดาห์) ระดับที่จำเป็นประกอบด้วยชั้นเรียนภาคปฏิบัติและทฤษฎีมากกว่า 200 ชั่วโมง หลักสูตรระดับกลางและระดับสูงเพิ่มเติมจะเปิดตัวตามลำดับในเดือนเมษายน 2566 และกรกฎาคม 2566 สำหรับหลักสูตรการประกอบอาหารของวิทยาลัยดุสิตธานี อัลมา และซือจิ หลักสูตร Alma Pastry ได้เริ่มระดับขั้นสูงที่สองและสุดท้ายในเดือนเมษายน 2566 รอบที่สองของคลาสสุดสัปดาห์หรือระดับสูงสำหรับ Pastry ได้เริ่มในเดือนสิงหาคม 2566 เป็นต้นไป

##### 2) ห้องครัวทดลอง

‘ในฐานะที่เป็นธุรกิจหนึ่งในตลาด เราจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติที่สำคัญและการพัฒนาเชิงลึก’ เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก ส่งเสริมวิสัยทัศน์นี้ผ่านโปรแกรมห้องครัวทดลองที่มีประสิทธิภาพด้วยการให้คำแนะนำจากพี่เลี้ยงที่มีความเชี่ยวชาญ โปรแกรมนี้จะทำให้นักเรียนมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือความคิดในการสร้างสรรค์อาหารของตนให้กลายเป็นการดำเนินงานด้านอาหารที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงเป็นอันมาก The Test Kitchen มีความยินดีที่จะให้เจ้าของร้านอาหารเช่าพื้นที่ครัวและเปิดร้านอาหาร หรือทำเป็น Cloud Kitchen ได้ตามที่ต้องการ

#### สินค้าหรือบริการ

ด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะส่งเสริมความร่วมมือกันเชิงนวัตกรรมและบรรยากาศการทำอาหารที่น่าดึงดูดใจ โปรแกรมห้องครัวทดลองของ เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก จึงเสนอผู้ที่สนใจด้านการทำอาหารและผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ทดลองความคิดของตนเกี่ยวกับธุรกิจอาหารจากสามพื้นที่ภายในที่สร้างขึ้นแบบ Dynamic และนำเสนอโปรแกรมการเช่าห้องครัวระยะสั้นหรือระยะยาว และรวมถึงบริการอื่นๆ ที่หลากหลาย

#### กลุ่มเป้าหมาย

เดอะ ฟู้ด สคูล แบงคอก เสนอโปรแกรมการฝึกอบรมต่างๆ ตามทักษะความสามารถของกลุ่มคนทุกระดับชั้น รวมถึงบุคคลที่ไม่มีประสบการณ์การทำอาหารมาก่อน แต่มีความสนใจในศาสตร์การทำอาหารและการประกอบอาหาร

### มือสมัครเล่นที่มีใจรักในการประกอบอาหาร (Keen Amateurs)

บุคคลที่มีจุดมุ่งหมายในการเป็นผู้ประกอบการที่หลงใหลในด้านการทำอาหารโดยใช้ทักษะจากประสบการณ์ของตนเองร่วมด้วย

### ผู้ที่ต้องการยกระดับธุรกิจของตน (Young Professionals)

บุคคลที่มีการดำเนินธุรกิจด้านอาหารและมุ่งหวังที่จะขยายธุรกิจของตนหรือยกระดับแนวทางการประกอบอาหารที่ดีขึ้น

### ลูกค้ากลุ่มองค์กรและบริษัททัวร์ (Corporate and Travel Agent)

กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจัดกิจกรรมสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างทีมหรือจัดกิจกรรมให้กับลูกค้าขององค์กร กลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์ที่ต้องการหากิจกรรมให้กับลูกค้าที่เดินทางมาอยู่กรุงเทพฯ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมผ่านการทำอาหารหรือเครื่องดื่ม

### ผู้ที่ต้องการเปลี่ยนสายงาน (Career Switchers)

บุคคลที่มีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนอาชีพไปสู่การเรียนรู้อย่างก้าวหน้าเพื่อเป็นเชฟมืออาชีพ

### Horeca กลุ่มลูกค้าจากโรงแรม

ลูกค้าที่ทำงานในสายงานอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมหรือดุสิตธานีหรือเอราวัณ กรุ๊ป ที่ต้องการพัฒนาทักษะทางการประกอบอาหารและเครื่องดื่ม

### การตลาดและการแข่งขัน

#### จุดแข็ง:

- แพลตฟอร์มแรกของประเทศไทยที่ให้บริการฝึกอบรมด้านอาหารหลากหลายชนิดและบริการด้านการบ่มเพาะทางธุรกิจ เสนอหลักสูตรเชิงลึกของศาสตร์การทำอาหารที่มีชื่อเสียงระดับโลก โดยเน้นที่ความสามารถและแนวทางการสอนตามทักษะของผู้เรียน พร้อมความเชี่ยวชาญเฉพาะทางธุรกิจที่มาพร้อมกับหลักสูตรการทำอาหาร
- ร่วมมือกับ 3 สถาบันชั้นนำของโลก ได้แก่ อัลมา วิทยาลัยดุสิตธานี และ สถาบันสอนทำอาหารซือจิ
- เป็นโรงเรียนสอนทำอาหารแห่งแรกที่เปิดสอนหลักสูตรอาหารอิตาเลียนเต็มรูปแบบในประเทศไทย
- ได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (OPEC)
- เป็นโปรแกรมที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมด้วยการเรียนรู้แบบก้าวหน้าและผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากแบบเดิม
- จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพและมีอุปกรณ์ครบครัน

### การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เดอะ ฟู้ด สตูด แบงคอก ร่วมมือกับสถาบันการทำอาหารนานาชาติที่มีชื่อเสียงที่สุด เพื่อให้ลูกค้าได้รับความรู้เชิงปฏิบัติที่

หลากหลาย เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งประกอบไปด้วยอัลมา วิทยาลัยดุสิตธานี และสถาบันสอนทำอาหารซือจิ

สถาบันสอนทำอาหารระดับนานาชาติชั้นนำทั่วโลกเหล่านี้ได้บ่มเพาะเชฟมืออาชีพที่มีชื่อเสียงด้วยกันหลายคน โดยการจัดหาเทคนิคหรือแนวทางการสอนของผู้สอนแต่ละคนสำหรับนักเรียนของเขา ตัวอย่างเช่น อัลมา สร้างความคุ้นเคยให้กับนักเรียนด้วยวิธีการที่ทันสมัย แต่ยังคงความดั้งเดิมเพื่อเป็นการปูพื้นฐานในการสร้างสรรค์อาหารอิตาเลียนที่ประณีตที่สุด ทำให้นักศึกษาจากสถาบันอัลมาสามารถประยุกต์ใช้กับการบริการระดับนานาชาติและแวดวงธุรกิจอาหารได้ ในขณะที่วิทยาลัยดุสิตธานีผสมผสานความเป็นเลิศทางการศึกษาของไทยที่สืบทอดมาอย่างยาวนานเพื่อตอบโจทย์ในทักษะและความสามารถของผู้เรียนให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ด้วยหลักสูตรเร่งรัดของการประกอบอาหารอันทรงคุณค่าแบบประเมินค่ามิได้ นอกจากนี้ภายใต้คำขวัญ “Docendo Discimus - ขณะสอน เราเรียนรู้” สถาบันสอนทำอาหารซือจิเสนอให้นักศึกษาทุกระดับเรียนรู้ที่จะเป็นเชฟมืออาชีพทั้งในด้านการทำอาหารคาวและการทำขนมอบโดยการแสดงเจตจำนงอย่างเป็นทางการในแนวทางปฏิบัติด้านการทำอาหารที่ปฏิบัติจริงไปสู่การอาหารนานาชาติ

### กลยุทธ์ทางการตลาดและการขาย

#### การตลาด

- 1) เพิ่มการรับรู้ถึงแบรนด์และการรับรู้ของโปรแกรมสำหรับ The Food School, ALMA และ Tsuji โดยพัฒนาเนื้อหาทางการตลาดและแคมเปญโซเชียลมีเดียอย่างต่อเนื่อง
- 2) เพิ่มการลงทะเบียนโปรแกรมด้วยกิจกรรม Open House และการเยี่ยมชมโรงเรียนแบบส่วนตัว พร้อมกับมอบสิ่งจูงใจในการลงทะเบียนและส่วนลดพิเศษ
- 3) เพิ่มความน่าเชื่อถือของโปรแกรมโดยการรวบรวมเรื่องราวความสำเร็จของนักเรียนโดยจัดทำเป็นบทความหรือวิดีโอและเป็นหุ้นส่วนกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาหารเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของ The Food School ให้มากยิ่งขึ้น
- 4) เพิ่มประสิทธิภาพการโฆษณาดิจิทัลโดยใช้ Keyword และสร้างแคมเปญที่กำหนดเป้าหมายบนแพลตฟอร์มเช่น Google Ads และใช้แพลตฟอร์มยอดนิยมเช่น Instagram, Facebook และ TikTok เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน
- 5) ขยายการเข้าถึงด้วยสื่อแบบชำระเงินโดยการระบุและร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านอาหารและไลฟ์สไตล์ที่โดนใจกลุ่มเป้าหมายของเรา ติดตามและวิเคราะห์ปริมาณลูกค้าเป้าหมายที่เข้ามา รวมถึงประเมินจำนวนลูกค้าเป้าหมายมีคุณภาพและติดตามอัตราจำนวนการเปลี่ยนแปลงจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายไปจนถึงกลุ่มลูกค้าที่ลงทะเบียนเรียน

## การขาย

- 1) ศึกษาข้อมูล CRM และภาพรวมการศึกษาด้านการทำอาหารในปัจจุบันอย่างครอบคลุม รวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่งและความต้องการของนักเรียน ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของ The Food School เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ใช้ข้อมูลนี้เพื่อปรับลักษณะการขายและปรับข้อความทางการตลาดที่เป็นเอกลักษณ์ของเราเพื่อให้มั่นใจว่าแผนกับสมัครนักเรียนได้รับข้อมูลอย่างดีเพื่อการเสนอหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้สนใจ
- 2) ประเมินหลักสูตรการสอนการทำอาหารที่มีอยู่และรวบรวมผลตอบรับจากนักเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด นำข้อมูลนี้กับปรึกษากับทีมการศึกษาเพื่อให้แน่ใจว่าหลักสูตรที่นำเสนอมีทั้งทันสมัย ตรงประเด็น และรองรับทักษะที่มีความต้องการสูงในอุตสาหกรรมการทำอาหาร
- 3) จัดกิจกรรม Open House และทัวร์โรงเรียนเป็นประจำเพื่อให้เด็กศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับประสบการณ์สิ่งอำนวยความสะดวก ครูผู้สอนและหลักสูตรการทำอาหารของเรา
- 4) ส่งเสริมความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าผ่านกิจกรรมพิเศษต่างๆ และการให้ความช่วยเหลือด้านการจัดหาทุน ศิษย์เก่าที่พึงพอใจและประสบความสำเร็จสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ The Food School ได้
- 5) เสนอทุนการศึกษาและการส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถในการทำอาหารที่อาจจะไม่สามารถชำระค่าใช้จ่ายแบบเต็มจำนวนได้
- 6) ให้คำปรึกษาด้านหลักสูตรการเรียนทำอาหารและเยี่ยมชมโรงเรียนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือนักเรียนใหม่แบบบุคคล
- 7) บุคลากรหรือพนักงานแผนกต้อนรับนักศึกษาตอบคำถามผู้ที่เกี่ยวข้องหรือนักเรียนใหม่ที่เข้ามาด้วยข้อมูลโดยละเอียดและเป็นประโยชน์ เพื่อส่งเสริมการให้คำปรึกษาและการเยี่ยมชมโรงเรียน
- 8) อำนวยความสะดวกในตัวเลือกการชำระเงินและโปรโมชั่นที่สะดวกสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือนักเรียนใหม่เพื่อเร่งกระบวนการลงทะเบียนและให้ความยืดหยุ่นการชำระเงิน
- 9) เพิ่มแหล่งรายได้เพิ่มเติม เช่น การจัดกิจกรรมการทำอาหารเวิร์คช็อปการทำอาหารเฉพาะทาง ชั้นเรียนส่วนบุคคล กิจกรรมสร้างทีมกับบริษัทต่างๆ ค่ายทำอาหารสำหรับเยาวชน การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ หรือการขายผลิตภัณฑ์อันเป็นเอกลักษณ์ที่พัฒนาโดย The Food School
- 10) ติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การดึงดูดใจคนสนใจหลักสูตรการสอนทำอาหาร อัตราการแปลงจากความสนใจเป็นการลงทะเบียนเรียน และการรักษานักเรียนปัจจุบันไว้ให้ลงทะเบียนแบบต่อเนื่อง วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุจุดที่ต้องปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการขาย

## 1.2.2.3 ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

### ก. โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (Mixed-Use Project)

#### ลักษณะธุรกิจหรือบริการ

โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (mixed-use) เป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ผ่านบริษัทย่อยและบริษัทร่วม และบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) โดยประกอบด้วย โรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ แห่งใหม่ อาคารที่พักอาศัย ศูนย์การค้า และอาคารสำนักงาน ภายใต้ชื่อโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค (Dusit Central Park) พัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิด “ที่นี่...กรุงเทพฯ (Here for Bangkok)” มีมูลค่ารวมทั้งสิ้นไม่เกิน 46,000 ล้านบาท โดยโครงการนี้จะตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งบริษัทได้เช่ามาจากสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์มีขนาดที่ดิน 23 ไร่ 2 งาน 2.72 ตารางวา ณ บริเวณห้วยมถมน สี่ลมและถนนพระราม 4 ระยะเวลาการเช่า 30 ปี โดยบริษัทมีสิทธิต่ออายุอีก 30 ปี เมื่อครบอายุ (รวม 60 ปี)

โครงการอสังหาริมทรัพย์นี้เป็นโครงการที่สะท้อนทิศทางเชิงกลยุทธ์ระยะยาวในการขยายธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจหลักของดุสิตในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้อย่างสมบูรณ์แบบเมื่อโครงการแล้วเสร็จ โครงการนี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับแหล่งรายได้ของบริษัท รวมถึงส่งเสริมจุดยืนและตำแหน่งของแบรนด์ดุสิตอีกด้วย โครงการดังกล่าวตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร และเชื่อมต่อสถานที่สำคัญต่างๆ ในกรุงเทพมหานครได้ด้วยการเดินทางโดยรถไฟฟ้า BTS และ MRT โดยโครงการนี้ได้ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทย กลิ่นอายของความเป็นดุสิตธานี และใช้ศักยภาพของทำเลที่ตั้งและบริเวณใกล้เคียงอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การสรรค์สร้างอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค (Dusit Central Park) คือการมีพื้นที่สีเขียวขนาดใหญ่ที่ขึ้นบนสุดของโพเดียม (12,000 ตารางเมตร) โดยตั้งอยู่ระหว่างอาคารหลัก 3 อาคาร และเชื่อมต่อกับสวนลุมพินีซึ่งตั้งอยู่ฝั่งของถนนพระราม 4 หรือที่เรียกได้ว่าเป็นปอดของกรุงเทพมหานคร บริษัทมั่นใจว่าโครงการนี้จะกลายเป็นสัญลักษณ์แห่งใหม่ของกรุงเทพมหานคร ต่อเนื่องจากดุสิตธานีที่ได้สร้างประวัติศาสตร์มามากกว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา

บริษัทได้รับการตอบรับที่ดีอย่างต่อเนื่องจากการขายพื้นที่ในโครงการดุสิต เรสซิเดนซ์ (Dusit Residences) โดยภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 ในปี 2566 สัดส่วนของลูกค้านักท่องเที่ยวชาวไทยกับนักท่องเที่ยวต่างชาติได้เปลี่ยนแปลงจากสัดส่วนร้อยละ 90:5 จากปีที่ผ่านมาเป็นในสัดส่วนร้อยละ 80:20 โดย ณ สิ้นปี 2566 บริษัทประสบความสำเร็จในการขายพื้นที่ร้อยละ 76 ของโครงการดุสิต เรสซิเดนซ์ (Dusit Residences)

อาคารที่พักอาศัยแห่งนี้ แบ่งออกเป็น 2 สัฟวิ่งคอนเซ็ปต์ คือ

- ดุสิต พาร์คไซด์ (Dusit Parkside) จำนวน 246 ยูนิต อยู่ระหว่างชั้นที่ 9-29 ขนาดพื้นที่ใช้สอยตั้งแต่ 55-115 ตารางเมตร เป็นดีไซน์แบบร่วมสมัย ให้ความเป็นส่วนตัวสูง มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี ชื่นชอบไลฟ์สไตล์คนเมือง หรือครอบครัวขนาดเล็ก รวมไปถึงนักลงทุนอสังหาริมทรัพย์ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ต้องการซื้อสินค้าคุณภาพสูง อยู่ในทำเลพรีเมียม
- ดุสิต เรสซิเดนเชส (Dusit Residences) จำนวน 160 ยูนิต อยู่ระหว่างชั้นที่ 30-69 ขนาดตั้งแต่ 120- 900 ตารางเมตร ดีไซน์หรู ประณีต เน้นความคลาสสิก มีโมลิฟต์ส่วนตัว และมีพื้นที่ใช้สอยกว้างเสมือนอาศัยในบ้านหลังใหญ่ ตกแต่งด้วยเครื่องเรือนสไตล์เอเซียร่วมสมัยแต่แฝงความเป็นไทย มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีอายุระหว่าง 40-65 ปี ชื่นชอบการอยู่อาศัยสไตล์หรูคลาสสิกเป็นครอบครัว แต่ชอบความเป็นส่วนตัว มีกำลังซื้อสูง รวมไปถึงกลุ่มลูกค้าต่างชาติที่ชื่นชอบความเป็นดุสิตธานี มาเป็นเวลานาน

ในส่วนของการก่อสร้างโครงการ งานโครงสร้างส่วนบนของอาคารโรงแรมได้ดำเนินการแล้วเสร็จโดยได้ติดตั้งยอดแหลมสีทองอันเป็นสัญลักษณ์ของดุสิตธานีทั้งยอดเสาเก่าและยอดเสาใหม่ในส่วนบนของอาคารโรงแรมเมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน ปี 2566 ที่ผ่านมา เริ่มปี 2567 จะดำเนินการในส่วนงานตกแต่งภายในต่อไป โดยโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ มีแผนจะเปิดตัวอีกครั้งในไตรมาสที่ 3 ปี 2567 หลังจากปิดตัวไป 5 ปี สำหรับโครงสร้างของอาคารที่พักอาศัยอยู่ระหว่างการก่อสร้างตามแผน และสำหรับการก่อสร้างโครงสร้างอาคารศูนย์การค้าก็ได้มีการส่งมอบให้กับบริษัท ฤทธา จำกัด เพื่อดำเนินการก่อสร้างโครงสร้าง

ในปี 2566 บริษัทได้รับการขยายระยะเวลาในการก่อสร้างจากสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ออกไปอีก 2 ปี (จาก 7 ปี เป็น 9 ปี) เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยยังคงระยะเวลาการเช่า 30+30 ปีเช่นเดิม

#### การตลาดและการแข่งขัน

ในขณะที่คนส่วนใหญ่คาดหวังว่าเศรษฐกิจภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จะได้รับการฟื้นตัวตั้งแต่ต้นปี 2566 แต่ผลลัพธ์กลับไม่เป็นเช่นนั้นอย่างไม่มีข้อกังขา ความพยายามของรัฐบาลในการกระตุ้นเศรษฐกิจทั้งการกระตุ้นภายในประเทศและการสร้างแรงจูงใจให้กับนักลงทุนต่างชาตินั้นก็ได้มีการชะลอตัวในปีที่มีการเลือกตั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำนวนนักท่องเที่ยวและนักลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์จากประเทศจีนก็ไม่ได้เป็นไปตามความคาดหวัง ส่งผลให้การ

ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ของชาวต่างชาติคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 10-15 ของยอดขายรวม ซึ่งต่ำกว่าปีก่อนๆ ก่อนที่จะเกิดสถานการณ์ COVID-19 อย่างมาก บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต่างก็ได้ชะลอโครงการใหม่ลงหลังจากต้องขายอสังหาริมทรัพย์ที่คงค้างอยู่ในราคาต่ำมากในปี 2564 และ 2565 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการตลาดระดับล่างและตลาดที่มีกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป นอกจากนี้ อสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารสำนักงานกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบากมากขึ้นภายหลังสถานการณ์ COVID-19 โดยมีอุปทานแห่งใหม่ๆ ออกมาอย่างแพร่หลาย ในปี 2566 ส่งผลให้บริษัทต่างๆ จำนวนมากย้ายสำนักงานไปยังอาคารใหม่ที่มีทำเลที่ดีกว่าและอัตราค่าเช่าที่น่าดึงดูด ซึ่งคาดว่าจะส่งผลให้มีพื้นที่ว่างสูงมากขึ้นในอาคารสำนักงานเก่า

อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลการขายในปี 2566 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตลาดลักซ์ชัวรี (luxury) และซูเปอร์ลักซ์ชัวรี (super-luxury) ยังคงมีความยืดหยุ่นและไม่คำนึงถึงราคามาเป็นปัจจัย แม้ว่าในกลุ่มตลาดระดับล่างและตลาดที่มีกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปอาจต้องใช้เวลาระยะหนึ่งในการฟื้นตัว แต่โครงการบ้านและที่อยู่อาศัยระดับลักซ์ชัวรีและระดับซูเปอร์ลักซ์ชัวรีจะยังคงได้รับความนิยมต่อไป โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีรายได้สูง ต่อไปในอนาคตประเทศไทยไม่ควรพึ่งผู้ซื้อต่างชาติจากประเทศเดียวเช่นประเทศจีน แต่ควรกระจายตลาดโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน ผู้ซื้อในอนาคตจะมีความเชี่ยวชาญและความต้องการมากขึ้นในการเลือกผลิตภัณฑ์และการบริการมากกว่าเพียงแค่เลือกคอนโดมิเนียมที่เรียบง่าย โดยโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ได้วางตำแหน่งตัวเองให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในปัจจุบัน และสามารถตอบสนองผู้ที่กำลังมองหาที่อยู่อาศัยจากแบรนด์ที่มีระดับและได้รับการบริหารจากโรงแรมที่มีชื่อเสียง เช่น ดุสิต เป็นต้น

#### ข. โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คอนโดมิเนียม The Hampton Sriracha by Origin and Dusit

โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คอนโดมิเนียม The Hampton Sriracha by Origin and Dusit เป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท อริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในสัดส่วนร้อยละ 51 และ 49 ตามลำดับ ผ่านบริษัท ดิ อริจิน ดุสิต จำกัด ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2562 มีทุนจดทะเบียน 320 ล้านบาท โดยโครงการคอนโดมิเนียมนี้ตั้งอยู่บน ใจกลางเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทได้ร่วมลงทุนกับบริษัท อริจิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) พัฒนาคอนโดมิเนียมเพื่อขายในบริเวณใจกลางเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี ภายใต้ชื่อ “เดอะ แฮมปตัน ศรีราชา บาย อริจิน แอนด์ ดุสิต” (The Hampton Sriracha by Origin and Dusit) บนที่ดินขนาด 2 ไร่ 1 งาน 31 ตารางวา พัฒนาเป็น



อาคารสูง 26 ชั้น จำนวน 468 ยูนิต และ 3 ร้านค้า มูลค่าโครงการประมาณ 1,400 ล้านบาท โดยเริ่มเปิดขายในปี 2564 ซึ่งปัจจุบันโครงการขายได้แล้วคิดเป็นร้อยละ 62 ของพื้นที่ขายทั้งหมด โครงการก่อสร้างเสร็จในปี 2565 จนถึงปัจจุบันโครงการได้โอนห้องพักให้แก่ลูกค้าไปแล้วร้อยละ 60 ของจำนวนห้องชุดทั้งหมด โดยมีแผนที่จะโอนห้องชุดส่วนที่เหลือภายในปี 2567

#### การตลาดและการแข่งขัน

##### 1) การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

เน้นเรื่องทำเลที่ตั้งซึ่งอยู่ในบริเวณตรงข้ามตึกคอม ใจกลางเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งอยู่ในพื้นที่โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) โดยมีระยะทางห่างจากสถานีรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน สถานีศรีราชาเพียง 12 นาที และอยู่ห่างจากท่าเรือแหลมฉบังเพียง 10 กิโลเมตร

ทั้งนี้ ศรีราชา ถือเป็นทำเลที่มีศักยภาพที่สุดอีกแห่งหนึ่งใน EEC เนื่องจากมีทั้งนิคมอุตสาหกรรมดั้งเดิม เช่น นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง และนิคมอุตสาหกรรมที่กำลังจะพัฒนาขึ้นใหม่อีกจำนวนมาก อยู่ใกล้แหล่งโลจิสติกส์ระหว่างประเทศที่กำลังจะพัฒนาขึ้นอย่างท่าเรือแหลมฉบังเฟส 3 รวมถึงยังเป็นที่ตั้งของโครงการเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล หรือ ดิจิทัล พาร์ค ไทยแลนด์ ซึ่งเป็นเมกะโปรเจกต์และแลนด์มาร์คใหม่ของบริษัทด้านเทคโนโลยีและสตาร์ทอัพในไทยและภูมิภาคบนพื้นที่กว่า 700 ไร่

##### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มผู้บริหาร ผู้ประกอบธุรกิจส่วนตัว ตลอดจนชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนและทำงานในพื้นที่ และคนที่ต้องการลงทุนในคอนโดมิเนียม

##### กลยุทธ์ในการลงทุน

ขยายการลงทุนไปสู่ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่สอดคล้องกับธุรกิจหลัก ซึ่งสร้างความสมดุลในการเกิดรายได้ และผลตอบแทนในระยะเวลายาวนาน อีกทั้งยังมองเห็นโอกาสและศักยภาพการเติบโตของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่ EEC ซึ่งเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลสนับสนุน

##### 2) สภาพการแข่งขัน

จากการวิเคราะห์สภาพตลาดและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่อยู่อาศัยพบว่า ในปี 2566 มีความเสี่ยงจากปัจจัยการเติบโตของเศรษฐกิจภายในประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายของตลาดที่อยู่อาศัย อีกทั้งแนวโน้มการลงทุนยังคงอยู่ในอัตราต่ำ นอกจากนี้แรงกดดันจากอุปทานในตลาดที่อยู่อาศัยที่มากเกินไป เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ราคาที่อยู่อาศัยมีแนวโน้มปรับขึ้นได้ยากยิ่งขึ้น

##### 1.2.2.4 ธุรกิจอาหาร

###### ก) บริษัท ดุลิต ฟู้ดส์ จำกัด

###### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

จากความตั้งใจที่จะสร้างธุรกิจใหม่ให้กับกลุ่มดุลิตธานีเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงออกจากธุรกิจโรงแรม และเป็นการเพิ่มช่องทางในการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ บริษัท ดุลิต ฟู้ดส์ จำกัด จึงได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2561 โดยมีทุนจดทะเบียนและชำระแล้วจำนวน 713 ล้านบาท ซึ่งจะใช้เป็นบริษัทแม่ในการลงทุนในธุรกิจอาหารต่างๆ

**วิสัยทัศน์:** นำอาหารเอเชียสู่สากล (Bringing ASIAN FOOD to the world)

**เป้าหมาย:** เพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้นำระดับภูมิภาคในการบริหารจัดการอาหารเอเชียเพื่อนำผลิตภัณฑ์ชั้นนำมอบแก่ผู้บริโภคทั่วโลกผ่านระบบการจัดการโลจิสติกส์ที่ครบวงจร (To be the regional leader in providing Asian foods across multi-layer supply chains, bringing consumers exceptional gourmet products globally.)

###### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

- การจัดหาผลิตภัณฑ์อาหารแบบครบวงจร: มุ่งเน้นหลักปฏิบัติในการมอบผลิตภัณฑ์ที่ส่งตรงจากฟาร์มถึงโต๊ะอาหาร รวมถึงการทำสัญญาซื้อขายข้าวออร์แกนิกเพื่อสนับสนุนชุมชนและเกษตรกรท้องถิ่น และเพื่อยกระดับคุณภาพอาหารให้แก่ลูกค้าของโรงแรมดุลิตธานี
- ประกอบธุรกิจผลิตเบเกอรี่และแฟรนไชส์ร้านขนมอบ โดยการจัดจำหน่ายสินค้าสู่เครือข่ายแฟรนไชส์ “Bonjour” (จำนวน 94 ร้าน ทั่วประเทศไทย เวียดนาม และจีน) และธุรกิจอื่นๆ
- บริการด้านการจัดเลี้ยงสำหรับโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย เวียดนาม และกัมพูชา ซึ่งปัจจุบันให้บริการอาหารมากกว่า 40,000 มื้อต่อวัน
- มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมอาหาร: พัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ที่เน้นแนวทางที่ยั่งยืนและนวัตกรรมที่ทันสมัยพร้อมเสิร์ฟในรูปแบบอาหารปรุงสุกพร้อมรับประทาน (ready to eat) และอาหารสำเร็จรูปพร้อมปรุง (ready to cook) เพื่อเป็นโซลูชันด้านอาหารสำหรับภาค B2C และ B2B

ในปี 2565 ดุลิต ฟู้ดส์ ได้จดทะเบียนเพิ่มทุนเป็น 1,010 ล้านบาท เพื่อผลักดันการเติบโตด้วยการเข้าซื้อกิจการต่างๆ โดยดุลิต ฟู้ดส์ยังคงมุ่งมั่นที่จะนำเสนอประสบการณ์ด้านอาหารเอเชียที่มีเอกลักษณ์และก้าวขึ้นเป็นผู้ให้บริการโซลูชันอาหารชั้นนำสำหรับกลุ่มโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจจัดเลี้ยง (Hotel, Restaurant, Catering - HoReCa)

## การลงทุนที่ผ่านมา

ในปี 2561 ได้ลงทุนในบริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (“NRF”) ซึ่งต่อมาแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนในปี 2562 เป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารสำเร็จรูป ซอสปรุงรส และส่งออกไปต่างประเทศ โดย ดุสิต ฟู้ดส์ลงทุนร้อยละ 4.99 ของทุนจดทะเบียนและชำระแล้วของ NRF ซึ่งต่อมาในเดือนมกราคม 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ ได้จำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญใน NRF ทั้งหมด จำนวน 70,736,353 หุ้น หรือร้อยละ 4.99 ของหุ้นที่จดทะเบียนและชำระแล้วของ NRF ส่งผลให้ปัจจุบัน ดุสิต ฟู้ดส์ มิได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท NRF แล้ว

ในปี 2561 ได้ก่อตั้ง บริษัท ดุสิต กูร์เมต์ จำกัด ซึ่งทำธุรกิจเป็นศูนย์กลางการจัดหาอาหาร (Food Sourcing Hub) ต่อมา บริษัท ดุสิต กูร์เมต์ จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด

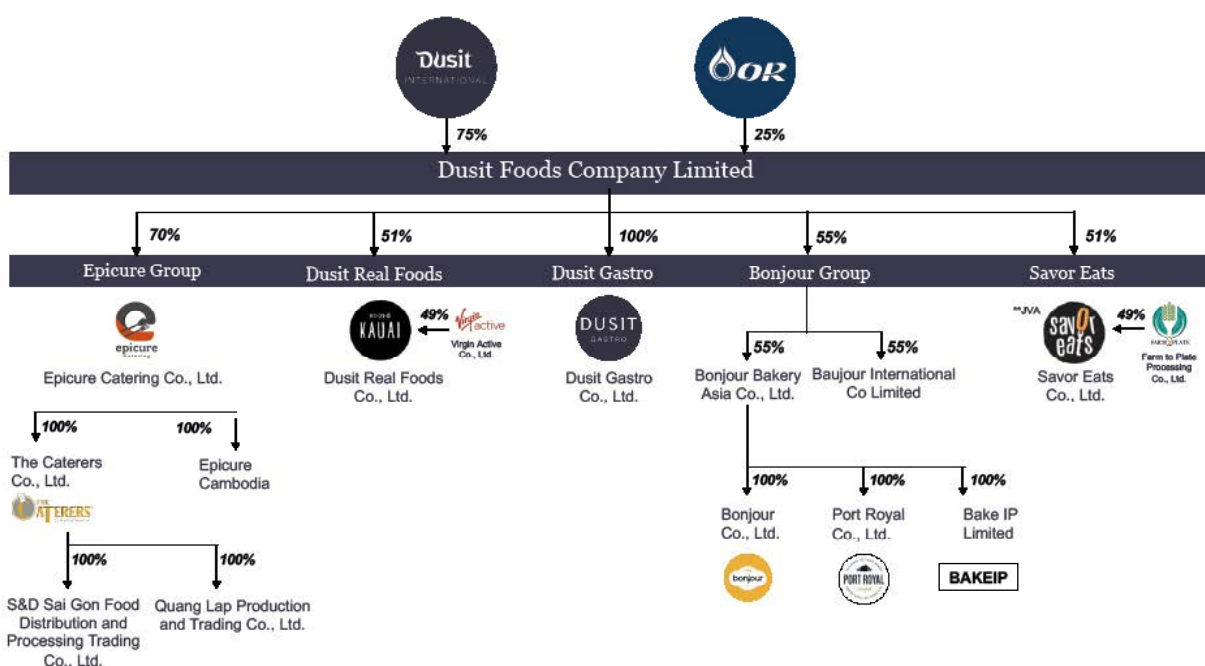
ในปี 2562 ได้เข้าซื้อหุ้นครั้งแรกร้อยละ 51 ในบริษัท เอ็บเพอคิวร์ เคเทอริง จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม (Catering) ให้แก่โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย และในเดือนมกราคม 2563 ได้ซื้อหุ้นเพิ่มเติมอีกร้อยละ 19 ทำให้ปัจจุบัน บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด มีสัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัท เอ็บเพอคิวร์ เคเทอริง จำกัด เป็นร้อยละ 70.00 ตามสัญญาซื้อขายหุ้น ต่อมาในปี 2563 บริษัท เอ็บเพอคิวร์ เคเทอริง จำกัด ได้เข้าลงทุนในกลุ่มบริษัท เดอะ เคเทอเรอร์ส จำกัด (“เคเทอเรอร์ส”) (เดิมชื่อ เดอะ เคเทอเรอร์ส จอยท์ สต็อก คอมพานี) ซึ่งประกอบธุรกิจให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม (Catering) ให้แก่โรงเรียนนานาชาติในประเทศเวียดนาม ในสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นทั้งหมด

ในปี 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 55 ในกลุ่มธุรกิจเบเกอรี่สัญชาติฝรั่งเศส Bonjour Co., Ltd., Port Royal Co., Ltd. และ BAKEIP Limited โดยจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งชื่อ Bonjour Bakery Asia Co., Ltd. นอกจากนี้ ดุสิต ฟู้ดส์ ยังถือหุ้นร้อยละ 55 ใน Baujour International Co Limited ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติที่จัดตั้งขึ้นในฮ่องกงเพื่อการเติบโตนอกประเทศไทย

ในปี 2565 ดุสิต ฟู้ดส์ จับมือเป็นพันธมิตรกับ บริษัท มอดูลัส เวนเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (“OR”) โดย ดุสิต ฟู้ดส์ ขายหุ้นร้อยละ 25 ให้กับบริษัท มอดูลัส เวนเจอร์ จำกัด

ในปี 2565 ดุสิต กูร์เมต์ ได้ทำการเปลี่ยนชื่อเป็น ดุสิต กาสโทร เพื่อสร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างทั้งด้านผลิตภัณฑ์และข้อเสนอ โดยดุสิตกาสโทรให้บริการจัดหาอาหารและฟู้ดโซลูชันแบบครบวงจรสำหรับธุรกิจ B2B และให้บริการการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ตามความต้องการของลูกค้ารวมถึงอาหารว่างสำหรับลูกค้าในกลุ่มธุรกิจ HoReCa ซึ่งดุสิตกาสโทรเป็นบริษัทย่อยเพียงแห่งเดียวที่ดุสิตฟู้ดส์เป็นเจ้าของ โดยถือหุ้นร้อยละ 100

ในปี 2566 ดุสิต ฟู้ดส์ ได้ร่วมมือกับบริษัท ฟาร์ม ทุ เฟลต โพรเซสซิง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทพัฒนาอาหารที่มีชื่อเสียง ก่อตั้งบริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด ในสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 51 และ 49 ตามลำดับ เพื่อปฏิวัติวงการอาหารและเครื่องดื่มโดยนำเสนอโซลูชันที่ยั่งยืนประกอบด้วยบริการพิเศษ ประสบการณ์สุดพิเศษ และเมนูที่รังสรรค์โดยเชฟผู้เชี่ยวชาญ



### กลยุทธ์ในการลงทุน

- **มุ่งเน้นธุรกิจอาหารที่สามารถขยายตลาดได้:** มองหาธุรกิจที่มีศักยภาพในการขยายไปสู่กลุ่มตลาดใหม่หรือภูมิภาคหลักเพื่อเพิ่มการเติบโตในระยะยาว
- **แสวงหาความร่วมมือเชิงกลยุทธ์:** ลงทุนในบริษัทที่สามารถสร้างความร่วมมือกับ ดุลิต ฟู้ดส์ ทั้งในด้านการค้าและทรัพยากรเพื่อสร้างการเติบโตแบบก้าวกระโดดสำหรับทั้งสองฝ่าย
- **สอดคล้องกับค่านิยมหลัก:** ให้ความสำคัญกับบริษัทที่มีค่านิยมที่สอดคล้องกับ ดุลิต ฟู้ดส์ เป็นอันดับแรกๆ (Be Natural, Be Organic, Be Healthy, and Support Local Communities) เพื่อสร้างผลกระทบอันดีต่อเศรษฐกิจและเสริมสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์

### ข. บริษัท ดุลิต กาสโตร จำกัด

#### สินค้าและบริการ

ท่ามกลางประสบการณ์อันเชี่ยวชาญกว่า 70 ปีในธุรกิจโรงแรมชั้นนำและการบริการของกลุ่มดุสิตธานี อย่างไรก็ตาม เรายังพบความท้าทายในส่วนของการจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในส่วนของโรงแรมและกลุ่มบริษัทในเครือจึงได้จัดตั้ง บริษัท ดุลิต กรุเมต์ จำกัด ขึ้นในปี 2561 ด้วยแนวคิด “farm-to-fork” โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้ให้บริการด้านอาหารที่น่าเชื่อถือและยั่งยืนของกลุ่มดุสิตธานี ตอบโจทย์ความท้าทายที่เกิดขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการกระจายความเสี่ยงแบบต่อยอดจากธุรกิจโรงแรม ซึ่งช่วยยกระดับสุขภาวะของแขก รวมถึงทำให้แบรนด์ดุสิตแตกต่างจากผู้ให้บริการอื่นๆ

ในปี 2565 บริษัทได้มีการรีแบรนด์เป็น บริษัท ดุลิต กาสโตร จำกัด (“กาโตร”) พร้อมกับวิสัยทัศน์ “To be Your Top-of-Mind Culinary Partner” ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อดำเนินธุรกิจเป็นศูนย์กลางจัดหาอาหารและฟู้ดโซลูชันแบบครบวงจร โดยมีการขยายตลาดการให้บริการไปสู่โรงแรมนอกเครือดุสิต กลุ่มลูกค้า B2B และกลุ่มธุรกิจ HoReCa รวมถึงผู้ประกอบการร้านอาหารและคาเฟ่

ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของกาโตรจำหน่ายสินค้าครอบคลุมตั้งแต่ประเภทเบเกอรี่แช่แข็งและอบสด ขนม เค้ก เครื่องแกง ซอสปรุงรส สินค้าออร์แกนิก เช่น ข้าวและมะพร้าวอ่อน น้ำแร่ ชุดอาหารว่างใส่กล่อง (snack box) อาหารพร้อมทาน และครอบคลุมไปถึงบริการต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การให้คำปรึกษาด้านธุรกิจ รวมถึงบริการอบรมและจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริการและดูแลแบบครบวงจรในธุรกิจเบเกอรี่ยังคงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัท และยังเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยให้บริษัทสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและสร้างการเติบโตในระยะยาว

สำหรับปี 2566 กาสโตรมีการเติบโตอย่างมากทั้งในส่วนของรายได้และฐานลูกค้า โดยมีลูกค้าปัจจุบันมากกว่า 80 ราย โดยกาโตรจะเพิ่มการเติบโตจากเครือข่ายของดุสิตที่แข็งแกร่งและความเข้าใจในธุรกิจ HoReCa เพื่อมอบประสบการณ์ด้านอาหารที่ยอดเยียมแก่ลูกค้าในทุกภูมิภาค

### การตลาดและการแข่งขัน

#### กลุ่มเป้าหมาย

- 1) กลุ่มโรงแรมดุสิต และบริษัทในเครือดุสิต
- 2) เจ้าของธุรกิจด้านโรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจจัดเลี้ยง (HoReCa) รวมถึงร้านอาหารและคาเฟ่
- 3) เจ้าของธุรกิจบริการด้านอาหาร ผู้ค้าปลีก และผู้ค้าส่ง
- 4) กลุ่มลูกค้าธนาคาร Corporate banking และองค์กรต่างๆ

### กลยุทธ์สำหรับปี 2567

- 1) รักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายสู่ตลาดใหม่
  - เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับฐานลูกค้าเดิมผ่านการบริการที่สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง
  - ศึกษาและวิจัยตลาดปัจจุบันและตลาดที่มีศักยภาพใหม่ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสเข้าถึงด้วยแคมเปญการตลาดเชิงกลยุทธ์
- 2) ออกแบบและพัฒนาคุณภาพสินค้า รวมถึงเปิดช่องทางใหม่ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าในอนาคต
  - ลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้าเพื่อที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำเทรนด์ด้านอาหารและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค
  - สร้างความร่วมมือกับเชฟและผู้เชี่ยวชาญด้านอาหารเพื่อสร้างสรรค์สินค้าและเมนูใหม่ๆ โดยเฉพาะ
- 3) เพิ่มการร่วมมือกับแบรนด์และบริษัทชั้นนำต่าง
  - สร้างการร่วมมือทางกลยุทธ์กับบริษัทชั้นนำเพื่อเพิ่มการเข้าถึงของสินค้าแก่ผู้บริโภค
  - ร่วมมือกับผู้นำอุตสาหกรรมด้านต่างๆ เพื่อทำกิจการร่วมค้า ผลิตภัณฑ์ หรือริเริ่มการสร้างโอกาสทางธุรกิจร่วมกันในอนาคต
- 4) เน้นการขยายตลาดและส่งออกสินค้าสู่ตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศที่มีเครือข่ายของโรงแรมดุสิต
  - ศึกษาศักยภาพของตลาดต่างประเทศเพื่อปรับสินค้าให้เข้ากับความต้องการของแต่ละพื้นที่
  - ใช้ประโยชน์จากการมีเครือข่ายของโรงแรมดุสิตเป็นเส้นทางในการเข้าถึงตลาด รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าในตลาดต่างประเทศ
- 5) ลดค่าใช้จ่ายในส่วนงานปฏิบัติการ (Operation) จากค่าขนส่ง การผลิต และบรรจุภัณฑ์
  - บริหารจัดการด้าน supply chain ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งน้อยที่สุด

- ใช้แนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนในส่วนการผลิตเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมและต้นทุน
  - สืบหาบรรพบุรุษที่ราคาคุ้มค่าและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6) ส่งเสริมความคิดริเริ่มตามหลักความยั่งยืน
- นำหลักความยั่งยืนมาปรับใช้ในกระบวนการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค
  - สื่อสารความพยายามด้านความยั่งยืนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์
- 7) ลงทุนในการฝึกอบรมและสุขภาพของพนักงาน
- จัดสรรการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้
  - คำนึงถึงสุขภาพของพนักงานเป็นหลักเพื่อให้มั่นใจว่า จะสามารถทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจและสามารถสร้างผลประกอบการที่ดี

### สภาพการแข่งขัน

สภาพการแข่งขันภายในตลาดประเทศไทยสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการของกาสิโนมีการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยมีบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ เช่น Makro หรือ BigC ที่ครองพื้นที่ตลาดภายในประเทศและเป็นคู่แข่งโดยตรง รวมถึงหากพิจารณาแบรนด์ขนาดใหญ่แยกแต่ละประเภทสินค้า เช่น Delifrance, Art of Baking, Maison Jean Philippe ที่ผลิตและส่งออกเบเกอรี่แช่แข็งและอบสด Blue Elephant สำหรับประเภทซอส หรือเครื่องแกงจากนิวยอร์ก ซึ่งเป็นแบรนด์ที่ครองพื้นที่ตลาดในไทยเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามกาสิโนยังคงเป็นแบรนด์ที่สามารถแข่งขันในตลาดได้สูงจากการเป็นผู้ให้บริการแบบครบวงจร (one-stop services) ของลูกค้าและพาร์ทเนอร์โดยนอกจากสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลาย เรายังนำเสนอบริการที่แตกต่างและครบครันตั้งแต่กระบวนการอบสด การขนส่ง การออกแบบสินค้าและบรรจุภัณฑ์ตามความต้องการ จนถึงไปถึงการให้คำปรึกษาทางธุรกิจที่จะเข้ามาช่วยเพิ่มมูลค่าให้แบรนด์ รวมถึงเป็นจุดแข็งให้สินค้าของกาสิโนโดดเด่นและแตกต่างจากผู้ค้าปลีกและผู้ให้บริการรายอื่นๆ

### ค. บริษัท เอ็บบิเคอร์ เคเทอริง จำกัด

#### ลักษณะของธุรกิจ

บริษัท เอ็บบิเคอร์ เคเทอริง จำกัด (“ECC”) เป็นผู้ให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (catering) ที่เชี่ยวชาญในภาคการศึกษา โดยเฉพาะในประเทศไทย เวียดนาม และกัมพูชา

ECC ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (catering) แก่ตลาดโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย โดยมีสัญญาให้บริการระยะยาวแก่โรงเรียน 31 แห่ง ซึ่งรวมถึงโรงเรียนนานาชาติขนาดใหญ่หลายแห่งในประเทศไทย เช่น Harrow International School, International

School of Bangkok (ISB) และ Kings College Bangkok เป็นต้น ECC ยังดำเนินการในประเทศกัมพูชาที่ International School of Phnom Penh ซึ่งเป็นลูกค้ามาตั้งแต่ปี 2558 ในเวียดนาม ECC ปฏิบัติงานผ่านบริษัทในเครืออย่าง “The Caterers” โดยให้บริการอาหารสำหรับโรงเรียน 49 แห่ง เช่น United Nations International School of Hanoi และ British International School ทั้งในฮานอยและโฮจิมินห์ซิตี้ และ Saigon South International School ปัจจุบัน ECC มีพนักงานมากกว่า 1,300 คน ประจำอยู่ทั่วประเทศไทย กัมพูชา และเวียดนาม พนักงานเหล่านั้นคือทรัพย์สินมีค่าของบริษัทที่พร้อมจะให้บริการที่มีคุณภาพ ทำให้ ECC เป็นผู้นำในตลาดที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจไปยังประเทศต่างๆ ทั้งทั้งภูมิภาค

### สถานการณ์ของธุรกิจในปี 2566

ต้นทุนสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงปลายปี 2565 ยังคงส่งผลกระทบต่อธุรกิจของ ECC ในประเทศไทย ตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ของปี 2566 อย่างไรก็ตามในช่วงปลายปี 2566 ราคาต้นทุนสินค้ามีความคงที่มากขึ้น ทำให้ ECC กลับมามีผลงานที่เทียบเท่ากับก่อนเกิดโรคระบาด มีรายได้และผลกำไรเป็นตัวเลขสูงสุด บริษัท The Caterers ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ ECC ในกัมพูชาและเวียดนาม ยังคงรักษามูลค่าได้อย่างดีเยี่ยม โดยการเพิ่มสัญญาใหม่กับโรงเรียน British International School (ระดับประถมศึกษา) และโรงเรียน 2 แห่งในเครือ Western Australia Schools System (WASS) และเพื่อรองรับการดำเนินงานเหล่านี้ The Caterers ได้สร้างครัวกลางของตนเองขึ้นเพื่อสนับสนุนกลุ่มโรงเรียนเหล่านี้และธุรกิจเสริมอื่นๆ ในไตรมาสที่ 3 ของบริษัทได้ทำการปรับปรุงระบบ ERP โดยการนำ SAP มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบคุณภาพและการควบคุมภายในอย่างละเอียด เพื่อสร้างระบบพื้นฐานที่แข็งแกร่งให้กับบริษัท

### กลยุทธ์

เพื่อเอื้อต่อการรับมือกับต้นทุนอาหารที่สูงขึ้น กลุ่มบริษัทมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันกับลูกค้าทั้งหมดในการปรับต้นทุนการบริการให้สอดคล้องกับอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังคงทำงานอย่างใกล้ชิดกับทีมจัดซื้อส่วนกลางของกลุ่มดุสิตในการจัดหาผู้จัดจำหน่ายรายใหม่เพื่อให้มีการแข่งขันราคากันภายในตลาดอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เมนูอาหารของกลุ่มบริษัทนั้นได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดเป็นการภายใน เพื่อให้สะท้อนกับราคาตลาดในปัจจุบัน และถูกปรับปรุงเพื่อให้สอดคล้องกับการผลิต เพื่อนำเสนอราคาที่คุ้มค่า ที่ยังคงไว้ซึ่งการบริการในระดับที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ในภาพรวมของการขยายธุรกิจ ECC ยังคงจะยังคงขยายฐานบริการในธุรกิจสถานศึกษาโดยการเพิ่มฐานลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงยังได้กำหนดเป้าหมายเพื่อขยายธุรกิจไปยังตลาดอื่นที่อยู่นอกเหนือจากการศึกษา โดยให้ความสำคัญเป็น



พิเศษในธุรกิจและอุตสาหกรรมระดับพรีเมียม เพื่อสร้างความหลากหลายในการทำธุรกิจนอกเหนือจากธุรกิจหลักของกลุ่มบริษัท ยิ่งไปกว่านั้น ECC ได้วางกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจหลักไปต่างประเทศเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดระดับโลกและก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในผู้นำด้านอุตสาหกรรมบริการจัดเลี้ยงระดับโลก

ในส่วนของประเทศเวียดนาม เนื่องจากภาคการศึกษาเป็นตลาดที่เติบโตอย่างรวดเร็ว กลุ่มบริษัทจึงยังคงขยายธุรกิจให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเข้าร่วมธุรกิจกับโรงเรียนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารจัดการเองให้เป็นการจัดการโดยบุคคลภายนอก เพราะกลุ่มบริษัทเชื่อว่าการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ระดับความคาดหวังของผู้ปกครองสูงขึ้นกว่าเดิมในเรื่องความปลอดภัยของอาหาร เป็นการผลักดันเจ้าของโรงเรียน ที่จัดเตรียมอาหารด้วยตนเอง ต้องพิจารณาที่จะใช้บริการการจัดหาอาหารจากบุคคลภายนอก นับตั้งแต่ย้ายไปยังสำนักงานกลางแห่งใหม่ บริษัทสามารถรวมธุรกิจให้เข้าอุปกรณ์ (Quang Lap) เข้ากับสำนักงานกลางแห่งนี้ และลดค่าใช้จ่ายค่าเช่าสถานที่จัดเก็บเดิมสำหรับอุปกรณ์ทั้งหมด ในปี 2566 The Caterers ได้เพิ่มผลงานสัญญาระยะยาว ด้วยการเพิ่มเติมการให้บริการในวิทยาเขตที่ British International School HMC และ Western Australian School (WAS) เพื่อรองรับการดำเนินงานกับ WAS ทาง The Caterers จึงได้จัดครุภัณฑ์เพิ่มเติม เพื่อรองรับวิทยาเขตของโรงเรียนทั้ง 5 แห่ง รวมอาหารทั้งหมด 3,500 มื้อ

#### สภาพการแข่งขัน

ECC ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (catering) แก่ตลาดโรงเรียนในประเทศไทยและเวียดนาม (ภายใต้ บริษัท ชื่อ 'The Caterers') ในธุรกิจบริการจัดเลี้ยง ผู้ดำเนินการรายใหญ่ของโลกที่เข้าสู่ตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ Compass และ Sodexo โดยปัจจุบัน Compass ไม่ได้ดำเนินธุรกิจในพื้นที่ที่เราดำเนินธุรกิจอยู่ และ Sodexo มีเพียงสัญญาบริการแก่โรงเรียนหนึ่งแห่งในประเทศไทย บริษัททั้งสองนี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในโรงงาน โรงพยาบาล และองค์กรต่างๆ ในภูมิภาค เป็นหลัก ส่วน Foodhouse บริษัทที่เป็นการร่วมทุนระหว่าง PCS Thailand และ S&P ยังคงเป็นคู่แข่งหลักของ ECC ในประเทศไทย เนื่องจากมีโครงสร้างต้นทุนท้องถิ่นที่คล้ายคลึงกับ ECC

สำหรับประเทศเวียดนาม มีคู่แข่งหลายรายที่ให้บริการจัดเตรียมอาหารให้กับโรงเรียน เช่น Aden และ Dussmann ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ระดับโลก และ Global Café, Skyline และ Joma ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก โดย Aden และ Dussmann ถูกมองว่าเป็นผู้ให้บริการในระดับอุตสาหกรรม มากกว่าการเป็นผู้ให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มเฉพาะสถานศึกษา เนื่องจาก

มีการจัดเตรียมอาหารในระดับโรงงานเป็นธุรกิจหลัก และยังมีโรงแรม ภัตตาคาร และบริษัทที่รับจัดเตรียมอาหารโดยเฉพาะ ต่างก็เป็นคู่แข่งในตลาดดังกล่าว

โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทยและเวียดนามเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า ชนชั้นกลางที่เกิดขึ้นใหม่มีความนิยมส่งลูกไปเรียนในโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนนานาชาติส่วนใหญ่ไม่ต้องการจัดการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (catering) ด้วยตนเองเนื่องจากความยุ่งยาก กฎระเบียบด้านความปลอดภัยของอาหาร และปัญหาอื่นๆที่ผู้ปกครองและนักเรียนอาจเข้าใจและเรียกร้องต่างกันไป ตลอดจนหากมีกิจกรรมหรือกิจกรรมการแข่งขันระหว่างโรงเรียน จำนวนคนจะเพิ่มขึ้นอย่างมากในวันดังกล่าว ดังนั้นจึงเป็นเรื่องปกติที่จะใช้บริการนี้กับผู้ให้บริการบุคคลภายนอก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานด้านการศึกษามุ่งเน้นไปที่การศึกษาเป็นหลัก

แม้ว่าผู้ประกอบการรายใหญ่จะมีการแข่งขันเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย แต่ก็ยังมีการแข่งขันจากผู้ประกอบการขนาดกลางที่สามารถเข้าถึงโรงเรียนบางแห่งในระดับท้องถิ่นได้ ในกรณีที่โรงเรียนตัดสินใจที่จะจ้างบริการอาหารและเครื่องดื่มจากภายนอก ความท้าทายสำหรับสิ่งเหล่านี้คือการนำเสนอมาตรฐานและบริการระดับสากลในราคาประหยัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ ECC สามารถจัดการได้ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา

#### ง. บริษัท บองซูร์ เบเกอร์รี่ เอเชีย จำกัด

##### สินค้าและบริการ

บริษัท บองซูร์ เบเกอร์รี่ เอเชีย จำกัด ("บองซูร์") ผลิตและขายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่มีคุณภาพและราคาย่อมเยา โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นชนชั้นระดับกลาง บองซูร์ เปิดร้านเบเกอรี่ขนาดเล็กแห่งแรกในปี 2546 ในย่านสีลม ภายใต้แบรนด์ "บองซู" (BONJOUR) ปัจจุบันบองซูร์เป็นผู้นำในภาคธุรกิจเบเกอรี่และนำเสนอสูตรขนมอบสดใหม่ที่หลากหลายมากกว่า 70 รายการ แก่ผู้บริโภค และมีสาขาในประเทศไทยจำนวน 94 แห่ง โดยเป็นเจ้าของและบริหารร้านค้าโดยตรง 32 แห่ง ร้านค้าแฟรนไชส์ 56 แห่ง ทั่วประเทศ รวมถึงสาขาในต่างประเทศ คือ ประเทศจีน 1 แห่งและประเทศเวียดนาม 6 แห่ง

บริษัท พอร์ต รอยัล จำกัด เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์เบเกอรี่สดและแช่แข็งเพื่อจำหน่ายและจัดส่งให้กับร้านบองซู "BONJOUR" รวมถึงลูกค้า B2B รายอื่นๆ ในปี 2556 ซึ่งบริษัทได้พัฒนาสูตรเบเกอรี่ตามต้นตำหรับฝรั่งเศสที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลและปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับรสชาติและความชอบของคนเอเชียมากขึ้น รวมถึงรับผิดชอบกระบวนการทั้งหมดของการผลิตแบบครบวงจร ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบทั่วโลกไปจนถึงการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่สำเร็จรูป โดยในปี 2566 นี้ บริษัทได้เล็งเห็นศักยภาพของตลาดในประเทศจีน และได้เริ่มการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่รวมถึงดำเนินการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนร้านเบเกอรี่ที่กำลังจะมีการขยายสาขาในต่างประเทศเพิ่มขึ้นในอนาคต

“บองซูร์” (BONJOUR) ยังขยายธุรกิจไปทั่วโลกภายใต้แบรนด์ “BAUJOUR” และได้เปิดร้านแห่งแรกในต้าเหลียน มณฑลเหลียวหนิง ประเทศจีน โดยบริษัทมีแผนการเปิดสาขาเพิ่มในต่างประเทศด้วยคอนเซ็ปต์ XS (ร้านค้าขนาดเล็กมาก) ภายในสนามบินประเทศเวียดนามจำนวน 3 สาขา สำหรับเมืองโฮจิมินห์ เมืองไฮฟอง เมืองเว้ และเมืองฟูโก๊วก

กลุ่มบริษัทดุสิตธานี (Dusit Thani Group) ได้มีการเข้ามาถือหุ้นจำนวนร้อยละ 51 ของบริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ในปี 2566 ซึ่งการเข้ามาถือครองหุ้นบางส่วนของดุสิตสามารถช่วยสนับสนุนการเติบโตของบองซูร์ได้เป็นอย่างดี ทำให้บริษัทสามารถขยายตลาดไปสู่ฐานลูกค้า B2B มากขึ้น รวมถึงช่วยในการพัฒนาสินค้าเบเกอรี่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในตลาด HoReCa ได้อย่างตรงจุดผ่านความร่วมมือกับบริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมอาหาร

กลุ่มบริษัทบองซูร์ (Bonjour Group) ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดในขั้นตอนการผลิตเบเกอรี่และกระบวนการทำแป้ง เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์จะมีคุณภาพที่สม่ำเสมอ รวมถึงสามารถควบคุมต้นทุนและลดการสูญเสียให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด บริษัทจึงมีข้อได้เปรียบที่สำคัญหลายประการเหนือคู่แข่งผ่านกระบวนการพร้อมอบ (Ready-To-Bake)

#### สถานการณ์ของธุรกิจปี 2566

ปี 2566 กลุ่มบริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด มีรายได้เติบโตมากกว่าร้อยละ 34 เมื่อเทียบกับปี 2564 โดยมี EBITDA เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งยอดรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาจากการเติบโตด้วยธุรกิจของบริษัทเอง (Organic Growth) เป็นหลักผ่านจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น 10-12 แห่ง การร่วมมือกับบริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด ในการเพิ่มยอดขายไปสู่ลูกค้าโรงแรมและ B2B อื่นๆ รวมถึงการเริ่มทำการตลาดที่เวียดนามเช่นกัน

ในปี 2566 บริษัทมีการเติบโตของสาขาในภาคเหนือของประเทศไทย โดยเพิ่มร้านบองซูร์ (BONJOUR) อีก 2 แห่ง ในจังหวัดเชียงใหม่ และพิษณุโลกเพิ่มเติมจากการขยายสาขาแบรนด์บองซูร์ไปสู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและใต้ของประเทศ แบรนด์บองซูร์ยังได้เปิดตัวเครื่องตีแป้งใหม่ในร้านค้าที่ได้รับการคัดเลือกผ่านความร่วมมือกับ SUNTORY โดยกระจายสู่ร้านค้าบองซูร์ 47 สาขาในประเทศไทย

นอกจากนี้บองซูร์ยังได้เปิดตัวร้านค้าภายใต้คอนเซ็ปต์ MINI (ร้านค้าขนาดเล็ก) แห่งแรกในย่านใจกลางเมืองกรุงเทพฯ และร้านค้าคอนเซ็ปต์ XS (ร้านค้าขนาดเล็กมาก) ในประเทศเวียดนามผ่านความร่วมมือกับเดอะเคเทอเรอร์ (The Caterers) สำหรับการเปิดร้านค้าภายในสนามบินเวียดนาม โดยร้านค้าคอนเซ็ปต์ XS เหมาะสำหรับร้านค้าที่มีอยู่แล้วที่ต้องการขยายเวลาเปิดทำการ (เวลาเช้า) และกลุ่มผลิตภัณฑ์ (เบเกอรี่) ด้วยงบลงทุนที่จำกัด พร้อมทั้งได้รับประโยชน์จากคุณภาพของแบรนด์บองซูร์ (BONJOUR)

#### กลยุทธ์

กลุ่มบริษัท บองซูร์ เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด ดำเนินตาม 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นและเร่งการเติบโตของธุรกิจผ่านการขยายเครือข่ายที่บริหารโดยตรงและแฟรนไชส์ในประเทศไทย
- 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาของจีนและประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้บางประเทศ (เวียดนาม สิงคโปร์ กัมพูชา) ผ่านการร่วมทุน สัญญาแฟรนไชส์หลัก และการเข้าซื้อกิจการ
- 3) เสริมความแข็งแกร่งให้กับภาพลักษณ์ของแบรนด์ผ่านการสนับสนุนด้านการตลาดที่เพิ่มขึ้นทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์
- 4) พัฒนาพันธมิตร B2B ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อใช้ศักยภาพของโรงงานผลิตอย่างเต็มที่

#### สภาพการแข่งขัน

โดยทั่วไปในตลาดเบเกอรี่จะประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่บรรจุและยังไม่บรรจุในบรรจุภัณฑ์ ซึ่งแบรนด์บองซูร์ (BONJOUR) ถูกจัดอยู่ในตลาดเบเกอรี่ที่ยังไม่บรรจุในบรรจุภัณฑ์ ซึ่งมีจำนวน 9 แบรนด์ (รวมถึง “MISTER DONUT” และ “YAMAZAKI”) ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในตลาดเบเกอรี่ที่ยังไม่ได้บรรจุในบรรจุภัณฑ์โดยสามารถเทียบเคียงกับแบรนด์บองซูร์ได้ ทั้งนี้ยังคงมีคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาด เช่น BUN ที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์คล้ายกันแต่รองรับกลุ่มตลาดที่ต่ำกว่า

#### จ. บริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด

##### สินค้าและบริการ

เซเวียร์ อีทส์ ก่อตั้งขึ้นในปี 2566 เป็นการร่วมทุนกันระหว่างดุสิต ฟู้ดส์ ซึ่งถือหุ้นร้อยละ 51 และ บริษัท ฟาร์ม ทุ เฟลท โพรเซสเซอร์ จำกัด เป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทางด้านอาหารและมากไปด้วยประสบการณ์ทางงานให้ บริการอาหาร การพัฒนาอาหาร และการทำการตลาดแบบมืออาชีพครบวงจร โดยมีสำนักงานอยู่ทั่วโลกทั้งในประเทศไทย สหรัฐอเมริกา และอินเดีย

เซเวียร์ อีทส์ มุ่งมั่นในการเป็นผู้นำในการบริการทางด้านอาหารและเครื่องดื่มแบบครบวงจรด้วยแนวทางที่ยึดถือเรื่องความยั่งยืนในการสร้างธุรกิจ ด้วยประสบการณ์เฉพาะตัว และการสร้างสรรค์เมนูอย่างมีเอกลักษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการทำอาหารที่มีและความร่วมมือกันทุกภาคส่วน รองรับทั้งธุรกิจที่ลูกค้าเป็นผู้บริโภคทั่วไป (Business to Customer) และการทำการค้าระหว่างธุรกิจทำกับธุรกิจด้วยกัน (Business to Business) ผ่านธุรกิจหลากหลาย

จากการขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ในการสร้างเครือข่ายระดับโลกในการสร้างสรรค์และพัฒนาอาหารที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจและชุมชน การกิจของ เซเวียร์ อีทส์ คือการยกระดับประสบการณ์ด้านอาหารและเครื่องดื่มผ่านความมุ่งมั่นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และการพัฒนาที่ยั่งยืน

## ภาพรวมในปี 2566

### กิจกรรมหลักสำหรับกลุ่ม B2C

- พัฒนาแพลตฟอร์ม "Pinto Hub" สำหรับ การนำเสนอเมนูอาหารจากผู้ประกอบการ SMEs โดยได้ร่วมมือกับบริษัทที่ปรึกษาเพื่อพัฒนากลยุทธ์แบรนด์ แพลตฟอร์มนี้มีกำหนดเปิดตัวในช่วงไตรมาสแรกของปี 2567
- สร้างแนวคิดศูนย์อาหารเสมือนจริงและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพันธมิตรต่างๆ เช่น แพลตฟอร์มรวบรวมอาหาร ปิ่นน้ำมัน โรงแรม เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการเปิดตัวในปี 2567
- สรุปเมนูอาหารจากร้านค้า SME ชุดแรก ส่งผลให้มีเมนูมากกว่า 30 เมนู จาก 10 SMEs พร้อมนำเสนอทั้งร้านค้าออนไลน์และออฟไลน์

### กิจกรรมหลักสำหรับกลุ่มการค้าระหว่างธุรกิจทำกับธุรกิจ (B2B)

- มีร่วมมือกับ ดุลิต กาสโตร ผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ ในการแนะนำผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภครายย่อย ไม่เพียงแต่กับโรงแรมและรีสอร์ทในเครือดุลิตเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลูกค้ารายอื่นๆ ในกลุ่ม HoReCa อีกด้วย โดยส่งเสริมผลิตภัณฑ์ผ่านการจัดงานชิมอาหารให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น เครือโรงแรม ร้านอาหาร ร้านกาแฟ และตัวแทนจำหน่ายหลักทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม เราจำเป็นต้องเพิ่มความร่วมมือและโครงสร้างพื้นฐานในการจัดส่งเพื่อรองรับความต้องการที่สูงขึ้นของลูกค้าออนไลน์และลูกค้าที่รับประทานอาหารที่ร้าน นอกจากนี้ เราจะต้องสร้างแคมเปญการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับศูนย์อาหารเสมือนจริง และดึงดูดลูกค้ามากขึ้นจากบริการส่งอาหารออนไลน์ที่มีการแข่งขันสูง นอกจากนี้เรายังจะต้องร่วมมือกับดุลิตกาสโตร ในการพัฒนาเชิงพาณิชย์และผลิตภัณฑ์เพื่อหาลูกค้าใหม่

## กลยุทธ์

- 1) เพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ผ่านการร่วมมือกับอินฟลูเอนเซอร์และบล็อกเกอร์เกี่ยวกับอาหาร
- 2) เน้นรูปแบบแฟรนไชส์เพื่อเข้าถึงตลาดเป้าหมายที่กว้างขึ้นอย่างรวดเร็ว
- 3) ร่วมมือกับแพลตฟอร์มรวบรวมร้านอาหาร โรงแรมและร้านค้าปลีกชั้นนำ เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและเข้าถึงลูกค้าโดยตรง
- 4) พัฒนาเมนูที่ออกแบบเพื่อตอบโจทย์ด้านอาหารสำหรับกลุ่ม HoReCa โดยเฉพาะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
- 5) มุ่งเน้นการส่งออกอาหารแช่แข็งสู่ตลาด HoReCa เพื่อส่งเสริมอาหารไทยและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## การแข่งขัน

เซเวียร์ อีทส์ เผชิญกับการแข่งขันในหลายกลุ่ม ผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่รวบรวมร้านอาหารประเภทต่างๆ (Food Aggregator) เพื่อมาให้บริการบนแพลตฟอร์มออนไลน์ และเครือร้านอาหารอาจเป็นคู่แข่งหลักของแนวคิดศูนย์อาหารเสมือนจริง ผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ในท้องถิ่นและผู้ผลิตอาหารอาจเป็นคู่แข่งหลักของการค้าระหว่างธุรกิจทำกับธุรกิจด้วยกัน (B2B) แม้ว่าตลาดจะมีคู่แข่งมากมาย

อย่างไรก็ตามบริษัทสร้างความแตกต่างด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรม เมนูพิเศษของร้านอาหารชื่อดัง (SME) ตลอดจนการให้บริการที่มีมูลค่าเพิ่ม เช่น การให้คำปรึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์

## จ. บริษัท ดุลิต เรียล ฟู้ดส์ จำกัด

### ลักษณะของธุรกิจ

กลุ่มดุลิตธานีตั้งเป้าหมายธุรกิจสู่กลุ่มอาหารโดยเน้นตลาดอาหารเพื่อสุขภาพ ภายใต้งานสำคัญคือการมีผลิตภัณฑ์ที่ทำจากส่วนผสมจากธรรมชาติ ออร์แกนิก และเพื่อสนับสนุนเกษตรกรและชุมชนท้องถิ่น บริษัท ดุลิต เรียล ฟู้ดส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี 2562 ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท ดุลิต ฟู้ดส์ จำกัด (ร้อยละ 51) กับ บริษัท เรียล ฟู้ดส์ (แอฟริกา) จำกัด (ร้อยละ 49)

ธุรกิจหลักของดุลิต เรียล ฟู้ดส์ คือ ดำเนินธุรกิจ "ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ รวดเร็ว ทันใจ" ตามรูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์ภายใต้ชื่อแบรนด์ "KAUAI (คา-วา-อิ)" โดยให้บริการอาหารที่สดใหม่และเป็นธรรมชาติ แปรต้นนี้ได้สร้างชื่อเสียงให้กับตัวเองในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรมในแวดวงสุขภาพด้วยสมุนไพร สลัด แรป และอาหารจานร้อนที่ได้รับแรงบันดาลใจจากเจ้าของแบรนด์ โดยมีความมุ่งมั่นที่จะจัดหาวัตถุดิบที่ยั่งยืนและนำเสนอทางเลือกที่สะดวกสบายและมีคุณค่าทางโภชนาการแก่ผู้บริโภคทั่วโลก

หุ้นส่วนของ KAUAI global คือ Virgin Active (“VA”) ซึ่งฟิตเนส Virgin Active ในต่างประเทศส่วนใหญ่จะมีร้านอาหาร KAUAI ควบคู่กันด้วย แบรินด์ KAUAI นำเสนอรายการเมนูที่ปรับแต่งได้ซึ่งดึงดูดธรรมเนียมที่หลากหลาย ตั้งแต่วีแกน (Vegan) ไปจนถึงมังสวิรัต เช่นเดียวกับประเทศไทย ที่มีคู่สินค้าของแบรนด์ควาอาอีในฟิตเนสเวอร์จิน แอ็คทีฟบางแห่ง โดยให้บริการของว่าง น้ำผลไม้ และอาหารเบาๆ เพื่อสุขภาพแก่ลูกค้าฟิตเนส สำหรับในประเทศไทย KAUAI มีสาขา 3 แห่ง ได้แก่ WHIZDOM101 สาขาอโศก สุขุมวิท และสาขาที่ห้างสรรพสินค้า ดิเอ็มโพเรียม

#### การแข่งขันและกลยุทธ์ทางการตลาด

หลังจากมาตรการของภาครัฐเกี่ยวกับแพร่ระบาดของ COVID-19 มีการผ่อนคลาย รวมถึงนโยบายการเปิดประเทศส่งผลให้ธุรกิจร้านอาหารมีแนวโน้มเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มีผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นโดยตลอด อย่างไรก็ตาม ธุรกิจทางด้านอาหารอาจมีต้นทุนทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นได้จากแนวโน้มราคาก๊าซหุงต้มและราคาพลังงาน นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีทางเลือกหลากหลาย โดยมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก

พฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดในเรื่องพฤติกรรมการกินเพื่อสุขภาพและความตระหนักถึงความสำคัญของโภชนาการเพิ่มมากขึ้น สิ่งนี้ได้สร้างความต้องการตัวเลือกอาหารเพื่อสุขภาพที่เพิ่มขึ้นในประเทศ แม้ว่าความต้องการอาหารเพื่อสุขภาพจะเพิ่มขึ้น แต่ตลาดในประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายบางประการ ตัวอย่างเช่น การรับรู้ว่าอาหารเพื่อสุขภาพมีราคาแพงยังคงเป็นอุปสรรคสำหรับผู้บริโภค นอกจากนี้ยังขาดการศึกษาและความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับประโยชน์ของการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็น การจำกัดศักยภาพของตลาด

ด้วยเหตุนี้ เจ้าของแฟรนไชส์ KAUAI ต้องการเน้นไปที่สมาชิกฟิตเนสเวอร์จิน แอ็คทีฟ โดยเฉพาะในด้านโภชนาการ แผนการรับประทานอาหาร เพิ่มมูลค่าให้กับสมาชิกฟิตเนสด้วยการเสนอน้ำดื่มที่ดี และไม่มุ่งเน้นการสร้างแบรนด์และขยายร้าน KAUAI ในตลาดอื่นนอกเหนือจากฟิตเนส ส่งผลให้ขายทรัพยากรที่มีอยู่และให้ความสำคัญไปที่ KAUAI WHIZDOM101 ในสาขาหลักของฟิตเนสเวอร์จิน แอ็คทีฟ แทน อย่างไรก็ตาม ในต้นไตรมาสที่ 1 ปี 2567 บริษัทมีแผนปิดสาขา KAUAI (ควาอาอี) ธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพภายใต้ดุสิต ฟู้ดส์ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของดุสิต ฟู้ดส์ ในระยะยาว

#### 1.2.2.5 ธุรกิจอื่นๆ

##### 1) ธุรกิจบริหารและการจัดการกองทรัสต์

##### บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท จำกัด

##### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจบริหารและการจัดการกองทรัสต์ ปัจจุบันบริษัทเป็นผู้จัดการกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“DREIT”) โดยรายได้หลักของบริษัทมาจากค่าธรรมเนียมในการบริหารจัดการกองทรัสต์ และค่าธรรมเนียมในการได้มาจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินของกองทรัสต์

อนึ่ง ปัจจุบันทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“DREIT”) มีการลงทุนในโครงการโรงแรมดังนี้

- โรงแรมดุสิตธานี ลาภานา ภูเก็ต ตั้งอยู่ที่อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต
- โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน (สิทธิการเช่า) ตั้งอยู่ที่อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี
- โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ (สิทธิการเช่า) ตั้งอยู่บนเกาะ Mudhdhoo ในหมู่เกาะ Baa Atoll สาธารณรัฐมัลดีฟส์ ทั้งนี้ DREIT ได้เข้าลงทุนในโครงการโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ ผ่านบริษัท ดุสิต มัลดีฟส์ อินเวสเมนต์ จำกัด เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562

##### 2) สถานบริการด้านสุขภาพ (สปา)

##### 2.1) เทวารัณย์ สปา

##### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ธุรกิจสุขภาพและสปาประกอบกิจการภายใต้ บมจ.ดุสิตธานี โดยมีทั้งหมด 10 แห่ง มี 2 แห่งตั้งอยู่ในประเทศไทย และ 8 แห่งตั้งอยู่ในต่างประเทศ ดังนี้

เทวารัณย์ เวลเนส 2 แห่งในประเทศไทยอยู่ที่

- โรงแรมดุสิตธานี พัทยา
- โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน

เทวารัณย์สปา และเวลเนสอีก 8 แห่งในต่างประเทศอยู่ที่

- โรงแรมดุสิตธานี มะนิลา (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)
- โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ (เวลเนส)
- โรงแรมดุสิตธานี กวม รีสอร์ท (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)
- โรงแรมดุสิตธานี เลควิว ไคโร (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)
- โรงแรมดุสิตเทวารัณย์ ฮอตสปริง แอนด์ สปา ฉงชัว (สปา)
- โรงแรมดุสิตธานี ตงไถ เจียงซู (สปา)
- โรงแรมดุสิต โดฮา กาตาร์ (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)



- โรงแรมดุสิตธานี ลาภานา สิงคโปร์ (อยู่ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนเป็นเวลเนส)

### การริเริ่มดุสิตเวลเนส

แผนกสุขภาพองค์กรดุสิต (Dusit corporate wellness division) มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการปฏิบัติการ และสนับสนุนแขกผู้เข้าพักของบริษัท ในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตโดยรวมตามรายการดังนี้

- 1) สโมสรสุขภาพ นันทนาการ และฟิตเนส
- 2) การดำเนินงานด้านสปาและสุขภาพ
- 3) การพักผ่อน โปรแกรมต่างๆ และศูนย์รวมความเป็นอยู่ที่ดีของแขก
- 4) สโมสรสำหรับเด็ก โปรแกรมสำหรับครอบครัว และกิจกรรมต่างๆ
- 5) อาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ คาเฟ่และโภชนาการ

**วิสัยทัศน์** คือการสร้างดุสิตให้เป็นแบรนด์ชั้นนำด้านไลฟ์สไตล์และสุขภาพ โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหนือชั้น และการเป็นแบรนด์ที่มีแรงบันดาลใจจากสุขภาพ ที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและประสบความสำเร็จด้วยศูนย์ธุรกิจที่ทำกำไรได้มาตรฐานที่ยอดเยี่ยม มีความสม่ำเสมอของการบริการ ด้วยความสง่างามแบบไทยซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดและปรัชญาของกลุ่ม

### สินค้าและบริการ

เทวารัณย์ เวลเนส (Devarana Wellness) ได้พัฒนาแบรนด์แนวคิด เมนู และกลุ่มผลิตภัณฑ์สปาที่เป็นสูตรเฉพาะของตนเอง เช่น น้ำมันนวดจากธรรมชาติ ทริตเมนต์ แชมพู สบู่ เจลอาบน้ำ และโลชั่นบำรุงผิว สูตรผลิตภัณฑ์สปาทั้งหมดเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและได้รับการออกแบบมาเพื่อเสริมความงามตามธรรมชาติ และความเป็นอยู่ที่ดี ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวทำจากธรรมชาติร้อยละ 100 และปราศจากสารสังเคราะห์ เช่น พาราเบน ฟีนอกซีทานอล โซเดียมลอริลซัลเฟต (SLS) หรือส่วนประกอบเทียมอื่นๆ เทวารัณย์สปายังมีผลิตภัณฑ์สปาออกแก่นักจากธรรมชาติที่มีชื่อเสียงอีกด้วย

สำหรับผิวหน้า เทวารัณย์ เวลเนสใช้ผลิตภัณฑ์จากผู้บุกเบิกเครื่องสำอางทางทะเลและแบรนด์บำบัดด้วยน้ำทะเล **ฟิโตเมอร์ (Phytomer)** แบรินด์นี้ก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี 2515 ในฝรั่งเศส และได้รับรับรอง "ECOVADIS GOLD" ทุกปีตั้งแต่ปี 2562 การรับรองนี้เป็นหลักฐานเพิ่มเติมของความมุ่งมั่น CSR (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ของฟิโตเมอร์ โดยสถานะ GOLD ถูกจัดอันดับให้อยู่ในร้อยละ 5 แรกในการให้คะแนนของ ECOVADIS

พนักงานนวดผู้เชี่ยวชาญที่เทวารัณย์ เวลเนส ให้บริการทรีตเมนต์ที่หลากหลายเพื่อให้แขกได้ผ่อนคลายและมีความสุขในการนวดที่มีทั้งแบบตะวันออกและตะวันตก เช่น การนวดบำบัด

การนวดแผนไทยแบบโบราณ และ “การนวดแบบเทวารัณย์” มีความโดดเด่นและมีความพิเศษ เนื่องจากการนวดซึ่งสนับสนุนแนวทางการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมและผสมผสานเทคนิคการบำบัดทั้งทางจิตใจและร่างกาย เพื่อให้เกิดผลต่อสุขภาพโดยรวมที่ดี

### การตลาดและการแข่งขัน

ฝ่ายธุรกิจสปาสนับสนุนและบริหารจัดการสปาเพื่อสุขภาพในประเทศไทยและต่างประเทศ ด้วยแนวทางที่สม่ำเสมอและไม่หยุดนิ่ง โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือแขกของโรงแรมและผู้ที่รักสุขภาพ การทำการตลาดสำหรับธุรกิจดังกล่าวจะดำเนินการผ่านเครื่องมือการตลาดดิจิทัล ในระดับของโรงแรม ตลอดจนเว็บไซต์ของเทวารัณย์สปา Facebook Line Application และ Instagram นอกจากนี้ ยังได้ทำการตลาดผ่านหนังสือแนะนำ นิตยสารไลฟ์สไตล์ในประเทศต่างๆ และบล็อกเกอร์ อินฟลูเอนเซอร์ Key Opinion Leader (KOL) และโปรโมชั่นที่น่าสนใจสำหรับพันธมิตรธุรกิจในการดูแลสุขภาพ และการท่องเที่ยว

ปัจจุบันอุตสาหกรรมสปาและการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมหรือสุขภาพกำลังเติบโต การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและมิตินี้เกี่ยวข้องกับการเติบโตแบบทวีคูณทุกปี โดยจะมีโอกาสมากที่สุด ภายในธุรกิจนี้คือโรงแรมและการบริการ และมีความสำคัญอย่างยิ่งในโรงแรมระดับห้าดาว ส่งผลให้จำนวนสปาและศูนย์สุขภาพเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ บันยันทรีสปา เซ็นทารา สปา มันทรา สปา อนันตรา สปา และชิกเซนต์สปา เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

เทวารัณย์ สปา ได้นำกลยุทธ์บลูโอเชียน (Blue Ocean) มาใช้ในการดำเนินธุรกิจและส่งเสริมการตลาด โดยไม่ได้มุ่งเน้นที่การลดราคาเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งให้บริการลูกค้าด้วยทางเลือกใหม่และประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวนำมาซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยที่จะพิจารณาจากข้อมูลของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า ความนิยม และทิศทางของตลาด รวมถึงการกลับไปสู่หลักการพื้นฐานของเทวารัณย์

เทวารัณย์ สปา กำลังดำเนินการรีแบรนด์สปาในเครือทั้งหมดให้เป็นเทวารัณย์ เวลเนส รวมถึงภายใต้โครงการที่กำลังจะเปิดใหม่ทั้งหมด และในอนาคตโรงแรมดุสิตเทวารัณย์ที่เน้นเวลเนสเป็นจุดขายจะได้รับการพัฒนาเพื่อโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น โดยทั่วไป ตลาดกลุ่มเป้าหมายของเทวารัณย์จะเป็นลูกค้าระดับ B+ ขึ้นไป ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยประมาณร้อยละ 60 เป็นเพศหญิงและร้อยละ 40 เป็นเพศชาย ทั้งนี้จะแตกต่างจากสาขามะนิลาซึ่งเป็นสปาในเมือง ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงวัยทำงานและเพศชายที่ต้องการผ่อนคลายอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ลูกค้าของเทวารัณย์ในประเทศไทยจะเป็นนักท่องเที่ยวที่มองหาสปาทริตเมนต์ หรือโปรแกรมทรีตเมนต์

เพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นชนนี้มาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของการระบาดของ COVID-19 ผู้คนเริ่มให้ความสำคัญกับสุขภาพและสุขภาพมากขึ้น เสริมกับการพักผ่อนในสาขาต่างจังหวัด เช่น พักและหัวหิน อันเป็นผลจากคำสั่งให้อยู่บ้านและการเตือนเรื่องสุขภาพอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดใหม่เรื่องสุขภาพของกลุ่มบริษัท กล่าวคือ เทวารันยเวลเนส (Devarana Wellness) เป็นมากกว่าแค่สปา หรือการให้บริการสปาแบบดั้งเดิม แต่เป็นการมอบประสบการณ์ด้านสุขภาพที่มีความหมายตลอดประสบการณ์การเข้าพัก แนวทางของบริษัทมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความผาสุกทางร่างกายและจิตใจของแขกทุกคน โดยเชื่อเชิญแขกผู้เข้าพักให้ใช้เวลาช้าลง เพลิดเพลินไปกับโอกาสที่จะให้ความสำคัญกับสุขภาพของพวกเขา และค้นพบการฟื้นฟูอย่างมีจุดมุ่งหมาย

แนวคิดนี้รวมถึง **การหยุดพัก** หรือ **Pause** (ประกอบด้วย โยคะ การทำสมาธิ การหายใจ ยาสุนัขไทย และกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทางอารมณ์) **การรวมจุดสนใจ** หรือ **Focus** (ประกอบไปด้วยเมนูอาหารส่วนบุคคลและ กิจกรรมการออกกำลังกายและการเคลื่อนไหวที่ส่งเสริมความมีชีวิตชีวา) และ **การเติบโต** หรือ **Growth** (ประกอบด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นเรื่องความยั่งยืน โปรแกรมการเข้าถึงชุมชน และสถานที่พักผ่อนพิเศษสำหรับครอบครัว คู่รัก และนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและเชิงสันตนาการ)

เทวารันยให้ความสำคัญกับแขกในเรื่องการนอนหลับพักผ่อน การล้างพิษ และความเครียด โดยวิธีการการบำบัดแบบไทย การควบคุมโภชนาการ การทำสมาธิ การเคลื่อนไหวและการจัดการ

บริษัทยังจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและกิจกรรมดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจ การกระตุ้น (Activation) การพักผ่อน กิจกรรมตามธีมต่างๆ ควบคู่ไปกับเทศกาลต่างๆ และการพัฒนาเสาหลักของจิตใจและร่างกาย (Mind & Body) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการ Graciousness Pillars ในรูปแบบใหม่ที่นำเสนอและมั่นคง

ภาพรวมอุตสาหกรรมสปาของไทยยังถือเป็นสปาคุณภาพสูงที่สุดในโลก นอกจากนี้ กระแสการเน้นการดูแลสุขภาพหรือความเป็นอยู่ที่ดีมีสุข (Wellness) กำลังเติบโต และจะเป็นปัจจัยในการขยายโอกาสในอุตสาหกรรมสปาและสุขภาพ

## 2.2) น้ำสปา (Namm Spa)

น้ำสปาเป็นส่วนหนึ่งของดุสิต อินเทอร์เน็ตชั้นนำ ซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจโรงแรมชั้นนำ รวมถึงธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในระดับโลก โดยสามารถเยี่ยมชมร้านค้าของบริษัทได้ตามสถานที่ดังต่อไปนี้

### ร้านค้าที่ตั้งอยู่ในโรงแรม

- โรงแรมดุสิตธานี อาบูดาบี สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
- โรงแรมดุสิตธานี ดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
- โรงแรมดุสิตดิทู ยาร์เก ทิมพู ภูวน
- โรงแรมดุสิตดิทู ดาเวา ฟิลิปปินส์
- โรงแรมดุสิตดิทู มัคตัน เซบู ฟิลิปปินส์
- โรงแรมดุสิต บีช รีสอร์ท กวม สหรัฐอเมริกา
- โรงแรมดุสิตดิทู นาซีมรีสอร์ท จาบาล อักห์ดาร์ โอมาน
- โรงแรมดุสิต ไฮเต็ล แอนด์ สวีท โดฮา การ์ดาร์

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลร่างกายของบริษัทประกอบไปด้วยสครับผิวพรรณที่คิดค้นขึ้นเองจากส่วนผสมของธรรมชาติทั้งหมด และน้ำมันนวดที่คัดสรร ซึ่งผสมผสานน้ำมันสกัดเย็นคุณภาพดีที่สุดเข้ากับน้ำมันหอมระเหยบริสุทธิ์สูตรพิเศษ นอกจากนี้ สำหรับการดูแลผิวหน้า บริษัทใช้ผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ผลิตภัณฑ์ดูแลผิวที่มีชื่อเสียงของฝรั่งเศสอย่าง ฟิโตแมร์ (Phytomer) สำหรับแนวคิดของ 'น้ำ' (Namm) เป็นคำภาษาไทยที่แปลว่า "น้ำ" นอกจากนี้ยังนำอักษรตัวแรกมาเป็นตัวย่อสำหรับแนวคิดสปาที่รูปแบบของเรา กล่าวคือ Natural ธรรมชาติ Aroma กลิ่น Massage การนวด และ Marine ท้องทะเล ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีผ่านทางเลือกของการบำบัดเพื่อสุขภาพโดยรวมที่ดีและสงบผ่อนคลาย

สำหรับการดูแลผิวและผลิตภัณฑ์ดูแลผิวหน้า แบรนด์ น้ำสปา (Namm Spa) ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีแบรนด์ดังระดับโลกอย่าง ฟิโตแมร์ (Phytomer) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเครื่องสำอางทางทะเลและการบำบัดด้วยน้ำทะเล ซึ่งก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2515 ในประเทศฝรั่งเศส และได้รับใบรับรอง "ECOVADIS GOLD" ทุกปีตั้งแต่ปี 2562 การรับรองนี้เป็นหลักฐานเพิ่มเติม ของความมุ่งมั่น CSR (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ของฟิโตแมร์ โดยสถานะ GOLD ถูกจัดอันดับให้อยู่ในร้อยละ 5 แรกในการให้คะแนนของ ECOVADIS

พนักงานนวดที่มีทักษะของเราได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้บริการนวดบำบัด โปรแกรมสปา ทรีทเมนต์เพื่อความงามและการดูแลความสวยงามที่หลากหลาย การนวดในแบบฉบับของน้ำสปา (Namm Spa Signature Massage) เป็นบริการที่สามารถดูแลและผ่อนคลายอย่างสูงสุด โดยผสมผสานเทคนิคการนวดสามแบบ ได้แก่ แบบไทย โลมิโลมิ (Lomi Lomi) และอภยงกา (Abhyanga) เพื่อผ่อนคลายประโลมจิตใจ ร่างกาย และจิตวิญญาณ

### การตลาดและการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการตลาดดำเนินการผ่านเครื่องมือการตลาดดิจิทัล เช่น โรงแรมและเว็บไซต์น้ำสปา (Namm Spa), Facebook, Line Application และ Instagram นอกจากนี้ยังจัดทำ

ผ่านหนังสือแนะนำ นิตยสารไลฟ์สไตล์ในประเทศต่างๆ และ บล็อกเกอร์/อินฟลูเอนเซอร์ นอกจากนี้ การส่งเสริมการขาย ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในด้านความงาม สุขภาพ และการท่องเที่ยวมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ในสถานการณ์ที่ท้าทายเช่นนี้

**การริเริ่มด้านการขายและการตลาด** เพิ่มการร่วมกิจกรรมกับ ธุรกิจอื่นๆ การกระตุ้นการขาย และการโฆษณา

- 1) สร้างความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในการให้บริการ มองหาพันธมิตรที่มีแนวความคิดที่คล้ายกัน หรือที่ปรึกษาที่มีความชำนาญในเรื่องการให้บริการความงามต่างๆ เช่น การดูแลผิว ขนตา การให้บริการทำผม
- 2) จัดโปรแกรมที่มีความหลากหลายตามกลุ่มเป้าหมายเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทและอาคารสำนักงาน การนำเสนอ กิจกรรมเพื่อการแข่งขันให้แต่ละชั้นของสำนักงาน/บริษัท ได้เข้าร่วมโดยผ่านแผนกทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานขาย โดยอาจจะเสนอให้ใช้สถานที่ของน้ำสแปเป็นที่พักผ่อนที่ดี สำหรับสเปเชียลทุกสัปดาห์ เป็นต้น

**กลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด**

- 1) โปรโมชันเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายของสาขาแต่ละแห่ง ตลอดจนกิจกรรมทางด้านการตลาดเพื่อผลักดันบริการสปา ที่ให้มีรายได้ตามเป้าหมาย
- 2) การเป็นที่รู้จักทางดิจิทัลด้วยแพลตฟอร์มการจองออนไลน์ หรือแพลตฟอร์มที่คล้ายกันเพื่อการควบคุมและใช้ประโยชน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ผลทันเวลา
- 3) Tactical Sales Toolbox: 4-6 โปรโมชัน ข้อเสนอที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ความต้องการทางธุรกิจ การเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ
- 4) การทำตลาดโดยตรงกับโปรแกรม Dusit Life พันธมิตร สายการบิน และบัตรเครดิตที่ร่วมธุรกิจกับดุสิต อินเตอร์ เนชั่นแนล
- 5) ลูกค้าที่รับบริการจากสปาเรียบร้อยแล้วจะได้รับข้อเสนอ ในการกลับมาใช้บริการนวด 60 นาทีหรือ 90 นาทีใน คราวถัดไป
- 6) วางแผนในการขายบัตรของขวัญ โดยเน้นการสร้างยอดขาย ให้เพิ่มขึ้นก่อนที่จะมีเทศกาลวันหยุดยาว
- 7) วางแผนงานในการเจาะกลุ่มลูกค้าองค์กร สถานเอกอัครราชทูต สมาคม กลุ่มลูกค้าที่เป็นคุณแม่ และหอการค้า
- 8) แพคเกจสำหรับองค์กรและกิจกรรมต่างๆ
- 9) กิจกรรมสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการจัดปาร์ตี้สโสด ปาร์ตี้ สำหรับการเตรียมตัวเป็นคุณแม่และการเตรียมตัวเป็นเจ้าสาว การรวมตัวของกลุ่มเพื่อนสาว คู่รัก
- 10) แพคเกจสำหรับลูกค้าที่ต้องการฉลองวันเกิด หรือลูกค้าที่เป็น คู่รัก

## 2.3) บริการอาหารและเครื่องดื่ม

### บ้านดุสิตธานี

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

บ้านดุสิตธานีตั้งอยู่ในซอยศาลาแดง กรุงเทพมหานคร ซึ่งได้เปิดทำการไปเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2562 เป็นสถานที่พักผ่อนที่ตั้งอยู่อย่างโดดเด่นและเป็นอิสระ พร้อมมอบคุณค่าแห่งเสน่ห์ แรงบันดาลใจ รวมทั้งอนุรักษ์มรดกความเป็นเลิศด้านการให้บริการของโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพฯ ด้วยการออกแบบมาเพื่อกลุ่มคนรุ่นใหม่และบุคคลที่มีรสนิยมในด้านอาหารซึ่งมองหาไลฟ์สไตล์ที่เหนือระดับ และการบริการที่เป็นส่วนตัว บ้านดุสิตยังได้นำเสนอบรรยากาศที่อบอุ่นและน่าจดจำ

ดุสิตได้นำเสนอแนวคิดด้านอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ภายในอาคารซึ่งเป็นมรดกตกทอดหลายแห่งภายในพื้นที่บ้านดุสิตธานี ซึ่งรวมไปถึงร้านอาหารไทยเบญจรงค์ (Benjarong) ร้านอาหารเวียดนามเทียนดอง (Thien Duong) ร้านคาเฟ่และเบเกอรี่ดุสิต กูร์เมต์ (Dusit Gourmet) ซึ่งเปิดตลอดทั้งวัน และร้านอาหารโนมาดา (Nómada) ซึ่งเป็นร้านอาหารสไตล์อเมริกาใต้ที่เพิ่งเปิดตัวไปได้ไม่นาน โดยพ่อครัวผู้ชำนาญการจากโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ที่จะรังสรรค์ประสบการณ์การรับประทานอาหารสุดพิเศษที่ไม่เหมือนใคร และในขณะที่บ้านดุสิตธานีเองก็มีพื้นที่อเนกประสงค์ที่หลากหลาย เช่น ห้องเต้นรำ (Dancing Hall) ห้องเบญจรงค์สำหรับการจัดเลี้ยงส่วนตัว (Benjarong Private Function Rooms) และพื้นที่สนามหญ้าสำหรับการจัดเลี้ยงกลางแจ้ง (Garden Lawn) เพื่อรองรับงานจัดเลี้ยงสังสรรค์ และการจัดงานขององค์กร ซึ่งช่วยเติมเต็มการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในใจกลางย่านธุรกิจของกรุงเทพมหานคร ให้สมบูรณ์แบบ

#### การดำเนินกลยุทธ์สำหรับปี 2566

เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของบ้านดุสิตธานี ทีมบริการได้ดำเนินการตามกลยุทธ์หลักๆ ที่สำคัญในปีนี้ดังต่อไปนี้

- 1) การเปิดตัวแนวคิดใหม่ของร้านอาหารเบญจรงค์เพื่อเพิ่มการใช้จ่ายโดยเฉลี่ยและรายได้สูงสุดโดยรวม
- 2) การขยายพื้นที่นั่งรับประทานอาหารในร้านเบญจรงค์ชั้น 2 เพื่อรองรับการจองเป็นกลุ่มและงานจัดเลี้ยงส่วนตัว
- 3) เปิดตัวร้านอาหารโนมาดา (Nómada) ซึ่งเป็นร้านอาหารรูปแบบใหม่ที่นำเสนออาหารสไตล์อเมริกาใต้ โดยมีการใช้เตาแบบโล่ง บาร์ริมสระในรูปแบบทรอปิคอล และโปรแกรมความบันเทิงต่างๆ
- 4) การเริ่มต้นแผนการให้เช่าพื้นที่ด้านหลังบ้านให้แก่ผู้เช่า ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก เพื่อการเพิ่มรายได้สูงสุด
- 5) การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ตามเทศกาลภายใต้แบรนด์ดุสิต กูร์เมต์ ซึ่งรวมไปถึงกระเช้า เค้กวันวาเลนไทน์ สินค้าสำหรับเทศกาลคริสต์มาส และคอลเลกชันเค้กที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์

- 6) สร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานบุคคลที่สาม (DMC) เพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่จากตลาดต่างประเทศ
- 7) การเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ baandusit.com โดยการนำเสนอบัตรกำนัลประสบการณ์ การจองในเชิงโต้ตอบ และการจัดทำแคมเปญข้อเสนอพิเศษ
- 8) การขยายรายได้จากการจัดงานเลี้ยงและงานอีเวนต์เสริมสำหรับการจัดงานสังสรรค์และการจัดงานขององค์กร
- 9) การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดและการโฆษณาผ่านช่องทางดิจิทัลและโซเชียลมีเดีย มุ่งเน้นการเพิ่มการรับรู้และการจดจำแบรนด์ การสร้างเนื้อหาวิดีโอที่เป็นจุดสนใจ การทำการตลาดแบบเจาะกลุ่มเป้าหมาย และการออกแบบเว็บไซต์ใหม่เพื่อให้มีการจองโดยตรงผ่านช่องทางดังกล่าว (Direct Commercial Conversion) และการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การตลาดและการแข่งขัน

ร้านอาหารและบาร์ในกรุงเทพมหานครมีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในปี 2566 ซึ่งเห็นได้จากการฟื้นตัวของธุรกิจร้านอาหาร การแข่งขันที่ไม่หยุดนิ่ง และการส่งเสริมการขายซึ่งช่วยดึงดูดความสนใจให้แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากตลาดทั่วเอเชีย (เกาหลี ญี่ปุ่น มาเลเซีย และจีน)

บ้านดุสิตธานีได้ตอบรับการเติบโตดังกล่าวในเชิงรุกด้วยการปรับปรุงข้อเสนอและการนำกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีการแข่งขันมาปรับใช้ ด้วยการใช้ประโยชน์จากหลายช่องทางซึ่งรวมทั้งการใช้สื่อโฆษณาทั้งในรูปแบบที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย (Organic Advertising) และรูปแบบที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย (Paid Advertising) บนช่องทางที่ได้รับความนิยมสูง เช่น Facebook Instagram และ Line ซึ่งทางบ้านดุสิตได้มีการเพิ่มการนำเสนอในทางออนไลน์มากขึ้น นอกจากนี้ เว็บไซต์ของบริษัทได้รับการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางสำหรับรายละเอียดข้อเสนอเมนูอาหาร กิจกรรม และการจองข้อเสนอพิเศษ ซึ่งจะขับเคลื่อนการการจองโดยตรงผ่านช่องทางออนไลน์ (Direct Commercial Conversion) และกระแสเงินสดในทันที

การเปิดตัวร้านค้าออนไลน์สำหรับการจำหน่ายบัตรกำนัลการรับประทานอาหาร แพคเกจรับประทานอาหาร และผลิตภัณฑ์ตามเทศกาลช่วยทำให้บ้านดุสิตสามารถดึงดูดช่องทางรายได้ได้เพิ่มเติมและในขณะเดียวกันก็สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกซึ่งมีมูลค่าสำหรับการเริ่มต้นธุรกิจที่อาจจะมีในอนาคต นอกจากนี้ การใช้ประโยชน์จากดุสิตโกลด์ (Dusit Gold) ซึ่งเป็นโปรแกรมสะสมคะแนนของดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล (Dusit International Loyalty Programs) และการทำการตลาดผ่านช่องทางอีเมล ทำให้บ้านดุสิตสามารถที่จะกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งมีศักยภาพสูงด้วยข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรม การส่งเสริมการขาย และข้อเสนอพิเศษที่กำลังจะมีขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อที่จะยกระดับจุดยืนและโอกาสในการสร้างรายได้ที่บ้านดุสิตได้ริเริ่มการจัดกิจกรรมที่จะมีขึ้นเป็นประจำ เช่น การจัดงาน Nómada Tropical Fiesta การจัดอีเวนต์การร่วมมือกันระหว่างเซฟ การจัดชั้นเรียนเวิร์คช็อป การจัดตลาดคริสต์มาส และการจัดกิจกรรมต่างๆ อีกทั้ง บ้านดุสิตได้วางตัวเป็นสถานที่หลักในการจัดงานแต่งงาน การจัดงานเฉลิมฉลองพิเศษ โดยมีการส่งเสริมความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับโลก ขยายการมองเห็นและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงยอดขาย

#### 2.4) บริษัท ดุสิต ฮอสพิตัลลิตี้ เซอร์วิสเชส จำกัด

##### 2.4.1) แฟคซิลิตี้ แมนเนจเม้นท์

##### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ในปีที่ผ่านมา ดุสิต ฮอสพิตัลลิตี้ เซอร์วิสเชส ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ดุสิต ออน ดีมานด์ ให้มีขอบเขตการให้บริการและจัดรูปแบบองค์กรให้ชัดเจน เพื่อการให้บริการ การจัดการ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น ซึ่งได้มีการจัดรูปแบบการให้บริการงานออกเป็น 3 หน่วยงาน ดังนี้

##### การบริการดุสิต ออน ดีมานด์

ยังมุ่งมั่นในความเป็นเลิศในการให้บริการผ่านบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะความชำนาญการ ในงานบริการที่นำเสนอในด้านต่างๆ เช่น แม่บ้านทำความสะอาด การดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การออกกำลังกาย การนวดผ่อนคลายในรูปแบบสปา และการจัดงานในวาระพิเศษต่างๆ และการทำงานร่วมกับหน่วยงานจัดซื้อภายในดุสิต ทำให้ ดุสิต ออน ดีมานด์ สามารถให้บริการคุณภาพในราคาที่เหมาะสมจับต้องได้ สำหรับองค์กรต่างๆภายในดุสิตและลูกค้าภายนอกองค์กร ในปีที่ผ่านมา ดุสิต ออน ดีมานด์ ได้มีการพัฒนาหลักสูตรการอบรมกับวิทยาลัยดุสิตธานี เพื่อให้แน่ใจว่าเจ้าหน้าที่ของ ดุสิต ออน ดีมานด์ ทุกคนมีความรู้ ความชำนาญในระดับที่สูงขึ้น ให้สมกับความมุ่งมั่นในการบริการที่เป็นเลิศ ในอัตราค่าบริการที่เหมาะสมและคุ้มค่า

##### การบริการให้คำปรึกษา

เป็นบริการที่มุ่งเน้นให้คำปรึกษา การแนะนำ การวางระบบ และการตรวจสอบให้กับผู้ประกอบการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ เจ้าของกิจการโรงแรม และ/หรือ คอนโดมิเนียมและที่อยู่อาศัยระดับลักซ์วรี ที่ต้องการมีบริการในระดับพรีเมียมให้แก่ ผู้เข้าพักหรือเจ้าของบ้าน แต่ขาดซึ่งองค์ความรู้และประสบการณ์ในงานบริการด้านนี้

##### การบริการด้านผู้บริหารอาคารชุด

จากองค์ความรู้ในการให้บริการแก่ผู้เข้าพักในระดับโรงแรม 5 ดาว จากดุสิต ทีมงานได้เอาองค์ความรู้ดังกล่าวมาต่อยอดโดยการนำ



ไปให้บริการแก่ คอนโดมิเนียมและที่อยู่อาศัยระดับลักซ์วรีและอัลตรา ลักซ์วรี โดยเราให้บริการบริหารอาคารชุดเต็มรูปแบบพร้อมทั้งบริการเสริมต่างๆจาก ดุสิต ออน ดีมานด์ โดยมุ่งเน้นในการบริหาร จัดการในระดับโรงแรม 5 ดาว สู่บ้านพักของลูกค้าทุกท่านในโครงการต่างๆ ที่บริษัทเข้าไปดูแลจัดการบริหาร ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่ทำให้การบริการของบริษัทเป็นบริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

#### การตลาดและการแข่งขัน

จากการก้าวสู่ปีที่ 7 และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปรับกระบวนการกันอย่างชัดเจนในปีที่ผ่านมา ทำให้บริษัทได้รับการตอบรับที่ดีจากตลาดทั้งในส่วน ดุสิต ออน ดีมานด์ และส่วนบริหารจัดการอาคารชุด จากการที่ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องการพัฒนารูปแบบของสินค้าให้มีบริการเสริมที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า ส่งผลให้บริการของ ดุสิต ฮอสพิตลิตี้ เซอร์วิสเชส เป็นที่ต้องการของตลาด ทีมงานได้ทำงานร่วมกับผู้ประกอบการหลายรายและได้วางแผนร่วมกัน พัฒนาบริการให้สอดคล้องกับลักษณะของอาคารชุด จึงเป็นคุณค่าเพิ่มที่ทีมงาน ดุสิต ฮอสพิตลิตี้ เซอร์วิสเชส แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด

ทั้งนี้ ดุสิต ฮอสพิตลิตี้ เซอร์วิสเชส ยังคงวางตัวในการทำตลาดนำเสนอบริการในตลาดระดับบนในส่วนของอสังหาริมทรัพย์ โรงแรมและร้านอาหาร อย่างต่อเนื่อง

#### 2.4.2) ดุสิต อีเว้นท์

##### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ดุสิต อีเว้นท์ ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจภายใต้การบริหารของบริษัท ดุสิต ฮอสพิตลิตี้ เซอร์วิสเชส จำกัด ได้ให้บริการจัดเลี้ยงนอกสถานที่มาตั้งแต่ปี 2562 เป็นเวลาห้าปีที่ ดุสิต อีเว้นท์ ประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่ในการคงอยู่ของแบรนด์ดุสิตธานีในตลาดต่อไป นับตั้งแต่การเปิดโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ชั่วคราว แต่ยังมีส่วนสนับสนุนทางการเงินให้กับรายได้ของบริษัทอีกด้วย จุดขายที่โดดเด่นของดุสิตอีเว้นท์คือความสามารถในการรองรับทั่วประเทศไทย

ในปี 2566 ดุสิต อีเว้นท์ ได้ขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น ไม่เพียงแต่มุ่งเป้าไปที่ธุรกิจองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกลุ่มตลาดใหม่ๆ เช่น การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และอุตสาหกรรมทางการเงิน ตลอดจนสถานทูต และกิจกรรมทางสังคมขนาดเล็กสำหรับลูกค้าระดับบน เช่น งานแต่งงานและงานหมั้น ดุสิต อีเว้นท์ยังได้เข้าสู่ตลาดยานยนต์ลักซ์วรี ขณะเดียวกันก็รักษาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานราชการต่างๆ สำนักงานตำรวจ และการทหาร

ในปี 2567 Dusit Events จะยังคงให้บริการอย่างมืออาชีพและเปิดให้ทุกกลุ่มธุรกิจ และการให้บริการกลุ่มลูกค้าที่มีงบประมาณจำกัดเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เมนูอาหาร และ

การจัดรูปแบบการจัดงาน มีแผนที่จะปรับปรุงเพื่อปรับให้เข้ากับลูกค้ารายใหม่

#### การตลาดและการแข่งขัน

ดุสิต อีเว้นท์ ได้สร้างหน้าเว็บเพจในนาม ดุสิต กรุเมต อีเว้นท์ ขึ้นในเว็บไซต์ของบ้านดุสิต ที่แสดงข้อเสนอ เมนู และบริการต่างๆ และยังร่วมมือกับเว็บไซต์ ที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก ที่ส่งผลความน่าเชื่อถือให้กับคนส่วนใหญ่ที่กำลังมองหาคำตอบให้กับงานแต่งงานหรืองานหมั้นของตัวเอง เพื่อโปรโมทความเป็นมืออาชีพของดุสิต ในการจัดเลี้ยงงานแต่งงานและงานหมั้น ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับสถานที่จัดงานแต่งงานที่ไม่ได้อยู่เฉพาะในโรงแรมทั่วกรุงเทพฯ

การบริการอย่างมืออาชีพยังคงเป็นจุดแข็งของบริษัท พร้อมกับเมนูอาหารที่ จัดทำใหม่โดยเฉพาะแต่ละลูกค้า หรือเมนูจากร้านอาหารที่มีชื่อเสียงของเราเองเพื่อแข่งขันในตลาด นอกจากนี้ยังมีการสร้างแพ็คเกจขึ้นต่ำสำหรับกิจกรรมที่มีงบประมาณจำกัดอีกด้วย แต่การแข่งขันด้านราคา และความสัมพันธ์ของผู้ให้บริการกับลูกค้าถือเป็นการแข่งขันที่สำคัญ โดยบริษัทมุ่งเน้นในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทุกรายเป็นสิ่งสำคัญ

#### การได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ สัมปทาน หรือการส่งเสริมการลงทุน

บริษัทและบริษัทย่อยได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ หรือการส่งเสริมการลงทุน รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ดังนี้

##### 1) ธุรกิจโรงแรม

- ใบอนุญาตประกอบธุรกิจโรงแรม
- ใบอนุญาตผู้จัดการโรงแรม
- ใบอนุญาตประกอบอาหาร จำหน่ายอาหาร และจัดเก็บอาหาร
- ใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- บริษัทได้รับบัตรส่งเสริม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ประเภท 6.2 กิจการโรงแรม สำหรับประกอบกิจการโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ซึ่งปัจจุบันได้ยกเลิกบัตรส่งเสริมแล้ว เนื่องจากบริษัทได้ทำการปรับปรุงและพัฒนาโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ใหม่ภายใต้โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค
- หนังสือรับรองการแจ้งจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหาร บ้านดุสิตธานี

##### 2) ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม

- บริษัทเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าที่ใช้ประกอบธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม 11 เครื่องหมายการค้า คือ “Dusit” “Dusit Thani” “D Dusit Collection” “DEVARANA DUSIT RETREATS” “Dusit Princess” “dusitD2” “Dusit Devarana” “Dusit Suites” “Dusit Residences” “Dusit Parkside” และ “ASAI”

### 3) ธุรกิจสปา

- ใบรับรองมาตรฐาน สถานประกอบการ
- ใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
- บริษัทเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าที่ใช้ประกอบธุรกิจสปา 3 เครื่องหมายการค้า คือ “DEVARANA” “Devarana Spa” และ “Namm Spa”

### 4) ธุรกิจการศึกษา

- ใบอนุญาตจัดตั้งวิทยาลัยดุสิตธานี
- ใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนสอนประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต
- บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด ได้รับบัตรส่งเสริม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ประเภท 7.15 กิจการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ สำหรับประกอบกิจการโรงเรียนสอนประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ได้รับสิทธิประโยชน์โดยสรุป คือ การได้รับอนุญาตนำคนต่างด้าว ซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการเข้ามาทำงานในราชอาณาจักรได้ตามจำนวน กำหนดเวลา และเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การ ทำงานที่คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนพิจารณาเห็นสมควร การได้รับอนุญาตให้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน การได้รับยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักร การได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิ การได้รับยกเว้นไม่ต้องนำเงินปันผลไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ และการได้รับอนุญาตให้นำเงินหรือส่งเงินออกนอกราชอาณาจักรเป็นเงินตราต่างประเทศได้ โดยสิทธิประโยชน์ข้างต้นมีเงื่อนไขและกำหนดเวลาเป็นไปตามที่ระบุบนบัตรส่งเสริม คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
- บริษัท เดอะ คุกกี้ แคมป์ คอก จำกัด และบริษัท เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แคมป์ คอก จำกัด ร่วมกันจัดตั้งโรงเรียนสอนประกอบอาหาร The Food School ซึ่งขณะนี้ได้รับใบอนุญาตสำหรับการประกอบธุรกิจดังต่อไปนี้

- ใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนนอกระบบ
- ได้รับอนุมัติหลักสูตร จำนวน 13 หลักสูตร ได้แก่
  - (1) หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นต้น
  - (2) หลักสูตรประกอบอาหารไทย ชั้นกลาง

### (3) หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นสูง

- (4) หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ขั้นต้น
- (5) หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ชั้นกลาง
- (6) หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ขั้นสูง
- (7) หลักสูตรวิชาการประกอบอาหารญี่ปุ่น ขั้นต้น
- (8) หลักสูตรวิชาการประกอบอาหารญี่ปุ่น ชั้นกลาง
- (9) หลักสูตรวิชาการประกอบอาหารญี่ปุ่น ขั้นสูง
- (10) หลักสูตรวิชาการทำเบเกอรี่และขนมอบสไตล์อิตาเลียน ขั้นต้น
- (11) หลักสูตรวิชาการทำเบเกอรี่และขนมอบสไตล์อิตาเลียน ขั้นสูง
- (12) หลักสูตรวิชาการประกอบขนมอบและช็อกโกแลต
- (13) หลักสูตรวิชาการประกอบกาแฟ มืออาชีพ

### • การอนุญาตให้ใช้สื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ได้แก่

- (1) หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นต้น
- (2) หลักสูตรประกอบอาหารไทย ชั้นกลาง
- (3) หลักสูตรประกอบอาหารไทย ขั้นสูง
- (4) หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ขั้นต้น
- (5) หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ชั้นกลาง
- (6) หลักสูตรประกอบอาหารอิตาเลียน ขั้นสูง
- (7) หลักสูตรประกอบอาหารญี่ปุ่น ขั้นต้น
- (8) หลักสูตรประกอบอาหารญี่ปุ่น ชั้นกลาง
- (9) หลักสูตรประกอบอาหารญี่ปุ่น ขั้นสูง
- (10) หลักสูตรวิชาการทำเบเกอรี่และขนมอบสไตล์อิตาเลียน ขั้นต้น
- (11) หลักสูตรวิชาการทำเบเกอรี่และขนมอบสไตล์อิตาเลียน ขั้นสูง

### • ใบอนุญาตการใช้ประกาศนียบัตรของสำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

### 5) ธุรกิจอาหาร

- หนังสือรับรองการแจ้งจัดตั้งสถานที่จำหน่ายอาหารร้านอาหารเพื่อสุขภาพ ภายใต้แบรนด์ KAUALI (คา-วา-อี)
- ใบอนุญาตนำเข้าหรือส่งอาหารเข้าในราชอาณาจักร

### 1.2.3 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

#### ทรัพย์สินถาวรหลัก

ทรัพย์สินหลักของบริษัทและบริษัทย่อยประกอบด้วย สินทรัพย์ถาวร สินทรัพย์สิทธิการใช้ (Right-of-use assets)<sup>1)</sup> รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ทรัพย์สินหลักดังกล่าวของบริษัทและบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 สรุปได้ดังนี้

หมายเหตุ 1/ เป็นรายการที่บริษัทและบริษัทย่อยในฐานะ “ผู้เช่าสินทรัพย์” บันทึกรับรู้รายการสินทรัพย์ดังกล่าวตามมาตรฐานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า (IFRS 16) ซึ่งถือปฏิบัติสำหรับการเงินที่มีรอบระยะเวลาบัญชีเริ่มหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป

สินทรัพย์ถาวร : แสดงมูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 สรุปได้ดังนี้

สินทรัพย์	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชี (หน่วย : พันบาท)	ภาระผูกพัน
ที่ดิน *	เจ้าของ/สิทธิการเช่า	616,060	มี
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	เจ้าของ/สิทธิการเช่า	1,660	ไม่มี
อาคาร	เจ้าของ/สิทธิการเช่า	571,152	มี
อาคารในที่เช่า *	เจ้าของ/สิทธิการเช่า	277,127	ไม่มี
ค่าตกแต่งภายในและในที่เช่า	เจ้าของ	318,700	ไม่มี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงานและในที่เช่า	เจ้าของ	510,460	ไม่มี
ยานพาหนะ	เจ้าของ	839	ไม่มี
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว เครื่องเงิน และผ้าต่างๆ	เจ้าของ	27,390	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	เจ้าของ	7,908,989	ไม่มี
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า		(17,728)	
<b>รวม</b>		<b>10,214,649</b>	

\* ที่ดิน (สำหรับโครงการอาศัยสาทร) จดจำนองไว้กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นหลักประกันสินเชื่อสำหรับโครงการที่ดินจังหวัดเพชรบุรีบางส่วน และอาคารโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จดจำนองไว้กับทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี

#### ภาพรวมภาระผูกพันของทรัพย์สิน

1) โครงสร้างมูลค่าตามบัญชีสินทรัพย์ถาวรที่ติดภาระผูกพันและส่วนที่ปลอดภาระผูกพัน

หน่วย : พันบาท

	มูลค่าบัญชีรวม	ส่วนที่ติดภาระผูกพัน		ส่วนที่ปลอดภาระผูกพัน	
		มูลค่าบัญชี	สัดส่วน	มูลค่าบัญชี	สัดส่วน
ที่ดิน	616,060	231,548	37.6	384,512	62.4
อาคาร	571,152	51,445	9.0	519,707	91.0
<b>รวม</b>	<b>1,187,212</b>	<b>282,993</b>	<b>23.8</b>	<b>904,219</b>	<b>76.2</b>

2) รายการสินทรัพย์ถาวรที่ติดภาระผูกพัน

หน่วย : พันบาท

รายการสินทรัพย์ถาวร	มูลค่าบัญชี	มูลค่าดำนอง	ผู้ถือกรรมสิทธิ์	หมายเหตุ
1. ที่ดิน				
ก. ที่ดินโครงการ “อาศัยสาทร”	180,055	287,000	บมจ. ดุสิตธานี	จำนองเป็นหลักประกันเงินกู้ยืม สถาบันการเงิน
ข. ที่ดินโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน	51,493	1,300,000	บมจ. ดุสิต ไทย พร็อพเพอร์ตี้ส์	จำนองกับทรัสต์เพื่อการลงทุน ในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิ การเช่าดุสิตธานี จดจำนองร่วม กันทั้งส่วนของที่ดินและอาคาร โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน
2. อาคารโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน	51,445			
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>282,993</b>	<b>1,587,000</b>		

สินทรัพย์สิทธิการใช้ : แสดงมูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 สรุปได้ดังนี้

หน่วย : พันบาท

รายการ	มูลค่าบัญชี
โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค <sup>1.1</sup>	3,189,433
โครงการโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ <sup>3</sup>	1,840,533
โครงการโรงแรมดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต <sup>6</sup>	861,963
โครงการโรงแรมดุสิตธานีหัวหิน <sup>6</sup>	336,249
โครงการโรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่ <sup>1.3</sup>	33,280
โครงการอาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์	669,052
โรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ	490,252
โรงแรมดุสิตธานี พัทยา <sup>1.2</sup>	188,694
บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ <sup>5</sup>	216,780
อื่นๆ <sup>2, 3, 4</sup>	114,742
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>7,940,978</b>

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน : ได้แก่ ที่ดินว่างเปล่า แสดงมูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 สรุปได้ดังนี้

หน่วย : พันบาท

ลักษณะสินทรัพย์	สถานที่ตั้ง	ขนาด (ไร่)	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	มูลค่าบัญชี	ภาระผูกพัน
<b>บมจ.ดุสิตธานี</b>					
ที่ดินว่างเปล่า	อำเภอเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี	69-1-15.2	เจ้าของ	1,179,000	ไม่มี
<b>บมจ.ดุสิต ไทย พร็อพเพอร์ตี้ส์</b>					
ที่ดินว่างเปล่า	อำเภอลำลูกกระพือ จังหวัดสงขลา	69-3-98	เจ้าของ	119,000	ไม่มี
<b>รวมทั้งสิ้น</b>				<b>1,298,000</b>	

หมายเหตุ \* ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 กลุ่มบริษัทเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีเกี่ยวกับการวัดมูลค่าภายหลังการรับรู้รายการของอสังหาริมทรัพย์  
เพื่อการลงทุนจากเดิมใช้วิธีราคาทุนมาเป็นวิธีมูลค่ายุติธรรม



อนึ่ง ในส่วนของสินทรัพย์ถาวรประเภท “ที่ดินและอาคาร” ซึ่งเป็นสินทรัพย์หลัก (Core Assets) ของบริษัทและบริษัทย่อย นั้น ได้แสดงด้วยมูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทสินทรัพย์		สถานที่ตั้ง	ขนาด	ประเภทการถือสิทธิ	วัตถุประสงค์ของการถือสิทธิ	มูลค่าตามบัญชี (หน่วย: พันบาท)	ภาระ ผูกพัน
หน่วย : พันบาท							
บมจ. ดุสิตธานี							
ที่ดิน (สำหรับโครงการอาศัยสาร) *	อาคาร (สำหรับโครงการอาศัยสาร)	บางรัก กรุงเทพฯ	0-2-3.8 ไร่	เจ้าของ	ที่ตั้งอาคารโรงแรม	180,055	มี
		บางรัก กรุงเทพฯ	106 ห้อง	เจ้าของ	ประกอบธุรกิจ	210,852	มี
		อ.บางละมุง ชลบุรี	457 ห้อง	อาคารในให้เช่า <sup>1,2</sup>	ประกอบธุรกิจ	2,004	ไม่มี
Dusit Thani Philippines, Inc.							
อาคารโรงแรมดุสิตธานี มะนิลา		มะนิลา ฟิลิปปินส์	486 ห้อง	อาคารในให้เช่า <sup>2</sup>	ประกอบธุรกิจ	124,382	ไม่มี
บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์							
ที่ดิน **	ที่ดินโรงแรมดุสิตบรีนเลส ศรีนครินทร์	เพชรบุรี	105-0-72 ไร่	เจ้าของ	ให้เช่า	51,493	มี
		ถ.ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ	2-3-17 ไร่	เจ้าของ	ที่ตั้งอาคารโรงแรม	36,000	ไม่มี
		ถ.ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ	198 ห้อง	เจ้าของ	ประกอบธุรกิจ	28,230	ไม่มี
		เพชรบุรี	296 ห้อง	เจ้าของ	ให้เช่า	51,445	มี

หน่วย : พันบาท

ประเภทสินทรัพย์	สถานที่ตั้ง	ขนาด	ประเภท การถือสิทธิ	วัตถุประสงค์ของ การถือครอง	มูลค่าตามบัญชี (หน่วย : พันบาท)	หน่วย : พันบาท การผูกพัน
<b>Dusit Maldives Management Pvt. Ltd.</b>						
อาคารโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์	สาธารณรัฐมัลดีฟส์	95 ไร่	อาคารในที่เช่า <sup>3</sup>	ประกอบธุรกิจ	399	ไม่มี
<b>วิทยาลัยดุสิตธานี</b>						
ที่ดินวิทยาลัยดุสิตธานี	ถ.ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ	12 ไร่	เจ้าของ	ตั้งวิทยาลัย	220,000	ไม่มี
อาคารวิทยาลัยดุสิตธานี	ถ.ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ	อาคาร 5 ชั้น และอาคาร 4 ชั้น	เจ้าของ	ประกอบธุรกิจ	214,601	ไม่มี
อาคารวิทยาลัยดุสิตธานี ศูนย์การศึกษาพทยา	ชลบุรี	อาคาร 3 ชั้น และอาคาร 2 ชั้น	อาคารในที่เช่า <sup>4</sup>	ประกอบธุรกิจ	58,909	ไม่มี
<b>บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์</b>						
อาคารศูนย์ความเป็นเลิศดุสิตธานี	ถ.เพชรบุรี กรุงเทพฯ	อาคาร 7 ชั้น	อาคารในที่เช่า <sup>5</sup>	ประกอบธุรกิจ	90,409	ไม่มี
<b>บ. วิมานสุริยา</b>						
ที่ดินโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค	สีลม กรุงเทพฯ	0-1-5 ไร่	เจ้าของ	ที่ตั้งส่วนหนึ่งของ โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค	112,629	ไม่มี
รวมมูลค่าตามบัญชีของรายการที่ดินและอาคารที่เป็นสินทรัพย์หลัก					1,381,408	
รวมมูลค่าตามบัญชีของรายการอื่นๆ ของบริษัทย่อยซึ่งมิใช่สินทรัพย์หลัก					82,931	
<b>รวมมูลค่าตามบัญชีของรายการที่ดินและอาคารทั้งหมด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566</b>					<b>1,464,339</b>	

หมายเหตุ

- \* ที่ดิน (สำหรับโครงการอาศัยสหพร) จดจำนองไว้กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นหลักประกันสินเชื่อสำหรับโครงการ
- \*\* ที่ดินจังหวัดเพชรบุรีบางส่วนและอาคารโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จดจำนองไว้กับทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี

## หมายเหตุเพิ่มเติมสำหรับอาคารในที่เช่า

### 1. บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

1.1 เดิมสัญญาเช่าที่ดินและอาคารสิ่งปลูกสร้างระหว่างบริษัท (“ผู้เช่า”) กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (“ผู้ให้เช่า”) หลังจากครบกำหนดในวันที่ 31 มีนาคม 2546 ผู้เช่ามีสิทธิการต่อสัญญาได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 15 ปี โดยจะต้องตกลงค่าเช่ากันใหม่ ครั้งแรกมีระยะเวลา 15 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2546 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2561 และกำหนดชำระค่าเช่าล่วงหน้า 15 ปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,100 ล้านบาท ซึ่งเงินจำนวนดังกล่าวได้รวมถึงค่าเช่ารายเดือนแล้ว ทั้งนี้ กรรมสิทธิ์ที่ดินและอาคารเป็นของผู้ให้เช่า ผู้เช่าได้โอนกรรมสิทธิ์ในอาคารและสิ่งปลูกสร้างเมื่อได้ก่อสร้างอาคารเสร็จ สัญญาเช่ามีผลยกเลิกในกรณีที่คู่สัญญาประพฤติดิตสัญญาในข้อใดข้อหนึ่ง หรือหากทรัพย์สินที่เช่าหรือสิ่งของซึ่งไม่รวมถึงของของบุคคลภายนอกที่อยู่ในทรัพย์สินที่เช่าได้ถูกอายัดหรือถูกยึด

ปี 2559 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เพื่อพัฒนาโครงการรูปแบบผสมเป็นระยะเวลา 30 ปี นับแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2567 และมีสิทธิต่อระยะเวลาเช่าออกไปอีก 30 ปี โดยมีระยะเวลาก่อสร้างโครงการ 7 ปี นับแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2560 โดยบริษัทจะสละสิทธิการเช่าตามสัญญาเช่าที่ดินเดิมที่จะหมดอายุลงในเดือนมีนาคม 2561 และสิทธิขอต่อสัญญาเช่าที่ดินอีก 15 ปีเพื่อให้สัญญาเช่าที่ดินฉบับใหม่ดังกล่าวมีผลบังคับใช้

เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2560 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินฉบับใหม่กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยมีระยะเวลาเช่า 30 ปี (ไม่รวมระยะเวลาก่อสร้าง 7 ปี) และเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาเช่า บริษัทจะมีสิทธิต่อระยะเวลาเช่าต่อไปอีก 30 ปี ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขเดิม ทั้งนี้ค่าเช่าทั้งหมดเป็นจำนวนรวม 7,334.12 ล้านบาท ซึ่งบริษัทได้จ่ายชำระค่าเช่าส่วนแรกตามที่ระบุในสัญญาเช่าที่ดินในอัตราร้อยละ 20 คิดเป็นจำนวน 1,466.82 ล้านบาทให้แก่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แล้ว และส่วนที่เหลือทยอยจ่ายตั้งแต่ปี 2567 เป็นต้นไป

ต่อมาในวันที่ 23 มิถุนายน 2560 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินเพิ่มเติมกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เพื่อแบ่งแยกที่ดินเช่าออกเป็นสองส่วนโดยส่วนแรกเป็นโรงแรม อาคารที่พักอาศัย ร้านค้าปลีก เพื่อให้บริษัทวิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่งเป็นผู้เช่าช่วง ค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเช่าดังกล่าวทั้งหมดเป็นเงิน 4,736.58 ล้านบาท โดยเป็นค่าเช่าส่วนแรกที่ได้จ่ายไป

แล้วเป็นจำนวน 947.31 ล้านบาทและส่วนที่สองเป็นอาคารสำนักงาน ซึ่งบริษัทได้โอนสิทธิการเช่าที่ดินให้กับบริษัทพระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วม โดยมีค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเช่าเป็นเงิน 2,597.54 ล้านบาท

ต่อมาเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2566 บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินเพิ่มเติมกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อขยายระยะเวลาการก่อสร้างจากเดิม 7 ปี เป็น 9 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2560 เป็นต้นไป และระยะเวลาเช่ามีกำหนด 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2569 และมีสิทธิต่อระยะเวลาเช่าออกไปอีก 30 ปี ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขเดิม ทั้งนี้ค่าเช่าทั้งหมดตามสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 4,750.58 ล้านบาท โดยมี ค่าเช่าส่วนที่เหลือจากค่าเช่าส่วนแรกที่ได้จ่ายไปแล้วเป็นจำนวนเงินรวม 3,803.27 ล้านบาท จะทยอยจ่ายตั้งแต่ปี 2567 เป็นต้นไป

1.2 เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2549 บริษัท (“ผู้เช่า”) ได้ยกเลิกสัญญาเช่าฉบับข้างต้น ด้วยบริษัทมีความประสงค์จะต่อสัญญาเช่าที่ดินก่อนครบกำหนด และบ. ลีทิพย์ (“ผู้ให้เช่า”) ตอบตกลงให้บริษัทต่อสัญญาเช่าออกไปอีก 10 ปี นับจากวันที่ 30 กันยายน 2560 และทำสัญญาเช่าที่ดินฉบับใหม่ มีระยะเวลาเช่า 22 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2549 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2570 โดยค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 1,002 ล้านบาท ในระยะเวลาที่ตกลงเช่ากันนี้ หากค่าเงินบาทลดค่าลงหรือสูงขึ้นเกินกว่าร้อยละ 25 ของค่าเงินบาทในวันทำสัญญา คู่สัญญาต้องปรับอัตราค่าเช่าใหม่ โดยคิดอัตราค่าเช่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามส่วนของค่าเงินบาทที่เปลี่ยนแปลงไป ในการนี้ให้ถืออัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทกับเงินสวิสฟรังก์เป็นหลักในการพิจารณา และหากเงินสวิสฟรังก์มีการคงที่หรือยกเลิกไป ให้ถืออัตราแลกเปลี่ยนเงินระหว่างเงินบาทกับเงินดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นหลักในการพิจารณาในวันทำสัญญา ซึ่งอัตราขายของธนาคารพาณิชย์ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยหนึ่งดอลลาร์สหรัฐฯ มีค่าเท่ากับ 39.14 บาท และบริษัทมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าอีก 2 ครั้งๆ ละ 10 ปี โดยจะต้องตกลงค่าเช่ากันใหม่ทั้งนี้ เมื่อสัญญาเช่าสิ้นสุดอายุลง ที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้างทั้งหมดให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ให้เช่า และหากผู้เช่าผิดข้อสัญญาใดๆ หรือไม่ชำระค่าเช่าตามที่ตกลงไว้ ผู้ให้เช่ามีสิทธิยกเลิกสัญญาได้

1.3 เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2565 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินอาคารและสิ่งปลูกสร้าง พร้อมทั้งสินทรัพย์ต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่ จากบริษัทแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลา 3 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 ธันวาคม 2565 โดยผู้ให้เช่ามีสิทธิในการต่ออายุสัญญาเช่าต่อไปอีก 1 คราว

เป็นเวลา 3 ปี นับตั้งแต่วันที่สิ้นสุดสัญญา โดยมีเงื่อนไขและรายละเอียดของสัญญาเช่นเดียวกับสัญญานฉบับเดิม

## 2. Dusit Thani Philippines, Inc.

สัญญาเริ่มตั้งแต่วันที่ 10 ธันวาคม 2517 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2545 เมื่อหมดสัญญาเช่าแล้ว Dusit Thani Philippines, Inc. (เดิมชื่อ Philippine Hoteliers, Inc.) (“ผู้เช่า”) มีสิทธิต่อสัญญาเช่าอีก 25 ปี ซึ่งปัจจุบันผู้เช่าได้ต่อสัญญาเช่าไปอีก 25 ปีแล้ว ส่วนอัตราค่าเช่าปีที่ 1 และปีที่ 2 คิดร้อยละ 3 จากกำไรขั้นต้น สำหรับปีที่ 3 และปีต่อไป คิดร้อยละ 5 ของรายได้สำหรับปี ทั้งนี้เมื่อสัญญาเช่าสิ้นสุดอายุลง ที่ดินเช่าให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของ Ayala Corporation (“ผู้ให้เช่า”) และหากผู้เช่าผิดข้อบังคับในสัญญาหรือไม่ชำระค่าเช่าตามที่ตกลงผู้ให้เช่ามีสิทธิ์ยกเลิกสัญญาได้

## 3. Dusit Maldives Management Pvt. Ltd.

เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562 กลุ่มบริษัทมีการปรับโครงสร้างของกลุ่มในสาธารณรัฐมัลดีฟส์ โดย Dusit Maldives Management Pvt. Ltd. ได้เช่าอาคารและสิ่งปลูกสร้างรวมถึงทรัพย์สินอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ดุสิตธานี มัลดีฟส์ จาก Dusit Maldives Investment Pvt. Ltd. เป็นระยะเวลา 21 ปี ค่าเช่าจะเป็นอัตราละวิธีการคำนวณตามที่ระบุในสัญญา โดยจะมีการทบทวนค่าเช่าครั้งที่ขึ้นต้น (ในปัจจุบันเท่ากับ 7 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา) ทุกๆ 3 ปี

## 4. วิทยาลัยดุสิตธานี

วิทยาลัยดุสิตธานี ได้ทำสัญญาเช่าช่วงที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งวิทยาลัยดุสิตธานี (ศูนย์การศึกษาเมืองพัทยา) กับโรงเรียนแห่งหนึ่ง โดยมีระยะเวลา 21 ปี นับตั้งแต่วันที่ 23 มิถุนายน 2553 ถึง วันที่ 22 มิถุนายน 2574 และกำหนดอัตราค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 129 ล้านบาท

ทั้งนี้วิทยาลัยดุสิตธานีได้วางเงินประกันการเช่าจำนวน 12 ล้านบาท และเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าแล้ว วิทยาลัยดุสิตธานีมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าต่อไปอีก ตามเงื่อนไขที่จะตกลงกันใหม่

## 5. บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์

ในวันที่ 19 ธันวาคม 2557 บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ได้ทำสัญญาที่ดินและอาคาร 1 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2558 กับบุคคลที่สาม และได้ทำสัญญาเช่าช่วงที่ดินและอาคารกับสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 และสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2588 และกำหนดอัตราค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 567 ล้านบาท และบริษัทย่อยนี้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวที่จะเช่าช่วงทรัพย์สินที่เช่าต่อออกไปอีก 10 ปี นับจากวันที่ครบกำหนดระยะเวลาเช่าช่วง

## 6. บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์

เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2553 บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ได้ทำสัญญาเช่าสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต โรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ และเช่าช่วงสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จากกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทุนรวม”) เป็นระยะเวลา 3 ปี และมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าและสัญญาเช่าช่วงได้อีก 6 ครั้ง ครึ่งละ 3 ปี

ในวันที่ 14 กันยายน 2560 ที่ประชุมผู้ถือหุ้นหน่วยลงทุนของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทุนรวม”) ได้มีมติอนุมัติการแปลงสภาพกองทุนรวมเป็นทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทรัสต์”) การเลิกกองทุนและการชำระบัญชีกองทุนรวม โดยกองทุนรวมกำหนดวันที่ 12 ธันวาคม 2560 เป็นวันเลิกกองทุนรวม และโอนสินทรัพย์ หนี้สินและภาระผูกพันของกองทุนรวมให้แก่กองทรัสต์ ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560 โดยกองทรัสต์ได้กำหนดค่าเช่าดังนี้

- (1) ค่าเช่าคงที่ในอัตรารวม 205 ล้านบาทต่อปี โดยแบ่งชำระเป็นรายเดือนตามจำนวนที่ระบุในสัญญา
- (2) ค่าเช่าแปรผันชำระเป็นรายไตรมาส คำนวณในอัตราร้อยละของกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่ายทางการเงิน ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดบัญชี (EBITDA) ของกิจการโรงแรม ซึ่งกำหนดอัตราร้อยละไว้ดังนี้
  - ปี 2554 ถึง 2559 อัตราร้อยละ 90
  - ปี 2560 ถึง 2565 อัตราร้อยละ 85
  - ตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป อัตราร้อยละ 80

เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 บริษัท ดุสิต แมนเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้เข้าทำสัญญาเช่าช่วงอสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ (โครงการสวนขยายอาคารและสิ่งปลูกสร้างของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน) กับกองทรัสต์ เป็นระยะเวลา 3 ปี และกองทรัสต์มีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าช่วงได้อีก 6 ครั้ง ครึ่งละ 3 ปี และอีก 1 ครั้ง จนถึงวันที่ 23 ธันวาคม 2583 โดยกองทรัสต์ได้กำหนดค่าเช่าดังนี้

- 1) ค่าเช่าคงที่ในอัตรารวม 3.4 ล้านบาทต่อปี โดยแบ่งชำระเป็นรายเดือนตามจำนวนที่ระบุในสัญญา
- 2) ค่าเช่าแปรผันชำระเป็นรายไตรมาส คำนวณในอัตราร้อยละ 49 ของกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่ายทางการเงิน ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดบัญชี (EBITDA) ของกิจการโรงแรม



ต่อมาเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565 กองทรัสต์ได้จำหน่ายทรัพย์สินในส่วนของโครงการโรงแรมดุสิต ดีทูเชียงใหม่ ให้กับบริษัทแห่งหนึ่ง มีผลทำให้สัญญาเช่าที่ดินและสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ ระหว่างบริษัทดุสิต แมนเนจเม้นท์ จำกัด ที่ได้ทำไว้กับกองทรัสต์ดังกล่าวสิ้นสุดลงและกองทรัสต์ได้ทำสัญญาแก้ไขเพิ่มเติมสำหรับสัญญาเช่าช่วง โดยค่าเช่าคงที่รายปีจะเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ตกลงกันในสัญญา ทั้งนี้ค่าเช่าคงที่รายปีที่คำนวณได้ดังกล่าวจะต้องไม่ต่ำกว่า 186 ล้านบาทต่อปี

#### เครื่องหมายการค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทและบริษัทในเครือมีเครื่องหมายการค้าหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจประเภทโรงแรมจำนวนทั้งสิ้น 11 เครื่องหมาย ดังนี้ “Dusit” “Dusit Thani” “D Dusit Collection” “DEVARANA DUSIT RETREATS” “Dusit Princess” “dusitD2” “Dusit Devarana” “Dusit Suites” “Dusit Residences” “Dusit Parkside” และ “ASAI” โดยเครื่องหมายการค้าที่ใช้ชื่อว่า “Dusit” และ “ASAI” ดังกล่าวข้างต้นนี้ต่างเป็นชื่อโรงแรมในเครือของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นทั้งเจ้าของหรือเป็นผู้รับจ้างบริหารโรงแรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากนี้บริษัทยังเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าสำหรับการให้บริการสำหรับธุรกิจประเภทสปาอีก 3 เครื่องหมาย คือ “DEVARANA” “Devarana Spa” และ “Namm Spa” และสำหรับธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มอีก 4 เครื่องหมาย คือ

“Dusit Gourmet” “nóm” “Baan Dusit Thani” และ “BENJARONG” ที่มีสาขาอยู่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สำหรับการรับจ้างบริหารนี้ ผู้ที่ว่าจ้างบริษัทในการดำเนินการบริหารโรงแรมต้องเสียค่าธรรมเนียมเป็นรายเดือนตามสัญญาว่าจ้างบริหารให้แก่บริษัท และจะเป็นผู้ที่มีสิทธิใช้ชื่อเครื่องหมายการค้าดังกล่าวได้ครบเท่าที่สัญญาว่าจ้างบริหารมีผลบังคับใช้ ดังนั้น หากสัญญาว่าจ้างบริหารนั้นสิ้นสุดลงหรือถูกบอกเลิก ไม่ว่าจะด้วยเหตุใดก็ตาม ผู้ว่าจ้างรายนั้นจะไม่มีสิทธิใช้เครื่องหมายการค้าของบริษัทอีกต่อไป

#### นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทมีนโยบายการลงทุนที่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกันหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้าในธุรกิจต่างๆ คือ ธุรกิจโรงแรม และรับจ้างบริหารโรงแรม มูลค่าราคาทุนรวม 4,790 ล้านบาท

นโยบายการบริหารงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมคือ ให้มีการบริหารงานเช่นเดียวกับบริษัทโดยบริษัทได้ส่งตัวแทนกรรมการของบริษัทไปเป็นกรรมการของบริษัทย่อย เพื่อให้ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัททั้งในเรื่องการดำเนินงาน รวมถึงการต้องเสนองบประมาณต่างๆ ของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเข้าที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทเพื่อให้บริษัทรับทราบ หรืออนุมัติตามแต่กรณี

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

#### 1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566

สามารถดูรายละเอียดได้จากหน้า 22

ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นทางตรงและทางอ้อมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของนิติบุคคลนั้น

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่า หุ้นละ (บาท)	
1	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์	99.99	ลงทุนใน บริษัทอื่น	800	สามัญ	80,000,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
2	Dusit Thani Philippines, Inc. ถือหุ้นโดย บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ หมายเหตุ * ไม่รวมหุ้น บุริมสิทธิ์ซื้อคืน โดยบริษัท ได้จดทะเบียนเพิ่มทุนเมื่อ 8 สิงหาคม 2566	90.57	โรงแรม และรับจ้าง บริหาร	Peso 578 mn.*	สามัญ	5,782,675*	Peso 100	Mezzanine Level, Dusit Thani Manila, Ayala Center, 1223 Makati City, Philippines Tel: (632) 238 8888
3	บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ ถือหุ้นโดย - บมจ. ดุสิตธานี - บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์	2.75 84.05	โรงแรม	825	สามัญ	82,500,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
4	บ. ดุสิต เวิลด์วายด์	99.99	รับจ้าง บริหาร	50	สามัญ	5,000,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
5	Dusit Overseas Co., Ltd. ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต เวิลด์วายด์	100.00	รับจ้าง บริหาร	HKD 33,000	สามัญ	33,000	HKD 1	Unit 2401, 24/F Citicorp Center, 18 Whitefield Road Causeway Bay, Hong Kong
6	บ. เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ถือหุ้นโดย บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562	49.99	สอนการ ประกอบ อาหาร	40	สามัญ บุริมสิทธิ์	399,999 1	100 100	4,4/5 อาคารเซ็นทรัล ทาวเวอร์ ชั้น 19 ถนนราชดำริ แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2237 8877

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่า หุ้นละ (บาท)	
7	บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์	99.99	โรงแรม	22	สามัญ	2,200,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
8	ทรัสต์เพื่อการลงทุนใน อสังหาริมทรัพย์และสิทธิ การเช่าดุสิตธานี (DREIT) (เดิมชื่อ กองทุนรวม อสังหาริมทรัพย์และสิทธิ การเช่าดุสิตธานี)	30.20	ให้เช่า อสังหา ริมทรัพย์	5,308.91	หน่วย ลงทุน	711,500,000	8.7163	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999 ต่อ 3681 - 3682
9	DMS Property Investment Private Limited ถือหุ้นโดย บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	65.00	โรงแรม	USD 200,000	สามัญ	200,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10 Ameer Ahmed Magu. Male' 20026, Maldives
10	Dusit USA Management Inc.	100.00	รับจ้าง บริหาร โรงแรม	USD 40,000	สามัญ	40,000	USD 1	251 Little Falls Drive, Wilmington, New Castle, 19808, State of Delaware, U.S.A.
11	บ. ดุสิต โซน่า แคปปิตอล	99.99	ลงทุนใน บริษัทอื่น	68	สามัญ	6,800,000	10	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
12	Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd. ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต โซน่า แคปปิตอล หมายเหตุ * เป็นบริษัท จำกัดภายใต้กฎหมายของ สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งทุนจดทะเบียนไม่มี การกำหนดเป็นหุ้น	77.50	รับจ้าง บริหาร โรงแรม	RMB 71.27 mn.	-	-	-	305A, 2 <sup>nd</sup> - 3 <sup>rd</sup> Floors, Tower One, No. 1287 Shang Cheng Road, Pudong New District, Shanghai 200120, People's Republic of China
13	บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ (เดิมชื่อ บ. ดุสิตธานี การโรงแรมศึกษา)	99.99	ให้เช่า ทรัพย์สิน	120	สามัญ	1,200,000	100	588/5 ถนนเพชรบุรี เขตราชเทวี กทม. 10400 โทรศัพท์ +66 (0) 2013 9999

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่า หุ้นละ (บาท)	
14	วิทยาลัยดุสิตธานี ลงทุนโดย บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	100.00	การศึกษา	ทุนประเดิม 217.72	-	-	-	1 ซอยแก่นทอง แขวงหนองบอน เขตประเวศ กทม. 10250 โทรศัพท์ +66 (0) 2361 7811-3
15	บ. วิมานสุริยา	70.00	พัฒนา อสังหาริมทรัพย์ โรงแรม อาคารที่พัก อาศัย และ โครงสร้าง อาคาร ศูนย์การค้า	1,100	สามัญ	11,000,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
16	บ. สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้	15.00	โครงการ พัฒนา ศูนย์การค้า	490	สามัญ	4,900,000	100	999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330
17	บ. พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์	10.00	โครงการ อาคาร สำนักงาน	1	สามัญ	10,000	100	999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330
18	บ. ดุสิต ซาอุดี ถือหุ้นโดย - Dusit Overseas Co., Ltd." <b>หมายเหตุ</b> "ปัจจุบันจัดตั้งเป็นนิติบุคคล แล้ว แต่ยังไม่ได้ดำเนินการ เรียกชำระค่าหุ้นและไม่ได้ เริ่มประกอบกิจการ "ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต เวิร์ลด์วายด์	51.00	บริหารโรงแรม และบริการที่ ปรึกษาทาง เทคนิค การ เตรียมความ พร้อมการ เปิดโรงแรม	ทุน จดทะเบียน SAR 100,000	สามัญ	100	SAR 1,000	P.O. Box 48144 Jeddah 21572 Prince Mohammed Bin Abdulaziz St. Bin Homran Center Office 901A Kingdom of Saudi Arabia
19	D&J Co., Ltd. (เดิมชื่อ บ. ดุสิต คัลเลอร์ส)	100.00	จัดการและ บริการที่ ปรึกษาทาง เทคนิคด้าน โรงแรมและ อสังหา ริมทรัพย์	ทุน จดทะเบียน JPY 10,000,000	สามัญ	1,000	JPY 10,000	Hitokuchizaka TS Building, 6 <sup>th</sup> Floor, 4-3-32, Kudankita, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan
20	บ. อาคิโย โฮเทลลิงส์	99.99	โรงแรม รับจ้างบริหาร และลงทุนใน บริษัทอื่น	75	สามัญ	750,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999



ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่า หุ้นละ (บาท)	
21	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท	99.99	ผู้จัดการ กองทรัสต์เพื่อ การลงทุนใน อสังหา ริมทรัพย์	10	สามัญ	100,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999 ต่อ 3681 - 3682
22	บ. ดุสิต ฟู้ดส์	75.00	ลงทุน ในบริษัทอื่น	1,010.29	สามัญ	10,102,964	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
23	บ. ดุสิต กาสโทร ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์ (เดิมชื่อ บ. ดุสิต กูร์เมต์ เปลี่ยนชื่อเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2565)	99.99	การตลาด และการขาย ผลิตภัณฑ์ ที่เกี่ยวข้อง อาหาร	45	สามัญ	450,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
24	LVM Holdings Pte. Ltd. ถือหุ้นโดย Dusit Overseas Co., Ltd.	100.00	ลงทุน ในบริษัทอื่น	SGD 10,997	สามัญ	1,036,694	-	100 Tras Street #16-01, 100 AM, Singapore (079027)
25	บ. ดุสิต ฮอสปิทัลลิตี้ เซอร์ วิสเชส	99.97	รองรับ โครงการงาน บริการต่างๆ	1	สามัญ	10,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
26	บ. เอ็มเพอควัวร์ เคเทอร์িং ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์	69.99	ให้บริการ ด้านอาหาร และ เครื่องดื่ม	14	สามัญ	14,000	1,000	43 อาคารไทยซีซี ชั้น 30 ห้อง 307-308 ถนนสาทรใต้ แขวง ยานนาวา เขตสาทร กทม. โทรศัพท์ + 66 (0) 2231 6201
27	บ. เกรซ มี	99.99	ให้บริการ ที่เกี่ยวข้อง กับชีวิต ประจำวัน	3	สามัญ	30,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่า หุ้นละ (บาท)	
28	บ. ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์ ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์	50.99	ประกอบธุรกิจ อาหารเพื่อ สุขภาพ	40	สามัญ	400,000	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
29	Dusit Maldives Investment Private Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิตธานี รีท	99.99	เป็นเจ้าของ โรงแรม ดุสิตธานี มัลดีฟส์	USD 23,650,000	สามัญ	23,650,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10, Ameer Ahmed Magu, Male' 20026, Maldives
30	Dusit Maldives Management Private Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์	99.99	เช่าช่วง โรงแรม ดุสิตธานี มัลดีฟส์	USD 10,000	สามัญ	10,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10 Ameer Ahmed Magu, Male' 20026, Maldives
31	Dusit Worldwide Maldives Private Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต เวิลด์วายด์	99.98	รับบริหาร โรงแรมดุสิต ธานี มัลดีฟส์ ในสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	USD 5,000	สามัญ	5,000	USD 1	#02-01, H. Millennia Tower, 10 Ameer Ahmed Magu, Male' 20026, Maldives
32	บ. ดี ออร์จิน ดุสิต	49.00	พัฒนา คอนโด มิเนียม	320	สามัญ	32,000,000	10	496 หมู่ 9 ต.ลำโรงเหนือ อ.เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ
33	บ. ดุสิตธานี รีท ถือหุ้นโดย ทรัสต์ เพื่อการลงทุน ในอสังหาริมทรัพย์และ สิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT)	99.99	เพื่อเป็น ผู้ถือหุ้นใน บริษัท ดุสิต มัลดีฟส์ อินเวสเมนต์ จำกัด	742.98	สามัญ	148,596,000	5	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
34	The Caterers Co., Ltd. (เดิมชื่อ The Caterers Joint Stock Company) ถือหุ้นโดย บ. เอ็มเพอร์คิวร์ เคเทอร์ริง	100.00	บริการ อาหาร และ เครื่องดื่ม	VND 1,119,730,000	สามัญ	-	-	15 - 15A Do Cong Tuong Street, Tan Quy Ward, Tan Phu District, Ho Chi Minh City, Vietnam
35	Dusit Japan Co., Ltd. ถือหุ้นโดย D&J Co., Ltd. เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2566	100.00	รับจ้าง บริหาร โรงแรม	JPY 500,000	หุ้นสามัญ	1,001	JPY 499.50	Hitokuchizaka TS Bldg., 6 <sup>th</sup> Floor, 4-3-32 Kudankita, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan

ร.ร.	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่า หุ้นละ (บาท)	
36	บ. เดอะ คิวคิง แคปิตอล แบงคอก	49.99	ให้คำปรึกษา สนับสนุน การพัฒนา ด้านศิลปะ การทำอาหาร และเครื่องดื่ม	35.83	หุ้นสามัญ	358,300	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
37	บ. เดอะ ฟู้ดเอดดูเคชั่น แบงคอก	44.99	สอนการ ประกอบ อาหาร	98.32	หุ้นสามัญ	983,200	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
38	บ. บองซูร์ เบเกอร์รี่ เอเชีย ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์	54.99	ลงทุนใน บริษัทเครือ บองซูร์	516.72	หุ้นสามัญ	5,167,194	100	319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กทม. 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2200 9999
39	บ. บองซู ถือหุ้นโดย บ. บองซูร์ เบเกอร์รี่ เอเชีย	99.99	ส่วนค้าปลีก ของธุรกิจ เบเกอร์รี่ใน รูปแบบ มาสเตอร์และ แฟรนไชส์	5	หุ้นสามัญ	50,000	100	88/42 ถ. นางลิ้นจี่ แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กทม.
40	บ. พอร์ต รอยัล ถือหุ้นโดย บ. บองซูร์ เบเกอร์รี่ เอเชีย	99.99	ส่วนการผลิต ของธุรกิจ เบเกอร์รี่	5	หุ้นสามัญ	50,000	100	64/188 หมู่ 4 ต.ปลวกแดง อ.ปลวกแดง จ.ระยอง
41	BAKEIP Limited ถือหุ้นโดย บ. บองซูร์ เบเกอร์รี่ เอเชีย	100.00	เจ้าของ ทรัพย์สิน ทางปัญญา แบรนด์ Bonjour และ Baujour	HKD 10,000	หุ้นสามัญ	10,000	HKD 1	Unit 03, 21/F, One Portside, 29 Tai Yau Street, San Po Kong, Kowloon, Hong Kong
42	Baujour International Co Limited ถือหุ้นโดย บ. ดุสิต ฟู้ดส์	54.99	ส่วนค้าปลีก ของธุรกิจ เบเกอร์รี่ใน ประเทศจีนใน รูปแบบ แฟรนไชส์	HKD 9,999	หุ้นสามัญ	9,999	HKD 1	Unit 03, 21/F, One Portside, 29 Tai Yau Street, San Po Kong, Kowloon, Hong Kong

ที่	รายชื่อนิติบุคคล (บริษัทย่อย)	% การ ถือหุ้น	ประเภท ธุรกิจ	ทุนที่เรียก ชำระแล้ว (ล้านบาท)	หุ้น			ที่ตั้งสำนักงาน
					ประเภท	จำนวน (หุ้น)	มูลค่า หุ้นละ (บาท)	
43	บ. เซเวอร์ อีทส์ ถือหุ้นโดยบ. ดุลิต ฟู้ดส์	50.99	ดำเนินธุรกิจ อาหารปรุง สุกพร้อมรับ ประทานผ่าน ครัวกลาง และขายผ่าน แพลตฟอร์ม ออนไลน์	12	หุ้น สามัญ	120,000	100	588/5 ถ.เพชรบุรี แขวงถนนเพชรบุรี เขตราชเทวี กทม.

### 1.3.2 บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง -ไม่มี-

### 1.3.3 ผู้ถือหุ้น

#### (ก) กลุ่มผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรก

กลุ่มผู้ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรกและผู้ถือหุ้นรายย่อยอื่น ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นวันที่ 28 ธันวาคม 2566 ดังนี้

ที่	ผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	สัดส่วน (%)
1.	กลุ่มท่านผู้หญิงชนัดต์ ปิยะอุย และผู้เกี่ยวข้อง <sup>1</sup>	424,475,680	49.94
2.	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	145,238,320	17.09
3.	ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	34,500,000	4.06
4.	นายวิจิต ชินวงศ์วรกุล	33,136,000	3.90
5.	นางจารุณี ชินวงศ์วรกุล	19,287,200	2.27
6.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	15,857,088	1.87
7.	นางสาวดิรี รมยะรูป	10,678,130	1.26
8.	นายชาติศิริ โสภณพนิช	10,597,400	1.24
9.	นายชาติ โสภณพนิช	10,597,400	1.24
10.	นางสุชาดา ลิขิตศิริตระกูล	10,597,400	1.24
รวม		714,964,618	84.11
ผู้ถือหุ้นรายย่อยอื่น		135,035,382	15.89
ทุนจดทะเบียนและชำระแล้ว 850,000,000 บาท แบ่งออกเป็น 850,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท			

หมายเหตุ <sup>1</sup> กลุ่มท่านผู้หญิงชนัดต์ ปิยะอุย และผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย บจ. ชนัดต์และลูก กลุ่มนายชินนท โทณวนิก กลุ่มนางลีนี เขียรประสิทธิ์ และกลุ่มนางสุนงค์ สาสิริวิภา

#### (ข) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤติการณ์มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการจัดการหรือการดำเนินงานของบริษัทอย่าง มีนัยสำคัญ

ตัวแทนกลุ่มท่านผู้หญิงชนัดต์ ปิยะอุย และผู้เกี่ยวข้อง ที่เป็นกรรมการบริษัท ได้แก่ นายชินนท โทณวนิก และนางลีนี เขียรประสิทธิ์

#### ข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นใหญ่

กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทไม่มีข้อตกลงระหว่างกัน หรือกับบริษัทในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ หรือ  
การบริหารงานของบริษัท



## 1.4 ทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

### 1.4.1 ทุนจดทะเบียน/ทุนชำระแล้ว/จำนวนหุ้น

บริษัทจดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อปี 2518 ในปี 2536 แปรสภาพจากบริษัท จำกัด เป็น บริษัทมหาชนจำกัด โดยใช้ชื่อว่าบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และชื่อภาษาอังกฤษว่า Dusit Thani Public Company Limited ใช้ชื่อย่อบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ว่า DUSIT

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 850,000,000 บาท เรียกชำระแล้ว 850,000,000 บาท โดยแบ่งเป็นหุ้นสามัญ 850,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

### 1.4.2 หุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ

-ไม่มี-

### 1.4.3 หุ้นหรือหลักทรัพย์แปลงสภาพของบริษัทเป็นหลักทรัพย์อ้างอิงในการออกหน่วยลงทุนของกองทุนรวม เพื่อผู้ลงทุนซึ่งเป็นคนต่างด้าว

-ไม่มี-

## 1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

### 1.5.1 หลักทรัพย์แปลงสภาพ

บริษัทไม่มีหุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ และไม่มีหลักทรัพย์อื่นที่ไม่ใช่หุ้นสามัญ

### 1.5.2 ตราสารหนี้

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 25/2561 ประชุมวันที่ 23 เมษายน 2561 มีมติอนุมัติการออกและเสนอขายหุ้นกู้ในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท และมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาออกจำหน่ายตามที่เห็นสมควร

ทั้งนี้ มติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 28/2564 ประชุมเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2564 โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและข้อกำหนดเกี่ยวกับการออกหุ้นกู้บางรายการ เช่น อายุของหุ้นกู้ โดยที่รายละเอียดต่างๆ เช่น ประเภทหุ้นกู้ วงเงิน สกุลเงิน ยังคงเป็นไปตามเดิม

### (ก) ตราสารหนี้ที่ออกจำหน่ายแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทได้มีการออกและเสนอขายหุ้นกู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## หุ้นกู้ของบริษัท ครั้งที่ 1/2566 ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2569

ประเภทหุ้นกู้	: หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ลักษณะการเสนอขาย	: ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือ ผู้ลงทุนรายใหญ่
อายุของหุ้นกู้	: 3 ปี นับจากวันที่ออกหุ้นกู้
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000,000 (หนึ่งพันห้าร้อยล้าน) บาท
จำนวนของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000 (หนึ่งล้านห้าแสน) หน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
ราคาที่เสนอขายต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	: 6 กรกฎาคม 2566
วันครบกำหนดไถ่ถอน	: 6 กรกฎาคม 2569
อัตราดอกเบี้ย	: อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.55 ต่อปี ตลอดอายุหุ้นกู้
การชำระคืนเงินต้น	: ชำระเงินต้นทั้งจำนวนในวันครบกำหนดไถ่ถอน
การชำระดอกเบี้ย	: ชำระดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน ทุกวันที่ 6 กรกฎาคม และวันที่ 6 มกราคมของทุกปี ตลอดอายุหุ้นกู้
ผู้จัดการการจัดจำหน่ายหุ้นกู้	: บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ เอเชีย พลัส จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ดาโอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ กรุงไทย เอ็กซ์สปริง จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ ทรินิตี้ จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ โอรา จำกัด (มหาชน)
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้และนายทะเบียน	: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	: "BBB-" โดยบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด*

\* การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ณ เดือนมิถุนายน 2566

## หุ้นกู้ของบริษัท ครั้งที่ 2/2566 ครบกำหนดไถ่ถอนปี 2566

ประเภทหุ้นกู้	: หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนวันครบกำหนดหุ้นกู้
ลักษณะการเสนอขาย	: ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือ ผู้ลงทุนรายใหญ่
อายุของหุ้นกู้	: 3 ปี นับจากวันที่ออกหุ้นกู้
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,000,000,000 (หนึ่งพันล้าน) บาท
จำนวนของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,000,000 (หนึ่งล้าน) หน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
ราคาเสนอขายต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	: 9 พฤศจิกายน 2566
วันครบกำหนดไถ่ถอน	: 9 พฤศจิกายน 2569
อัตราดอกเบี้ย	: อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.55 ต่อปี ตลอดอายุหุ้นกู้
การชำระคืนเงินต้น	: ชำระเงินต้นทั้งจำนวนในวันครบกำหนดไถ่ถอน
การชำระดอกเบี้ย	: ชำระดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน ทุกวันที่ 9 พฤศจิกายน และวันที่ 9 พฤษภาคม ของทุกปี ตลอดอายุหุ้นกู้
ผู้จัดการการจัดจำหน่ายหุ้นกู้	: บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ เอเซีย พลัส จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ดาโอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ กรุงไทย เอ็กซ์เซลบริง จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ ทรีนิตี้ จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ ไอรา จำกัด (มหาชน)
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้และนายทะเบียน	: ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	: "BBB-" โดยบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด*

\* การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ณ เดือนตุลาคม 2566

### 1.5.3 ตราสารหนี้ที่มีลักษณะคล้ายทุน

ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 25/2561 ประชุมวันที่ 23 เมษายน 2561 มีมติอนุมัติการออกและเสนอขายหุ้นกู้ในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท และมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาออกจำหน่ายตามที่เห็นสมควร

ทั้งนี้ มติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 28/2564 ประชุมเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2564 โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติอนุมัติ

ให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและข้อกำหนดเกี่ยวกับการออกหุ้นกู้บางรายการ เช่น อายุของหุ้นกู้ โดยที่รายละเอียดต่างๆ เช่น ประเภทหุ้นกู้ วงเงิน สกุลเงิน ยังคงเป็นไปตามเดิม

#### (ก) ตราสารที่ออกจำหน่ายแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้มีการออกและเสนอขายหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**หุ้นกู้หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน ใถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัท ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิใถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนด และมีสิทธิเลื่อนชำระดอกเบี้ยโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ บริษัท ดุลิตธานี จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2565**

ประเภทหุ้นกู้	: หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน ชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิกบริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิใถ่ถอนหุ้นกู้ ทั้งนี้ ผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลื่อนการชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสมดอกเบี้ยจ่ายไปชำระในวันใดๆ ก็ได้ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ออกหุ้นกู้แต่เพียงผู้เดียว โดยเป็นหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่มีประกัน ไม่แปลงสภาพ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิใถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด
อายุหุ้นกู้และอัตราดอกเบี้ย	: ไม่มีกำหนดระยะเวลา (Perpetual) และอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ <ul style="list-style-type: none"><li>• ปีที่ 1-5 อัตราคงที่อยู่ที่ร้อยละ 8.00 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 6-10 เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 5.90 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 11-30 เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 6.20 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 31-50 เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 6.80 ต่อปี</li><li>• ปีที่ 51 เป็นต้นไปเท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 8.00 ต่อปี</li></ul> ทั้งนี้ อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี จะถูกปรับทุกๆ 5 ปี เพื่อให้สะท้อนกับสภาวะดอกเบี้ยในขณะนั้น
ลักษณะการเสนอขาย	: ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือ "ผู้ลงทุนรายใหญ่"
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000,000 (หนึ่งพันห้าร้อยล้าน) บาท
จำนวนของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000 (หนึ่งล้านหน้าแสน) หน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
ราคาที่เสนอขายต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	: 11 สิงหาคม 2565
วันที่ครบกำหนดอายุ	: ใถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัท (perpetual) หรือ ผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิใถ่ถอนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ
งวดการชำระดอกเบี้ย	: จ่ายดอกเบี้ยทุกๆ 6 เดือน
การใถ่ถอนก่อนกำหนด	: ผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิที่จะใถ่ถอนหุ้นกู้ทั้งหมดตามแต่จะเห็นสมควรในวันแรกที่สามารถใช้สิทธิใถ่ถอนหุ้นกู้ (วันครบกำหนด 5 ปี นับจากวันออกหุ้นกู้ซึ่งได้แก่ วันที่ 11 สิงหาคม 2570) หรือ วันกำหนดชำระดอกเบี้ย แต่ครั้งภายหลังจากวันแรกที่สามารถใช้สิทธิใถ่ถอนหุ้นกู้ หรือภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด
หลักประกัน	: ไม่มี
ผู้จัดการการจำหน่ายหุ้นกู้	: บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ เคทีบีเอสที จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ไอรา จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน) บริษัท หลักทรัพย์ ทรินิตี้ จำกัด
นายทะเบียนหุ้นกู้	: ธนาครกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	: ธนาครกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ผลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	: "BBB-" โดยบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด
* การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ณ เดือนมิถุนายน 2565	

**(ข) ตราสารหนี้ที่ยังมิได้ออกจำหน่าย**

บริษัทมีวงเงินหุ้นกู้ที่ยังมิได้ออกจำหน่าย จำนวนไม่เกิน 1,000 ล้านบาท หรือในสกุลเงินอื่นในอัตราเทียบเท่า (ตามที่ได้รับอนุมัติจากมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 25/2561 และครั้งที่ 28/2564)

## 1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

### นโยบายของบริษัท

ในที่ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2563 คณะกรรมการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผล ซึ่งที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีครั้งที่ 27/2563 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2563 ได้มีมติอนุมัติการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผลเป็นดังนี้

“บริษัทมีนโยบายในการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิของงบการเงินรวมหลังหักภาษีเงินได้ และเงินสำรองตามกฎหมาย (ถ้ามี) โดยไม่เกินกำไรสะสมที่ปรากฏอยู่ในงบการเงินเฉพาะของบริษัท และไม่ผิดข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่

กับการลงทุนและแผนการใช้เงินของบริษัท โดยคณะกรรมการจะพิจารณาตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลัก”

### นโยบายของบริษัทย่อย

การจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย บริษัทไม่ได้กำหนดอัตราส่วนในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยให้แก่บริษัท ขึ้นอยู่กับผลประกอบการและงบกระแสเงินสดของแต่ละบริษัทย่อย หากบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดเพียงพอ และได้ตั้งสำรองตามกฎหมายแล้ว คณะกรรมการของบริษัทย่อยจะพิจารณาจ่ายเงินปันผลเป็นกรณีไป แต่ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลจะต้องไม่เกินกว่ากำไรสะสมที่ยังไม่ได้จัดสรรของบริษัทย่อย

ข้อมูลการจ่ายเงินปันผลย้อนหลังของบริษัท

รายละเอียดการจ่ายเงินปันผล	หน่วย	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. กำไร (ขาดทุน) ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	ล้านบาท	269	276	(1,043)	(945)	(505)
หัก ดอกเบี้ยสะสมสำหรับปีสำหรับหุ้นกู้						
ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	ล้านบาท	-	-	-	-	(47)
กำไร (ขาดทุน) ที่ใช้ในการคำนวณกำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นที่ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	ล้านบาท	269	276	(1,043)	(945)	(552)
กำไรจากวิทยาลัยดุสิตธานี	ล้านบาท	21	44	32	0	4
<b>รวมกำไร (ขาดทุน)</b>	<b>ล้านบาท</b>	<b>290</b>	<b>320</b>	<b>(1,011)</b>	<b>(945)</b>	<b>(548)</b>
2. จำนวนหุ้น	ล้านหุ้น	850	850	850	850	850
3. กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นที่ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	บาท/หุ้น	0.32	0.33	(1.24)	(1.12)	(0.65)
กำไรต่อหุ้นจากวิทยาลัยดุสิตธานี	บาท/หุ้น	0.02	0.05	0.04	0.00	0.00
<b>รวมกำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น</b>	<b>บาท/หุ้น</b>	<b>0.34</b>	<b>0.38</b>	<b>(1.20)</b>	<b>(1.12)</b>	<b>(0.65)</b>
4. เงินปันผลประจำปี	บาท/หุ้น	0.17	0.19	-	-	-
5. เงินปันผลจ่าย	ล้านบาท	144.5	161.5	-	-	-
6. การจ่ายเงินปันผลเทียบกับกำไร (ขาดทุน) ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	%	50	50	-	-	-

หมายเหตุ \* จัดสรรจากกำไรสะสม

\*\* เงินปันผลระหว่างกาลและจัดสรรจากกำไรสุทธิ

ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2550 กำหนดให้สถาบันการศึกษาเอกชนจัดสรรผลประโยชน์ให้ผู้รับใบอนุญาตได้ไม่เกินร้อยละ 30 ของรายได้ที่สูงกว่าค่าใช้จ่ายหลังจากจัดสรรเข้ากองทุนต่างๆ ตามที่กำหนดแล้ว



## 2. การบริหารความเสี่ยง

### 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทตระหนักว่าการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อประกอบการกิจการของบริษัทอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น บริษัทเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงขึ้นในปี 2549 โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO) เป็นประธานกรรมการ และมีผู้บริหารจากแต่ละหน่วยธุรกิจเป็นสมาชิก ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนั้นทำหน้าที่เป็นตัวแทนของคณะกรรมการบริษัทในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กร อันมีบทบาทหลักดังต่อไปนี้

- กำหนดนโยบาย พิจารณากระบวนการและขั้นตอนด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงหลักที่มีผลต่อการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงพิจารณาปัจจัยเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยง การติดตาม ให้คำแนะนำ และการควบคุมดูแลความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

### 2.2 ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ในปี 2566 ธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการทั้งในประเทศและต่างประเทศฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เริ่มกลับเข้าสู่สภาวะปรกติก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 อย่างไรก็ตาม ปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจกลับมีความผันผวนเป็นอย่างมาก ทั้งจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวลง การสู้รบระหว่างรัสเซียและยูเครน หรือความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจ เช่น จีนกับสหรัฐฯ อาจส่งผลกระทบต่อการบินของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั่วโลก โดยเฉพาะเรื่องความเชื่อมั่นและกำลังซื้อของนักท่องเที่ยว ทั้งในส่วนของนักท่องเที่ยวระยะไกลจากยุโรปและสหรัฐฯ รวมถึงนักท่องเที่ยวในแถบภูมิภาคที่ระมัดระวังค่าใช้จ่ายด้านการเดินทางมากขึ้น

ดังนั้น ผู้ลงทุนควรพิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งอยู่เหนือการคาดการณ์ ณ ปัจจุบัน และอาจไม่ได้กล่าวถึงในรายงานประจำปีฉบับนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจก่อนการลงทุน

### ความเสี่ยงทางธุรกิจ

#### (1) ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Risk)

ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความขัดแย้งระหว่างประเทศ อันเป็นผลมาจากนโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความไม่ลงรอยทางการเมือง ภาวะสงคราม หรือการก่อการร้าย จนอาจนำมาสู่สงครามสู้รบจริง สงครามทางการค้าระหว่างประเทศ หรือการคว่ำบาตร ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจโลก ห่วงโซ่อุปทานการค้า และการท่องเที่ยว รวมถึงภาคธุรกิจโรงแรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ เนื่องจาก บริษัทประกอบธุรกิจโรงแรมในหลายแห่งทั่วโลก ทั้งที่บริษัทเป็นเจ้าของและรับจ้างบริหาร บริษัทจึงมีความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างรายได้ เช่น

- ความเสี่ยงจากสงครามสู้รบระหว่างประเทศทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทไม่สามารถเดินทางได้ เนื่องจากถูกห้ามมิให้เดินทางหรือตัดสินใจไม่เดินทาง
- ความเสี่ยงจากสงครามทางการค้า หรือการกีดกันทางการค้าอาจส่งผลให้เกิดการลดกำลังการผลิตหรือย้ายฐานการผลิตของธุรกิจต่างๆ ซึ่งอาจเป็นกลุ่มลูกค้าองค์กรของบริษัท
- ความเสี่ยงจากสภาวะสงครามหรือการก่อการร้ายอาจสร้างความเสียหายให้กับอาคารและทรัพย์สินของบริษัท ไม่สามารถดำเนินธุรกิจในประเทศนั้นๆ ต่อไปได้
- ความเสี่ยงที่ประเทศที่บริษัทประกอบกิจการ ถูกคว่ำบาตรจากประเทศลูกค้ากลุ่มเป้าหมายด้วยเหตุความขัดแย้งทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ อาจส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวที่จะเข้าพักในโรงแรมของบริษัทหรือโรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหาร

โดยความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์สำคัญที่เกิดขึ้นในปี 2566 และอาจเกิดขึ้นยาวนานต่อเนื่องในอนาคต ได้แก่

#### ปัญหาความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย-ยูเครน

ถึงแม้ว่าสงครามรัสเซีย และยูเครนได้เกิดขึ้นมาระยะหนึ่งแล้ว แต่ยังคงเป็นสงครามที่สร้างผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการค้าในประเทศ อ้างอิงข้อมูลจากสถิติด้านการท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาปี 2566 นั้น พบว่านักท่องเที่ยวชาวรัสเซียที่เดินทางมายังประเทศไทยคิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมด ซึ่งหากเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงเกิดขึ้นอีกในอนาคต อัตราการเข้าพักของกลุ่มลูกค้าชาวรัสเซียในโรงแรมของบริษัทอาจมีจำนวนลดน้อยลง อันเนื่องมาจาก นักท่องเที่ยวชะลอเดินทาง หรือตัดสินใจเลิกจองห้องพัก

### สงครามการค้าระหว่างจีน และสหรัฐอเมริกา

สงครามระหว่างประเทศมหาอำนาจของโลก ที่ไม่ใช่เพียงสงครามการค้า แต่เป็นสงครามทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความมั่นคง ซึ่งจากข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในปี 2566 พบว่าอัตราส่วนของนักท่องเที่ยวชาวจีน และชาวอเมริกัน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 59 ของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมดที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ทั้งนี้ หากสถานการณ์มีความตึงเครียดเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจโรงแรมของบริษัทอาจได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อลดลง อาจทำให้การตัดสินใจเดินทางออกนอกประเทศเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องการลดรายจ่ายในการท่องเที่ยว จากภาวะเงินเฟ้อในช่วงสงคราม

### ความขัดแย้งระหว่างเกาหลีเหนือ และเกาหลีใต้

ความขัดแย้งของทั้งสองประเทศที่มีมาอย่างยาวนาน อาจก่อให้เกิดสงครามสู้รบบนคาบสมุทรเกาหลี ซึ่งเกิดผลกระทบโดยตรงต่อจำนวนนักท่องเที่ยวชาวเกาหลี จากสถิติการรวบรวมข้อมูลของแขกผู้เข้าพักภายในเครือโรงแรมดุสิตปี 2566 นั้นพบว่าประเทศเกาหลีใต้ เป็นประเทศที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาสร้างรายได้ในการเข้าพักกับโรงแรมในเครือดุสิตมากที่สุด โดยรายได้ดังกล่าวคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15.4 ของรายได้ที่ได้รับจากนักท่องเที่ยวทั้งหมด ทั้งนี้หากการชะงักงันของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในเกาหลีใต้สามารถส่งผลกระทบต่อเชิงลบรายได้ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

เพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทจึงมุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าให้มีความหลากหลาย ทั้งลูกค้าในภูมิภาคใกล้เคียง (Regional Market) และลูกค้าในแถบภูมิภาคอื่น (Global Market) โดยลดการพึ่งพากลุ่มลูกค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่งเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง นอกจากนี้ บริษัทยังได้ทำการขยายธุรกิจใหม่ ๆ อาทิเช่น ธุรกิจรับจ้างบริหารที่พักอาศัย (Property Management Service) ซึ่งรับบริการโครงการที่พักอาศัยระดับหรู หรือรับจ้างบริหารโรงแรมแบบ White Label รวมถึงธุรกิจให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ (Hospitality Services) เช่น การจัดเลี้ยงนอกสถานที่อีกด้วย

สำหรับความเสี่ยงจากสถานะสงครามหรือการก่อการร้าย บริษัทได้จัดทำประกันภัยคุ้มครองความเสียหายที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินที่บริษัทเป็นเจ้าของ รวมถึงจัดทำประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) ซึ่งคุ้มครองการสูญเสียรายได้หากเกิดความเสียหายกับทรัพย์สินจนไม่สามารถประกอบกิจการต่อไปได้ ทั้งนี้ ในกรณีรับจ้างบริหารโรงแรม บริษัทได้กำหนดเงื่อนไขการรับประกันภัยให้เจ้าของโรงแรมต้องจัดทำประกันภัยดังกล่าว เพื่อคุ้มครองการสูญเสียรายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมของบริษัท

### (2) ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางการเมือง

บริษัทมีความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนหรือความไม่สงบทางการเมืองที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้และความปลอดภัยในทรัพย์สินของบริษัทที่ตั้งอยู่ตามแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ทั่วประเทศ โดยหากเกิดความไม่สงบทางการเมืองขึ้นภายในประเทศ อาจทำให้นักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนจุดหมายการเดินทาง หรือประเทศต้นทางออกหนังสือเตือนห้ามมิให้เดินทางมายังประเทศไทย จึงอาจส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมของบริษัทสูญเสียรายได้อย่างมีนัยสำคัญ หรือในกรณีที่ความไม่สงบทางการเมืองลุกลามไปจนเกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน บริษัทมีความเสี่ยงที่จะเกิดธุรกิจหยุดชะงักเนื่องจากไม่สามารถใช้ทรัพย์สินนั้นต่อไปได้

เพื่อเป็นการรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โรงแรมต่างๆ ในเครือของบริษัท มีการจัดทำแผนรับมือวิกฤต (Crisis Management Plan) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมหากเกิดความไม่สงบทางการเมืองขึ้น นอกจากนี้ บริษัทยังได้พิจารณาจัดทำประกันภัยความไม่สงบทางการเมือง เพื่อคุ้มครองความเสียหายที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินของบริษัท หรือรายได้ที่ต้องสูญเสียไปจากการที่ทรัพย์สินเสียหายจนต้องหยุดทำการ

### (3) ความเสี่ยงจากการพึ่งพาธุรกิจโรงแรม

บริษัทมีรายได้หลักจากการประกอบธุรกิจโรงแรมเป็นสำคัญ และมีรายได้จากธุรกิจการศึกษา ธุรกิจอาหารและธุรกิจอื่นเป็นส่วนเสริม สำหรับปี 2566 บริษัทมีรายได้รวมจำนวน 6,410 ล้านบาท โดยรายได้รวมประกอบด้วยรายได้จากธุรกิจโรงแรมคิดเป็นร้อยละ 68 รายได้จากธุรกิจการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 6.2 รายได้จากธุรกิจอาหารคิดเป็นร้อยละ 19.3 ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 0.7 และรายได้จากธุรกิจอื่นคิดเป็นร้อยละ 5.3 ดังนั้น ในกรณีที่เกิดความไม่แน่นอนขึ้นกับธุรกิจโรงแรม บริษัทอาจสูญเสียรายได้ที่มีนัยสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุน เป็นต้น เพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงจากการพึ่งพาธุรกิจโรงแรมเป็นหลัก บริษัทได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวดังต่อไปนี้

- สร้างสมดุลรายได้จากธุรกิจที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจอาหารและธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยบริษัทมีเป้าหมายที่จะกระจายรายได้ตามแผนกลยุทธ์ ดังนี้
  - 1) สร้างสมดุลรายได้ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว (Balance)
  - 2) ขยายธุรกิจโรงแรมให้มีความหลากหลายครอบคลุมประเภทที่พักแบบต่างๆ (Expansion)
  - 3) กระจายความเสี่ยงด้วยการเน้นการเพิ่มรายได้จากทุกกลุ่มธุรกิจ (Diversification)

- ขยายธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Hotel Management Service) ให้ครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง ยุโรป และอเมริกา เพื่อลดการพึ่งพาธุรกิจจากประเทศใดประเทศหนึ่ง ในกรณีที่แหล่งท่องเที่ยวแหล่งใดแหล่งหนึ่งประสบปัญหา
- ขยายฐานลูกค้าทั้งในภูมิภาคใกล้เคียง (Regional Market) และลูกค้าในแถบภูมิภาคอื่น (Global Market) เพื่อกระจายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมหลากหลายประเทศมากยิ่งขึ้น ลดการพึ่งพากลุ่มลูกค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่งเป็นหลัก
- ขยายธุรกิจใกล้เคียง (Horizontal Expansion) โดยการรับจ้างบริหารโรงแรมในรูปแบบ White Label ซึ่งไม่ได้ใช้ชื่อแบรนด์ของบริษัท และรับจ้างบริหารที่พักอาศัยระดับหรู (Property Management Service) นอกจากนี้ยังรวมถึง ธุรกิจ Dusit On Demand ที่ช่วยจัดหาและฝึกอบรมพนักงานบริการ เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานฝ่ายช่าง โดยมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มองค์กรธุรกิจ (Business-to-business) ที่เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจคอนโดมิเนียม เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ หรือธุรกิจร้านอาหาร

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแผนดังกล่าวเป็นแผนระยะยาว ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ จึงทำให้บริษัทยังคงมีความไม่แน่นอนในการสร้างรายได้และทำกำไร เนื่องจากยังมีธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหลัก

ทั้งนี้ ในปี 2566 บริษัทยังคงขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ด้วยการลงทุนผ่านทางบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด (Dusit Foods) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 75 ได้ลงนามสัญญา ร่วมกับบริษัท ฟาร์ม ทุ เพเลท โปรเซสเซอร์ จำกัด (F2P) เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2566 เพื่อดำเนินธุรกิจอาหารปรุงสุกพร้อมรับประทาน (Ready-To-Eat) และอาหารสำเร็จรูปพร้อมปรุง (Ready to Cook) ผ่านครัวกลางและเครือข่ายกระจายสินค้าอาหาร (Cloud Food Dispensing Network) ในประเทศไทย โดยการร่วมทุนนี้จะมีการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนชื่อ บริษัท เซเวอร์ อีทส์ จำกัด ซึ่ง บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ ถือหุ้นร้อยละ 50.99 และ F2P ถือหุ้นร้อยละ 49.01 ของจำนวนหุ้นที่ออกทั้งหมด สำหรับการร่วมทุนดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจอาหารของดุสิตให้ครอบคลุมอาหารหลายประเภทไม่ว่าจะเป็นขนมปังและขนมอบ (แบรนด์บองชู) และอาหารสำเร็จรูปพร้อมทานและพร้อมปรุง ที่ดำเนินการโดยบริษัท เซเวอร์ อีทส์ จำกัด

#### (4) ความเสี่ยงจากการพึ่งรายได้ในประเทศเป็นหลัก

ในปี 2565 และ 2566 บริษัทมีรายได้จากการประกอบธุรกิจภายในประเทศคิดเป็นร้อยละ 60.5 และร้อยละ 61.5 ของ

รายได้รวมทั้งหมดตามลำดับ ดังนั้น บริษัทจึงมีความเสี่ยงในการทำรายได้หากมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประกอบธุรกิจในประเทศ เช่น โรคระบาด ความไม่สงบทางการเมือง การก่อการร้าย หรือภัยพิบัติต่างๆ ทั้งนี้ สืบเนื่องจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทมีความจำเป็นต้องปรับแผนกลยุทธ์จากเดิมที่มุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากต่างประเทศ เป็นเน้นการลงทุนในหลายมิติ ทั้งการลงทุนในระยะสั้นและระยะยาว โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงการลงทุนเฉพาะในต่างประเทศเท่านั้น ด้วยสาเหตุดังกล่าว บริษัทจึงยังคงมีความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราส่วนรายได้ในประเทศมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 50 ของรายได้รวมทั้งหมด

#### (5) ความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่ๆ

เพื่อเป็นการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทมีแผนการลงทุนในกลุ่มธุรกิจโรงแรม ธุรกิจการศึกษา ธุรกิจอาหาร ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หรือธุรกิจอื่นที่บริษัทเล็งเห็นศักยภาพในการเติบโต ซึ่งอาจเป็นการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น บริษัทจึงมีความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีมูลค่าการลงทุนสูง เช่น โครงการ Dusit Central Park ที่อาจมีความเสี่ยงได้หลากหลายด้าน อาทิเช่น ความเสี่ยงที่โครงการจะแล้วเสร็จล่าช้า ความเสี่ยงด้านการควบคุมงบประมาณหรือต้นทุนโครงการ หรือความเสี่ยงที่จะไม่สามารถขายโครงการที่อยู่อาศัยได้ตามเป้า เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ และอาจส่งผลให้ผู้ถือหุ้นมีความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการลงทุนซึ่งประกอบไปด้วย กรรมการอิสระจำนวน 2 ท่าน และกรรมการบริหารจำนวน 2 ท่าน ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้และประสบการณ์ด้านการเงิน การลงทุน และ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจ เพื่อพิจารณาก่อนการลงโครงการ ลงทุน ประเมินความเสี่ยงต่างๆ จากฝ่ายบริหาร รวมถึงความเห็นของที่ปรึกษาโครงการ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทในการตัดสินใจลงทุนต่างๆ ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ นอกจากนี้ บริษัทยังจัดตั้งหน่วยงานดูแลการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ (Investment and New Business) ขึ้น โดยเฉพาะ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาหรือลงทุนในโครงการนั้น ๆ โดยมี หน่วยงาน Portfolio Management คอยดูแลติดตามโครงการต่าง ๆ ที่บริษัทได้ลงทุนไปแล้วให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ทั้งนี้ สำหรับโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค บริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นโดยเฉพาะเพื่อกำกับ ดูแล ติดตาม และรายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทอย่างใกล้ชิด

## (6) ความเสี่ยงด้านสถานะการแข่งขัน และศักยภาพการแข่งขัน

### ธุรกิจโรงแรม

บริษัทประกอบกิจการในธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ทั้งจากคู่แข่งโดยตรง เช่น เครือโรงแรมจากในประเทศ และต่างประเทศ หรือจากคู่แข่งโดยอ้อม เช่น Serviced Apartment หรือ Airbnb ดังนั้น ความสามารถในการทำรายได้ของบริษัทจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี สวนทางกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่ผันผวนไปตามปัจจัยแวดล้อม

เพื่อให้บริษัทยังคงสามารถแข่งขันได้ในตลาด ในปี 2566 บริษัทได้ทำการลงทุนเพื่อปรับปรุงห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงแรม เช่น โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา รวมถึงห้องอาหารภายในโรงแรมต่างๆ ก็ได้รับการปรับปรุงโฉมใหม่ให้ทันสมัย พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหาร รูปแบบ ให้สอดคล้องความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ในส่วนของการบริการ บริษัทได้ปรับวิธีการให้บริการอันเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มดุสิตธานีให้ความสำคัญต่อ 4 แกนหลัก คือ บริการที่มีคุณภาพและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า (Service) บริการที่ตอบสนองการใช้ชีวิตอย่างมีสุขภาวะที่ดีทั้งกายและใจ (Well-being) บริการที่เข้าถึงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับชุมชนและครอบครัว (Locality) และบริการที่ยั่งยืนโดยคำนึงถึงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม (Sustainability)

นอกเหนือจากความสามารถในการแข่งขันแล้ว ธุรกิจโรงแรมของบริษัทยังต้องพึ่งพาศักยภาพในการดึงดูดนักท่องเที่ยวของแหล่งท่องเที่ยวในแต่ละแห่ง (Tourism Destination Competitiveness) ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายและการส่งเสริมจากทางภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม บริษัทมุ่งเน้นการชูเอกลักษณ์ท้องถิ่นและการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนเป็นจุดขาย เพื่อเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ไปควบคู่กัน เช่น การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพื่อสัมผัสและสนับสนุนอาชีพของคนท้องถิ่น ตลอดจน การเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมไทยแขนงอื่นๆ นอกจากนี้ ยังเพิ่มโปรแกรมดูแลสุขภาพกายและใจแบบองค์รวมที่หลากหลาย อาทิเช่น โยคะ Mindfulness ในชีวิตประจำวัน ดนตรีบำบัด การฝึกสมาธิริมชายหาดในคืนพระจันทร์เต็มดวง เป็นต้น โดยได้มีการปรับปรุงห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะกับห้องพักของการทำ Wellness ทั้งหมดนี้เพื่อเป็นการสร้างความต้องการในการเดินทางสำหรับนักท่องเที่ยวอีกด้วย

### ธุรกิจการศึกษา

ภาพรวมการแข่งขันในธุรกิจการศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง จำนวนประชากรวัยศึกษาที่ลดลง ค่านิยมหรือแนวคิดด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาในสาขาอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งเป็นจุดแข็งหลักของธุรกิจการศึกษาของบริษัทมาโดยตลอด ทั้งหมดนี้ ทำให้บริษัทมีความเสี่ยงในเรื่องศักยภาพในการแข่งขัน หากไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้

เพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทได้มีการปรับกลยุทธ์ธุรกิจการศึกษา และพัฒนาธุรกิจใหม่ให้มีความยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การลงทุนใน The Food School ซึ่งไม่ได้จำกัดตัวเองไว้เป็นสถาบันสอนทำอาหาร หรือสถานศึกษาสำหรับวัยศึกษาเท่านั้น เนื่องจาก The Food School มีโมเดลทางธุรกิจที่สามารถเป็นได้ทั้งสถาบันสอนทำอาหาร หรือเป็น Test Kitchen สำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพด้านอาหาร โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย เช่น กลุ่มลูกค้าวัยทำงาน กลุ่มลูกค้าที่ต้องการเปลี่ยนสายอาชีพ กลุ่มลูกค้าสตาร์ทอัพ เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น ยังเป็นที่ปมเพาะผู้ประกอบการสตาร์ทอัพด้านอาหารด้วย โดย The Food School เป็นเจ้าแรกในตลาดที่น่าหลักสูตรและความเชี่ยวชาญของสถาบันสอนประกอบอาหารระดับโลกถึง 3 แปรนด์ ได้แก่ ALMA, TSUJI และวิทยาลัยดุสิตธานี มาไว้ที่เดียวกัน ซึ่งทั้งหมดนี้คือจุดที่แตกต่างจากโรงเรียนหรือสถาบันสอนอาหารแห่งอื่นๆ

## (7) ความเสี่ยงที่จะไม่สามารถเซ็นสัญญาจ้างบริหารโรงแรมใหม่ๆ หรือถูกยกเลิกสัญญาก่อนกำหนด

ในปี 2566 บริษัทยังคงมุ่งขยายธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมทั้งในประเทศและต่างประเทศตามแผนระยะยาวของบริษัท ทว่าจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทคาดการณ์ว่า นักลงทุนหรือเจ้าของสินทรัพย์อาจปรับเปลี่ยนมุมมองการลงทุนใหม่ โดยเห็นว่าธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวมีความอ่อนไหวจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเซ็นสัญญาจ้างบริหารโรงแรมใหม่ๆ ของบริษัท เนื่องจากนักลงทุนชะลอการลงทุน หรือเบนเข็มการลงทุนไปยังธุรกิจอื่นๆ

นอกจากนี้ บริษัทอาจมีความเสี่ยงที่จะถูกยกเลิกสัญญาจ้างบริหารโรงแรมที่มีอยู่ก่อนกำหนด เนื่องจากเจ้าของโรงแรมขาดสภาพคล่อง ต้องการออกจากธุรกิจ หรือต้องการขายทรัพย์สินทิ้ง โดยสัญญาจ้างบริหารโรงแรมของบริษัทมีอายุสัญญาระหว่าง 2-15 ปี ซึ่งการถูกยกเลิกสัญญาบริหารก่อนกำหนดอาจมีผลกระทบต่อรายได้โดยรวมของบริษัท แม้ว่าจะได้มีการกำหนดเงื่อนไขในการชดเชยค่าเสียหายที่เกิดจากการยกเลิกสัญญาจ้างบริหารก่อนกำหนดแล้วก็ตาม

ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการยกเลิกสัญญาที่กำหนดภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทได้มีการปรับระยะเวลาการจ่ายค่าธรรมเนียมในการบริหาร เพื่อให้เจ้าของธุรกิจแต่ละรายยังสามารถรักษาสภาพคล่องและเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าของโรงแรมหรือนักลงทุน นอกจากนี้ บริษัทได้ขยายธุรกิจรับจ้างบริหารไปยังการบริหารพักอาศัยระดับไฮเอนด์ โดยได้จัดตั้งหน่วยธุรกิจ Property Management ขึ้นเพื่อให้บริการในส่วน คอนเซียร์จ ช่างซ่อมบำรุงอาคารและห้องพัก แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น โดยได้เริ่มมีการเซ็นสัญญารับจ้างบริหารกับโครงการที่พักอาศัยรายใหญ่ไปแล้วตั้งแต่ปี 2565

#### **(8) ความเสี่ยงธุรกิจหยุดชะงักอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย**

ธุรกิจโรงแรมของบริษัทมีความอ่อนไหวต่อปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความไม่สงบทางการเมือง โรคระบาด ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย หรือเหตุการณ์ร้ายแรง อื่นๆ ที่อาจคาดการณ์หรือหลีกเลี่ยงได้ในการประกอบธุรกิจ บริษัทจึงได้กำหนดกลยุทธ์ นโยบายหรือมาตรการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้ได้มากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น

- วางแผนรับมือภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan) รวมถึงแผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan) เพื่อให้บริษัทมีความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวทางธุรกิจของบริษัท
- มีการจัดทำประกันภัยที่หลากหลาย เพื่อให้ครอบคลุมเหตุการณ์ร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น เช่น การประกันภัยทุกชนิด (Industrial All Risk Insurance) การประกันภัยความไม่สงบทางการเมืองและการก่อการร้าย (Political Violence Insurance) และการประกันภัยธุรกิจหยุดชะงัก (Business Interruption Insurance) เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด

#### **(9) ความเสี่ยงจากภัยที่ไม่สามารถทำประกันภัยได้ (Uninsurable Risk)**

แม้ว่าบริษัทจะได้มีการจัดทำประกันภัยธุรกิจหยุดชะงักเพื่อลดการสูญเสียรายได้ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก หรือเหตุสุดวิสัยต่างๆ บริษัทยังมีความเสี่ยงจากภัยที่ไม่สามารถทำประกันได้ เนื่องด้วยประกันภัยธุรกิจหยุดชะงักที่มีอยู่ในตลาดนั้น จะชดเชยการขาดรายได้หรือกำไรในกรณีที่ทรัพย์สินที่เอาประกันภัยได้รับความเสียหาย จนเป็นเหตุให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักเท่านั้น หากจำเป็นจะต้องหยุดกิจการอันเนื่องจากปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น โรคระบาดร้ายแรง (Pandemic) ที่เกิดขึ้นภายนอกทรัพย์สิน

ที่เอาประกันภัย หรือความไม่สงบทางการเมืองโดยที่ทรัพย์สินไม่ได้รับความเสียหาย บริษัทจะไม่สามารถได้รับความคุ้มครอง เป็นข้อยกเว้นหลัก (Exclusion) ของกรมธรรม์ประกันภัย

อย่างไรก็ตาม บริษัทได้พิจารณาซื้อความคุ้มครองเพิ่มเติม เช่น การถูกปิดล้อม หรือถูกสั่งปิดชั่วคราวโดยภาครัฐด้วยเหตุความไม่สงบทางการเมือง แต่ถึงแม้บริษัทจะมีการขยายความคุ้มครองเพิ่มเติมดังกล่าวแล้ว หากด้วยข้อจำกัดของตลาดประกันภัย ทำให้บริษัทยังคงต้องแบกรับความเสี่ยงจากภัยที่ไม่สามารถทำประกันภัยได้ ทั้งนี้ บริษัทมีคณะกรรมการประกันภัยทำหน้าที่พิจารณาการซื้อกรมธรรม์ประกันภัยต่างๆ รวมถึงความเป็นไปที่จะทำประกันธุรกิจหยุดชะงักแบบไม่มีความเสียหายต่อทรัพย์สิน (Non-Physical Damage Business Interruption) ในอนาคต

#### **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ**

#### **(10) ความเสี่ยงจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ (Cyber Security Risk)**

ปัจจุบันเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประกอบธุรกิจ บริษัทจึงมีความเสี่ยงที่จะถูกโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ การเงินหรือชื่อเสียงของบริษัทเป็นอย่างมาก โดยบริษัทเห็นว่าภัยคุกคามทาง Cyber จะมีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต และมุ่งเป้าไปที่ข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเรียกร้องค่าไถ่แลกกับการไม่เผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลออกสู่สาธารณะ เพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทมีมาตรการจัดการในหลายด้าน ดังนี้

- ด้านความปลอดภัยของระบบ บริษัทได้พัฒนาและปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ ทั้ง Hardware Software และระบบเครือข่ายให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมถึงติดตั้งระบบป้องกันและตรวจสอบความผิดปกติต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในระบบ มีการจัดเก็บข้อมูลสำรองและแยกสำรองข้อมูลไว้ในที่ต่างๆ (Offsite Data Backup) และยังได้มีการทำการทดสอบเจาะระบบ (Penetration Test) ทั้งจากภายในและภายนอก (Internal and External Test) เป็นประจำ
- ด้านบุคลากร บริษัทให้ความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์กับบุคลากร ผ่านการฝึกอบรมเรื่อง Cyber Risk โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญภายนอก รวมถึงการสื่อสารต่างๆ เช่น การให้ความรู้ผ่านอีเมล และ Newsletter เพื่อสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำ Phishing Test เพื่อทดสอบพนักงานอีกด้วย
- ด้านการรับมือเมื่อเกิดเหตุ บริษัทมีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) ให้เป็นปัจจุบันและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้แน่ใจว่า บริษัทสามารถรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บริษัทยังจัดทำประกันภัยคุ้มครองความเสียหายจากการโจมตีทางไซเบอร์อีกด้วย



## (11) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทมีความจำเป็นต้องเก็บ รวบรวม ใช้เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น บริษัทจึงมีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของประเทศไทย (PDPA) และ General Data Protection Regulations (GDPR) ของกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป ที่มีรายละเอียดความซับซ้อนเป็นอย่างมาก หากบริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลดังกล่าวได้อย่างถูกต้องครบถ้วน บริษัทอาจถูกเรียกปรับ หรือต้องชดเชยแก่ผู้เสียหายเป็นตัวเงินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลกำไรขาดทุนของบริษัทได้

บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงนี้ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูล (Data Protection Committee) ขึ้นเพื่อกำกับดูแลการดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลให้สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมถึงมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Protection Officer) ประจำหน่วยธุรกิจ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนต่างๆ ตามแนวทางที่วางไว้ร่วมกับที่ปรึกษาทางกฎหมายและทาง IT นอกจากนี้ บริษัทยังจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในทุกระดับ รวมถึงพนักงานที่เข้างานใหม่ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎหมายที่เกี่ยวข้องและนำไปปฏิบัติใช้

## (12) ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทมีกลยุทธ์ในการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเป็นหลัก ด้วยการลงทุนในธุรกิจอื่นนอกเหนือจากธุรกิจโรงแรม ดังนั้นความท้าทายที่สำคัญอย่างหนึ่งของบริษัทคือ การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจใหม่ที่บริษัทเข้าลงทุน ซึ่งบริษัทอาจต้องพึ่งพาเจ้าของธุรกิจเดิมหรือผู้ร่วมทุนในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว จึงมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับเจ้าของธุรกิจเดิมหรือผู้ร่วมทุน และได้มีการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งจากเจ้าของธุรกิจเดิม อีกทั้งยังมอบหมายบุคลากรจากส่วนกลาง (Portfolio Management) ให้ทำงานร่วมกับเจ้าของธุรกิจเดิมหรือผู้ร่วมทุนอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นการสร้างบุคลากรภายใน (Internal Resource) ในกรณีที่เจ้าของธุรกิจเดิมไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

สำหรับธุรกิจโรงแรม บริษัทมีความเสี่ยงในการสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อการขยายธุรกิจ เนื่องจากการขาดแคลนแรงงาน

ในภาคอุตสาหกรรมบริการมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ให้เกิดการเลิกจ้างและทำให้แรงงานออกจากอุตสาหกรรมบริการ เพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านแรงงานของบริษัทในอนาคต รวมถึงทำงานร่วมกับวิทยาลัยดุสิตธานีอย่างใกล้ชิดในการสรรหาแรงงานคุณภาพจากนักเรียนนักศึกษาของวิทยาลัย

## ความเสี่ยงด้านการเงิน

เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์การขยายตัวทางธุรกิจ บริษัทจำเป็นต้องสรรหาแหล่งเงินทุนที่เพียงพอเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร โดยต้องสามารถบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับที่สมดุลกับการลงทุน ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและผลกระทบจาก COVID-19 อย่างไรก็ตาม ในการสรรหาหรือเพิ่มเงินลงทุนนั้น บริษัทอาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านการเงินดังต่อไปนี้

## (13) ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทมีภาระหนี้สินกับสถาบันการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 เป็น 3,718 พันล้านบาท ซึ่งในจำนวนนี้รวมถึงหุ้นกู้ เป็นเงิน 2,475 พันล้านบาท ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ จึงไม่มีความเสี่ยงต่อการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย และอาจจะต้องมีการกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในการปรับปรุงสภาพลักษณะของโรงแรม และการลงทุนในโครงการใหม่ บริษัทอาจมีความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของบริษัทได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทควบคุมความเสี่ยงโดยการติดตามและเฝ้าระวังความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยเพื่อการจัดการและการบริหารทางการเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

## ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน

บริษัทให้ความสำคัญกับการผนวกแนวคิดด้านความยั่งยืนไว้ในการดำเนินธุรกิจ และตระหนักดีว่า แนวคิดความยั่งยืนเป็นทั้งความเสี่ยง (Risk) และโอกาส (Opportunity) ทางธุรกิจ จึงได้ปรับโครงสร้างคณะกรรมการความยั่งยืนของกลุ่มดุสิตใหม่ในปี 2565 และจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการความยั่งยืนเพื่อช่วยสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลภาพรวมการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ทั้งสร้างกรอบนโยบาย แนวทางเชิงกลยุทธ์ และกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ก่อนที่จะขยายผลขับเคลื่อนการดำเนินงานตลอดทั้งกลุ่มบริษัท โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO) เป็นประธานคณะกรรมการความยั่งยืน และมีผู้บริหารหน่วยงานหลักที่ขับเคลื่อนงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และผู้บริหารจากหน่วยธุรกิจ ทำหน้าที่เป็นกรรมการ ตามรายละเอียดที่แสดงในหัวข้อ 3.2 ในรายงานฉบับนี้

#### (14) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาความสวยงามและความพร้อมของทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทั้งที่เกิดขึ้นแบบฉับพลันและที่สะสมมาเป็นเวลานาน เช่น แผ่นดินไหว พายุฝน ภาวะน้ำท่วม ภาวะภัยแล้ง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการประกอบธุรกิจโรงแรมของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมตามแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ยกตัวอย่างเช่น

- ปะการังฟอกขาว (Coral Bleaching) บริเวณแนวปะการังชายฝั่งในหลายพื้นที่ เช่น ที่มัลดีฟส์ ที่เกิดจากอุณหภูมิน้ำทะเลที่เพิ่มขึ้นจากภาวะโลกร้อน หรือโรคปะการังแถบสีเหลือง (Yellow-band disease) บริเวณอ่าวไทย ซึ่งนักวิชาการคาดการณ์ว่า เกิดจากปัจจัยร่วมทั้งภาวะโลกร้อนและ มลพิษและสิ่งปฏิกูลจากฝั่งที่ลงสู่ทะเล มีผลต่อความสวยงามของแหล่งท่องเที่ยวและอาจทำให้โรงแรมสูญเสียลูกค้าได้
- การกัดเซาะพื้นที่ชายฝั่งทะเลอันเกิดจากสภาพภูมิอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลมมรสุม และพายุที่รุนแรงมากขึ้นทุกปีมีผลต่ออาคารสถานที่ประกอบกิจการโรงแรมของบริษัท
- ภาวะขาดแคลนน้ำ อันเนื่องมาจากสภาวะภัยแล้งที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้มีความเสี่ยงที่ปริมาณน้ำอาจจะไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้น้ำ หรือคุณภาพน้ำต่ำกว่าค่ากำหนดมาตรฐานจากแหล่งจ่ายน้ำ หรืออาจเกิดข้อขัดแย้งในการใช้น้ำกับชุมชนใกล้เคียง เป็นผลให้ธุรกิจโรงแรมอันเป็นธุรกิจหลักของกลุ่มดุสิตธานีได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำที่มีคุณภาพในระบบการสาธารณูปโภคของโรงแรม และอาจมีผลกระทบต่อการผลิตของสายการผลิตของธุรกิจอาหารได้

โดยบริษัทได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่

- การจัดการพลังงานเพื่อลดและให้มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหน่วยงานวิศวกรรมส่วนกลางเป็นผู้ติดตามประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นประจำ รวมถึงการพิจารณาความเป็นไปได้ในการปรับสัดส่วนมาใช้พลังงานทดแทน (เช่น พลังงานแสงอาทิตย์) เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกด้วย
- การติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียและควบคุมคุณภาพน้ำทั้งให้ได้ตามมาตรฐาน และสามารถเวียนกลับมาใช้ประโยชน์ภายในโรงแรม เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดต่อสิ่งแวดล้อมบริเวณใกล้เคียงและที่จะออกไปสู่ทะเล
- ลดการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวทิ้ง (Single-use

Plastic) และให้ความสำคัญกับการคัดแยกและจัดการขยะอย่างเหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมบริเวณใกล้เคียง และที่จะหลุดลอดไปสู่ทะเล

- มาตรการบริหารจัดการน้ำ (Water Management) โดยมีการติดตามสถานการณ์น้ำภายในกลุ่มดุสิตอย่างใกล้ชิด มีการจัดทำแผนการใช้น้ำในแต่ละโรงแรม และแผนการลดการใช้น้ำทั้งมาตรการการบริหารจัดการ (Administrative measure) ภายในโรงแรม และมาตรการที่ให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในการลดใช้น้ำ โดยการลดการชักผ้าปูที่นอนหรือผ้าเช็ดตัวในระหว่างเข้าพัก เป็นต้น

ทั้งนี้ รายละเอียดผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมได้แสดงไว้ในหัวข้อ 3.3 ของรายงานฉบับนี้

#### (15) ความเสี่ยงด้านสังคม

##### (15.1) ความเสี่ยงจากความคาดหวังของสังคม

ความสามารถในการประกอบกิจการอย่างยั่งยืนของบริษัทจำเป็นต้องอาศัยการอยู่ร่วมกันในสังคม หากบริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม หรือประเด็นที่สังคมเป็นกังวล บริษัทอาจสูญเสียรายได้ ชื่อเสียง หรือความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ยกตัวอย่างเช่น การลดปริมาณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon Footprint) หรือการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากวงจรผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ซึ่งเป็นประเด็นทางสังคมที่กลุ่มลูกค้าองค์กรอาจนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกที่พักมาขึ้นในอนาคต หรือประเด็นทางสิทธิมนุษยชน เช่น การใช้แรงงานผิดกฎหมายในห่วงโซ่อุปทาน ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท ตลอดจนประเด็นทางสังคมอื่นๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลทั้งหมดแล้วแต่มีผลต่อการประกอบกิจการของบริษัททั้งทางตรงและทางอ้อม

เพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว คณะกรรมการความยั่งยืนของบริษัทได้พิจารณาความเสี่ยงทางสังคม ทั้งภายในองค์กรและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อประเด็นและความคาดหวังทางสังคมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

##### (15.2) ความเสี่ยงจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

ความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากบริษัทไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงต่อความต้องการ บริษัทอาจมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันและความสามารถในการทำรายได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทได้พัฒนาแบรนด์ให้มีความหลากหลายครอบคลุมความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้า ณ ปัจจุบัน บริษัทมีแบรนด์โรงแรมทั้งหมด 8 แบรนด์ โดย

ในปี 2566 บริษัทได้เปิดตัวแบรนด์ใหม่ 1 แบรินด์ ภายใต้ชื่อ Dusit Collections และ ได้รับแบรนด์ Dusit Devarana เป็น Devarana - A Dusit Retreat โดยแต่ละแบรนด์ต่างตอบโจทย์รูปแบบการเดินทางที่แตกต่างกันออกไปของกลุ่มลูกค้า

### (15.3) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Change)

การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากร เช่น ช่วงวัย สถานะทางสังคม มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย

สำหรับประเทศไทย จากสถิติของกรมการปกครองระบุว่า ในปี 2566 ประเทศไทยมีประชากรที่มีอายุเกิน 60 ปี ซึ่งจัดเป็นผู้สูงอายุคิดเป็นร้อยละ 19.74 จากประชากรทั้งหมด 66.061 ล้านคน และจะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มตัวในปี 2572 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประกอบธุรกิจของบริษัทดังต่อไปนี้

#### ธุรกิจโรงแรม

การก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยที่กำลังเกิดขึ้นในหลายประเทศทั่วโลกหมายถึงรูปแบบการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เน้นการเดินทางเพื่อสุขภาพ ทำให้การตัดสินใจเลือกที่พักที่มีความพร้อมในการดูแลสุขภาพ (Wellbeing) กลายเป็นปัจจัยสำคัญ หรืออาจมีจำนวนการเดินทางลดน้อยลง เนื่องจากไม่สามารถเดินทางได้ด้วยข้อจำกัดทางร่างกาย ในขณะที่เดียวกัน ช่วงวัยหนุ่มสาวซึ่งมีกำลังซื้อเพิ่มมากขึ้น จึงได้มองหาที่พักที่มีความแปลกใหม่ และมีเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวก แต่ยังคงต้องการเข้าถึงความเป็นชุมชนในแต่ละท้องถิ่น

บริษัทตระหนักและให้ความสำคัญกับความเสี่ยงดังกล่าว จึงได้มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ของแต่แบรนด์ (Brand Identity) ที่มีอยู่ให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการให้บริการใหม่ๆ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเน้นด้านสุขภาพ แต่ยังคำนึงถึงความต้องการด้านอื่นๆ เช่น การเข้าถึงวัฒนธรรมชุมชน ความยั่งยืนเป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังได้พัฒนาแบรนด์ ASAI ขึ้นเพื่อตอบรับกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวของผู้บริโภคยุคใหม่ โดยได้เปิดให้บริการเป็นแห่งแรกที่ ASAI CHINA TOWN ในปี 2563 และ ASAI SATHORN ในปี 2566

ทั้งนี้ บริษัทยังได้จัดตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ขึ้นภายใต้ชื่อ Dusit Well-Being and Hospitality ซึ่งจะช่วยเหลือเพิ่มศักยภาพและโอกาสทางธุรกิจของบริษัท โดยจะเน้นเจาะกลุ่มตลาด Silver Age และกลุ่มตลาดเพื่อสุขภาพเป็นหลัก

#### ธุรกิจการศึกษา

ในขณะที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย แต่ทว่าอัตราการ

เกิดของประชากรในประเทศกลับมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายงานว่า ในปี 2566 อัตราการเกิดของประชากรเหลือเพียง 519,660 คน ต่อปี การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรนี้ส่งผลกระทบต่อจำนวนประชากรวัยเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของธุรกิจการศึกษา ดังนั้น ธุรกิจการศึกษาของบริษัทจึงมีความเสี่ยงในเรื่องความสามารถในการทำรายได้ในอนาคต

ทั้งนี้ บริษัทได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ลดการพึ่งพาประชากรวัยเรียน เช่น วิทยาลัยดุสิตธานีได้มีการพัฒนาหลักสูตรให้ดึงดูดผู้สนใจเปลี่ยนสายอาชีพ หลักสูตรสำหรับผู้ประกอบการ หลักสูตรเทียบโอนประสบการณ์ (Experience Transferred Program) หลักสูตรระยะสั้น สำหรับ The Food School นั้น นอกจากจะจัดให้มีการเรียนการสอนทำอาหารแล้ว ยังมีพื้นที่สำหรับธุรกิจสตาร์ทอัพ เข้ามาเพื่อให้บริการเช่าใช้ครัวหรืออุปกรณ์ เพื่อพัฒนาสูตร หรือใช้เป็นพื้นที่ทดสอบไอเดีย สร้างอาหารจานใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ตลอดจนขอรับคำปรึกษาในการวางแผนธุรกิจ หรือขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์อีกด้วย

### (16) ความเสี่ยงต่อชื่อเสียงขององค์กรกรณีที่มีสาเหตุมาจากการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการต่างๆ ของบริษัท มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อการเสียชื่อเสียงที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการภายใน อย่างไรก็ตาม บริษัทอาจมีความเสี่ยงต่อการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชันทั้งทางตรงและทางอ้อม อันจะนำมาซึ่งความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กรในที่สุด

ดังนั้นเพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว คณะกรรมการของบริษัทฯ ได้มีการพิจารณาอนุมัติและผลักดันนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทั้งในและนอกองค์กรอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการประกาศใช้และสื่อสารนโยบายดังกล่าวไปยังทุกภาคส่วนของบริษัท เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติต่อการทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ บริษัทยังได้เข้าร่วมและได้รับการรับรองจากโครงการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Against Corruption หรือ CAC) กับภาคเอกชนของไทยอีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทได้จัดให้มีช่องทางในการแจ้งเบาะแสหรือร้องเรียนการกระทำทุจริต (Whistle-blowing Channels) และมีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส หากพบเห็นการกระทำทุจริต โดยผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด ซึ่งข้อร้องเรียนดังกล่าวจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสมและเป็นความลับ โดยมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ร้องเรียน

### 3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

#### 3.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน

##### นโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืน

ดุสิตเชื่อมั่นว่า การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความยั่งยืนเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต บริษัทจึงมุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบเชิงบวกทั้งต่อชุมชนโดยรอบ เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในทุกประเทศที่บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแกนหลัก 2 แกน ของการปรับวิถีการให้บริการ อันเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มดุสิตธานี หรือ *Dusit Graciousness* ซึ่งคือ บริการที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม (Sustainability) และบริการที่เข้าถึงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับชุมชนและคนรอบข้าง (Locality)

บริษัทให้คำมั่นที่จะเป็นองค์กรธุรกิจที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยการให้บริการที่เป็นเลิศเหนือความคาดหวัง มีการกำกับดูแล

กิจการที่ดี รวมถึงสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในฐานะผู้ผลิตและผู้บริโภค คำมั่นดังกล่าวประกอบด้วย การส่งเสริมคุณลักษณะที่สำคัญในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการตาม *นโยบายการบริหารจัดการความยั่งยืน* ขององค์กร

##### เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ดุสิตกำหนดให้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติเป็นหนึ่งในกรอบวิธีปฏิบัติอ้างอิงสำหรับการวิเคราะห์โอกาสและวางแผนการสร้างความยั่งยืนขององค์กร โดยเริ่มจากการระบุกิจกรรมทางธุรกิจไปจนถึงการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า โดยมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านกิจกรรมทางธุรกิจ ใน 4 เป้าหมายหลัก ประกอบด้วย เป้าหมายที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักของธุรกิจการศึกษา และเป้าหมายที่ 8, 12 และ 13 ซึ่งเป็น 3 เรื่องหลักที่บริษัทให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ทั้งนี้ สามารถสรุปการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายหลักทั้ง 4 เป้าหมายได้ดังนี้

การมีส่วนร่วมต่อเป้าหมาย การพัฒนาอย่างยั่งยืน	
<b>เป้าหมายที่ 4</b> <b>การศึกษาที่มีคุณภาพ</b> 	<p>ด้วยค่านิยมหลักของธุรกิจการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งบรรลุระดับความเชี่ยวชาญทางด้านการบริการและการประกอบอาหาร [4.4] และ</li> <li>ผนวกความยั่งยืนไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อที่จะปลูกฝังความใส่ใจด้านความยั่งยืนในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่งเสริมวัฒนธรรมเพื่อสันติ เช่น การไม่เลือกปฏิบัติ การไม่ล่วงละเมิดความหลากหลาย และ ความเสมอภาคระหว่างเพศ [4.7]</li> </ul> <p>ในระดับกลุ่มบริษัท</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างครอบคลุมสำหรับพนักงานตามความเหมาะสมกับงานและความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งผนวกการพัฒนาที่ยั่งยืนและสิทธิมนุษยชนเข้าในการเรียนรู้ด้วย [4.7]</li> </ul>
<b>เป้าหมายที่ 8</b> <b>งานที่ดีและเศรษฐกิจที่เติบโต</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนงานที่มีคุณค่าและการสร้างงานผ่านทางการดำเนินธุรกิจ [8.9]</li> <li>มุ่งมั่นที่จะมอบโอกาสที่ชัดเจนสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ และส่งเสริมความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับความแตกต่าง (เพศ อายุ ความทุพพลภาพ) ตลอดทั้งระยะเวลาที่ร่วมงานกับบริษัท [8.5]</li> <li>ห้ามการใช้แรงงานบังคับและแรงงานเด็กในธุรกิจ เน้นแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี รวมถึงอาชีวอนามัยและความปลอดภัยสำหรับพนักงานของเรา [8.7, 8.8]</li> </ul>
<b>เป้าหมายที่ 12</b> <b>บริโภคและผลิตอย่างมีความรับผิดชอบ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดการสร้างขยะ และผลกระทบที่คาดว่าจะได้จากการใช้หรือบริโภค โดยการป้องกัน การลดการรีไซเคิล และการนำกลับมาใช้ใหม่ [12.5]</li> <li>ต่อสู้กับการสูญเสียอาหารจากการดำเนินงานของเรา ทั้งขยะเศษอาหารและอาหารส่วนเกิน [12.3]</li> <li>เลือกที่จะจัดหาวัตถุดิบด้วยทางเลือกที่ดีกว่าในการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากผลิตผลภายในท้องถิ่น ผลิตผลจากเกษตรอินทรีย์ การคำนึงถึงสวัสดิภาพสัตว์ ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และผลิตภัณฑ์ที่มาจากแหล่งที่มาอย่างถูกกฎหมาย/สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการมุ่งเน้นด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่คุณค่าผ่านการจัดหาจัดซื้อสินค้า [12.7]</li> <li>รวมข้อมูลความยั่งยืนเข้ากับรายงานประจำปีของบริษัท [12.6]</li> <li>จัดให้มีทางเลือกสำหรับการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

## เป้าหมายที่ 13 แก้ปัญหาโลกร้อน



- จัดการการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากแหล่งต่างๆ ผ่านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การหาแหล่งพลังงานทางเลือก และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ [13.2]

นอกเหนือจากเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 4 เป้าหมายหลักที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว บริษัทยังมีส่วนร่วมในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนอื่นๆ ผ่านการให้คำมั่นและแนวทางจัดการตามจุดยืนของดุสิต เช่น การต่อต้านการแสวงหาประโยชน์ทางเพศจากเด็กในการเดินทางและการท่องเที่ยว และการห้ามจำหน่ายสัตว์ที่อยู่ในภาวะถูกคุกคามและมีความเสี่ยงต่อการสูญพันธุ์

นอกจากนี้ บริษัทได้ปรับปรุงระเบียบวิธีและเครื่องมือการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการดำเนินการด้านความยั่งยืนและจัดทำโปรแกรมด้านความยั่งยืน “ทรี ออฟ โลฟ (Tree of Life)” ที่ใช้บังคับทั้งกลุ่มบริษัท เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนใน 3 เรื่องหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดหาอย่างรับผิดชอบ และการจัดการข้อร้องเรียนและประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งโปรแกรมห้างหุ้นส่วนนี้เป็นหลักพื้นฐานในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนดังกล่าว รายละเอียดเพิ่มเติมแสดงใน หัวข้อที่ 3.2.3 และ หัวข้อที่ 3.2.4

## 3.2 แนวทางการจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ ดุสิตได้ปรับปรุงการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารด้านความยั่งยืน และจัดตั้งคณะกรรมการความยั่งยืนของกลุ่มดุสิตขึ้นใหม่ เพื่อสร้างกรอบนโยบาย แนวทางเชิงกลยุทธ์ และกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ก่อนที่จะขยายผลขับเคลื่อนการดำเนินงานตลอดทั้งกลุ่มบริษัท

คณะกรรมการความยั่งยืนของกลุ่มดุสิตนี้ มีประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มดุสิตเป็นประธานซึ่งเป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท และประกอบด้วย ผู้นำจากหน่วยงานและธุรกิจหลัก และมีคณะอนุกรรมการ 3 คณะ ซึ่งนำโดยผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายจะช่วยในการขับเคลื่อนประเด็นหลักด้านความยั่งยืนใน 3 เรื่องที่สำคัญต่อบริษัทดังที่กล่าวแล้วข้างต้น และส่วนปฏิบัติการซึ่งนำโดยผู้บริหารของส่วนปฏิบัติการ (โรงแรม/โรงงาน/สถานที่ปฏิบัติการ) ในการรับผิดชอบต่อพนักงานจริงในระดับปฏิบัติการ

### 3.2.1 ห่วงโซ่คุณค่าของดุสิต

ดุสิตได้นำหลักการพิจารณาแบบองค์รวมมาใช้ในการพัฒนาที่ยั่งยืนตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่ต้นน้ำ การดำเนินธุรกิจและไปจนถึงกิจกรรมปลายน้ำ บริษัทตระหนักดีถึงการเป็นระบบนิเวศของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเครือจึงได้ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างธุรกิจและการสนับสนุนระหว่างบริษัทในเครืออย่างจริงจัง ทั้งนี้ กิจกรรมหลักตลอดห่วงโซ่คุณค่าของ 5 ธุรกิจหลักของดุสิต เป็นดังนี้

#### กลุ่มธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท

เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการโรงแรมและที่พักในกลุ่มตลาดที่หลากหลาย ครอบคลุมตั้งแต่โรงแรมประเภทไลฟ์สไตล์ ไปจนถึงโรงแรมหรูที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และวิลล่าหรูระดับไฮเอนด์ ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทได้จัดหาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์หลากหลายชนิด ไม่ว่าจะเป็นอาหารสด ผลผลิตการเกษตร วัสดุสิ้นเปลือง หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ดี บริษัทพิจารณาผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานเป็นสิ่งที่สำคัญและยังมีโอกาสที่จะโน้มน้าวและสร้างผลกระทบเชิงบวกในห่วงโซ่คุณค่าของเรา ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการจัดหาอย่างรับผิดชอบ และวางแผนสำหรับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน เพื่อสร้างความยืดหยุ่นปรับตัวที่ดีขึ้นต่อตัวธุรกิจ และการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าที่ดีขึ้น

สำหรับการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม ไม่เพียงแต่คุณภาพของการบริการที่ดีที่สุดที่มอบให้แก่ลูกค้าเท่านั้น ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทยังดำเนินงานให้เป็น

- 1) ทางเลือกสำหรับการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อลูกค้า ด้วยการจัดการอย่างระมัดระวังเพื่อที่จะลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนใกล้เคียงให้เหลือน้อยที่สุด
- 2) พื้นที่ทำงานที่ปลอดภัยให้แก่พนักงานและคู่ธุรกิจ/ผู้รับเหมาที่ร่วมงานกับเรา

สำหรับการขายและการตลาด และการบริการหลังการขายนั้น ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทถือความโปร่งใสเป็นหลักในการให้ข้อมูลและการสื่อสารกับลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็เปิดรับข้อเสนอแนะซึ่งเป็นข้อมูลที่มีค่าสำหรับการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและต่อยอดการพัฒนาต่อไป



### กลุ่มธุรกิจการศึกษา

ธุรกิจการศึกษาจะส่งมอบการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับนักเรียน พร้อมปลูกฝังแนวคิดเรื่องความยั่งยืนไปพร้อมกันด้วย รวมทั้งได้จัดเตรียมผู้สอนที่มีความสามารถ โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และร่วมมือกับสถาบันชั้นนำระดับโลกสำหรับการสอนและการฝึกอบรม โรงเรียนได้ออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อสร้างมืออาชีพที่มีคุณภาพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม และได้ผนวกความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อสร้างแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้แก่บัณฑิต ทั้งนี้ วิชาการจัดการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมได้ถูกกำหนดให้เป็นวิชาบังคับสำหรับทุกหลักสูตร และยังมีวิชาเลือกอื่นๆ เช่น การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และการจัดการขยะอาหาร หลักคิดที่ครอบคลุมนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บัณฑิตมีกรอบแนวคิดที่มุ่งเน้นด้านความยั่งยืนเพื่อที่จะมีส่วนร่วมเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมและสังคมโดยรวม

### กลุ่มธุรกิจอาหาร

ธุรกิจอาหารได้จัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพอย่างรับผิดชอบและดำเนินงานด้วยความระมัดระวังต่อคนในท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งมอบอาหารที่ดีและดีต่อสุขภาพให้กับลูกค้า การดำเนินงานของศูนย์กลางการจัดหาจัดซื้อ (Sourcing Hub) นั้นจะเน้นการจัดหาจากท้องถิ่นและเกษตรกรอินทรีย์เพื่อที่จะส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพในระบบนิเวศทางธุรกิจของดุสิต ขณะเดียวกันก็สนับสนุนคนในพื้นที่และโน้มน้าวในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการจัดหาจากแหล่งต้นน้ำ ในการดำเนินงานของโรงงาน ร้านอาหาร และการให้บริการจัดการอาหารนั้นได้ส่งมอบอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการให้แก่ลูกค้าและมีการจัดการที่ดีเพื่อลดผลกระทบต่อทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ความโปร่งใสก็เป็นหัวใจหลักของการขายและการตลาดในการให้ข้อมูลและคุณค่าทางโภชนาการแก่ลูกค้า

### กลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ได้ผนวกแนวคิดความยั่งยืนไว้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ โดยใช้มาตรการที่เข้มงวดเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การจัดหาจัดซื้อวัสดุ การก่อสร้าง ไปจนถึงการส่งมอบและ/หรือการปฏิบัติงาน เพื่อเสนอทางเลือกอสังหาริมทรัพย์ที่ดีให้แก่ลูกค้า

### กลุ่มบริการอื่นๆ

กลุ่มบริการอื่นๆ นี้ เป็นการเสนอการบริการด้านสุขภาพที่ครอบคลุม และสนับสนุนการดำเนินงานของระบบนิเวศของดุสิต โดย ดุสิต ฮอสปิทัลลิตี้ เซอร์วิสেস ได้ให้บริการที่หลากหลาย ทั้งการจัดเลี้ยงนอกสถานที่ บริการทำความสะอาด งานวิศวกรรม บริการให้คำปรึกษา และการเปิดโรงแรม ส่วนเทวาริณย์ สปา และ เวลเนส มุ่งเน้นที่การเติมเต็มประสบการณ์ของลูกค้าตลอดการให้บริการ

### 3.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจ

ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัททั้งทางตรงและทางอ้อม บริษัทจึงได้แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายนอกและภายในออกเป็น 7 กลุ่มหลักประกอบด้วย 1) ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้ให้กู้ 2) ลูกค้า 3) พนักงาน 4) คู่ค้า 5) หน่วยงานภาครัฐ องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานภาครัฐ และองค์การระหว่างประเทศ 6) ชุมชนและสังคม และ 7) เจ้าของโรงแรม การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียได้ถูกผนวกไว้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ โดยมีรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเข้าใจความสนใจและความคาดหวังได้อย่างชัดเจน จากนั้น บริษัทจะนำข้อมูลเชิงลึกนั้นมากำหนดการตอบสนองที่เหมาะสมต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รายละเอียดช่องทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ตัวอย่างของประเด็นหลัก และการตอบสนองของบริษัท แสดงดังต่อไปนี้

ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้ให้กู้		
แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมและการสื่อสาร	ตัวอย่างประเด็นความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนองของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี</li> <li>การจัดประชุมนักวิเคราะห์</li> <li>การร่วมกิจกรรมพบนักลงทุนรายย่อย (Opportunity day)</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรายไตรมาส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์ การเติบโต และการขยายธุรกิจ</li> <li>จริยธรรมและความโปร่งใสทางธุรกิจ</li> <li>การบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่และการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดเผยข้อมูลด้วยความโปร่งใสภายในระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>ปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจและนโยบายการกำกับดูแลกิจการอย่างเคร่งครัด</li> <li>การดำเนินธุรกิจตามแผนกลยุทธ์การเติบโตระยะยาว ปี 2559 - 2568</li> </ul>

### ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้ให้กู้

- การเยี่ยมชมกิจการ และการเยี่ยมชมพื้นที่
- การประชุมทางโทรศัพท์
- งานประชุมนักลงทุน
- วารสารของบริษัท (Dusit Pulse)
- เว็บไซต์ของบริษัท
- การเปิดเผยข้อมูล (การดำเนินธุรกิจ และการเงิน)
- การประเมินและบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงอย่างรอบคอบและรัดกุม

### ลูกค้า

แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมและการสื่อสาร	ตัวอย่างประเด็นความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนองของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์</li> <li>• การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เช่น แบบสอบถามหลังการเข้าพัก การรีวิวออนไลน์</li> <li>• เว็บไซต์ของบริษัท</li> <li>• การสนทนา อีเมล</li> <li>• สื่อต่างๆ เช่น จดหมายข่าว นิตยสาร สื่อสังคมออนไลน์</li> <li>• ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง</li> <li>• การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และโปรแกรมความภักดี</li> <li>• ข้อมูลส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล</li> <li>• ทางเลือกสำหรับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด</li> <li>• รักษาระดับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และการให้บริการคุณภาพสูงที่ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า</li> <li>• การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และโปรแกรมความภักดี เช่น ดุสิตโกลด์</li> <li>• รักษาไว้ซึ่งสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ตอบความเห็นลูกค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด และนำคำติชมมาใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• กำหนดระบบที่มีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลท้องถิ่น</li> <li>• สร้างและผนวกโครงการด้านความยั่งยืนเข้ากับผลิตภัณฑ์และบริการที่เสนอให้แก่ลูกค้า</li> </ul>

### พนักงาน

แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมและการสื่อสาร	ตัวอย่างประเด็นความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนองของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การประชุมทั้งองค์กร (Townhall) โดย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม</li> <li>• การสนทนากับผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม</li> <li>• เว็บไซต์ของบริษัท และการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท</li> <li>• การสนทนา อีเมล การประชุม การประชุมระดับปฏิบัติการ</li> <li>• People Connect+ ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มดิจิทัลของฝ่ายบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทิศทางการเติบโตของธุรกิจ</li> <li>• ความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>• การพัฒนาศักยภาพพนักงาน</li> <li>• ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในอัตราที่แข่งขันได้ในธุรกิจเดียวกัน</li> <li>• การมีสุขภาพที่ดีทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รักษาการดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องตามกฎหมายแรงงานและหลักสิทธิมนุษยชน</li> <li>• ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และสร้างโปรแกรมเพื่อรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร</li> <li>• ประเมินความพึงพอใจของพนักงานและสร้างโปรแกรมสร้างความผูกพันกับพนักงาน</li> <li>• จัดการประเมินผลงานประจำปีเพื่อนำไปปรับปรุง และยกระดับความผูกพันในองค์กร และการพัฒนารายบุคคล</li> </ul>

## พนักงาน

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และกิจกรรมต่างๆ</li> <li>• ช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ</li> <li>• การสำรวจความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงาน</li> <li>• ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน</li> <li>• โปรแกรมการชื่นชมและรับรู้ความสำเร็จ (รางวัล)</li> <li>• โปรแกรมความรับผิดชอบต่อสังคมอื่นๆ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับพนักงานในสายงานและระดับต่างๆ</li> <li>• ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เสมอภาค</li> <li>• ยกระดับประสิทธิภาพของพนักงานตลอดเส้นทางการทำงานกับบริษัท</li> </ul> |
|--|--|

## ลูกค้า

แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมและการสื่อสาร	ตัวอย่างประเด็นความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนองของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เว็บไซต์ของบริษัท และการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท</li> <li>• อีเมล</li> <li>• การเข้าพบปะ/การประชุม/การเยี่ยมชมพื้นที่</li> <li>• การประเมินคุณค่า</li> <li>• ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิบัติตามคู่มืออย่างถูกจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นธรรมและเท่าเทียม</li> <li>• กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส</li> <li>• การปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลง</li> <li>• ทิศทางการเติบโตของธุรกิจ</li> <li>• ความร่วมมือทางธุรกิจในระยะยาว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจอย่างเคร่งครัด</li> <li>• มีหลักการสำหรับการคัดเลือกคู่ค้าและกระบวนการประเมินที่ชัดเจน เช่น นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>• รักษาการปฏิบัติตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้</li> <li>• เตรียมการกำหนดจรรยาบรรณคู่ค้า</li> </ul>

## หน่วยงานภาครัฐ องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานภาครัฐ และ องค์กรระหว่างประเทศ

แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมและการสื่อสาร	ตัวอย่างประเด็นความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนองของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> <li>• รายงานและการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท</li> <li>• การเข้าร่วมในงานสัมมนา/ประชุม/กิจกรรมต่างๆ</li> <li>• การนำเสนอข้อมูลที่จำเป็น</li> <li>• ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ</li> <li>• จริยธรรมทางธุรกิจและหลักธรรมาภิบาล</li> <li>• ความโปร่งใสของข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูล</li> <li>• การร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรกำกับดูแลในการบังคับใช้นโยบาย เป็นแบบอย่างที่ดี และเข้าร่วมกิจกรรมของความร่วมมือต่างๆ</li> <li>• การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการดูแลสังคม</li> <li>• การแบ่งปันความรู้สำหรับเครือข่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ ที่บังคับใช้อย่างเคร่งครัด</li> <li>• รักษาการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง ทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการมลพิษ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ</li> <li>• เปิดเผยมูลข้อมูลด้วยความโปร่งใสภายในระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>• ร่วมมือและสนับสนุนความร่วมมือกับพันธมิตร/โครงการริเริ่มที่จะเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมและบริษัท</li> <li>• แบ่งปันประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีแก่เครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

### ชุมชนและสังคม

แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมและการสื่อสาร	ตัวอย่างประเด็นความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนองของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมเพื่อสังคมและกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยพนักงานจิตอาสา</li> <li>เว็บไซต์ของบริษัท</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลของบริษัท</li> <li>ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น</li> <li>การมีส่วนสนับสนุนเศรษฐกิจในท้องถิ่น (เช่น การจ้างงาน การจัดซื้อจัดหา) และการพัฒนาสังคม (เช่น การศึกษา)</li> <li>การมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นและสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมท้องถิ่นที่บังคับใช้กับธุรกิจอย่างเคร่งครัด</li> <li>รักษาการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง ทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการมลพิษ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ</li> <li>ส่งเสริมการจัดหาวัตถุดิบจากท้องถิ่น และทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</li> <li>สนับสนุนชุมชนท้องถิ่นผ่านทางโปรแกรม/กิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</li> </ul>

### เจ้าของโรงแรม

แนวทางการสร้างมีส่วนร่วมและการสื่อสาร	ตัวอย่างประเด็นความสนใจและความคาดหวัง	การตอบสนองของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุม</li> <li>วารสารของบริษัท (Dusit Pulse)</li> <li>เว็บไซต์ของบริษัท</li> <li>การเปิดเผยข้อมูลของบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเติบโตของธุรกิจในระยะยาว</li> <li>จริยธรรมทางธุรกิจ และความโปร่งใส</li> <li>ผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจ และข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้ อย่างเคร่งครัด</li> <li>ปฏิบัติตามกฎหมายท้องถิ่นที่บังคับกับธุรกิจอย่างเคร่งครัด</li> <li>ดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังและจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ให้ข้อมูลด้วยความโปร่งใสภายในระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>

### 3.2.3 ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ (Sustainability Materiality)

ความเข้าใจในประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญกับธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญต่อบริษัท โดยดุสิตได้นำแนวคิดแบบองค์รวมมาใช้ในการทบทวนและวิเคราะห์ ทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมของธุรกิจตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า รวมถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการประยุกต์ใช้หลักการตามมาตรฐาน AA1000 Accountability Principles (2018) และ Global Reporting Initiative (GRI) Standards' Material Topics (2021)

แนวโน้มทิศทางที่สำคัญในระดับโลก มาตรฐาน/แนวปฏิบัติในระดับประเทศและระดับนานาชาติ และแนวโน้มทิศทางของอุตสาหกรรม ได้ถูกนำมาพิจารณาร่วมกับบริบททางธุรกิจของดุสิตเพื่อระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญขององค์กร จากนั้น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของกลุ่มดุสิตและผู้บริหารระดับสูงโดยคณะกรรมการความยั่งยืนของกลุ่มบริษัท จะทวนสอบและรับทราบประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญดังกล่าว เพื่อที่จะได้แปลงไปเป็นแผนกลยุทธ์

ในปี 2566 ประเด็นความยั่งยืนที่บริษัทพิจารณาว่าเป็นประเด็นที่สำคัญ พร้อมทั้งผลกระทบภายในและภายนอกสามารถสรุปได้ดังนี้

ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ	มีความสำคัญต่อ	ผลกระทบต่อธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลยุทธ์การบริหารจัดการ ด้านสภาพภูมิอากาศ	ธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	เพิ่มความสามารถในการวางแผนและเตรียมพร้อมรับมือ กับความเสี่ยงทางกายภาพและความเสี่ยงที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในนโยบายซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อ การประกอบธุรกิจ อันจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบ จากกิจกรรมทางธุรกิจที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
การจัดการด้านพลังงาน	ธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและประสิทธิผล ของต้นทุน ขณะเดียวกันก็ช่วยลดความเสี่ยงจาก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วย
การจัดการน้ำและน้ำเสีย	ธุรกิจ ชุมชนและสังคม	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพของต้นทุน และความสามารถในการวางแผนและเตรียมพร้อมรับมือ กับความเสี่ยงจากการขาดแคลนน้ำ นอกจากนี้ ยังช่วยลด ผลกระทบเชิงลบจากน้ำเสียต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
การจัดการของเสียและเพิ่มการหมุนเวียน	ธุรกิจ ชุมชนและสังคม	มีส่วนช่วยให้จัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้นเพื่อที่จะ ลดผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
ความหลากหลายทางชีวภาพ	ธุรกิจ ชุมชนและสังคม	มีส่วนช่วยในการบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อ เสถียรภาพของระบบนิเวศ อันจะเป็นการปกป้องสถานที่ ท่องเที่ยว ความมั่นคงทางอาหาร และธุรกิจด้วย
มลพิษอื่นๆ (เช่น มลพิษทางอากาศ มลพิษทางเสียง เป็นต้น)	ธุรกิจ ชุมชนและสังคม	ลดผลกระทบเชิงลบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
สิทธิมนุษยชน	ธุรกิจ พนักงาน ลูกค้า/แขกที่มาเข้าพัก คู่ค้า	บรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สร้างวัฒนธรรมของ การยอมรับความแตกต่าง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (รวมถึงพนักงาน คู่ค้า ลูกค้า และชุมชน) ตลอดจนได้รับการยอมรับและเป็น องค์กรที่เป็นตัวเลือกเป็นลำดับต้นๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การพัฒนาทุนมนุษย์	ธุรกิจ พนักงาน	ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่พนักงาน ในการส่งมอบการให้บริการที่มีคุณภาพสูงให้แก่ลูกค้ามีส่วน สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ และสนับสนุนความก้าวหน้า ในอาชีพของพนักงาน ตลอดจนช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ของบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปรับตัวของ ธุรกิจ
การดึงดูดและดูแลรักษาพนักงาน	ธุรกิจ พนักงาน	ยกระดับประสบการณ์ของพนักงานและส่งเสริม ความผูกพันระหว่างพนักงานและบริษัทให้สูงขึ้น ซึ่งในทางกลับกันจะทำให้บริษัทสามารถสร้างบุคลากร ที่มีศักยภาพที่สร้างผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดี และสร้างแบรนด์ขององค์กรให้แข็งแกร่ง



ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ	มีความสำคัญต่อ	ผลกระทบต่อธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	ธุรกิจ พนักงาน คู่ค้า	เสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันในระยะยาว อันจะช่วยบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการบาดเจ็บของพนักงานและคู่ค้า ตลอดจนความเสียหายต่อทรัพย์สินของบริษัท
สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของลูกค้า/ผู้มาเยือน/ผู้อาศัย	ธุรกิจ ลูกค้า/แขกที่มาเข้าพัก	บรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากข้อร้องเรียนของแขกและรักษาผลการดำเนินของธุรกิจ
ประสบการณ์ลูกค้า	ธุรกิจ ลูกค้า/แขกที่มาเข้าพัก	สร้างการบริการให้โดดเด่นจากผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันด้วยการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อห่วงโซ่คุณค่าและชุมชนท้องถิ่นด้วยการบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปในประสบการณ์ลูกค้า
การจัดการคุณภาพการให้บริการ	ธุรกิจ ลูกค้า/แขกที่มาเข้าพัก	สร้างประสบการณ์เชิงบวกที่ช่วยเสริมความพึงพอใจของลูกค้าและส่งเสริมความผูกพันกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง
การจัดการลูกค้าสัมพันธ์	ธุรกิจ ลูกค้า/แขกที่มาเข้าพัก	เพิ่มความภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	ธุรกิจ คู่ค้า ลูกค้า/แขกที่มาเข้าพัก	การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนช่วยให้บริษัทสามารถลดความเสี่ยงและสร้างผลกระทบเชิงบวก ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการรักษาความสัมพันธ์กับคู่ค้าให้แน่นแฟ้นและสร้างขีดความสามารถให้คู่ค้าได้เติบโตไปด้วยกัน ขณะเดียวกันก็เป็นการแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการเสนอบริการที่ยั่งยืนให้แก่ลูกค้าด้วย
การมีส่วนร่วมกับชุมชน	ธุรกิจ ชุมชนและสังคม	มีส่วนร่วมต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นและความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน บริษัทสามารถรักษาการยอมรับจากชุมชนให้ดำเนินธุรกิจ และมีส่วนสนับสนุนการสร้างคุณค่าในระยะยาวให้แก่ชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ที่บริษัทดำเนินธุรกิจ
บรรษัทภิบาล	ธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ส่งเสริมการสร้างคุณค่าในระยะยาวและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนสาธารณะ อันจะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน
การจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤต	ธุรกิจ ผู้ถือหุ้น/นักลงทุน เจ้าของโรงแรม	ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างดีเพื่อจัดการและบรรเทาความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและเติบโตอย่างยั่งยืน
ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความปลอดภัยของข้อมูล/ข้อมูลส่วนบุคคล	ธุรกิจ พนักงาน ลูกค้า/แขกที่มาเข้าพัก	บรรเทาความเสี่ยงในการดำเนินงาน สร้างความไว้วางใจจากลูกค้า และสร้างแบรนด์ขององค์กร ด้วยการทำให้แน่ใจว่าข้อมูลส่วนบุคคลนั้นได้รับการจัดการอย่างดีตลอดทั้งกระบวนการ

ประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญแล้วจะถูกแปลงไปเป็นแผนกลยุทธ์ ใน 3 เรื่องหลัก ที่ดำเนินการในปี 2566 และปีถัดไป ได้แก่ การบริหารจัดการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดหาอย่างรับผิดชอบ และการจัดการข้อร้องเรียนและประเด็นสิทธิมนุษยชน

ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ:	แผนกลยุทธ์หลัก:	ความสอดคล้องกับเป้าหมายด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านสภาพภูมิอากาศ</li> <li>การจัดการด้านพลังงาน</li> <li>การจัดการของเสียและเพิ่มการหมุนเวียน</li> <li>ความหลากหลายทางชีวภาพ</li> <li>การจัดการห่วงโซ่อุปทาน</li> <li>อาชีวอนามัยและความปลอดภัย</li> <li>สิทธิมนุษยชน</li> <li>การพัฒนาทุนมนุษย์</li> <li>การดึงดูดและดูแลรักษาพนักงาน</li> </ul>	<p><b>การบริหารจัดการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การลดการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซเรือนกระจก</li> <li>ลดการส่งขยะเศษอาหารไปกำจัดโดยวิธีฝังกลบให้เป็นศูนย์</li> </ul> <hr/> <p><b>การจัดหาอย่างรับผิดชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำจัดการใช้พลาستيกันต์ใช้ครั้งเดียวทิ้ง</li> <li>มุ่งเน้นการการจัดหาอย่างรับผิดชอบ ได้แก่ ผลผลิตจากเกษตรอินทรีย์ และสินค้าที่คำนึงถึงสวัสดิภาพสัตว์ และการห้ามจำหน่ายสัตว์ที่อยู่ในภาวะถูกคุกคามและมีความเสี่ยงต่อการสูญพันธุ์</li> <li>จรรยาบรรณคู่ค้า</li> </ul> <hr/> <p><b>การจัดการซื้อโรงเรียนและประเด็นสิทธิมนุษยชน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผนวกแนวคิดสิทธิมนุษยชนตลอดการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน การพัฒนาบุคลากร รวมถึงความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับความแตกต่าง</li> </ul>	<p>SDG 13 แก้ปัญหาโลกร้อน</p> <p>-</p> <p>SDG 12 บริโภคและผลิตอย่างรับผิดชอบ</p> <p>-</p> <p>SDG 8 งานที่ดีและเศรษฐกิจที่เติบโต</p>

### 3.2.4 โปรแกรมด้านความยั่งยืนของกลุ่มดุสิต

ในปี 2566 บริษัทได้พัฒนาและเปิดตัว “ทรี ออฟ โหล” ซึ่งเป็นโครงการใหม่ของกลุ่มดุสิตในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนตลอดทั้งการดำเนินงานธุรกิจ โดยจะเริ่มที่ธุรกิจโรงแรมเป็นลำดับแรก โปรแกรมนี้ให้ความสำคัญกับข้อกำหนดขั้นพื้นฐานและความสอดคล้องกับการดำเนินงานใน 3 เรื่องหลักของกลุ่มดุสิต จากนั้นจะขยายให้ครอบคลุมหน่วยธุรกิจอื่นๆ โดยเริ่มจากประเด็นที่มีหลักการร่วมกัน อาทิเช่น การจัดการพลังงาน การแยกขยะ การจัดหาอย่างรับผิดชอบ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับความแตกต่าง

โปรแกรมนี้มีเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานทั้งหมด 31 ข้อ ซึ่งพิจารณาครอบคลุมทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยจำแนกเกณฑ์ออกเป็นเกณฑ์ขั้นพื้นฐานและเกณฑ์อื่นๆ และจัดการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็น 4 ระดับ เริ่มจากเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน 8 ข้อ ซึ่งเป็นเกณฑ์ภาคบังคับในระดับที่ 1 ที่ให้ความสำคัญกับคำมั่นของดุสิตและวิธีปฏิบัติหลักที่สำคัญ และเกณฑ์อื่นๆ เพื่อจัดการกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย น้ำ ของเสีย พลังงานและก๊าซเรือนกระจก การบริโภคอย่างรับผิดชอบ ผู้คนและชุมชน และการประสานความร่วมมือและการรับรู้ของสาธารณะ

### 3.3 การจัดการความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม

#### 3.3.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

ด้วยวิธีการให้บริการอันเป็นเอกลักษณ์แบบดุสิตธานี (Dusit Graciousness) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมทั้งการใช้ทรัพยากรและการปล่อยมลพิษ โดยมีการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดเป็นหลักพื้นฐานทั้งกฎหมายท้องถิ่น และมาตรฐานและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง บริษัทมุ่งมั่นที่จะจัดการประเด็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญต่อธุรกิจด้วยความใส่ใจ โดยได้กำหนด *นโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อม* ระดับกลุ่มบริษัทเป็นกรอบการดำเนินงานพื้นฐานสำหรับโรงแรมตั้งตั้งแต่ปี 2561 เพื่อเป็นกรอบพื้นฐานสำหรับโรงแรม ซึ่งครอบคลุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม เช่น พลังงาน น้ำเสีย ของเสีย และมลพิษ และได้ถือปฏิบัติตามแนวปฏิบัติสำคัญในการจัดการสิ่งแวดล้อมในเรื่องหลักๆ เป็นอย่างดี

ในปี 2566 โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001:2015 โรงแรมดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต ได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการงานอย่างยั่งยืนประเทศไทย ระดับ 2 (Thailand Sustainable Event Management Standard Level 2, TSEMS Engaged) โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ได้รับการรับรองมาตรฐานสถานที่จัดงาน

อาเซียน (ASEAN MICE Venue Standard - AMVS) ซึ่งมีเกณฑ์ครอบคลุมการปกป้องสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมกับชุมชน อีกทั้ง โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ ยังได้รับการรับรอง รับรองมาตรฐานสถานที่จัดงานประเทศไทย (Thailand MICE Venue Standard - TMVS) สำหรับห้องประชุม ซึ่งมีเกณฑ์ครอบคลุมนโยบายและการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ภายใต้หัวข้อความยั่งยืนด้วย

นอกจากนี้ โรงแรมในประเทศไทยอีก 3 แห่งยังได้รับรางวัลที่เป็นที่ยอมรับต่อความมุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ได้รับรางวัลดีเด่นประเภทการท่องเที่ยวคาร์บอนต่ำเพื่อความยั่งยืน (Low Carbon & Sustainability, Silver level) ในการประกวดรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ครั้งที่ 14 ประจำปี 2566 (14th Thailand Tourism Award 2023) และโรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต และโรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ ได้รับรางวัลจากโครงการ STAR (Sustainable Tourism Acceleration Rating) โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

### 3.3.2 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

#### 1) การบริหารจัดการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการจัดการด้านพลังงาน

การบริหารจัดการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นเรื่องสำคัญลำดับต้นของดุสิต โดยได้วางการจัดการด้านพลังงานไว้เป็นสิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการในระดับโรงแรมเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพลังงานไฟฟ้าซึ่งเป็นสัดส่วนหลักของการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ในปี 2566 บริษัทให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านไปใช้แหล่งพลังงานที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยลง ในขณะที่ยังคงรักษาการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โครงการอนุรักษ์พลังงานในระดับโรงแรมได้ถูกจัดทำ ดำเนินการ และติดตามผลเป็นระยะ โดยฝ่ายบริหารของโรงแรมและฝ่ายวิศวกรรมของส่วนกลางเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ในปี 2566 โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ได้เปลี่ยนระบบหม้อไอน้ำใหม่จากระบบที่ใช้ น้ำมันเตาเป็นระบบที่ใช้ก๊าซหุงต้ม ซึ่งทำให้สามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของโรงแรมได้โดยประมาณร้อยละ 6.7 เมื่อเทียบกับปีก่อน และได้มีการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ ขนาด 415 กิโลวัตต์ ที่โรงแรมดุสิตธานี ลูบิแพลนเทชั่น รีสอร์ท ประเทศฟิลิปปินส์ สืบเนื่องจากการศึกษาความเป็นไปได้ในการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ที่ได้ดำเนินการในปี 2565 นั้น บริษัทได้ลงนามใน

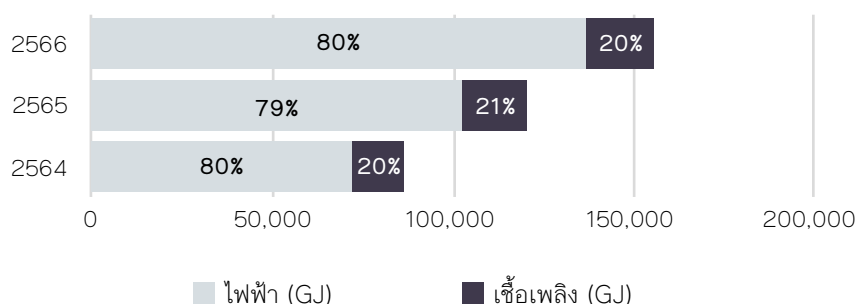
สัญญาเพื่อติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์นำร่องจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ และวิทยาลัยดุสิตธานี ซึ่งคาดว่าจะได้ติดตั้งประมาณกลางปี 2567 ทั้งนี้ บริษัทยังคงมุ่งมั่นที่จะเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานสะอาดของกลุ่มบริษัทให้มากขึ้น

สำหรับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการนั้น ระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ซึ่งติดตั้งแล้วที่โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ และโรงแรมดุสิต บีช รีสอร์ท กวม ยังคงใช้งานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังคงให้ความสำคัญกับการเสริมประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ผ่านการดำเนินการมาตรการทางวิศวกรรมและมาตรการจัดการต่างๆ โดยมีมาตรการและแนวปฏิบัติสำคัญ ดังนี้

- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในระบบสาธารณูปโภคหลัก โดยการปรับปรุงการควบคุมคุณภาพน้ำสำหรับระบบทำน้ำเย็นในกระบวนการหล่อเย็น และปรับปรุงการควบคุมการใช้งานหม้อไอน้ำให้เหมาะสม
- ใช้การตรวจตราและมาตรการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ด้วยการยกระดับมาตรฐานการซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยเสริมประสิทธิภาพการใช้พลังงานและลดการสูญเสียพลังงานในระบบ เช่น ระบบจ่ายลมเย็นขนาดใหญ่ (Air Handling Unit) และเครื่องเป่าลมเย็น (Fan Coil Unit) เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีการสูญเสียความเย็นโดยไม่จำเป็น
- ใช้อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน ทั้งในกรณีที่เปลี่ยนทดแทนงานสร้างโครงการใหม่ หรืองานปรับปรุง/ซ่อมแซม เช่น การเปลี่ยนไปใช้หลอดไฟชนิด LED และใช้ระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น ระบบควบคุมของสกรวี่น้ำ และติดตั้งฟิล์มป้องกันรังสียูวีที่หน้าต่างห้องพักเพื่อลดการใช้พลังงานของเครื่องปรับอากาศภายในห้องพัก
- ใช้มาตรการบริหารจัดการ ด้วยการจัดแบ่งพื้นที่และปรับเวลาการทำงานในแต่ละแผนกให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา เพื่อจัดการให้ตารางการเดินเครื่องจักรในแผนกซักกรีดมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานในการใช้อุปกรณ์ในแผนกครัว การจัดแบ่งพื้นที่ในการจ่ายไฟฟ้าและการเปิดปิดอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของการใช้งานในแต่ละวัน ทำให้การใช้ไฟฟ้าในช่วงเวลาดังกล่าวลดลงอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับการดำเนินงานโดยทั่วไป
- การพิจารณาเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและช่วยลดการใช้พลังงาน เช่น การเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ซักล้างในแผนกซักกรีดที่เหมาะสมกับน้ำเย็นซึ่งจะช่วยลดการใช้พลังงานในการทำน้ำร้อน เป็นต้น

ผลการดำเนินงานด้านการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแสดงดังกราฟด้านล่าง

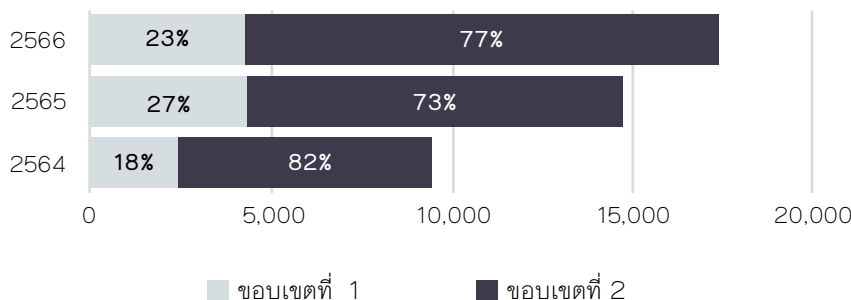
ปริมาณการใช้พลังงานรวม (กิกะจูล)



		2564	2565	2566
ปริมาณการใช้พลังงาน (กิกะจูล)	ปริมาณรวม	83,806	128,981	158,848
	ไฟฟ้า (GJ)	66,876	101,451	126,485
	เชื้อเพลิง (GJ)	16,930	27,530	32,363

- หมายเหตุ: 1) ข้อมูลการใช้พลังงานในปี 2566 ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 14 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ จำนวน 7 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่าภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตธานี ศรีนครินทร์ โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไข่น้ำหวาน และโรงแรมดุสิตสวาท ราชดำริ กรุงเทพฯ) โรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหาร จำนวน 2 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี เขาใหญ่) ธุรกิจการศึกษา (วิทยาลัยดุสิตธานี 2 วิทยาเขต และ เดอะ ฟู๊ด สตูด) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการของโรงแรม (บ้านดุสิตธานี) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจตุรัสจามจุรี
- 2) ข้อมูลการใช้พลังงานในปี 2565 ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 13 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ จำนวน 7 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่าภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไข่น้ำหวาน และโรงแรมดุสิตสวาท ราชดำริ กรุงเทพฯ) โรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 2 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี เขาใหญ่) ธุรกิจการศึกษา (วิทยาลัยดุสิตธานี 2 วิทยาเขต) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการของโรงแรม (บ้านดุสิตธานี) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจตุรัสจามจุรี
- 3) ข้อมูลการใช้พลังงานในปี 2564 ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ จำนวน 7 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่าภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไข่น้ำหวาน และโรงแรมดุสิตสวาท ราชดำริ กรุงเทพฯ) ธุรกิจการศึกษา (วิทยาลัยดุสิตธานี 2 วิทยาเขต) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการของโรงแรม (บ้านดุสิตธานี) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจตุรัสจามจุรี
- 4) ข้อมูลการใช้พลังงานในปี 2563 ประกอบด้วย พลังงานไฟฟ้าและก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) โดยครอบคลุม โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ จำนวน 5 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่าภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่) ศรีนครินทร์ และโรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่)

ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก  
(ต้นคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า)



		2564	2565	2566
ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ต้นคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า)	ปริมาณรวม	9,266	14,636	17,240
	ขอบเขตที่ 1	1,700	4,000	4,027
	ขอบเขตที่ 2	7,566	10,636	13,213

- หมายเหตุ: 1) ข้อมูลปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ในปี 2566 ประกอบด้วย การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรง (ปริมาณการใช้เชื้อเพลิง และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากการรั่วไหลและอื่น ๆ) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อม (ปริมาณการใช้ไฟฟ้า) ซึ่งครอบคลุม โรงแรมในประเทศไทยที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 7 แห่ง (ซึ่งได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ โรงแรมอาคัย กรุงเทพฯ ไซน่าทาวน์ และโรงแรมดุสิตสวีท ราชดำริ) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจัตุรัสจามจุรี
- 2) ข้อมูลปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในปี 2564 และปี 2565 ประกอบด้วย การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางตรง (ปริมาณการใช้เชื้อเพลิง และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากการรั่วไหลและอื่น ๆ) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อม (ปริมาณการใช้ไฟฟ้า) ซึ่งครอบคลุม โรงแรมในประเทศไทยที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 6 แห่ง (ซึ่งได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ โรงแรมอาคัย กรุงเทพฯ ไซน่าทาวน์ และโรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจัตุรัสจามจุรี

ข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกข้างต้นได้ดำเนินการเก็บข้อมูล สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำบัญชีและการรายงานคาร์บอน ฟุตพริ้นท์ขององค์กร ขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) (อบก.) และได้รับการทวนสอบโดยหน่วยงาน ภายนอกที่ได้ขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยงานทวนสอบ ได้แก่ บริษัท อีซีอีอี จำกัด

นอกจากมาตรการที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ดุสิตยังมีส่วนร่วมเป็น พันธมิตรกับผู้ประกอบการด้านการให้บริการเกี่ยวกับรถยนต์ไฟฟ้า ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในการใช้ พลังงานทางเลือกแก่สาธารณะ โดยมีสถานีให้บริการชาร์จ รถยนต์ไฟฟ้าที่โรงแรมและร้านอาหารในเครือ 5 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิต ปรีนเซส ศรีนครินทร์ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตดิทู หัวหิน และบ้านดุสิตธานี และมีการให้บริการแพลตฟอร์มเช่ารถยนต์ผ่านแอปพลิเคชันบน โทรศัพท์มือถือ ที่โรงแรมดุสิตธานี พัทยา และบ้านดุสิตธานี อีกทั้ง

ความร่วมมือในรูปแบบนี้ยังได้ขยายไปยังโรงแรมในต่างประเทศ ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี เกียวโต ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้เป็นพันธมิตร กับ Audi และ Porsche ประเทศญี่ปุ่น โดยมีสถานีชาร์จรถยนต์ ไฟฟ้าให้บริการที่โรงแรม

## 2) การจัดการน้ำและน้ำเสีย

ด้วยลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมที่ต้องใช้น้ำจำนวนมากเพื่อกิจกรรมต่างๆ เช่น ห้องพัก สระว่ายน้ำ การซักรีด ครีว และหน่วยสาธารณสุขปโภคอื่นๆ บริษัทพิจารณาว่าภาวะ ขาดแคลนน้ำซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากภาวะโลกร้อนมีแนวโน้มที่ จะรุนแรงขึ้นในหลายพื้นที่ถือเป็นความเสี่ยงของบริษัท บริษัท จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการจัดการน้ำในส่วนปฏิบัติการ ทั้งการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและการบำบัดน้ำเสีย

ในระดับปฏิบัติการนั้น บริษัทได้ดำเนินมาตรการที่หลากหลาย ทั้งมาตรการทางวิศวกรรมและมาตรการจัดการ เพื่อที่จะเสริม



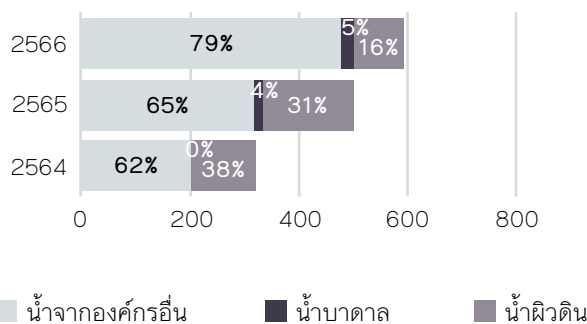
ประสิทธิภาพการใช้น้ำ ในปี 2566 โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ได้ปรับปรุงท่อหล่อเย็นให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบสาธารณูปโภคหลัก นอกจากนี้ ยังมีมาตรการหลักที่ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้

- กำหนดมาตรฐานให้มีการติดตั้งสุขภัณฑ์และอุปกรณ์ประหยัดน้ำในทุกโรงแรมตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ
- ดำเนินมาตรการเชิงรุก การตรวจตราอย่างสม่ำเสมอ และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน เพื่อป้องกันการรั่วไหล และให้แน่ใจว่าเครื่องจักรหลักที่สำคัญซึ่งใช้น้ำในปริมาณมากเดินเครื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ท่อหล่อเย็น และเครื่องซักผ้า

- ดำเนินโครงการ 'Linen Changing Program' เพื่อส่งเสริมความตระหนักรู้สำหรับลูกค้าในการลดการใช้น้ำ
- ติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียในโรงแรมทุกแห่งและเดินระบบอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการจัดให้มีการตรวจติดตามคุณภาพน้ำที่บำบัดแล้วเพื่อติดตามประสิทธิภาพการเดินระบบอย่างสม่ำเสมอและแน่ใจว่าน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- ใช้น้ำที่บำบัดแล้วในการรดน้ำต้นไม้และทำความสะอาดในบางพื้นที่ ตามที่สามารถดำเนินการได้ในบางโรงแรม เช่น โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี พัทยา และโรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต

ผลการดำเนินงานด้านการดื่มน้ำมาใช้แสดงดังกราฟด้านล่าง

ปริมาณน้ำที่ดื่มน้ำมาใช้รวม (เมกะลิตร)



		2563	2564	2565
ปริมาณน้ำที่ดื่มน้ำมาใช้รวม (Water Withdrawal) (megaliters)	ปริมาณรวม	329.34	504.12	594.09
	น้ำจากองค์กรอื่น (Third-party water)	202.99	328.48	469.78
	น้ำผิวดิน (Surface water)	125.34	154.69	94.71
	น้ำบาดาล (Groundwater)	1.01	20.95	29.60

หมายเหตุ: 1) ข้อมูลปริมาณน้ำที่ดื่มน้ำมาใช้รวมในปี 2566 ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 14 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 7 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ และโรงแรมดุสิตธานี ราชดำริ กรุงเทพฯ) โรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 2 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี เขาใหญ่) ธุรกิจการศึกษา (วิทยาลัยดุสิตธานี 2 วิทยาเขต และ เดอะ ฟู้ด สคูล) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการของโรงแรม (บ้านดุสิตธานี) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจตุรัสจามจุรี

2) ข้อมูลปริมาณน้ำที่ดื่มน้ำมาใช้รวมในปี 2565 ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 13 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 7 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ และโรงแรมดุสิตธานี ราชดำริ กรุงเทพฯ) โรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 2 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี เขาใหญ่) ธุรกิจการศึกษา (วิทยาลัยดุสิตธานี 2 วิทยาเขต) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการของโรงแรม (บ้านดุสิตธานี) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจตุรัสจามจุรี

3) ข้อมูลปริมาณน้ำที่ดื่มน้ำมาใช้รวมในปี 2564 ครอบคลุมพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 7 แห่ง (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ และโรงแรมดุสิตธานี ราชดำริ กรุงเทพฯ) ธุรกิจการศึกษา (วิทยาลัยดุสิตธานี 2 วิทยาเขต) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการของโรงแรม (บ้านดุสิตธานี) และสำนักงานใหญ่ที่อาคารจตุรัสจามจุรี

4) แหล่งของน้ำที่ดื่มน้ำมาใช้ในรายงานปี 2566 นี้ได้มีการจัดหมวดหมู่ใหม่ น้ำจากองค์กรอื่น (Third Party water) คือ น้ำที่จ่ายมาจากการประปานครหลวง และการประปาส่วนภูมิภาค

### 3) การจัดการของเสียและเพิ่มการหมุนเวียน

บริษัทตระหนักดีถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดการเกิดของเสีย โดยที่พิจารณาถึงผลอันเนื่องมาจากการใช้สินค้าและบริการของบริษัท

เพื่อเป็นการจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า บริษัทได้ผนวกแนวคิดลำดับขั้นการจัดการของเสียไว้ในทุกระยะของการดำเนินงานตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบไปจนถึงขั้นตอนปฏิบัติการ บริษัทยังคงถือปฏิบัติตามหลักการ Reduce-Reuse-Recycle เป็นสำคัญ และยังได้ประสานความร่วมมือกับพันธมิตรในท้องถิ่นเพื่อที่จะสนับสนุนการหมุนเวียนทรัพยากรและสร้างความแตกต่างเชิงบวกต่อผลกระทบที่คาดหมายได้

การกำจัดพลาสติกชนิดใช้ครั้งเดียวทิ้งในโรงแรมเป็นเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญในลำดับต้น และเปลี่ยนไปใช้ทางเลือกที่ดีกว่า ที่ยังคงตอบโจทย์ด้านการควบคุมคุณภาพไปจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า โดยได้ปรับมาตรฐานใหม่สำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักเพื่อลดการใช้รายการของใช้ที่ใช้ครั้งเดียวทิ้ง และเปลี่ยนไปใช้ทางเลือกที่ดีกว่าสำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องใช้ครั้งเดียวด้วยเหตุผลด้านสุขอนามัย (ดูรายละเอียดใน ข้อ 4) การจัดหาอย่างรับผิดชอบ) ในปี 2566 บริษัทยังคงถือปฏิบัติตามแนวทางหลักเหล่านี้ในโรงแรม ซึ่งบางส่วนได้กำหนดให้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว และขยายผลเพิ่มเติม ดังนี้

- เปลี่ยนสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักไปเป็นขวดชนิดเติมและเป็นทางเลือกที่ดีกว่า รวมถึงการให้บริการแปรงสีฟันและมีดโกนเมื่อร้องขอ (On Request) เปลี่ยนถุงชกரிตมาใช้ถุงผ้าซึ่งสามารถใช้ซ้ำได้แทน และทยอยยกเลิกการใช้ฟิล์มพลาสติกยึดใสในห้องพัก แนวทางดังกล่าวได้เริ่มดำเนินการในโรงแรมในประเทศไทยและตั้งใจที่จะขยายผลไปยังโรงแรมอื่นๆ ในต่างประเทศ
- เปลี่ยนไปใช้ทางเลือกที่สามารถใช้ซ้ำได้หรือทางเลือกที่ยั่งยืนมากกว่าสำหรับหลอดและบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหาร เช่น หลอดที่ทำจากกระดาษ ชานอ้อย ไม้ไผ่ หรือหลอดที่สามารถย่อยสลายได้ทางชีวภาพ ถุงกระดาษ บรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารที่ทำจากกระดาษ และแก้วกระดาษสำหรับเครื่องดื่มร้อน
- ให้บริการน้ำดื่มในห้องพักในขวดแก้วหรือขวดที่ใช้ซ้ำได้ ทั้งนี้ น้ำดื่มในขวดแก้วได้ให้บริการในโรงแรมทุกแห่งในประเทศไทยและบางแห่งในต่างประเทศที่มีการติดตั้งระบบผลิตน้ำดื่ม ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ โรงแรมดุสิตธานี ดูไบ โรงแรมดุสิต บีช รีสอร์ท กวม และโรงแรมดุสิตธานี มะนิลา และมีให้บริการน้ำดื่มบรรจุในกระป๋องอะลูมิเนียมที่โรงแรมดุสิตธานี สามย่าน กรุงเทพฯ และ

โรงแรมอาศัย เกียวโต ชิโน นอกจากนี้ ยังมีบางโรงแรมที่ดำเนินการภายใต้โครงการ “Dusit Water Project” ซึ่งมิจัดบริการเติมน้ำดื่มที่บริเวณล็อบบี้ ได้แก่ โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ และโรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ สาทร

บริษัทยังคงถือปฏิบัติแนวทางการจัดการขยะเศษอาหาร 3 ระดับ เริ่มตั้งแต่การลดเศษอาหารในขั้นตอนการเตรียมและการผลิต การจัดการอาหารส่วนเกิน (Surplus food) และนำไปทำปุ๋ย หลักการนี้ได้ถูกเน้นย้ำผ่านโปรแกรมทรี ออฟ โลฟ ของกลุ่มดุสิต การลดขยะเศษอาหารเริ่มตั้งแต่การจัดการอาหารคงคลัง ไปจนถึงการจัดการภายในครัวและที่ร้านอาหาร มาตรการหลักที่นำมาใช้ ประกอบด้วย การเปลี่ยนเศษวัตถุดิบจากการตัดแต่งในขั้นตอนการเตรียมไปใช้ประโยชน์อื่น ส่งเสริมให้มีการปรุงอาหารบ่อยขึ้นและให้มีจุดให้บริการปรุงอาหารสดใหม่ รวมถึงใช้ภาชนะขนาดเล็กลงสำหรับการให้บริการบุฟเฟต์ ตลอดจนการจัดทำแคมเปญเพื่อสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ลูกค้า

อาหารส่วนเกินนั้นจะถูกจัดการด้วยวิธีการถนอมอาหารที่มีประสิทธิภาพ (ในกรณีที่สามารถทำได้) เช่น การเปลี่ยนนมไปเป็นโยเกิร์ต และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรในท้องถิ่น (ในกรณีที่กฎหมายท้องถิ่นอนุญาตให้ดำเนินการได้) โดยในประเทศไทยนั้นมีโรงแรมและร้านอาหารจำนวน 3 แห่ง (โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ บ้านดุสิตธานี และ เดอะ ฟู้ด สตูดิโอ) ได้เป็นพันธมิตรกับแอปพลิเคชันยินดี (Yindii) เพื่อขายอาหารส่วนเกินนี้ในราคาพิเศษ นอกจากนี้ ยังมีความร่วมมือกับมูลนิธิโกลาส์ ออฟ ชีสทีแนนซ์ ซึ่งนำร่องในโรงแรมและร้านอาหารจำนวน 5 แห่ง (โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตดิทู หัวหิน โรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่ และบ้านดุสิตธานี) และ เดอะ ฟู้ด สตูดิโอ ได้ร่วมกันบริจาคอาหารส่วนเกินดังกล่าวให้แก่ผู้ที่ต้องการ โดยได้บริจาคอาหารทั้งสิ้นมากกว่า 10,000 มื้อ ให้กับคนในกลุ่มเปราะบาง นอกจากนี้ โรงแรมดุสิตธานี เลควิว ไคโร ได้บริจาคอาหารส่วนเกินจากการจัดเลี้ยงหรืองานเลี้ยงขนาดใหญ่ไปยังธนาคารอาหารกลางของอีอีปด์

ขยะเศษอาหารจะถูกแปลงไปเป็นปุ๋ย (ในกรณีที่สามารถดำเนินการได้) ในรูปแบบการกองปุ๋ยหมักแบบดั้งเดิม การทำปุ๋ยน้ำ หรือใช้เครื่องหมักปุ๋ย โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี พัทยา และโรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต จัดการด้วยการกองปุ๋ยหมักแบบดั้งเดิมและทำปุ๋ยน้ำ ส่วนโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ และเดอะ ฟู้ด สตูดิโอ ทำปุ๋ยจากเศษอาหารด้วยเครื่องหมักปุ๋ย ในปี 2566 ได้มีการติดตั้งเครื่องหมักปุ๋ยที่วิทยาลัยดุสิตธานี เพื่อที่จะจัดการเศษวัตถุดิบจากการตัดแต่งและเศษอาหารจากห้องเรียนประกอบอาหารและโรงอาหารไปเป็นปุ๋ย และติดตั้งเครื่องหมักปุ๋ยขนาดเล็กที่โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต ซึ่งปุ๋ยที่ได้นี้จะนำไปใช้ในส่วนเกษตรอินทรีย์ภายในโรงแรมและแบ่งให้กับพันธมิตรในท้องถิ่นและชุมชนใกล้เคียงนำไปใช้

อีกทั้ง ยังมีการขยายขอบเขตการส่งเสริมการหมุนเวียนทรัพยากรไปสู่ภายนอก โดย เดอะ ฟู้ด สตูด ได้ร่วมกับสำนักงานจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัย ในการสร้างความร่วมมือกับร้านค้าแพและร้านอาหาร จำนวน 5 แห่ง ในโครงการบล็อก 28 ในการช่วยรับขยะเศษอาหารจากร้านค้าดังกล่าวมาทำปุ๋ยที่ เดอะ ฟู้ด สตูด ทั้งนี้ บริษัทกำลังพิจารณาทางเลือกเครื่องหมักปุ๋ยสำหรับโรงแรมที่จะเปิดใหม่ในอนาคตอันใกล้

นอกจากนี้ ยังมีความร่วมมือกับบริษัท เป็เอสจีเอฟ ซึ่งนำร่องที่บ้านดุสิตธานี และเดอะ ฟู้ด สตูด โดยสามารถเก็บรวบรวมน้ำมันประกอบอาหารใช้แล้วจากครัวปริมาณกว่า 2 ตัน ไปผ่านกระบวนการเพื่อผลิตเป็นเชื้อเพลิงอากาศยานแบบยั่งยืน (Sustainable Aviation Fuel, SAF)

#### 4) การจัดหาอย่างรับผิดชอบ

การจัดหาอย่างรับผิดชอบเป็นหนึ่งในแผนกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของบริษัทที่มุ่งขับเคลื่อนผลกระทบเชิงบวกในห่วงโซ่อุปทาน ด้วยความตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากตัวผลิตภัณฑ์และการใช้ผลิตภัณฑ์ บริษัทจึงหาแนวทางที่จะลดผลกระทบเชิงลบและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนผ่านโอกาสที่จะโน้มน้าวผู้ประกอบการต้นน้ำในห่วงโซ่อุปทาน บริษัทได้ผนวกแนวคิดเหล่านี้เข้าไว้ในกระบวนการจัดหา ‘การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement)’ ซึ่งพิจารณาประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมควบคู่กับประเด็นด้านคุณภาพและราคา ด้วยการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายจัดซื้อและผู้ใช้งาน

บริษัทได้นำหลักการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนเข้ามาใช้ เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานได้ดีขึ้น ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2566 บริษัทได้จัดทำและออก “จรรยาบรรณคู่ค้า” ซึ่งเป็นการสื่อสารเจตนาของบริษัท และความคาดหวังขั้นพื้นฐานที่ต้องการให้คู่ค้าให้คำมั่นและถือปฏิบัติ โดยบริษัทมีแผนที่จะสื่อสารจรรยาบรรณคู่ค้านี้ให้แก่คู่ค้าต่างๆ ในปี 2567

นอกจากนี้ เจื่อนไขด้านความยั่งยืนยังได้ถูกผนวกเข้าไว้ในกระบวนการประกวดราคาสำหรับการซื้อสินค้าใหม่ (ในกรณีที่สามารถทำได้) ด้วยการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การย่อยสลายของตัววัสดุ และคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์

ทั้งนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

- **การจัดหาสินค้าท้องถิ่นและผลิตผลการเกษตรอินทรีย์** ได้ถูกให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นหากสามารถดำเนินการได้ด้วยราคาที่เหมาะสม เริ่มต้นจากการซื้อข้าวหอมมะลิอินทรีย์ตั้งแต่ปี 2564 และค่อยๆ ขยายผลไปยังผักและผลิตผลการเกษตรชนิดอื่นๆ เช่น เมล็ดกาแฟ นอกจากนี้

ยังได้ส่งเสริมให้โรงแรมซื้ออาหารทะเลจากชาวประมงพื้นบ้านเท่าที่จะสามารถทำได้อีกด้วย

ดุสิตกาสิโน ซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการจัดหาสินค้าให้กับกลุ่มดุสิต ยังคงเป็นผู้นำในการดำเนิน **โครงการข้าวอินทรีย์** อย่างต่อเนื่องเป็นปีที่สาม โดยมีการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบ ด้วยการสั่งซื้อข้าวหอมมะลิอินทรีย์โดยตรงจากเกษตรกรที่ทุ่งกุลาร้องไห้ในจังหวัดสุรินทร์และศรีสะเกษ ซึ่งตอบวัตถุประสงค์ของกลุ่มดุสิตในการหาข้าวคุณภาพดีให้แก่ลูกค้า ส่งเสริมการเกษตรแบบอินทรีย์ และสนับสนุนการสร้างรายได้ให้แก่ท้องถิ่นด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นธรรม ด้วยความตั้งใจอย่างยิ่งที่จะสนับสนุนเกษตรกร ดุสิตได้ยืนยันยอดการสั่งซื้อขั้นต่ำต่อปีในราคาที่เป็นธรรม และจ่ายค่าข้าวล่วงหน้าในแต่ละรอบที่มีการส่งมอบสินค้าเพื่อช่วยเหลือเงินทุนหมุนเวียนของเกษตรกร นอกจากนี้ บริษัทยังคงให้การสนับสนุนด้านการควบคุมคุณภาพบรรจุภัณฑ์ และการกระจายสินค้าอย่างต่อเนื่องเสมอมา ในปี 2566 บริษัทได้ให้การสนับสนุนชุมชนเพิ่มเติมด้วยการบริจาคเครื่องสีข้าวที่ช่วยทุ่นแรงซึ่งมีการดำเนินงานโดยกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ให้สมาชิก (เกษตรกร) ของกลุ่มได้ใช้งานโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งนอกจากจะช่วยปรับปรุงขั้นตอนให้กระชับขึ้นซึ่งจะช่วยลดต้นทุนแล้วยังทำให้เกษตรกรสามารถทำกำไรได้มากขึ้น จากความร่วมมือตลอดระยะเวลาสามปีที่ผ่านมา ดุสิตได้ช่วยให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนนี้สามารถขยายเครือข่ายได้มากกว่า 300 ครอบครัว และเพิ่มกำลังการผลิตข้าวอินทรีย์ได้มากกว่า 80 ตันต่อปี ความร่วมมือนี้ได้ขยายผลไปยังสินค้าข้าวชนิดอื่นๆ ด้วย อาทิเช่น ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ข้าวแบล็กเบอร์รี่ และข้าวกล้องหอมมะลิ ซึ่งคาดว่าจะสามารถดำเนินการในเชิงพาณิชย์ได้ในปี 2567

การจัดหาผลิตภัณฑ์อินทรีย์ในท้องถิ่นยังได้ขยายการดำเนินงานไปยังสินค้าเกษตรอินทรีย์ชนิดอื่นด้วย โดยดุสิตกาสิโนได้ร่วมกับพันธมิตรในท้องถิ่นจัดหาเมล็ดพันธุ์อินทรีย์จากเกษตรกรอินทรีย์ในจังหวัดราชบุรี นครปฐม สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร โดยเมล็ดพันธุ์นี้ได้ถูกส่งให้กับโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและบ้านดุสิตธานีตั้งแต่ไตรมาสที่สองของปี 2566 และคาดว่าจะสามารถขยายผลไปยังโรงแรมที่บริษัทบริหารจัดการและโรงแรมที่เป็นแฟรนไชส์ได้ในปี 2567

อีกทั้ง ดุสิต กาสิโน ยังได้ร่วมกับพันธมิตรอีกภายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์แรกที่มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดการซื้อสินค้าท้องถิ่นและความยั่งยืน ซึ่งคือ น้ำแร่ธรรมชาติจากแหล่งโพธิ์สามต้นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และบรรจุขวดแก้วซึ่งสามารถรีไซเคิลได้ไม่จำกัด โดยน้ำแร่ธรรมชาตินี้จะนำไปใช้ในโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของในไตรมาสแรกของปี 2567 ทั้งนี้ บริษัทคาดว่าจะสามารถเพิ่มสัดส่วนการใช้สินค้าท้องถิ่นได้ อันจะเป็นการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนใกล้เคียง

ในระดับปฏิบัติงาน ยังคงมีการทำสวนเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่โรงแรม เพื่อที่จะเสนออาหารที่สดใหม่ มีประโยชน์ต่อสุขภาพ และปลอดภัยให้แก่แขกที่เข้าพักภายใต้แนวคิด Farm-to-Table และเพื่อที่จะลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม สวนเกษตรอินทรีย์เหล่านี้จะปลูกผักตามฤดูกาลและสมุนไพรต่างๆ โดยมีการดำเนินงานในโรงแรม 5 แห่ง ในประเทศไทย (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน (ข้าวและผักอินทรีย์) โรงแรมดุสิตธานี พัทยา (“ดีใจ ฟาร์ม”) โรงแรมดุสิตธานี ลาгуนา ภูเก็ต โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ และโรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์) และอีก 2 แห่ง ในต่างประเทศ (ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ และโรงแรมดุสิตธานี เลควิว ไคโร) อีกทั้ง ยังมีโรงเรือนเลี้ยงไก่ขนาดเล็กสำหรับเลี้ยงแม่ไก่แบบไม่ขังกรงที่โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี ลาгуนา ภูเก็ต เพื่อที่จะนำไข่สดไปปรุงอาหารให้กับแขกที่เข้าพัก

นอกจากนี้ ดุสิตยังได้ร่วมมือกับผู้ผลิตชาท้องถิ่นเพื่อทำไร่ชาอินทรีย์ในเมืองโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะส่งชาเขียวอินทรีย์ให้เฉพาะกับโรงแรมดุสิตธานี เกียวโต และโรงแรมอาศัย เกียวโต ชิโจ ซึ่งเพิ่งเปิดดำเนินงานในปี 2566 อีกทั้ง ยังมีความร่วมมือกับเกษตรกรอินทรีย์ในโฮฮาราสซึ่งอยู่ไม่ห่างจากโรงแรมในการทำสวนผักอินทรีย์เพื่อส่งผักสดให้แก่ร้านอาหารของโรงแรม เช่น ผักชีไทย ซึ่งจะช่วยลดการพึ่งพาการนำเข้าผลิตผลทางการเกษตร และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการนำเข้าสินค้า

- **การคำนึงถึงสวัสดิภาพสัตว์** ได้ถูกผนวกเข้าไว้ทั้งการจัดหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ และมาตรการไม่สนับสนุนกิจกรรมใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสัตว์ป่า การดำเนินงานหลักในด้านการจัดหา คือ การใช้ไข่ไก่จากแม่ไก่ที่เลี้ยงแบบไม่ขังกรงเพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพสัตว์ ด้วยการช่วยให้แม่ไก่ได้แสดงพฤติกรรมตามธรรมชาติ และเป็นการลดการใช้ยาปฏิชีวนะในกระบวนการผลิตอาหาร ทำให้สามารถส่งมอบอาหารที่ปลอดภัยให้กับลูกค้าด้วย การใช้ไข่ไก่จากแม่ไก่ที่เลี้ยงแบบไม่ขังกรงได้ยังคงดำเนินการต่อเนื่องในโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 6 แห่ง และได้ขยายผลไปยังโรงแรมดุสิตธานี ลาгуนา ภูเก็ต สำหรับกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสัตว์นั้น บริษัทได้เสนอแนวทางการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวโดยชุมชนแทนอย่างต่อเนื่อง เช่น เดินป่าและทำอาหารกับคนในท้องถิ่น รวมทั้ง ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสัตว์ป่า
- **ห้ามขายสัตว์ที่อยู่ในภาวะเสี่ยง** ได้ดำเนินการตั้งแต่ปี 2562 และยังคงถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงถึงจุดยืนของบริษัทต่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ และไม่ส่งเสริมการประมงเกินขนาดและการประมงผิดกฎหมาย โดยได้ห้ามการขายสัตว์ที่อยู่ในภาวะเสี่ยง จำนวน 8 ชนิด จากเมนูอาหาร (รายละเอียดเพิ่มเติมแสดงในเว็บไซต์ของบริษัท)

- **ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม** ได้ถูกพิจารณาในกระบวนการจัดหา ซึ่งประกอบด้วย อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และผลิตภัณฑ์กระดาษ อาทิ กระดาษทิชชูและกระดาษขาวสำหรับพิมพ์งาน ที่ได้รับฉลาก FSC (การรับรองจาก Forest Stewardship Council ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับสูงสำหรับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับป่าไม้) เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นผลิตภัณฑ์กระดาษที่ผลิตจากป่าปลูกเชิงพาณิชย์ที่มีการบริหารจัดการอย่างรับผิดชอบ โดยมีการใช้กระดาษที่ได้รับฉลาก FSC นี้ในโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 8 แห่ง วิทยาลัยดุสิตธานี (2 วิทยาเขต) บ้านดุสิตธานี และดุสิตฮอสพิตัลลิตี้ เซอร์วิสเชส ซึ่งให้บริการที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม
- **พลาสติกชนิดใช้ครั้งเดียวทิ้ง** จะถูกเปลี่ยนไปใช้ทางเลือกที่ยั่งยืนมากกว่า บริษัทกำหนดให้มีเกณฑ์ด้านความยั่งยืนซึ่งได้แก่ ชนิดวัสดุ และการหมุนเวียนได้ (Circularity) ในการพิจารณาร่วมกับเกณฑ์ด้านคุณภาพและเกณฑ์ด้านจัดซื้อและการส่งมอบสินค้า ในขั้นตอนการประเมินและจัดซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ตามที่สามารถหาได้ในตลาด การจัดลำดับความสำคัญนั้นพิจารณาจากสินค้าที่ซื้อ ในปี 2566 ยังคงขยายผลการใช้ทางเลือกที่ดีกว่า เช่น หมวกคลุมผมอาบน้ำชนิดพลาสติกชีวภาพที่ทำจากแป้งข้าวโพด ซึ่งใช้ในโรงแรมในประเทศไทย อีกทั้ง ยังได้ปรับมาตรฐานใหม่สำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก ซึ่งได้แก่ การแทนที่สบู่ชนิดก้อนด้วยสบู่ล้างมือชนิดเหลวในขวดชนิดเติม และแทนที่ขวดโลชั่นขนาดเล็กด้วยขวดชนิดเติม การเปลี่ยนแปลงนี้จะได้ขยายผลต่อไปยังทุกแบรนด์ภายใต้กลุ่มดุสิต โดยเริ่มจากดุสิตธานี และดุสิตดีทูในต้นปี 2567 สำหรับภาชนะบรรจุอาหาร ซึ่งดุสิต ฟู้ดส์ได้ดำเนินการอยู่แล้ว (ดุสิต กูร์เมต์) ภาชนะบรรจุอาหารแบบนำกลับ (Takeaway) สำหรับโรงแรมในประเทศไทย จะเปลี่ยนไปเป็นภาชนะบรรจุชนิดที่ย่อยสลายได้ทางชีวภาพ ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการได้ทั้งหมดในครึ่งแรกของปี 2567

บริษัทได้ลงนามเข้าร่วมกับสภาการเดินทางและการท่องเที่ยวโลก World Travel and Tourism Council (WTTC) ต่อประกาศ Declaration on Illegal Trade in Wildlife ในการต่อต้านการหาประโยชน์จากสัตว์ที่อยู่ในภาวะถูกคุกคามและป้องกันชุมชนและสัตว์ป่า และได้ร่วมมือกับองค์กรพิทักษ์สัตว์ป่าแห่งโลก (World Animal Protection) เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสัตว์และสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่ชุมชนท้องถิ่น ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

### 3.4 การจัดการความยั่งยืนในมิติสังคม

#### 3.4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม

ดุสิตให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก และให้ความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ความสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน ท้องถิ่นถือเป็นพื้นฐานของบริษัท บริษัทยังให้ความสำคัญกับความหลากหลายและการผสมผสานความแตกต่าง การดูแลอย่างเท่าเทียม การพัฒนาบุคลากร อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาวะแวดล้อมการทำงานที่เท่าเทียมและครอบคลุมสำหรับทุกคน

**การให้ความเคารพต่อสิทธิมนุษยชน** เป็นหลักพื้นฐานสำหรับกรอบการดำเนินงานของบริษัทและการผนวกเข้าไว้ใน การดำเนินงาน แนวทางการดำเนินงานหลักของบริษัท ประกอบด้วย

- ต่อต้านการละเมิดสิทธิมนุษยชน - การแสวงประโยชน์จากเด็ก แรงงานเด็ก แรงงานข้ามชาติผิดกฎหมาย และแรงงานบังคับ
- เป็นสถานประกอบการสำหรับทุกคน (Inclusive Workplace) - ความหลากหลายทางสัญชาติ และพนักงานผู้พิการ
- เป็นสถานประกอบการที่ดูแลทุกคนอย่างเท่าเทียม - การไม่เลือกปฏิบัติ และการต่อต้านการคุกคาม
- เป็นสถานประกอบการที่ปลอดภัยสำหรับทั้งพนักงานและคู่ธุรกิจที่ทำงานร่วมกับบริษัท
- ป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าและพนักงาน

แนวปฏิบัติด้านแรงงาน การไม่เลือกปฏิบัติ และการต่อต้านการคุกคาม ทั้งการกลั่นแกล้งและการคุกคามทางเพศ ได้ถูกผนวก รวมเข้าไว้ในนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซึ่งครอบคลุมแต่ละระยะของประสบการณ์ พนักงานตลอดระยะเวลาที่ร่วมงานกับบริษัท การคุกคามเป็น เรื่องที่ไม่สามารถยอมรับได้และถือเป็นเรื่องประพฤติผิดวินัยอย่าง รุนแรงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการคุกคามทางเพศ พนักงานสามารถแจ้ง เบาะแสหรือส่งข้อร้องเรียนใดๆ ที่เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนผ่านฝ่าย ทรัพยากรบุคคลหรือผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม โดยข้อร้องเรียน ใดๆ จะถูกเก็บเป็นความลับและจะมีการสอบสวนอย่างเหมาะสม

ในปี 2566 ดุสิตได้เปิดตัวแคมเปญ “Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEI&B)” เพื่อยืนยันความมุ่งมั่น ต่อหลักสิทธิมนุษยชน แคมเปญนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อบ่มเพาะ การสร้างสถานที่ทำงานที่หลากหลายและยอมรับความแตกต่าง รวมทั้ง สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้กับพนักงาน ทุกคน แคมเปญนี้ดำเนินการผ่านการสื่อสารและกิจกรรมต่างๆ ทั้งทั้งสำนักงานส่วนกลาง โรงแรม และโรงเรียน ได้แก่ กิจกรรม Dusit Culture Day กิจกรรมแบ่งปันความรู้กับผู้นำฝ่าย ทรัพยากรบุคคลในระดับปฏิบัติการ และช่องทางที่เห็นได้ชัดเจน อย่างเช่น โพสต์เตอร์ วอลล์เปเปอร์เดสก์ท็อป และป้ายดิจิทัลต่างๆ ทั้งนี้ บริษัทวางแผนที่จะบูรณาการสิ่งนี้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสื่อสารและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ดุสิตตระหนักดีถึงความเสี่ยงด้านการคุกคามทางเพศซึ่งเป็นปัญหา ในระดับโลก รวมถึงการค้าประเวณี ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม การเดินทางและการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีเด็กในกลุ่มเปราะบาง บริษัทได้ให้ความสำคัญในการต่อต้านการล่วงละเมิดเด็กและปกป้อง เด็กจากการแสวงประโยชน์ทางเพศด้วยการลงนามเข้าร่วมกับ *The Code* (ซึ่งย่อมาจาก *The Code of Conduct for the Protection of Children from Sexual Exploitation in Travel and Tourism*) ตั้งแต่ปี 2561 ด้วยคำมั่นดังกล่าว บริษัทได้ออกนโยบายปกป้องเด็กโดยได้วางกรอบการดำเนินการ ที่จะปกป้องเด็กจากการถูกแสวงประโยชน์ทางเพศในเชิง พาณิชย์ในเครือโรงแรมดุสิตธานีในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็น โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ โรงแรมที่บริษัทบริหารจัดการ หรือ โรงแรมที่เป็นแฟรนไชส์ โดยจะต้องรายงานทั้งกรณีที่เกิดขึ้น หรือน่าสงสัยว่าจะเกิดขึ้นต่อผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมในทันทีที่ ทราบ และรายงานต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรบุคคลของส่วนกลาง ภายใน 24 ชั่วโมง โดยยังคงมีการถือปฏิบัติขั้นตอนที่จำเป็นนี้ อย่างต่อเนื่องที่โรงแรม ในปี 2566 บริษัทได้ทบทวนและปรับปรุง เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับขั้นตอนการปฏิบัติ งานในปัจจุบัน รวมถึงได้ปรับปรุงเนื้อหาสำหรับการฝึกอบรม ในเรื่อง “การปกป้องเด็กจากการถูกแสวงประโยชน์ทางเพศใน เชิงพาณิชย์ในการเดินทางและการท่องเที่ยว” และวางแผนที่จะ จัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่ผู้นำฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำฝ่าย ฝึกอบรมอีกครั้งในไตรมาสแรกของปี 2567 และให้แก่พนักงาน ทั่วไปภายในปี 2567

บริษัทตระหนักดีถึง **ข้อมูลส่วนบุคคล** และแปลงไปเป็นแนวปฏิบัติ ในการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่การยกระดับมาตรการในระดับองค์กร และระบบภายในปี 2564 บริษัทได้ประกาศและบังคับใช้นโยบาย ข้อมูลส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรการควบคุมการเข้าถึง เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูล ส่วนบุคคล 2562 (PDPA 2019) และระเบียบเกี่ยวกับข้อมูล ส่วนบุคคลของประเทศต่างๆ ที่ดุสิตดำเนินธุรกิจ ในปี 2567 การฝึกอบรมเรื่องข้อมูลส่วนบุคคลได้ผนวกเข้าไว้ในหลักสูตร ฝึกอบรมพนักงานใหม่ บริษัทมีแผนที่จะพัฒนาหลักสูตรอบรมเรื่องข้อมูล ส่วนบุคคลเข้าไว้ในแพลตฟอร์มดิจิทัลของบริษัทซึ่งคาดว่าจะ ดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2567 นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารเรื่อง ความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลบนโลกออนไลน์ผ่านจดหมาย ข่าวภายในเพื่อเป็นการย้ำเตือนเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลและ ป้องกันข้อมูลที่ละเอียดอ่อน

### 3.4.2 ผลการดำเนินงานด้านสังคม

#### 1) พนักงาน

พนักงานถือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งต่อบริษัท บริษัทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลเพื่อที่จะสร้างพื้นฐานที่ แข็งแกร่ง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจและความสุขของ พนักงาน



### การดูแลพนักงาน

การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของดุสิต บริษัทเชื่อมั่นว่าการดูแลอย่างเท่าเทียมและให้ความเคารพจะสร้างการรับรู้ที่ดี สร้างความร่วมมือ และสร้างความสร้างสรรค์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในงาน โดยมีหลักพื้นฐานที่ประกอบด้วย เงื่อนไขการจ้างงานที่เท่าเทียม และค่าตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับผู้ประกอบกรารายอื่นในธุรกิจเดียวกัน และขั้นตอนการจัดการข้อร้องเรียนในกรณีที่มีข้อขัดแย้งกับนโยบายของดุสิต เช่น เงื่อนไขในการทำงาน การคุ้มครอง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของเพื่อนร่วมงาน

### ค่าจ้าง ผลตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ

บริษัทได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนพนักงานในการจ้างงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยถือเกณฑ์มาตรฐานค่าจ้างขั้นต่ำซึ่งกำหนดโดยกฎหมายในแต่ละประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจ ค่าจ้างสำหรับพนักงานทั้งชายและหญิงแรกเข้าจะสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับค่าจ้างของโรงแรมในระดับเดียวกันในห้องถิ่น และเพศไม่ได้เป็นเงื่อนไขในการกำหนดค่าจ้าง การปรับขึ้นค่าจ้างจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดให้มีค่าครองชีพและโบนัสประจำปีให้แก่พนักงาน

บริษัทได้ดูแลพนักงานด้วยการจัดให้มีสวัสดิการที่เพียงพอแก่พนักงานในทุกระดับ ได้แก่ วันหยุดพักร้อนประจำปี การตรวจสุขภาพประจำปี ประกันชีวิตและประกันสุขภาพแบบกลุ่ม มีอาหารในระหว่างปฏิบัติงาน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อีกทั้ง ยังมีสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมซึ่งครอบคลุมการดูแลครอบครัวพนักงาน และส่งเสริมความหลากหลาย ความเสมอภาค และการยอมรับความแตกต่าง อาทิเช่น จัดให้มีวันลาหยุดเพื่อดูแลบุตรแรกเกิดสำหรับพ่อให้แก่พนักงานชาย นอกจากนี้ บริษัทยังจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนการให้แกพนักงาน ได้แก่ งานเลี้ยงพนักงานประจำปี และการท่องเที่ยวประจำปี

บริษัทได้จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน ด้วยความมุ่งหมายที่จะส่งเสริมการออมและความมั่นคงทางการเงินให้แก่พนักงาน รายละเอียดอื่นๆ ของพนักงานที่เข้าเป็นสมาชิกแสดงใน หัวข้อ 7.5 พนักงาน

บริษัทยังได้มอบผลประโยชน์แก่พนักงานเป็นการเข้าพักหรือใช้บริการโรงแรมในเครือในราคาพิเศษ ซึ่งได้แก่ อัตราค่าห้องพักสำหรับพนักงาน อัตราค่าห้องพักสำหรับเพื่อนและครอบครัว ส่วนลดสำหรับร้านอาหารและบาร์เมื่อรับประทานอาหารหรือซื้อสินค้า ส่วนลดการใช้บริการซักรีด การจัดงานแต่งงาน เป็นต้น อีกทั้ง บุตรของพนักงานยังได้รับผลประโยชน์สำหรับค่าเล่าเรียนราคาพิเศษที่วิทยาลัยดุสิตธานี และ เดอะ ฟู้ด สตูด

### ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

บริษัทให้ความสำคัญกับข้อมูลของพนักงานเป็นลำดับต้นๆ การจัดการข้อมูลส่วนบุคคลได้นำมาใช้กับทั้งการจัดการทรัพยากรบุคคลและกระบวนการสรรหาบุคลากร โดยบริษัทจะจัดเก็บเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นของผู้สมัครที่มีศักยภาพไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด พนักงานทุกคนได้ลงนามในหนังสือยินยอมตกลงให้บริษัทประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ทั้งข้อมูลส่วนบุคคล ประวัติการศึกษา ข้อมูลที่มีความอ่อนไหวอื่นๆ ที่จำเป็นต่องานในบางตำแหน่ง (เช่น ผลตรวจสุขภาพ เชื้อชาติ และศาสนา) รูปถ่ายลายนิ้วมือ การสแกนใบหน้า ประสบการณ์ทำงาน และผลการประเมินการทำงาน

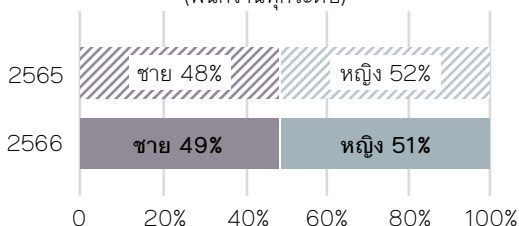
### ผลการดำเนินงานหลักด้านแรงงาน

ดุสิต เชื่อว่า การเป็นสถานประกอบการสำหรับทุกคนจะเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานและธุรกิจในระยะยาว แรงงานของดุสิตประกอบด้วยคน 3 กลุ่มหลัก คือ พนักงาน คู่ธุรกิจ (เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานทำสวน) และนักศึกษาฝึกงาน

ในด้านความหลากหลาย แรงงานในประเทศไทยประกอบด้วยคนใน 3 ช่วงอายุ ทั้งกลุ่ม baby boomer, Gen X, and Gen Y โดยมีสัดส่วนมากที่สุดในกลุ่ม Gen X ในด้านความเสมอภาคทางเพศมีสัดส่วนที่ค่อนข้างสมดุลโดยมีสัดส่วนพนักงานหญิงต่อพนักงานชายเท่ากับ 1.05:1 บริษัทมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ โดยประกอบด้วย 25 เชื้อชาติ และมีพนักงานในกลุ่มเปราะบาง ซึ่งมีพนักงานที่เป็นผู้พิการจำนวน 7 คน และพนักงานที่เป็นผู้สูงอายุ (อายุมากกว่า 60 ปี) จำนวน 13 คน ซึ่งใกล้เคียงกับปี 2565 (7 คน และ 11 คน ตามลำดับ) ผลการดำเนินงานหลักดังนี้

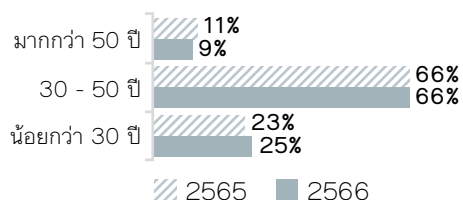
### สัดส่วนพนักงานหญิงต่อชาย

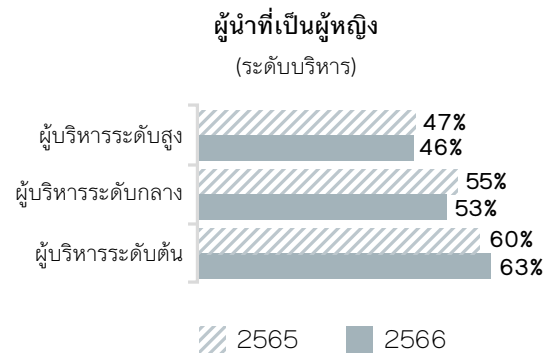
(พนักงานทุกระดับ)



### ความหลากหลายตามกลุ่มอายุ

(พนักงานทุกระดับ)





แรงงาน	หน่วย	2565			2566		
		รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง
พนักงาน	คน	1,517	733	784	1,744	850	894
• ผู้บริหารระดับสูง	ร้อยละ	4	2	2	4	2	2
• ระดับบริหาร	ร้อยละ	31	13	18	31	12	19
• ระดับปฏิบัติการ	ร้อยละ	65	33	32	65	34	31
คู่ธุรกิจ	คน	71	52	19	103	81	22
นักศึกษาฝึกงาน	คน	134	48	86	81	32	49
<b>รวม</b>	<b>คน</b>	<b>1,722</b>	<b>833</b>	<b>889</b>	<b>1,928</b>	<b>963</b>	<b>965</b>

หมายเหตุ: 1) ข้อมูลแรงงานของรอบปี 2565 และ 2566 เป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม และครอบคลุมพนักงานในสำนักงานส่วนกลาง พนักงานโรงแรมในประเทศไทยที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 7 แห่ง และที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่าภูเก็ต โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไข่มุกทาวน์ โรงแรมดุสิตสวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ โรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตดีทู หัวหิน โรงแรมดุสิตดีทู เขาใหญ่ และดุสิต ฟู๊ดส์

2) พนักงานประกอบด้วย พนักงานประจำ (Permanent Employee) ซึ่งทำงานเต็มเวลา (Full-time) เท่านั้น ไม่มีพนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา (Part-time)

#### การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ด้วยความมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าอย่างยิ่งขององค์กร บริษัทได้กำหนด *กรอบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร* ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภท (การฝึกอบรมภาคบังคับ การฝึกอบรมอาชีพ การฝึกอบรมการแข่งขัน และการฝึกอบรมการแก้ไข) และพิจารณารายละเอียดของทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวให้สอดคล้องกับพนักงานในแต่ละระดับและหน้าที่ และมีรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบผสมผสาน ซึ่งถูกออกแบบให้เป็นแนวทางการเรียนรู้ในรูปแบบ 70-20-10 เพื่อช่วยเสริมทักษะและหลักปฏิบัติในการปฏิบัติงาน (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน หัวข้อ 7.5 พนักงาน)

การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลได้ถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบริษัท ประกอบด้วย Dusit Link & Learn, Lobster Ink, และ Moodle ในปี 2566 พนักงานในประเทศไทยและต่างประเทศเข้าอบรมผ่านแพลตฟอร์ม

ดิจิทัลของดุสิตเฉลี่ย 6.5 หลักสูตรต่อคน โดยมีจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมเฉลี่ย 28 ชั่วโมงต่อคน สำหรับโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและที่บริษัทรับจ้างบริหารในประเทศไทย และสำนักงานส่วนกลางนั้นได้ใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไปจำนวนประมาณ 5.12 ล้านบาท

ภาพรวมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนได้ถูกผนวกเข้าไว้ใน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ควบคู่กับ Dusit Graciousness ทั้งในส่วนที่เป็นภาคบังคับสำหรับพนักงานใหม่และที่เป็นทางเลือกสำหรับพนักงานทั่วไป นอกจากนี้ บริษัทอยู่ระหว่างการพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้บนแพลตฟอร์มดิจิทัลของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย บทเรียนในหลายหัวข้อที่จะช่วยสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนใน 3 เรื่องหลักของกลุ่มดุสิต และแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ทั้งนี้ คาดว่าหลักสูตรการเรียนรู้บนแพลตฟอร์มดิจิทัลดังกล่าวจะพร้อมใช้งานสำหรับพนักงานทั่วไปในปี 2567

นอกจากนี้ ยังคงจัดให้มีการฝึกอบรมพิเศษที่ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานในเรื่องหลักๆ เช่น การสื่อสาร การสร้างภาวะผู้นำ การจัดการบุคลากรการบริหารโครงการ และประสบการณ์ลูกค้า โดยมีหลักสูตรหลัก ได้แก่ ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ ความเป็นผู้นำฉบับเร่งรัด ผู้จัดการ 101 (สำหรับผู้จัดการใหม่) HR 101 (สำหรับผู้ที่ยอยู่นอกสายงานทรัพยากรบุคคล) และการบริหารโครงการ

#### การพัฒนาความสามารถของบุคลากร

เพื่อเป็นการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรให้สามารถเติบโตได้ในสายงาน บริษัทได้ริเริ่มและออกแบบแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เป็น 3 โปรแกรมหลักตามความเหมาะสมกับระดับ ประกอบด้วย 'D Star' สำหรับผู้บริหารระดับกลางที่จะก้าวไปสู่ผู้บริหารระดับสูง 'LEAD' สำหรับการเติบโตในช่วงผู้บริหารระดับกลาง และ 'Multi-skilling Qualifying Program' สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติงานที่จะเติบโตในตำแหน่งหัวหน้างาน (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน หัวข้อ 7.5 พนักงาน) การพัฒนาที่จำเป็นของรายบุคคลได้ถูกรวบรวมอยู่ในแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ในปี 2566 พนักงานมากกว่า 100 คนได้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Development Program)

#### การดึงดูดและดูแลรักษาพนักงาน

บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมในการสร้างคุณค่า บริษัทได้จัดให้มีโปรแกรม 'Employee Value Proposition (EVP)' เพื่อเสริมประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในแต่ละขั้นตอนตลอดระยะเวลาที่ร่วมงานกับบริษัท

ผ่านการให้รางวัล การให้ความสำคัญและรับรู้ความสำเร็จ และการชื่นชม ตัวอย่างเช่น กิจกรรม Dusit Culture Day กิจกรรม Peer Recognition และ รางวัล Long Services Award เพื่อแสดงความชื่นชมและขอบคุณพนักงาน

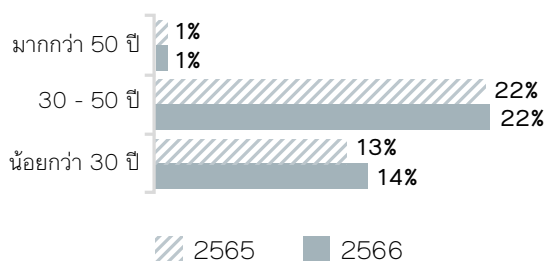
บริษัทได้จัดทำทำการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งบริษัท โดยใช้ระบบ Balanced Scorecard โดยมีตัวชี้วัดด้วยระบบ KPI และพนักงานทุกคนจะได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งโดยเท่าเทียม ทั้งนี้ แผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) ที่เหมาะสมกับหน้าที่และความก้าวหน้าในตำแหน่งก็ได้ดำเนินการในระหว่างกระบวนการนี้ด้วย ในปี 2565 บริษัทได้ปรับปรุงสมรรถนะหลักของดุสิต (Company's Core Competencies) ใหม่ให้เข้มข้นยิ่งขึ้น เพื่อที่จะเสริมการพัฒนาในระดับบุคคลและขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของธุรกิจ

บริษัทได้จัดให้มีการแนะนำเพื่อนพนักงานผ่านโครงการ Staff Referral Program เพื่อที่จะขยายสมาชิกของครอบครัวดุสิตที่มีพร้อมทั้งทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่ดี โดยบริษัทเชื่อมั่นว่าความคุ้นเคยจะช่วยเสริมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้แข็งแกร่งมากขึ้น

ด้วยการกลับมาของธุรกิจโรงแรมนั้นค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป ได้ส่งผลให้มีการเคลื่อนไหวในทิศทางที่ดีขึ้นของแรงงาน ทำให้ในปี 2566 มีการจ้างบุคลากรใหม่ร้อยละ 38 และมีอัตราการลาออก ร้อยละ 23 ซึ่งใกล้เคียงกับปี 2565 (ร้อยละ 36 และ 28 ตามลำดับ) ข้อมูลการจ้างพนักงานและอัตราการลาออกแบ่งตามช่วงอายุ ดังนี้

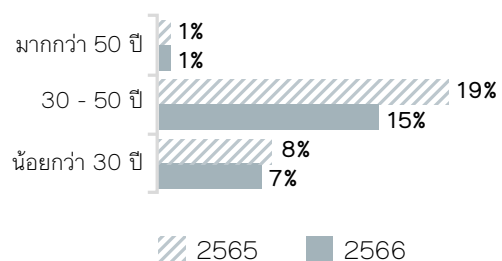
#### อัตราการจ้างพนักงานใหม่

(พนักงานทุกระดับ)



#### อัตราการลาออกพนักงาน

(พนักงานทุกระดับ)



หมายเหตุ: ข้อมูลข้างต้นครอบคลุมพนักงานในสำนักงานส่วนกลาง พนักงานในโรงแรมในประเทศไทยที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 7 แห่ง และที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไซน่าทาวน์ โรงแรมดุสิตสรีวิราชดาริ กรุงเทพฯ โรงแรมดุสิตดุสิต เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตดุสิต หัวหิน และโรงแรมดุสิตดุสิต เขาใหญ่

บริษัทได้ทำการสำรวจความผูกพันของพนักงานเป็นประจำทุกปีเพื่อที่จะพิจารณาประเด็นที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน การสำรวจครอบคลุมความเห็นในประเด็นเกี่ยวกับบริษัท ผู้บริหาร หัวหน้างาน ตัวงาน สภาพแวดล้อมและทรัพยากรในการทำงาน ทีมงาน ความเป็นอยู่ของพนักงาน และความพึงพอใจโดยรวม บริษัทได้ทำการสำรวจเมื่อพฤศจิกายนปี 2566 ผลการสำรวจของพนักงานในสำนักงานส่วนกลางและพนักงานในโรงแรม 9 แห่ง (ที่บริษัทเป็นเจ้าของและที่บริษัทรับจ้างบริหาร) ในประเทศไทยพบว่าร้อยละ 95 ของพนักงานมีความผูกพันต่อบริษัท โดยผลการสำรวจนี้ครอบคลุมพนักงานร้อยละ 95 ของพนักงานทั้งหมด มีการกำหนดเป้าหมายความผูกพันของพนักงานในระดับโรงแรมให้สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมาเพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บริษัทจะนำความสนใจและข้อกังวลของพนักงานที่ได้รับจากการสำรวจไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมปรับปรุงต่อไป

#### อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน โดยพนักงานจะได้รับการอบรมวิธีการทำงานอย่างปลอดภัยและจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment - PPE) ตามความเหมาะสมกับงานเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดอุบัติเหตุและลดความเสี่ยงในการเกิดโรคจากการประกอบอาชีพ คณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงานมีหน้าที่ในการติดตามความปลอดภัยในการทำงานที่สถานประกอบการ จัดเตรียมกฎ คู่มือและมาตรฐานสำหรับความปลอดภัยในการทำงาน กำหนดขั้นตอนในการรายงานสถานะการทำงานที่ไม่ปลอดภัย ประเมินผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย และประชุมติดตามงาน

บริษัทติดตามสถิติความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย การบาดเจ็บจากการทำงาน อัตราวันทำงานที่สูญเสียและจำนวนผู้ขาดงาน สถิติการบาดเจ็บจากการทำงานในปี 2566 เป็นดังนี้

การบาดเจ็บจากการทำงาน	2565			2566		
	จำนวนกรณี	จำนวนผู้บาดเจ็บ		จำนวนกรณี	จำนวนผู้บาดเจ็บ	
		พนักงาน	คู่ธุรกิจ		พนักงาน	คู่ธุรกิจ
เสียชีวิต (เนื่องมาจากการบาดเจ็บจากการทำงาน)	0	0	0	0	0	0
การบาดเจ็บจากการทำงานที่มีผลกระทบสูง (High-consequence work-related injury)	0	0	0	0	0	0
การบาดเจ็บจากการทำงานที่ต้องหยุดงานมากกว่า 1 วัน (Lost-workday injury >1day)	16	16	0	11	11	0
การบาดเจ็บจากการทำงาน Recordable work-related injury	2	2	0	0	0	0
<b>รวม</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>0</b>

หมายเหตุ: ข้อมูลสถิติอุบัติเหตุการบาดเจ็บครอบคลุมพนักงานในสำนักงานส่วนกลาง พนักงานในโรงแรมในประเทศไทยที่บริษัทเป็นเจ้าของจำนวน 7 แห่ง และที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่าภูเก็ต โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ โรงแรมอาคัย กรุงเทพฯ ไข่มุกทาวน์ โรงแรมดุสิตสวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ โรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตดีทู หัวหิน และโรงแรมดุสิตดีทู เขาใหญ่

## 2) ลูกค้า

การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพสูงให้กับลูกค้าเป็นเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งมาโดยตลอด บริษัทได้นำเครื่องมือที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพการให้บริการมาใช้ในการช่วยเสริมประสบการณ์และตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า โดยได้ผนวกการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้าไว้ใน การให้บริการกับลูกค้ามากขึ้น เช่น สวนเกษตรอินทรีย์ และ วัตถุประสงค์อินทรีย์จากเกษตรกรในท้องถิ่น กิจกรรมเวิร์คช็อปต่างๆ และการมีประสบการณ์ร่วมกับชุมชนผ่านงานอีเวนต์ต่างๆ

ในด้านการจัดการคุณภาพ บริษัทได้นำคะแนน Reputation Performance Score (RPS) มาใช้ในการติดตามผลและ ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงแรม ดัชนีชี้วัดนี้จะพิจารณาจากผลตอบรับ ความเห็น และการให้คะแนนจากลูกค้า ซึ่งช่วยในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ตลอดจนทำให้เห็นผลการดำเนินงานโดยรวมที่ชัดเจน อันเป็นการช่วยสนับสนุนให้สามารถ หาจุดที่ต้องปรับปรุงและยกระดับการให้บริการได้ดียิ่งขึ้น ด้วยการมุ่งให้ความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพนี้ บริษัทได้ขยาย การใช้ระบบเพื่อติดตามคะแนน RPS ซึ่งครอบคลุมการโรงแรม จำนวน 33 แห่ง โดยมีคะแนน RPS รวมเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 87 ในปี 2565 เป็นร้อยละ 91 ในปี 2566

บริษัทยังคงยึดถือความมั่นใจที่จะปกป้องข้อมูลของลูกค้า เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการจัดการข้อมูลที่ได้ถูกผนวกเข้าไว้กับการปฏิบัติงานประจำวันอย่างเหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ บริษัทตระหนักดีถึงระดับการรับรู้ของลูกค้าต่อสิทธิของตนที่เพิ่มสูงขึ้นและสังเกตเห็นว่าลูกค้ากำลังใช้สิทธิเหล่านี้ อาทิเช่น สิทธิในการให้ความยินยอมและเพิกถอนการให้ความยินยอมนั้น บริษัทมีความพร้อมที่จะตอบสนองและปฏิบัติตามคำขอของลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม

## 3) ชุมชนและสังคม

บริษัทเชื่อมั่นว่าความร่วมมือและการแบ่งปันร่วมกับชุมชนและสังคมเป็นแนวทางที่จะดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน จึงได้พิจารณาอย่างรอบคอบและหาแนวทางที่จะมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์ของชุมชนท้องถิ่นและตอบแทนสังคม

### ชุมชนโดยรอบ

ดุสิตส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างโรงแรม ชุมชน และหน่วยงานพันธมิตรผ่านแคมเปญ 'Food-for-Thought' ซึ่งมีการดำเนินงานทั่วโลก เพื่อสร้างความตระหนักรู้และ สนับสนุนความมั่นคงทางอาหารและการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่น ภายใต้แคมเปญนี้โรงแรมได้จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะสร้างความแตกต่างเชิงบวกให้แก่ท้องถิ่น โดยโรงแรมดุสิต

ธานี มะนิลาจัดงาน 'Box-All-You-Can' เพื่อเป็นสื่อกลาง เชื่อมโยงเกษตรกรท้องถิ่นและลูกค้า โรงแรมดุสิตธานี หัวหินโดยความร่วมมือกับมูลนิธิสโกลาร์ส ออฟ ซีส์ทีแนซ จัดงานเลี้ยง มื้อค่าการกุศล 'The Giving Table' เพื่อระดมทุนสนับสนุน การช่วยเหลือด้านอาหารให้แก่ผู้ที่ขาดแคลน และบริจาคเค้ก ที่ปรุงสดใหม่โดยพนักงานและลูกค้าให้แก่ผู้ที่ต้องการที่ชุมชน หัวบอน ซึ่งประกอบด้วย แม่ เด็ก และผู้สูงอายุ และโรงแรมดุสิต ธานี พัทยาประสานความร่วมมือกับบ้านครูจาง ซึ่งเป็นศูนย์ต่อต้าน การค้ามนุษย์และช่วยเหลือเด็กที่ถูกล่วงละเมิด ด้วยการบริจาค อาหารที่มีประโยชน์และปรุงสดใหม่ให้แก่คนกลุ่มเปราะบางที่ อยู่ภายใต้การดูแลของบ้านครูจาง

โรงแรมที่ตั้งอยู่ริมทะเลได้ทำกิจกรรมเก็บขยะชายหาดร่วมกับ ชุมชน เช่น โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และโรงแรมดุสิตธานี ลาгуนาภูเก็ต

### การมีส่วนร่วมในการตอบแทนสังคม

นอกจากการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น บริษัทยังได้มีส่วนร่วม สร้างประโยชน์ให้สังคมผ่านกิจกรรมการกุศลและการระดมทุน

ดุสิตร่วมมือกับมูลนิธิสร้างรอยยิ้มแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็น องค์กรระดับโลกที่ระดมพลังผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์และ การดูแลเพื่อให้การผ่าตัดมีประสิทธิภาพและปลอดภัยสำหรับ ผู้ที่ต้องการมากที่สุด ด้วยการสมทบทุนในการผ่าตัดเพื่อ ช่วยเหลือผู้ที่มีภาวะปากแหว่งเพดานโหว่ แผลไหม้จากอุบัติเหตุ และความพิการอื่นๆ ให้แก่เยาวชน การมีส่วนร่วมนี้ดำเนินงาน ภายใต้โครงการ 'ดุสิตสไมล์ (Dusit Smile)' ทั้งในสำนักงานส่วน กลางและแต่ละโรงแรม โดยในปี 2566 สามารถรวมเงินบริจาค ได้ 3,329,477.32 บาท และสรุปยอดเงินบริจาคในโครงการที่ ผ่านมาจนถึงสิ้นปี 2566 ได้ทั้งสิ้น 13,504,039.27 บาท ซึ่ง ทีมปฏิบัติการของมูลนิธิสร้างรอยยิ้มแห่งประเทศไทยสามารถ ดำเนินการช่วยเหลือผู้ป่วยในประเทศไทยได้แล้วเป็นจำนวน 594 ราย (ทั้งการผ่าตัด การใช้อุปกรณ์ปรับปรุงจมูกและ การฝึกพูด) นอกจากการสนับสนุนทางการเงินข้างต้นแล้ว บริษัท ยังได้มีส่วนร่วมในการระหว่างดำเนินงานโครงการด้วย โดยมี ทีมจากสำนักงานส่วนกลางเข้าร่วมกับมูลนิธิสร้างรอยยิ้มแห่ง ประเทศไทยในการคัดกรองผู้ป่วยที่โรงพยาบาลแม่สอด จังหวัด ดาก เพื่อจัดลำดับผู้ป่วยเด็กที่จะเข้ารับการรักษาตามลักษณะทาง กายภาพ และยังได้เข้าร่วมในกิจกรรมเวิร์คช็อป 'No No Arm Band' เพื่อจัดทำแถบผ้าสำหรับเด็กได้ใช้หลังการผ่าตัด อีกทั้ง โรงแรมดุสิตธานี อาบูดาบี ยังได้เข้าร่วมกับมูลนิธิสร้างรอยยิ้ม แห่งสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์และให้การสนับสนุนที่พัก จำนวน 18 ห้อง-คืน (Room-night) ให้แก่ผู้ป่วยและครอบครัวที่เดินทางมา จากทางเหนือของประเทศเพื่อเข้ารับการรักษาภายใต้โครงการ



โรงแรมหลายแห่งในประเทศไทย (โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต และโรงแรมดุสิตธานี พัทยา) ร่วมกับสภาอากาศไทย จัดกิจกรรมบริจาคเลือดเพื่อเติมเข้าธนาคารเลือด ให้กับผู้ที่ต้องการจำนวน 7 ครั้ง

โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โดยความร่วมมือกับสถานกงสุล ณ จังหวัดภูเก็ต บริจาคเงินที่ระดมทุนเพื่อคนกลุ่มเปราะบางในพื้นที่จังหวัดภูเก็ตจากงาน Christmas Bulb Painting Festive ให้แก่โรงเรียนปัญญาคุณซึ่งเป็นโรงเรียนสำหรับเด็กออทิสติกและเด็กพิเศษในพื้นที่

ในช่วงกลางปี 2566 พายุไต้ฝุ่นมาวาร์ซึ่งมีความรุนแรงในระดับซูเปอร์ไต้ฝุ่นได้ส่งผลกระทบอย่างมากต่อดุลิตในกวม พนักงานของโรงแรม และชุมชนรอบข้าง บริษัทได้จัดให้มีการระดมทุนจากโรงแรมในประเทศไทยและต่างประเทศ และสำนักงานส่วนกลาง เพื่อช่วยเหลือพนักงานของดุสิตที่โรงแรมดุสิตธานี กวม และโรงแรมดุสิต บีช รีสอร์ท กวม และชุมชนใกล้เคียง โดยทั้งสองโรงแรมสามารถรวบรวมเงินเพื่อบริจาคได้ราว 12,000 ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งกองทุนนี้ได้ถูกจัดสรรไปเพื่อซื้อสิ่งของที่จำเป็น

ต่างๆ เช่น อาหารแห้ง และเครื่องนอน และจัดเป็นถุงยังชีพได้กว่า 800 ชุด

นอกจากนี้ บริษัทยังได้ร่วมมือกับ Socialgiver โดยเข้าร่วมโครงการเพื่อสังคม 'Meaningful Travel' เพื่อช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสังคม เงินที่ได้จากการขาย GiveCard บนแพลตฟอร์มดิจิทัลของ Socialgiver จะนำไปสนับสนุนการดำเนินงานของมูลนิธิรักไม้ใหญ่ หรือ Big Tree Foundation เพื่อสนับสนุนการอบรมครูเพื่อเพิ่มทักษะในการดูแลต้นไม้ใหญ่ในประเทศไทย และโครงการ Saturday School เพื่อสนับสนุนโอกาสทางการศึกษานอกห้องเรียนให้แก่เด็กด้อยโอกาสในประเทศไทย โดยมีโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 9 แห่ง เข้าร่วมในแคมเปญนี้ ได้แก่ โรงแรมดุสิต สุวิทย์ ราชดำริ กรุงเทพฯ โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน โรงแรมดุสิตดีทู หัวหิน โรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ โรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ กรุงเทพฯ โรงแรมอาคัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์ โรงแรมอาคัย กรุงเทพฯ สาทร โดยบริษัทได้ขยายความร่วมมือนี้ต่อเนื่องไปถึงปี 2567

## 4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

### 4.1 วิเคราะห์การดำเนินงานและฐานะการเงิน

#### บทสรุปของผู้บริหาร

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปี 2566 พ้นตัวต่อเนื่องจากปี 2565 จากข้อมูลขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNTWO) จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางทั่วโลกกลับมาที่ร้อยละ 88 ของระดับก่อนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจาก 11.1 ล้านคนในปี 2565 เป็น 28.2 ล้านคน ซึ่งยังต่ำกว่าระดับก่อนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ 39.9 ล้านคน (ข้อมูลจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย)

ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัทในปี 2566 ยังฟื้นตัวต่อเนื่องโดยในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้รวมรายได้รวมสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 1,883 ล้านบาท สาเหตุหลักจากการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมโดยบริษัทมีอัตราการใช้ห้องพักและค่าห้องเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากปัจจัยฤดูกาล (High Season) นอกจากนี้ธุรกิจอาหารเติบโตมากขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจผลิตเบเกอรี่และแฟรนไชส์ร้านขนมอบและธุรกิจให้บริการจัดหาอาหารแก่โรงเรียนนานาชาติ ส่งผลให้บริษัทมี EBITDA รวม 274 ล้านบาท คิดเป็นอัตรา EBITDA ร้อยละ 14.6 ของรายได้รวม อย่างไรก็ตามบริษัทมีค่าใช้จ่ายในการบริหารที่สูงขึ้นจากการขยายธุรกิจและดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มขึ้น ประกอบกับมีผลขาดทุนในช่วงแรกหลังจากเริ่มประกอบกิจการของ The Food School Bangkok ส่งผลให้บริษัทรายงานผลขาดทุนสุทธิ -146 ล้านบาท

สำหรับปี 2566 บริษัทมีรายได้รวม 6,410 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 25.0 จากปี 2565 สาเหตุหลักจากการฟื้นตัวของต่อเนื่องของธุรกิจโรงแรม บริษัทมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 30.5 นอกจากนี้ธุรกิจอาหารได้เติบโตตามแผนกลยุทธ์

ด้านการขยายการเติบโตและการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ บริษัทมี EBITDA รวม 862 ล้านบาทใกล้เคียงกับปีก่อนหน้าที่ 864 ล้านบาท เนื่องจากในปี 2565 มีการรับรู้กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วมและค่าธรรมเนียมการจัดการ (ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์คจำนวน 135 ล้านบาท) นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่งผลให้บริษัทรายงานผลขาดทุนสุทธิ -570 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.8 จากขาดทุนสุทธิ -501 ล้านบาท ในปี 2565 ทั้งนี้หากไม่รวมรายการที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ บริษัทมีผลขาดทุนจากธุรกิจหลัก -626 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.2 จาก -595 ล้านบาท

สำหรับแนวโน้มธุรกิจโดยรวมในปี 2567 เป็นปีที่บริษัทเริ่มปลดล็อกมูลค่าการลงทุน จากการเปิดโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ในไตรมาส 3 ปี 2567 ซึ่งเป็นเฟสแรกโครงการ ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ในส่วนของธุรกิจโรงแรมบริษัทยังมีมุมมองบวกจากการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยบริษัทคาดว่าจะรายได้จากธุรกิจโรงแรมในปี 2567 จะเติบโตร้อยละ 18-20 จากปี 2566 สำหรับธุรกิจอาหารยังมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี บริษัทตั้งเป้าหมายการเติบโตของรายได้ไว้ที่ร้อยละ 30-35 จากการขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ และการขยายฐานลูกค้า รวมถึงการเริ่มรับรู้รายได้ใหม่จากธุรกิจครัวกลางและจัดส่งอาหารในระบบคลาวด์ ในส่วนของธุรกิจการศึกษายังคงมีความท้าทายในหลักสูตรประกาศนียบัตร อย่างไรก็ตามบริษัทคาดว่า EBITDA ของธุรกิจการศึกษาจะกลับมาเป็นบวกในครึ่งปีแรกของปี 2567 บริษัทคาดว่าจะรายได้รวมจากธุรกิจปัจจุบันในปี 2567 จะเติบโตประมาณร้อยละ 18-20 โดยมีอัตรา EBITDA ประมาณร้อยละ 14-15 ของรายได้รวม

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4/2566	ไตรมาส 4/2565	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ไตรมาส 3/2566	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ปี 2566	ปี 2565	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	
ธุรกิจโรงแรม	1,350	1,098	252	23.0%	950	400	42.1%	4,390	3,220	1,170	36.3%
ธุรกิจการศึกษา	119	145	-26	-17.9%	78	41	52.6%	400	369	31	8.4%
ธุรกิจอาหาร	361	293	68	23.2%	291	70	24.1%	1,239	846	393	46.5%
ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4	64	-60	-93.8%	4	0	0.0%	42	198	-156	-78.8%
อื่นๆ	49	123	-74	-60.2%	106	-57	-53.8%	339	497	-158	-31.8%
<b>รวมรายได้</b>	<b>1,883</b>	<b>1,723</b>	<b>160</b>	<b>9.3%</b>	<b>1,429</b>	<b>454</b>	<b>31.8%</b>	<b>6,410</b>	<b>5,130</b>	<b>1,280</b>	<b>25.0%</b>
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้และค่าเสื่อมราคา	274	446	-172	-38.6%	95	179	188.4%	862	864	-2	-0.2%
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและ ภาษีเงินได้	34	212	-178	-84.0%	-136	170	NM+	-47	-70	23	32.9%
<b>กำไร (ขาดทุน) ส่วนที่เป็น ของบริษัทใหญ่</b>	<b>-146</b>	<b>46</b>	<b>-192</b>	<b>NM-</b>	<b>-247</b>	<b>101</b>	<b>40.9%</b>	<b>-570</b>	<b>-501</b>	<b>-69</b>	<b>-13.8%</b>
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	-0.21	0.02	-0.22	NM-	-0.33	0.12	36.6%	-0.82	-0.65	-0.17	-25.8%
รายการที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ	59	153	-94	-61.4%	-1	60	NM+	56	94	-38	-40.4%
<b>กำไร (ขาดทุน) ส่วนที่เป็น ของบริษัทใหญ่ ที่ไม่รวม รายการที่ไม่เกิดขึ้นเป็น ประจำ</b>	<b>-205</b>	<b>-107</b>	<b>-98</b>	<b>-91.6%</b>	<b>-246</b>	<b>41</b>	<b>16.7%</b>	<b>-626</b>	<b>-595</b>	<b>-31</b>	<b>-5.2%</b>

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 1/2566	ไตรมาส 2/2566	ไตรมาส 3/2566	ไตรมาส 4/2566	ปี 2566	ไตรมาส 1/2565	ไตรมาส 2/2565	ไตรมาส 3/2565	ไตรมาส 4/2565	ปี 2565
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่า สินทรัพย์ทางการเงินอื่น	-	-	-	-	-	32	(3)	-	-	29
กำไร (ขาดทุน) จากการขายสินทรัพย์ ทางการเงินอื่น	-	-	-	-	-	(33)	-	-	-	(33)
กำไรจากการวัดมูลค่าอสังหาริมทรัพย์ เพื่อการลงทุน	-	-	-	44	44	-	-	-	100	100
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและ อุปกรณ์ (สุทธิ)	-	-	-	-	-	-	-	-	68	68
กำไรจากการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ สิทธิการใช้ (สุทธิ)	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9
กำไรจากการกลับรายการผลขาดทุน จากการด้อยค่า	-	-	-	44	44	-	-	-	-	-
ขาดทุนจากการบันทึกค่าใช้จ่ายค้าง จ่ายต่อไป (สุทธิ)	-	-	-	(5)	(5)	-	-	-	-	-
ขาดทุนจากการปิดสาขา KAUAI (สุทธิ)	-	-	-	(5)	(5)	-	-	-	-	-
ขาดทุนจากการปรับปรุงรายการ เนื่องจากมาตรฐานการบัญชี (สุทธิ)	-	-	-	(1)	(1)	-	-	-	-	-
ส่วนแบ่งผลขาดทุน	-	-	-	-	-	-	-	(41)	-	(41)
เงินจ่ายชดเชยตามกฎหมาย	(2)	-	(1)	(1)	(4)	(2)	(2)	(11)	(4)	(19)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้ของ รายการที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ	-	-	-	(17)	(17)	-	1	-	(20)	(19)
<b>รวมรายการที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>59</b>	<b>56</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(52)</b>	<b>153</b>	<b>94</b>

## พัฒนาการที่สำคัญในไตรมาส 4 ปี 2566

### ธุรกิจโรงแรม

- ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทเปิดโรงแรมดุสิตปรีนเซส พัทยา ประเทศไทย (Soft opening 78 ห้อง) ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2566 บริษัทมีโรงแรมและวิลล่าภายใต้การบริหารจัดการรวม 300 แห่ง (เป็นโรงแรม 57 แห่งและวิลล่าหรู 243 แห่ง) มีจำนวนห้องพักรวม 12,575 ห้อง ใน 19 ประเทศ

### ธุรกิจอาหาร

- ในไตรมาส 4 ปี 2566 Bonjour Bakery เปิดร้านใหม่ 13 แห่ง โดยเปิดร้านในประเทศไทย 7 แห่ง และเปิดจุดขายในประเทศเวียดนามซึ่งเป็นตลาดใหม่อีก 6 แห่ง ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2566 Bonjour Bakery มีจำนวนสาขา รวม 94 แห่ง (ในประเทศไทย 87 แห่ง ประเทศเวียดนาม 6 แห่ง และประเทศจีน 1 แห่ง)
- Savor Eats อยู่ระหว่างการร่วมลงนามในสัญญากับผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็ก (SME) ที่มีชื่อเสียงและพัฒนาเมนูใหม่ๆ เพื่อเตรียมพร้อมกับการเปิดตัวอย่างเป็นทางการในไตรมาส 1 ปี 2567
- ในต้นไตรมาส 1 ปี 2567 บริษัทมีแผนปิดสาขา KAUAI (คาวาอิ) ธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพภายใต้ดุสิต ฟู้ดส์ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของดุสิต ฟู้ดส์ ในระยะยาว

### ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

- บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินเพิ่มเติมกับสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์ ในการขยายระยะเวลาการก่อสร้างโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค เพิ่มอีก 2 ปี (จาก 7 ปีเป็น 9 ปี) นับจากวันที่ 1 กรกฎาคม 2560 ถึง 30 มิถุนายน 2569 ในขณะที่ระยะเวลาการเช่ายังคงเดิม กล่าวคือมีกำหนดระยะเวลาการเช่า 30 ปี และสิทธิต่อระยะเวลาการเช่าออกไปอีก 30 ปี ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขเดิม (30 + 30 ปี) โดยสัญญาเช่าที่ดินจะเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2569 ถึง 30 มิถุนายน 2629

### การวางแผนทางการเงิน

ในเดือนธันวาคม 2566 บริษัทได้ไถ่ถอนหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2564 จำนวน 1,000 ล้านบาทที่ครบกำหนด จากเงินที่ได้รับจากการออกและเสนอขายหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2566 จำนวน 1,000 ล้านบาทในเดือนพฤศจิกายน 2566 (หุ้นกู้ไม่ได้อยู่สิทธิไม่มีหลักประกัน อายุ 3 ปี อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5.55 ต่อปี โดยบริษัทมีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนวันครบกำหนด)

## ผลการดำเนินงานตามประเภทธุรกิจสำหรับไตรมาส 4 ปี 2566 และปี 2566

หน่วย: ล้านบาท	รายได้ตามประเภทธุรกิจ						EBITDA ตามประเภทธุรกิจ				
	ไตรมาส 4/2566	ไตรมาส 4/2565	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 3/2566	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ไตรมาส 4/2566	ไตรมาส 4/2565	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 3/2566	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจโรงแรม	1,350	1,098	23.0%	950	42.1%		379	353	7.4%	161	135.4%
ธุรกิจการศึกษา	119	145	-17.9%	78	52.6%		5	44	-88.6%	-34	NM+
ธุรกิจอาหาร	361	293	23.2%	291	24.1%		43	29	48.3%	29	48.3%
ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4	64	-93.8%	4	0.0%		-21	37	NM-	-16	-31.3%
อื่นๆ	49	123	-60.2%	106	-53.8%		-132	-17	-676.5%	-45	-193.3%
<b>รวม</b>	<b>1,883</b>	<b>1,723</b>	<b>9.3%</b>	<b>1,429</b>	<b>31.8%</b>		<b>274</b>	<b>446</b>	<b>-38.6%</b>	<b>95</b>	<b>188.4%</b>

หมายเหตุ : รายได้รวมส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) ของกิจการร่วมค้าและบริษัทร่วมที่ใช่วิธีส่วนได้เสีย

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้รวมจำนวน 1,883 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 160 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.3 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน และเพิ่มขึ้น 454 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 31.8 จากไตรมาส 3 ปี 2566 โดยรายได้รวมประกอบด้วยรายได้จากธุรกิจโรงแรมคิดเป็นร้อยละ 71.7 รายได้จากธุรกิจการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 6.3 รายได้จากธุรกิจอาหารคิดเป็นร้อยละ 19.2 ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 0.2 และรายได้จากธุรกิจอื่นคิดเป็นร้อยละ 2.6

หน่วย: ล้านบาท	รายได้ตามประเภทธุรกิจ				EBITDA ตามประเภทธุรกิจ			
	ปี 2566	ปี 2565	เปลี่ยนแปลง	(ร้อยละ)	ปี 2566	ปี 2565	เปลี่ยนแปลง	(ร้อยละ)
ธุรกิจโรงแรม	4,390	3,220	1,170	36.3%	1,091	824	267	32.4%
ธุรกิจการศึกษา	400	369	31	8.4%	-20	-26	6	23.1%
ธุรกิจอาหาร	1,239	846	393	46.5%	139	38	101	265.8%
ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	42	198	-156	-78.8%	-44	111	-155	NM-
อื่นๆ	339	497	-158	-31.8%	-304	-83	-221	-266.3%
<b>รวม</b>	<b>6,410</b>	<b>5,130</b>	<b>1,280</b>	<b>25.0%</b>	<b>862</b>	<b>864</b>	<b>-2</b>	<b>-0.2%</b>

สำหรับปี 2566 บริษัทมีรายได้รวมจำนวน 6,410 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,280 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 25.0 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยรายได้รวมประกอบด้วยรายได้จากธุรกิจโรงแรมคิดเป็นร้อยละ 68.5 รายได้จากธุรกิจการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 6.2 รายได้จากธุรกิจอาหารคิดเป็นร้อยละ 19.3 ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์คิดเป็นร้อยละ 0.7 และรายได้จากธุรกิจอื่นคิดเป็นร้อยละ 5.3

### ธุรกิจโรงแรม

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจโรงแรม จำนวน 1,350 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.0 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน และสำหรับปี 2566 จำนวน 4,390 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.3 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากการเดินทางที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวตั้งแต่ในช่วงปลายปี 2565 ประกอบกับการเปิดประเทศอย่างเต็มตัวของประเทศจีน แม้การเดินทางออกนอกประเทศของนักท่องเที่ยวจะยังมีจำนวนน้อยกว่าช่วงก่อนการระบาดของ COVID-19 ทั้งนี้รายได้จากธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 42.1 จากไตรมาสก่อนหน้าเนื่องจากเป็นฤดูท่องเที่ยว (High Season)

### ธุรกิจโรงแรมที่ลงทุนเอง

	ไตรมาส 4/2566	ไตรมาส 4/2565	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 3/2566	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2566	ปี 2565	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
อัตราการใช้ห้องพัก (ร้อยละ)	73.2%	69.0%	4.2%	67.9%	5.3%	70.4%	58.9%	11.5%
ค่าห้องเฉลี่ย (บาทต่อคืน)	4,230	3,989	6.0%	3,201	32.1%	3,812	3,494	9.1%
รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาทต่อคืน)	3,096	2,753	12.5%	2,174	42.4%	2,685	2,058	30.5%

หมายเหตุ: ข้อมูลทางสถิติไม่รวมโรงแรมอาคัย กรุงเทพฯ สาทร เพื่อการเปรียบเทียบ

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจโรงแรมที่ลงทุนเอง 1,102 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 18.8 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนและเพิ่มขึ้นร้อยละ 43.7 จากไตรมาสก่อนหน้า และสำหรับปี 2566 จำนวน 3,602 เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.3 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน แบ่งเป็น โรงแรมในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

- ในไตรมาส 4 ซึ่งเป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) โรงแรมในประเทศมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.3 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน และสำหรับปี 2566 เพิ่มขึ้นร้อยละ 51.9 เมื่อเทียบกับปีก่อน ทั้งนี้เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 เพิ่มขึ้นร้อยละ 46.8 สาเหตุหลักมาจาก

รายได้ที่เพิ่มขึ้นของโรงแรมดุสิตธานี พัทยา โรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต และโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ในช่วงปลายปี 2565 ทำให้อัตราการใช้ห้องพักเพิ่มสูงขึ้น และบริษัทสามารถปรับอัตราค่าห้องเฉลี่ยได้เพิ่มขึ้น อีกทั้งบริษัทได้บันทึกกำไรจากการผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ได้บันทึกในไตรมาส 1 ปี 2564 จากผลกระทบต่องูธุรกิจจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 จำนวน 44 ล้านบาทจากโรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่าภูเก็ต และโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน นอกจากนี้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเปิดให้บริการโรงแรม อาคัย กรุงเทพฯ สาทร ในกลางไตรมาส 2 ปี 2566



- ในไตรมาส 4 ปี 2566 โรงแรมในประเทศไทยมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากการเพิ่มขึ้นของรายได้ของโรงแรมดุสิตธานี มะนิลา ที่ปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.1 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีค่าห้องเฉลี่ยปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.0 ทั้งนี้เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 พบว่าโรงแรมในต่างประเทศมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 39.4 จากการเพิ่มขึ้นของรายได้ ทั้งโรงแรมดุสิตธานี มะนิลา และโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ จากจำนวนนักท่องเที่ยวแถบเอเชียที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งในไตรมาส 4 เป็นช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) สำหรับปี 2566 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โรงแรมในประเทศไทยมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.3 โดยรายได้ของโรงแรมดุสิตธานี มะนิลา ปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.0 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้จากโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ ลดลงร้อยละ 6.1 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนเนื่องจากลูกค้ามีทางเลือกในการเดินทางไปประเทศต่างๆ มากขึ้นหลังจากที่สถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ทั่วโลกคลี่คลาย อีกทั้งมีการแข่งขันด้านราคามากขึ้นและการมีผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้น โดยกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มาจากประเทศจีน ประเทศเกาหลีใต้ ประเทศรัสเซีย และประเทศอินเดีย

#### ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม จำนวน 248 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้จากโรงแรมภายใต้การบริหารงานโดยกลุ่มดุสิตในประเทศไทยญี่ปุ่นที่เริ่มเปิดให้บริการในช่วงปลายไตรมาส 2 ปี 2566 ทั้งนี้ เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 พบว่ารายได้จากธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 35.5 จากรายได้ที่เพิ่มขึ้นของโรงแรมภายใต้การบริหารงานโดยกลุ่มดุสิตในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศแถบตะวันออกกลางและประเทศญี่ปุ่น ขณะที่รายได้จากธุรกิจบริหารจัดการและให้เช่าวิลล่าหรูภายใต้แบรนด์ Elite Havens ลดลงจากไตรมาสก่อนหน้า

สำหรับปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมจำนวน 788 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 73.2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากรายได้จากโรงแรมภายใต้การบริหารงานโดยกลุ่มดุสิตในประเทศไทยญี่ปุ่นที่อยู่ในช่วงเตรียมความพร้อมและเริ่มเปิดให้บริการในปีจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมอาศัยเกียโต ชิโจ (เดือนมิถุนายน) และโรงแรมดุสิตธานี เกียวโต (เดือนกันยายน) รวมถึงรายได้ของโรงแรมภายใต้การบริหารงานโดยกลุ่มดุสิตในต่างประเทศเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะโรงแรมในประเทศแถบตะวันออกกลางและกวม (ประเทศสหรัฐอเมริกา) และ

รายได้จากธุรกิจบริหารจัดการและให้เช่าวิลล่าหรูภายใต้แบรนด์ Elite Havens ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการที่ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นได้เปิดประเทศ และการเข้าพักรับวิลล่าได้รับความนิยมนมากขึ้น

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจโรงแรมจำนวน 379 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 26 ล้านบาท และสำหรับปี 2566 จำนวน 1,091 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 267 ล้านบาทเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากการเพิ่มขึ้นของรายได้ของโรงแรมทั้งในและต่างประเทศหลังการเปิดประเทศ อีกทั้งรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการบันทึกกลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าของโรงแรมในประเทศ ในขณะที่มีค่าเช่าผ่านแปรและค่าใช้จ่ายของธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้น 218 ล้านบาท

บริษัทมีค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายของธุรกิจโรงแรมจำนวน 158 ล้านบาทในไตรมาส 4 ปี 2566 เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.3 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักเนื่องจากการเปิดโรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ สาทร ในไตรมาส 2 ปี 2566 และสำหรับปี 2566 จำนวน 613 ลดลงร้อยละ 1.8 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากสินทรัพย์ที่ตัดค่าเสื่อมราคาครบเต็มจำนวนที่เพิ่มขึ้น

#### ธุรกิจการศึกษา

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจการศึกษา 119 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 17.9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากจำนวนวันทำการเรียนการสอนของวิทยาลัยดุสิตธานีที่น้อยกว่าปีก่อนเนื่องจากช่วงเวลาเริ่มเปิดภาคเรียนที่เร็วขึ้น ทั้งนี้ รายได้จากธุรกิจการศึกษาสำหรับปี 2566 จำนวน 400 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.4 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากไม่มีส่วนแบ่งผลขาดทุนจาก Dusit Hospitality Education Philippines Inc. แล้วในปีนี้ ในขณะที่ปีก่อนมีการรับรู้ส่วนแบ่งผลขาดทุนฯ ดังกล่าว จากการบันทึกมูลค่าเงินลงทุนที่ลดลง หักลบกับส่วนแบ่งกำไรจากโรงเรียนสอนประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ที่ลดลงเนื่องจากจำนวนนักเรียนที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น 41 ล้านบาทหรือร้อยละ 52.6 จากไตรมาสก่อนหน้า สาเหตุหลักจากรายได้ของวิทยาลัยดุสิตธานีที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากไตรมาสก่อนเป็นช่วงปิดภาคเรียน

บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจการศึกษาสำหรับไตรมาส 4 ปี 2566 จำนวน 5 ล้านบาท ลดลง 39 ล้านบาทจากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากวิทยาลัยดุสิตธานีที่มีรายได้ที่ลดลงดังกล่าวข้างต้น รวมถึงมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้หากเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า EBITDA เพิ่มขึ้น 14 ล้านบาท

ผลมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ของวิทยาลัยดุสิตธานีดังกล่าวข้างต้น และสำหรับปี 2566 ธุรกิจการศึกษามี EBITDA จำนวน -20 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6 ล้านบาทจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนจากไม่มีส่วนแบ่งผลขาดทุนจาก Dusit Hospitality Education Philippines Inc. แล้วในปีนี้ ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายของวิทยาลัยดุสิตธานีที่เพิ่มขึ้น จากการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดหลักสูตรใหม่ ส่วนแบ่งผลกำไรของโรงเรียนสอนประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ที่ลดลง และขาดทุนจากช่วงของการเติบโตของธุรกิจในกลุ่ม Food School

#### ธุรกิจอาหาร

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจอาหารจำนวน 361 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 68 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 23.2 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนและสำหรับปี 2566 จำนวน 1,239 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 393 ล้านบาท หรือร้อยละ 46.5 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าลงทุนใน Bonjour Bakery Asia ซึ่งเป็นบริษัทที่ลงทุนในธุรกิจผลิตเบเกอรี่และแฟรนไชส์ร้านขนมอบตั้งแต่ปลายไตรมาส 2 ปี 2565 และรายได้ของ Epicure Catering ซึ่งดำเนินธุรกิจให้บริการจัดอาหารกลางวันและอาหารค่ำที่เพิ่มขึ้น จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นหลังจากโรงเรียนกลับมาดำเนินการเรียนการสอนตามปกติ (Onsite) เป็นที่เรียบร้อยแล้วตั้งแต่ต้นไตรมาส 2 ปี 2565 เป็นต้นมา นอกจากนี้ในช่วงไตรมาส 3 ได้ลงนามในสัญญาใหม่กับโรงเรียนเพิ่มขึ้นอีก 12 แห่ง เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 รายได้จากธุรกิจอาหารเพิ่มขึ้นร้อยละ 24.1 จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักเรียนและวันให้บริการของ Epicure Catering

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจอาหารจำนวน 43 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 14 ล้านบาท และสำหรับปี 2566 จำนวน 139 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 101 ล้านบาทจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน และเมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 บริษัทมี EBITDA เพิ่มขึ้น 14 ล้านบาท จากการเปลี่ยนแปลงของรายได้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ทั้งนี้ในไตรมาส 4 ปี 2566 ดุสิต เรียวฟู้ด ได้มีการบันทึกประมาณการค่าใช้จ่ายจำนวน 12 ล้านบาท จากแผนการปิด 2 สาขาในต้นปี 2567 เพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของดุสิต ฟู้ดส์ ในระยะยาว

#### ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

บริษัทมีรายได้และส่วนแบ่งกำไรจากธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในไตรมาส 4 ปี 2566 จำนวน 4 ล้านบาท ลดลง 60 ล้านบาทจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากการลดลงของส่วนแบ่งผลกำไรจากเงินลงทุนในกิจการร่วมค้าบริษัท ดี ออร์จิน ดุสิต จำกัด จากรายได้ที่ลดลงของโครงการ Hampton จำนวน 62 ล้านบาท สำหรับปี 2566 บริษัทมีรายได้และส่วนแบ่งกำไร

จำนวน 42 ล้านบาท ลดลง 156 ล้านบาทจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักเนื่องจากในไตรมาส 1 ปี 2565 มีการบันทึกรายได้จากกำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วมเป็นจำนวน 131 ล้านบาทและรายได้ค่าธรรมเนียมการจัดการจำนวน 4 ล้านบาท นอกจากนี้บริษัทมีส่วนแบ่งผลกำไรที่ลดลงจากเงินลงทุนในกิจการร่วมค้าบริษัท ดี ออร์จิน ดุสิต จำกัด จากรายได้ที่ลดลงของโครงการ Hampton จำนวน 20 ล้านบาท เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีรายได้โดยรวมที่ใกล้เคียงกัน

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จำนวน -21 ล้านบาท ลดลง 58 ล้านบาท และ ปี 2566 จำนวน -44 ล้านบาท ลดลง 155 ล้านบาทจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากการเปลี่ยนแปลงของรายได้ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า ลดลง 5 ล้านบาท เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

#### ธุรกิจอื่นๆ

ไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจอื่น 49 ล้านบาท ลดลง 74 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการลดลงของ กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และกำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ในขณะที่รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากร้านอาหารบ้านดุสิตธานีและบริษัท ดุสิต ฮอสปิตัลลิตี้ เซอร์วิสেসที่ประกอบธุรกิจจัดเลี้ยงนอกสถานที่ ธุรกิจรับทำความสะอาดและธุรกิจบริหารโครงการที่พักอาศัย คอนโดมิเนียมระดับบนในกรุงเทพฯ กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิ และส่วนแบ่งกำไรจาก DREIT ทั้งนี้เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้ามีรายได้ลดลง 57 ล้านบาท หรือร้อยละ 53.8 สาเหตุหลักมาจากการลดลงของกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิและส่วนแบ่งกำไรจาก DREIT ในขณะที่กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนเพิ่มขึ้น รวมถึงรายได้จากร้านอาหารบ้านดุสิตธานีและบริษัท ดุสิต ฮอสปิตัลลิตี้ เซอร์วิสেসที่ เพิ่มขึ้น

สำหรับปี 2566 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจอื่น 339 ล้านบาท ลดลง 158 ล้านบาท หรือร้อยละ 31.8 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากการลดลงของกำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน รายได้อื่นๆ เช่น รายได้ค่าเช่า รายได้จากบริการ และรายได้จากการให้บริการทางระบบสารสนเทศ แม้ว่ามีส่วนแบ่งกำไรจาก DREIT ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงรายได้จากร้านอาหารบ้านดุสิตธานีและบริษัท ดุสิต ฮอสปิตัลลิตี้ เซอร์วิสেসที่ เพิ่มขึ้น

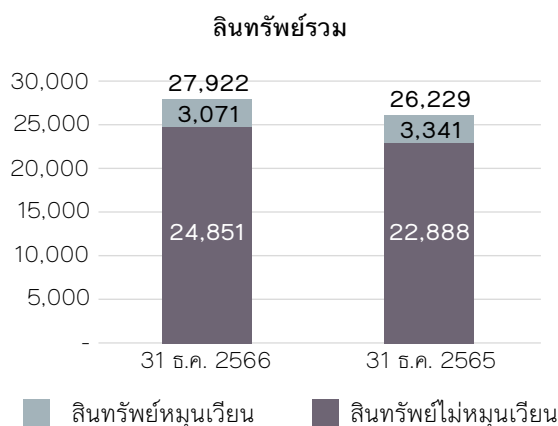
ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจอื่นจำนวน -132 ล้านบาท ลดลง 115 ล้านบาทและสำหรับปี 2566 จำนวน

-304 ล้านบาท ลดลง 221 ล้านบาทจากช่วงเดียวกันของปีก่อน เมื่อเปรียบเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า EBITDA ลดลง 87 ล้านบาท สาเหตุหลักจากการเปลี่ยนแปลงของรายได้ข้างต้น และค่าใช้จ่ายในการบริหารที่เพิ่มขึ้น

### กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทรายงาน EBITDA เท่ากับ 274 ล้านบาท ลดลง 172 ล้านบาท และสำหรับปี 2566 จำนวน 862 ล้านบาท ลดลง 2 ล้านบาทจากช่วงเดียวกันของปีก่อน หากเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 เพิ่มขึ้น 179 ล้านบาท จากการเปลี่ยนแปลงของ EBITDA ในธุรกิจต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จากการขยายธุรกิจ ประกอบกับมีผลขาดทุนในช่วงแรกหลังจากเริ่มประกอบกิจการของ The Food School Bangkok

### ฐานะทางการเงิน



### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 กลุ่มบริษัทมีสินทรัพย์รวมจำนวน 27,922 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,693 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.5 เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์รวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

- สินทรัพย์มีทุนเรือนลดลง 270 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการลดลงสุทธิ 433 ล้านบาทของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ลดลงจากยอดสุทธิของกระแสเงินสดจาก กิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมจัดหาเงิน หักกลับกับสินทรัพย์มีทุนเรือนอื่นที่เพิ่มขึ้น 103 ล้านบาท โดยหลักเกิดจากค่าที่ปรึกษาจ่ายล่วงหน้า ภาษีซื้อ และเงินทดรองจ่าย
- สินทรัพย์ไม่มีทุนเรือนเพิ่มขึ้น 1,963 ล้านบาท สาเหตุหลักเกิดจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เพิ่มขึ้น 2,934 ล้านบาท จากโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค และโรงแรม อาศัย กรุงเทพฯ สาทร หักกลับกับสินทรัพย์สิทธิการใช้ลดลง 680 ล้านบาทเกิดจากค่าเสื่อมราคา

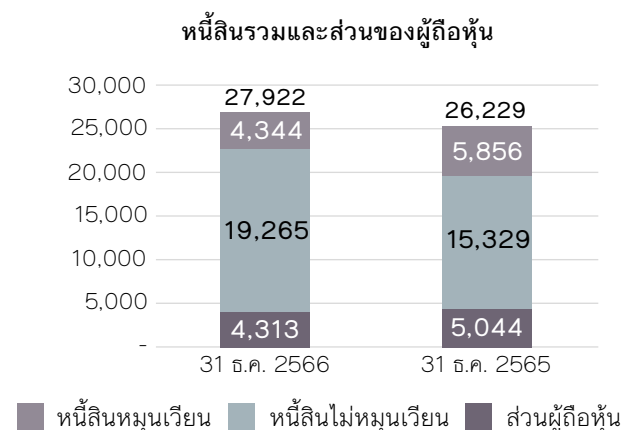
### ต้นทุนทางการเงิน

ในไตรมาส 4 ปี 2566 บริษัทมีต้นทุนทางการเงิน จำนวน 140 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.9 และปี 2566 จำนวน 524 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.4 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากการออกหุ้นกู้ 2 ครั้งระหว่างปี 2566 และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.5 จากการออกหุ้นกู้ดังกล่าว

### กำไรสุทธิ

บริษัทมีขาดทุนสุทธิในไตรมาส 4 ปี 2566 จำนวน -146 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้น 192 ล้านบาทและปี 2566 จำนวน -570 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้น 69 ล้านบาทจากช่วงเดียวกันของปีก่อน หากเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2566 ขาดทุนลดลง 101 ล้านบาท

(หน่วย: ล้านบาท)



ตามปกติ และจากการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่าที่ดินกับสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์นอกจากนี้เงินจ่ายล่วงหน้าค่าก่อสร้างโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค ลดลง 361 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยมลดลง 112 ล้านบาท

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทมีหนี้สินรวมจำนวน 23,609 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,424 ล้านบาท หรือร้อยละ 11.4 เมื่อเปรียบเทียบกับหนี้สินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

- หนี้สินมีทุนเรือนลดลง 1,512 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการลดลงของส่วนของผู้ถือหุ้นที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี 1,991 ล้านบาทจากการชำระคืน หักกลับกับเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น 196 ล้านบาท และหนี้สินมีทุนเรือนอื่นที่เพิ่มขึ้น 136 ล้านบาท โดยหลักจากเงินประกันผลงาน

- หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้น 3,936 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการเพิ่มหนี้ 2,475 ล้านบาทจากการออกหุ้นกู้ รายได้รับล่วงหน้า และเงินมัดจำรับจากลูกค้าจากโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์คเพิ่มขึ้น 1,456 ล้านบาท และเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้น 396 ล้านบาท หักกลับกับหนี้สินตามสัญญาเช่าลดลง 353 ล้านบาทโดยหลักลดลงจากการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่าที่ดินกับสำนักงานทรัพย์สินพระมหากษัตริย์

### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทมีส่วนของผู้ถือหุ้นรวมทั้งสิ้นจำนวน 4,313 ล้านบาท ลดลง 731 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 14.5 เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ประกอบด้วยส่วนของบริษัทจำนวน 3,440 ล้านบาท และส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมจำนวน 873 ล้านบาท สาเหตุหลักเนื่องจากการจ่ายดอกเบี้ยของหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน 120 ล้านบาท ขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี 580 ล้านบาท และเงินปันผลจ่ายส่วนของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 31 ล้านบาท

### กระแสเงินสด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 1,710 ล้านบาท ลดลงสุทธิ 460 ล้านบาท (ก่อนผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน 27 ล้านบาท) เมื่อเปรียบเทียบกับเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 จำนวน 2,143 ล้านบาท

- บริษัทมีกระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน 2,224 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินสดรับจากรายได้รับล่วงหน้าจำนวน 207 ล้านบาท เงินมัดจำรับจากลูกค้าจำนวน 1,249 ล้านบาท และผลสุทธิของเงินสดรับจากการขายและให้บริการ หักเงินสดจ่ายจากค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน และภาษีจ่าย
- บริษัทมีกระแสเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน 2,740 ล้านบาท ประกอบด้วยผลสุทธิของเงินสดจ่ายโดยหลักจากการซื้ออุปกรณ์ งานปรับปรุงตกแต่ง และงานก่อสร้าง โครงการ “ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค” และโรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ สาทร จำนวนรวม 2,716 ล้านบาท หักกลับกับ เงินปันผลรับจากบริษัทร่วม 129 ล้านบาท
- บริษัทมีกระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน 56 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินสดรับจากการออกหุ้นกู้สุทธิค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้ 2,472 ล้านบาท เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินสุทธิ 430 ล้านบาท และเงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงินสุทธิ 196 ล้านบาท หักกลับกับเงินสดจ่ายชำระคืนหุ้นกู้ 2,000 ล้านบาท เงินสดจ่ายชำระดอกเบี้ย 607 เงินสดจ่ายชำระคืนหนี้สินตามสัญญาเช่า 279 ล้านบาท เงินสดจ่ายชำระดอกเบี้ยจากหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน 120 ล้านบาท และ เงินปันผลจ่ายส่วนของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 31 ล้านบาท

หน่วย: ล้านบาท	31 ธ.ค. 2566	% ลิขทรัพย์รวม	31 ธ.ค. 2565	% ลิขทรัพย์รวม	เปลี่ยนแปลง
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,710	6.1%	2,143	8.2%	-20.2%
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	163	0.6%	160	0.6%	1.9%
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	588	2.1%	534	2.0%	10.1%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	610	2.2%	504	2.0%	21.0%
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>3,071</b>	<b>11.0%</b>	<b>3,341</b>	<b>12.7%</b>	<b>-8.1%</b>
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	74	0.3%	37	0.1%	100.0%
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	1,419	5.1%	1,474	5.6%	-3.7%
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,298	4.6%	1,252	4.8%	3.7%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	10,215	36.6%	7,281	27.8%	40.3%
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าก่อสร้าง	538	1.9%	899	3.4%	-40.2%
สินทรัพย์สิทธิการใช้	7,941	28.4%	8,621	32.9%	-7.9%

หน่วย: ล้านบาท	31 ธ.ค. 2566	% สิ้นทรัพย์รวม	31 ธ.ค. 2565	% สิ้นทรัพย์รวม	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจาก ค่าความนิยม	755	2.7%	867	3.3%	-12.9%
ค่าความนิยม	999	3.6%	971	3.7%	2.9%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1,612	5.8%	1,486	5.8%	8.5%
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>24,851</b>	<b>89.0%</b>	<b>22,888</b>	<b>87.3%</b>	<b>8.6%</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>27,922</b>	<b>100.0%</b>	<b>26,229</b>	<b>100.0%</b>	<b>6.5%</b>
เงินกู้ยืมระยะสั้น	1,321	4.7%	1,125	4.3%	17.4%
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	1,964	7.0%	1,924	7.3%	2.1%
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	365	1.3%	296	1.1%	23.3%
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึง กำหนดชำระภายในหนึ่งปี	318	1.1%	275	1.0%	15.6%
หุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	0	0.0%	1,991	7.6%	-100.0%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	376	1.3%	245	0.9%	53.5%
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>4,344</b>	<b>15.6%</b>	<b>5,856</b>	<b>22.3%</b>	<b>-25.8%</b>
เงินกู้ยืมระยะยาว	2,365	8.5%	1,985	7.6%	19.1%
หนี้สินตามสัญญาเช่า	7,098	25.4%	7,451	28.4%	-4.7%
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	439	1.6%	466	1.8%	-5.8%
รายได้รับล่วงหน้า	3,417	12.2%	3,210	12.2%	6.4%
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	2,855	10.2%	1,606	6.1%	77.8%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	616	2.2%	611	2.3%	0.8%
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>19,265</b>	<b>69.0%</b>	<b>15,329</b>	<b>58.4%</b>	<b>25.7%</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>23,609</b>	<b>84.6%</b>	<b>21,185</b>	<b>80.8%</b>	<b>11.4%</b>
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	3,440	12.3%	4,121	15.7%	-16.5%
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	873	3.1%	923	3.5%	-5.4%
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>4,313</b>	<b>15.4%</b>	<b>5,044</b>	<b>19.2%</b>	<b>-14.5%</b>



## อัตราส่วนทางการเงิน

ความสามารถในการทำกำไร	31 ธ.ค. 2566	31 ธ.ค. 2565
อัตรากำไรขั้นต้น	32.8%	30.3%
อัตรากำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ และค่าเสื่อมราคา	13.4%	16.8%
อัตรากำไรสุทธิ*	-8.9%	-9.8%
ความมีประสิทธิภาพ	31 ธ.ค. 2566	31 ธ.ค. 2565
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น*	-15.1%	-13.5%
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม	-0.2%	-0.3%
สภาพคล่อง	31 ธ.ค. 2566	31 ธ.ค. 2565
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	0.71	0.57
นโยบายทางการเงิน	31 ธ.ค. 2566	31 ธ.ค. 2565
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)*	4.05	3.18
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)*	3.51	2.63
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)*	6.86	5.14
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย (ไม่รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าตาม TFRS16) ต่อส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	1.51	1.07
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิ (ไม่รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าตาม TFRS16) ต่อส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	1.08	0.61
	31 ธ.ค. 2566	31 ธ.ค. 2565
อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (เท่า)**	-0.09	-0.14

\* คำนวณจากส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่

\*\* คำนวณจากกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษีเงินได้/ดอกเบี้ยจ่าย

ณ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทมีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 4.05 เท่า หากไม่รวมผลกระทบของ TFRS 16 อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่จะเท่ากับ 1.90 เท่า

เมื่อพิจารณาอัตราส่วนตามเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้สถาบันการเงิน คือ อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย (ไม่รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าตาม TFRS 16) ต่อส่วนของผู้ถือหุ้นรวม และเงื่อนไขตามข้อกำหนดว่าด้วยสิทธิและหน้าที่ของผู้ถือหุ้นกู้และผู้ถือหุ้นกู้ คือ อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิ (ไม่รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าตาม TFRS 16) ต่อส่วนของผู้ถือหุ้นรวม จะมีค่าประมาณ 1.51 เท่า และ 1.08 เท่า ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขทั้งสองที่กำหนดให้ไม่เกิน 3 เท่า

ระยะเวลาถ่วงเฉลี่ยในการเรียกชำระหนี้สำหรับปี 2566 โดยรวมของบริษัทอยู่ที่ 23 วัน ซึ่งเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลา 30-60 วัน

## 4.2 ปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลต่อฐานะการเงินหรือการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต (forward looking)

### แนวโน้มธุรกิจ

ปี 2567 เป็นปีที่บริษัทมีแผนปลดล็อกมูลค่าการลงทุนจากการเปิดเฟสแรกของโครงการ ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของธุรกิจโรงแรม และการเติบโตอย่างแข็งแกร่งของธุรกิจอาหาร บริษัทมีสมมติฐานอัตราการเติบโตของรายได้รวมจากธุรกิจปัจจุบันประมาณร้อยละ 18-20 จากปี 2566 และคาดว่าจะมี EBITDA ปี 2567 มีค่าประมาณร้อยละ 14-15 ของรายได้รวม

**ธุรกิจโรงแรม:** คาดแนวโน้มธุรกิจโรงแรมฟื้นตัวได้ดีกว่าระดับก่อนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 บริษัทมีแผนที่จะเพิ่มอัตราการทำกำไรของธุรกิจโรงแรมให้ดีขึ้น

- ภาพอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลกยังมีแนวโน้ม

ฟื้นตัวต่อเนื่องในปี 2567 องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNTWO) ประเมินว่าในปี 2567 ควรจะได้เห็นจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางทั่วโลกกลับมาที่ระดับก่อนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 เทียบกับในปี 2566 ที่การฟื้นตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวกลับมาที่ร้อยละ 88 ของระดับก่อนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 สำหรับในประเทศไทยนั้น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยตั้งเป้าหมายนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาประเทศไทยที่ 35 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 24 จาก 28.2 ล้านคนในปี 2566

- ด้วยโอกาสการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมดังกล่าว บริษัทตั้งเป้าหมายการเติบโตของรายได้จากธุรกิจโรงแรมในปี 2567 ที่ร้อยละ 18-20 จากปี 2566 ซึ่งขับเคลื่อนจากสมมติฐานการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้อง (RevPar) จากการเพิ่มขึ้นของค่าห้องเฉลี่ย (ADR) และอัตราการเข้าพักที่สูงขึ้น ตลอดจนการเปิดโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ แห่งใหม่ โดยบริษัทคาดว่าจะอัตราการเข้าพักของโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองจะอยู่ที่ระดับประมาณร้อยละ 75 สูงขึ้นจากร้อยละ 70 ของปี 2566 ซึ่งเกินกว่าร้อยละ 74 ที่เป็นระดับก่อนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19
- เพื่อลดความเสี่ยงทางด้านเงินลงทุน บริษัทจะเน้นการขยายธุรกิจโรงแรมในรูปแบบของ Asset-light คือ รับจ้างบริหารจัดการ โดยมีแผนที่จะเพิ่มการเปิดโรงแรมในแบรนด์ระดับ Midscale มากขึ้นเพื่อให้ผลตอบแทนที่รวดเร็ว ในปี 2567 บริษัทมีแผนจะเปิดโรงแรมใหม่ประมาณ 8-10 แห่ง ซึ่งรวมโรงแรมที่ลงทุนเอง 1 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ แห่งใหม่ โดยคาดว่าจะเปิดในไตรมาส 3

**ธุรกิจการศึกษา:** แนวโน้มหลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-degree programme) ระยะสั้นยังคงมีความท้าทาย ทั้งนี้คาดว่า EBITDA จะกลับมาเป็นบวกภายในครึ่งปีแรกของปี 2567

- บริษัทคาดว่าธุรกิจการศึกษายังคงเผชิญกับความท้าทายเช่นเดียวกับปีที่ผ่านๆ มา ภายใต้สภาวะอุตสาหกรรมการศึกษาโดยรวมที่ชะลอตัวโดยเฉพาะในส่วนของหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ และจำนวนนักเรียนนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา (หลักสูตรปริญญาตรี/ปริญญาโท) ในระบบมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม หลักสูตรอุดมศึกษาของวิทยาลัยดุสิตธานียังสามารถดึงดูดความสนใจของนักศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง โดยเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักศึกษาใหม่ที่มาลงทะเบียนในปีที่ผ่านมา
- นอกเหนือไปจากหลักสูตรระดับอุดมศึกษาแล้ว ธุรกิจการ

ศึกษาของกลุ่มดุสิต (Dusit Hospitality Education หรือ DHE) ได้วางแผนที่จะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มความหลากหลายของหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นที่ตรงกับความต้องการของตลาด ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นอกจากนี้ DHE ได้วางแผนการในการปรับสมดุลของการสร้างรายได้ภายใต้การจัดสรรทรัพยากรที่มีความเหมาะสม เพื่อสนับสนุนหลักสูตรที่มีการขยายตัวและมีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนที่ดี รวมถึงการพิจารณาปรับลดทรัพยากรสำหรับหลักสูตรที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนได้ตามเป้าหมาย

- บริษัทคาดการณ์ว่าในปี 2567 ธุรกิจการศึกษาจะมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 เทียบกับปีที่ผ่านๆ มา โดยมีรายได้หลักจากหลักสูตรระดับอุดมศึกษาด้านการครัว และการประกอบอาหารของวิทยาลัยดุสิตธานี และรายได้ที่เพิ่มขึ้นของ The Food School Bangkok และคาดว่า EBITDA จะกลับมาเป็นบวกภายในครึ่งแรกของปี 2567 จากผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของวิทยาลัยดุสิตธานี ในขณะที่ The Food School Bangkok จะยังคงมีผลขาดทุนในช่วง 2-3 ปีแรกหลังจากเริ่มประกอบการ

**ธุรกิจอาหาร:** ธุรกิจอาหารมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี โดยตั้งเป้าหมายการเติบโตของรายได้ไว้ที่ร้อยละ 30-35 จากการขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ การขยายฐานลูกค้า รวมถึงการเริ่มรับรู้รายได้ใหม่จากธุรกิจครัวกลางและจัดส่งอาหารในระบบคลาวด์

- สำหรับธุรกิจการให้บริการจัดการอาหารแก่โรงเรียนนานาชาติ ยังมีแนวโน้มที่ดีทั้ง Epicure Catering ในประเทศไทยและ The Caterers ในประเทศเวียดนาม ยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำในตลาด โดย Epicure Catering มีแผนในการขยายตลาดไปในช่องทางใหม่และขยายไปยังตลาดต่างประเทศ
- ธุรกิจผลิตเบเกอรี่และแฟรนไชส์ร้านขนมอบ Bonjour Bakery มีแผนการขยายสาขาประมาณ 10-12 แห่งในประเทศไทย ประเทศเวียดนาม และในภูมิภาคเอเชีย นอกจากนี้ยังมีแผนการเพิ่มยอดขาย B2B ในกลุ่มลูกค้าใหม่
- Dusit Gastro ซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการจัดหาอาหาร (Food Sourcing Hub) ให้กับโรงแรมในเครือดุสิตและลูกค้าภายนอก มีแผนในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้น เพิ่มความหลากหลายของสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มโรงแรม ร้านอาหาร กาแฟและธุรกิจจัดเลี้ยง (HoReCa) ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ
- ครัวกลางและจัดส่งอาหารในระบบคลาวด์ Savor Eats

มีแผนการเปิดตัวแบรนด์อย่างเป็นทางการในไตรมาส 1 ปี 2567 โดยนำเสนออาหารหลากหลายเมนูจากผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อม (SME) ที่มีชื่อเสียง

#### ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์:

- โครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค เป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสมที่บริษัทร่วมทุนกับ บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา
  - เมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน 2566 การก่อสร้างในส่วนโครงสร้างอาคาร (Super-structure) ของโรงแรมแล้วเสร็จถึงชั้นบนสุด และได้นำยอดแหลมสีทองซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ทั้งของเดิมและของใหม่ขึ้นติดตั้งเรียบร้อยแล้ว ในเดือนมกราคม 2567 อยู่ระหว่างงานตกแต่งภายในส่วนต่างๆ ของโรงแรม สำหรับงานโครงสร้างอาคาร (Super-structure) ของอาคารสำนักงาน ก่อสร้างพื้นถึงชั้น L19 และส่วนของอาคารที่พักอาศัยแล้วเสร็จถึงพื้นที่ชั้น L6 สำหรับอาคารศูนย์การค้ายังอยู่ระหว่าง

งานใต้ดิน (Sub-structure) และได้ส่งมอบพื้นที่บางส่วนให้ฤทธาเพื่อเริ่มงานก่อสร้างโครงสร้างอาคาร (Super-structure)

- แผนการเปิดโครงการในปัจจุบัน เฟสแรกจะเปิดในไตรมาส 3 ปี 2567 โดยเริ่มจากโรงแรม ตามด้วยอาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า และอาคารที่พักอาศัยเป็นส่วนสุดท้ายภายในปี 2568
- บริษัทตั้งเป้าหมายการขายอาคารที่พักอาศัยในปี 2567 ไว้ที่ร้อยละ 85 ของพื้นที่ขาย โครงการมีแผนที่จะเริ่มทยอยโอนห้องชุดให้แก่ผู้ซื้อในช่วงปลายปี 2568
- โครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แคมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต เป็นโครงการร่วมทุนกับ บมจ. ออริจิน พร็อพเพอร์ตี้ การก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์ และได้ชำระคืนเงินกู้ยืมจากธนาคารเรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการขายและโอนห้องชุดที่เหลืออยู่

### 4.3 ข้อมูลสำคัญทางการเงิน

งบแสดงฐานะการเงินของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

สินทรัพย์	2564	%	2565	%	2566	%
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	160,633	1.1	195,563	1.2	182,477	1.1
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	392,024	2.6	561,397	3.5	740,734	4.7
สินค้าคงเหลือ	8,082	0.1	10,060	0.1	11,943	0.1
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1,664,929	11.3	1,759,807	11.1	1,910,943	12.0
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	100,089	0.7	103,487	0.7	110,495	0.7
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็น						
สินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย	55,000	0.4	-	-	-	-
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>2,380,757</b>	<b>16.2</b>	<b>2,630,314</b>	<b>16.6</b>	<b>2,956,592</b>	<b>18.6</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน	3,276,988	22.3	3,473,607	22.0	3,399,958	21.4
เงินลงทุนในบริษัทรวม	1,668,103	11.4	1,660,753	10.5	1,660,426	10.4
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	2,442,665	16.7	2,946,872	18.6	2,946,720	18.5
เงินลงทุนในการร่วมค้า	151,144	1.0	182,406	1.1	182,406	1.1
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	916,944	6.3	1,163,664	7.4	1,178,664	7.4
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,040,000	7.1	1,140,000	7.2	1,179,000	7.4
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	894,628	6.1	818,651	5.2	796,188	5.0
สินทรัพย์สิทธิการใช้	1,614,958	11.0	1,538,261	9.7	1,393,510	8.8
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	128,303	0.9	123,272	0.8	123,819	0.8
เงินมัดจำ	100,110	0.7	100,110	0.6	80,088	0.5
ภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย	25,505	0.2	33,722	0.2	4,728	0.0
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	12,767	0.1	11,862	0.1	11,906	0.1
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>12,272,115</b>	<b>83.8</b>	<b>13,193,180</b>	<b>83.4</b>	<b>12,957,413</b>	<b>81.4</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>14,652,872</b>	<b>100.0</b>	<b>15,823,494</b>	<b>100.0</b>	<b>15,914,005</b>	<b>100.0</b>

งบแสดงฐานะการเงินของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	2564	%	2565	%	2566	%
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,252,000	8.5	1,060,000	6.7	1,200,000	7.4
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1,360,000	9.3	1,332,000	8.4	1,313,000	8.3
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	218,506	1.5	270,782	1.7	360,743	2.3
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน						
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	1,081,545	7.4	171,773	1.1	249,738	1.6
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนด						
ชำระภายในหนึ่งปี	61,671	0.4	73,714	0.5	105,817	0.7
หุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	1,991,150	12.6	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	23,893	0.2	32,575	0.2	30,769	0.2
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>3,997,615</b>	<b>27.3</b>	<b>4,931,994</b>	<b>31.2</b>	<b>3,260,067</b>	<b>20.5</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	1,175,202	8.0	1,455,434	9.2	1,230,897	7.7
หุ้นกู้	1,979,090	13.5	-	-	2,475,222	15.6
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,555,889	24.2	3,731,932	23.6	3,552,017	22.3
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	200,675	1.4	217,860	1.4	222,876	1.4
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	98,323	0.7	101,118	0.6	108,389	0.7
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	584	0.0	411	0.0	558	0.0
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>7,009,763</b>	<b>47.8</b>	<b>5,506,755</b>	<b>34.8</b>	<b>7,589,959</b>	<b>47.7</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>11,007,378</b>	<b>75.1</b>	<b>10,438,749</b>	<b>66.0</b>	<b>10,850,026</b>	<b>68.2</b>



งบแสดงฐานะการเงินของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)	2564	%	2565	%	2566	%
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนเรือนหุ้น						
ทุนจดทะเบียน	850,000	5.8	850,000	5.4	850,000	5.3
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	850,000	5.8	850,000	5.4	850,000	5.3
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	1,643,000	11.2	1,643,000	10.4	1,643,000	10.3
ส่วนเกินทุนหุ้นซื้อคืน	16,950	0.1	16,950	0.1	16,950	0.1
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว						
ทุนสำรองตามกฎหมาย	85,000	0.6	85,000	0.5	85,000	0.5
ยังไม่ได้จัดสรร	1,050,544	7.2	1,316,045	8.3	995,279	6.3
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	1,473,750	9.3	1,473,750	9.3
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>3,645,494</b>	<b>24.9</b>	<b>5,384,745</b>	<b>34.0</b>	<b>5,063,979</b>	<b>31.8</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>14,652,872</b>	<b>100.0</b>	<b>15,823,494</b>	<b>100.0</b>	<b>15,914,005</b>	<b>100.0</b>

งบกำไรขาดทุนของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2564	%	2565	%	2566	%
<b>รายได้</b>						
รายได้จากการขายและการให้บริการ	229,449	14.6	612,083	27.2	1,037,894	45.8
รายได้ค่าบริการงาน	111,353	7.1	205,693	9.1	240,016	10.6
ดอกเบี้ยรับ	274,487	17.5	300,986	13.4	342,945	15.2
เงินปันผลรับ	523,625	33.3	523,856	23.3	322,152	14.2
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	151,240	6.7	-	-
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทรวม	250,121	15.9	130,000	5.8	-	-
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	73	0.0	893	0.0	-	-
กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	-	100,000	4.5	39,000	1.7
รายได้อื่น	181,570	11.6	224,404	10.0	283,796	12.5
<b>รวมรายได้</b>	<b>1,570,678</b>	<b>100.0</b>	<b>2,249,155</b>	<b>100.0</b>	<b>2,265,803</b>	<b>100.0</b>
<b>ต้นทุนและค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนขายและการให้บริการ	(186,298)	(11.9)	(308,836)	(13.7)	(471,257)	(20.8)
ต้นทุนบริการ - ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(155,298)	(9.9)	(147,642)	(6.6)	(168,604)	(7.4)
ค่าใช้จ่ายในการขาย	(124,829)	(7.9)	(132,229)	(5.9)	(219,438)	(9.7)
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	(665,546)	(42.4)	(791,634)	(35.2)	(966,498)	(42.6)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(122,658)	(7.8)	(122,541)	(5.4)	(116,782)	(5.2)
ขาดทุนจากการด้อยค่า	(56,771)	(3.6)	-	-	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	(407,699)	(26.0)	(463,587)	(20.6)	(518,973)	(22.9)
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>(1,719,099)</b>	<b>(109.5)</b>	<b>(1,966,469)</b>	<b>(87.4)</b>	<b>(2,461,552)</b>	<b>(108.6)</b>
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(148,421)	(9.5)	282,686	12.6	(195,749)	(8.6)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	15,358	1.0	(17,185)	(0.8)	(5,016)	(0.3)
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี</b>	<b>(133,063)</b>	<b>(8.5)</b>	<b>265,501</b>	<b>11.8</b>	<b>(200,765)</b>	<b>(8.9)</b>
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น - ส่วนที่เป็น ของบริษัท (บาท)	(0.16)		0.26		(0.38)	
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (หุ้น)	850,000,000		850,000,000		850,000,000	

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2564	2565	2566
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(133,063)	265,501	(200,765)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง			
ผลกำไรจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	7,268	-	-
ภาษีเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ใน			
กำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(1,454)	-	-
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไร			
หรือขาดทุนในภายหลัง	5,814	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สรุทธิจากภาษี	5,814	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(127,249)	265,501	(200,765)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม			
ส่วนที่เป็นของบริษัท	(127,249)	265,501	(200,765)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(127,249)	265,501	(200,765)

งบกระแสเงินสดของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2564	2565	2566
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(133,063)	265,501	(200,765)
ปรับรายการที่กระทบกำไร (ขาดทุน) เป็นเงินสดรับ (จ่าย)			
ดอกเบี้ยรับ	(274,487)	(300,986)	(342,945)
เงินปันผลรับ	(523,625)	(523,856)	(322,152)
(กลับรายการ) ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	5,562	2,212	(1,134)
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	129,166	117,098	119,607
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้	137,677	135,617	149,808
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	11,113	17,468	15,969
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมนอกหุ้นกู้	3,871	12,060	12,072
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	21,242	18,035	12,771
กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของ			
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	(100,000)	(39,000)
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	(151,240)	-
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทรวม	(250,121)	(130,000)	-
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(73)	(893)	(77)
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายสินทรัพย์	7,014	3,760	-
ขาดทุนจากการเลิกบริษัทย่อย	280	-	-
ขาดทุนจากการด้อยค่า	56,771	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	407,699	463,587	518,973
(รายได้) ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	(15,358)	17,185	5,016
	(416,332)	(154,452)	(71,857)
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>			
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	(102,859)	(141,632)	(89,056)
สินค้าคงเหลือ	1,523	(1,978)	(877)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(24,227)	(3,398)	(6,613)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(889)	905	(44)
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	(150,190)	(2,773)	112,986
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(4,710)	8,682	(1,697)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(6,767)	(173)	(3)
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(7,647)	(15,240)	(7,340)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) การดำเนินงาน	(712,098)	(310,059)	(64,501)
ภาษีเงินได้รับคืน (จ่ายออก)	(9,016)	3,653	27,403
<b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>(721,114)</b>	<b>(306,406)</b>	<b>(37,098)</b>

งบกระแสเงินสดของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2564	2565	2566
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>			
ดอกเบี้ยรับ	73,828	62,546	46,849
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(366,887)	(540,238)	(329,961)
เงินสดรับจากเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	620,400	445,360	178,825
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(66,149)	(246,720)	(15,000)
เงินปันผลรับจากบริษัทย่อย	453,040	440,485	193,100
เงินปันผลรับจากบริษัทรวม	70,585	83,371	129,053
เงินสดรับจากการคืนทุนบริษัทย่อย	4,920	-	-
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	285,000	152
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนในบริษัทรวม	259,581	137,350	-
เงินสดรับจากการลดเงินลงทุนในบริษัทรวม	12,785	-	327
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในบริษัทย่อย	-	(285,000)	-
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในบริษัทรวม	(57,429)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในการร่วมค้า	(15,631)	(31,262)	-
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	2,688	1,511	1,121
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(94,548)	(55,706)	(97,566)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	(110,118)	(2,232)	(16,502)
เงินสดจ่ายเพื่อสินทรัพย์สิทธิการใช้	(4,500)	(9,000)	(4,500)
เงินสดรับจากการรับโอนสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิที่ได้มา	-	-	6,200
เงินสดรับจากเงินมัดจำ	-	-	20,600
<b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน</b>	<b>782,565</b>	<b>285,465</b>	<b>112,698</b>



งบกระแสเงินสดของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2564	2565	2566
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>			
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	3,492,000	2,737,000	2,003,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(4,492,000)	(2,929,000)	(1,863,000)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	312,000	561,000	155,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(553,000)	(589,000)	(174,000)
เงินสดจ่ายชำระคืนหนี้สินตามสัญญาเช่า	(43,249)	(58,454)	(73,758)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว	526,297	435,625	25,200
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว	(33,000)	(1,065,165)	(171,773)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้	2,000,000	-	2,500,000
เงินสดจ่ายชำระคืนหุ้นกู้	(1,000,000)	-	(2,000,000)
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้	(24,060)	-	(28,000)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้โดยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	1,500,000	-
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้โดยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	(26,250)	-
เงินสดจ่ายจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในความเป็นเจ้าของ			
ในบริษัทย่อยที่ไม่ได้มีผลทำให้สูญเสียการควบคุม	-	(232,973)	-
ดอกเบี้ยจ่ายหุ้นกู้โดยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	(120,001)
ดอกเบี้ยจ่าย	(214,907)	(276,912)	(340,775)
<b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>(29,919)</b>	<b>55,871</b>	<b>(88,107)</b>
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ			
ก่อนผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน	31,532	34,930	(12,507)
ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อเงินสด			
และรายการเทียบเท่าเงินสด	-	-	(579)
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>	<b>31,532</b>	<b>34,930</b>	<b>(13,086)</b>
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม	129,101	160,633	195,563
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>160,633</b>	<b>195,563</b>	<b>182,477</b>
<b>รายการที่ไม่ใช่เงินสด</b>			
เจ้าหนี้ค่าจัดหาสินทรัพย์	412	412	412
ดอกเบี้ยรับจากลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน	185,490	196,619	208,416

งบแสดงฐานะการเงินรวมของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

สินทรัพย์	2564	%	2565	%	2566	%
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,210,326	5.1	2,142,994	8.2	1,709,592	6.1
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	197,346	0.8	160,211	0.6	162,562	0.6
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	437,811	1.9	533,587	2.0	588,034	2.1
สินค้าคงเหลือ	64,645	0.3	108,936	0.4	111,339	0.4
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	3,000	0.0	3,000	0.0	3,677	0.0
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการอื่น	16,710	0.1	17,281	0.1	17,112	0.1
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	272,808	1.1	375,045	1.4	478,204	1.7
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>2,202,646</b>	<b>9.3</b>	<b>3,341,054</b>	<b>12.7</b>	<b>3,070,520</b>	<b>11.0</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	610,255	2.6	36,975	0.1	73,985	0.3
เงินลงทุนในบริษัทรวม	1,631,367	6.9	1,473,662	5.6	1,419,120	5.1
เงินลงทุนในการร่วมค้า	220,054	0.9	287,096	1.1	316,824	1.1
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	291,947	1.2	434,500	1.6	449,500	1.6
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,151,992	4.9	1,251,992	4.8	1,298,000	4.7
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	5,785,319	24.3	7,281,035	27.8	10,214,649	36.6
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าก่อสร้าง	745,171	3.1	899,198	3.4	537,828	1.9
สินทรัพย์สิทธิการใช้	9,071,420	38.1	8,620,903	32.9	7,940,978	28.4
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม	852,599	3.6	866,759	3.3	754,727	2.7
ค่าความนิยม	651,890	2.7	971,348	3.7	998,898	3.6
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	161,125	0.7	262,026	1.0	318,487	1.1
เงินมัดจำ	147,660	0.6	196,830	0.8	218,962	0.8
ภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย	80,008	0.3	125,259	0.5	57,485	0.2
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	180,642	0.8	180,531	0.7	251,908	0.9
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>21,581,449</b>	<b>90.7</b>	<b>22,888,114</b>	<b>87.3</b>	<b>24,851,351</b>	<b>89.0</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>23,784,095</b>	<b>100.0</b>	<b>26,229,168</b>	<b>100.0</b>	<b>27,921,871</b>	<b>100.0</b>

งบแสดงฐานะการเงินรวมของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	2564	%	2565	%	2566	%
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,280,737	5.4	1,124,709	4.3	1,320,550	4.7
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	1,120,696	4.7	1,924,155	7.3	1,963,555	7.0
เจ้าหนี้ค่าซื้อธุรกิจที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	47,030	0.2	-	-	-	-
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน						
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	1,315,419	5.5	296,480	1.1	353,689	1.3
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น						
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	-	-	11,270	0.1
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่า						
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	252,413	1.1	274,735	1.1	318,182	1.1
หุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	1,991,150	7.6	-	-
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้าที่ครบกำหนด						
ภายในหนึ่งปี	25,433	0.1	27,466	0.1	27,466	0.1
ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย	34,408	0.1	51,669	0.2	47,507	0.2
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	94,540	0.4	165,542	0.6	301,617	1.1
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>4,170,676</b>	<b>17.5</b>	<b>5,855,906</b>	<b>22.3</b>	<b>4,343,836</b>	<b>15.6</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	1,366,409	5.7	1,647,902	6.3	2,044,359	7.3
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	518,622	2.3	312,499	1.2	312,499	1.1
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น	20,433	0.1	24,598	0.1	8,487	0.0
หุ้นกู้	1,979,090	8.3	-	-	2,475,222	8.9
หนี้สินตามสัญญาเช่า	7,517,377	31.6	7,451,335	28.4	7,097,822	25.4
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	457,241	1.9	466,365	1.8	438,899	1.6
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	330,949	1.4	334,522	1.3	317,186	1.1
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	196,006	0.8	206,944	0.8	212,829	0.8
ภาระหนี้สินจากการลงทุนในการร่วมค้า	-	-	-	-	15,071	0.1
รายได้รับล่วงหน้า	2,356,163	9.9	3,209,642	12.2	3,416,327	12.2
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	859,778	3.6	1,606,241	6.1	2,855,101	10.2
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	116,644	0.5	68,691	0.3	71,117	0.3
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>15,718,712</b>	<b>66.1</b>	<b>15,328,739</b>	<b>58.5</b>	<b>19,264,919</b>	<b>69.0</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>19,889,388</b>	<b>83.6</b>	<b>21,184,645</b>	<b>80.8</b>	<b>23,608,755</b>	<b>84.6</b>

งบแสดงฐานะการเงินรวมของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)	2564	%	2565	%	2566	%
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนเรือนหุ้น						
ทุนจดทะเบียน	850,000	3.6	850,000	3.2	850,000	3.0
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	850,000	3.6	850,000	3.2	850,000	3.0
หุ้นทุนซื้อคืน	(15,740)	(0.1)	(15,740)	(0.1)	(15,740)	(0.1)
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น						
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	1,643,000	6.9	1,643,000	6.3	1,643,000	5.9
ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน	18,365	0.1	18,365	0.1	18,365	0.1
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว						
ทุนสำรองตามกฎหมาย	85,000	0.4	85,000	0.3	85,000	0.3
กองทุนวิทยาลัยดุสิตธานี	464,896	1.9	443,995	1.7	405,788	1.5
สำรองหุ้นทุนซื้อคืน	15,740	0.1	15,740	0.1	15,740	0.1
ยังไม่ได้จัดสรร (ขาดทุนสะสม)	442,838	1.8	(191,701)	(0.7)	(840,390)	(3.0)
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	1,473,750	5.6	1,473,750	5.2
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	(216,602)	(0.9)	(200,991)	(0.8)	(195,374)	(0.7)
<b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>	<b>3,287,497</b>	<b>13.8</b>	<b>4,121,418</b>	<b>15.7</b>	<b>3,440,139</b>	<b>12.3</b>
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	607,210	2.6	923,105	3.5	872,977	3.1
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>3,894,707</b>	<b>16.4</b>	<b>5,044,523</b>	<b>19.2</b>	<b>4,313,116</b>	<b>15.4</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>23,784,095</b>	<b>100.0</b>	<b>26,229,168</b>	<b>100.0</b>	<b>27,921,871</b>	<b>100.0</b>

งบกำไรขาดทุนรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2564	%	2565	%	2566	%
<b>รายได้</b>						
รายได้จากการขายและการให้บริการ	2,194,360	63.7	4,092,818	79.8	5,376,769	83.9
รายได้ค่าบริการงาน	191,518	5.6	406,943	7.9	619,107	9.7
ดอกเบี้ยรับ	9,995	0.3	11,707	0.2	27,192	0.4
เงินปันผลรับ	302	0.0	-	-	-	-
รับรู้รายได้จากค่าเช่ารับล่วงหน้า	25,433	0.7	25,603	0.5	27,466	0.4
กำไรจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	58,910	1.7	-	-	-	-
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	251,424	7.3	130,810	2.6	-	-
รายได้ค่าธรรมเนียมการจัดการ	16,314	0.5	4,449	0.1	-	-
กำไรจากการวัดมูลค่าสินทรัพย์ทางการเงิน	152,106	4.4	32,253	0.6	2,756	0.0
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	303,798	8.8	92,895	1.8	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุน						
ในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	15,735	0.5	25,787	0.5	48,493	0.7
กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของ						
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	-	100,000	2.0	46,008	0.8
รายได้อื่น	223,258	6.5	206,601	4.0	262,542	4.1
<b>รวมรายได้</b>	<b>3,443,153</b>	<b>100.0</b>	<b>5,129,866</b>	<b>100.0</b>	<b>6,410,333</b>	<b>100.0</b>
<b>ต้นทุนและค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนขายและการให้บริการ	(1,390,246)	(40.4)	(2,208,357)	(43.1)	(2,978,370)	(46.4)
ต้นทุนบริการ - ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(653,572)	(19.0)	(642,658)	(12.5)	(634,453)	(9.9)
ค่าใช้จ่ายในการขาย	(214,805)	(6.2)	(331,750)	(6.5)	(491,915)	(7.7)
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	(1,323,250)	(38.4)	(1,692,619)	(33.0)	(2,078,387)	(32.4)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(286,669)	(8.3)	(291,784)	(5.7)	(266,241)	(4.2)
ขาดทุนจากการด้อยค่า	(105,635)	(3.1)	-	-	(8,322)	(0.1)
ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	-	-	(32,925)	(0.6)	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	(469,266)	(13.6)	(492,549)	(9.6)	(523,893)	(8.2)
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>(4,443,443)</b>	<b>(129.0)</b>	<b>(5,692,642)</b>	<b>(111.0)</b>	<b>(6,981,581)</b>	<b>(108.9)</b>
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(1,000,290)	(29.0)	(562,776)	(11.0)	(571,248)	(8.9)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	(23,683)	(0.7)	15,629	0.3	(12,818)	(0.2)
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี</b>	<b>(1,023,973)</b>	<b>(29.7)</b>	<b>(547,147)</b>	<b>(10.7)</b>	<b>(584,066)</b>	<b>(9.1)</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น - ส่วนที่เป็น</b>						
<b>ของบริษัท (บาท)</b>	(1.12)		(0.65)		(0.82)	
<b>จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (หุ้น)</b>	845,285,000		845,285,000		845,285,000	



งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2564	2565	2566
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(1,023,973)	(547,147)	(584,066)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง			
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน	(75,001)	(10,752)	11,161
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นของบริษัทรวมที่ใช้วิธีส่วนได้เสีย	28,209	8,574	(3,971)
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(46,792)	(2,178)	7,190
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง			
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าใหม่ของ			
ผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	42,062	3,954	(4,133)
ภาษีเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(8,962)	(989)	1,033
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	33,100	2,965	(3,100)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สรุติจากภาษี	(13,692)	787	4,090
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(1,037,665)	(546,360)	(579,976)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม			
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(955,044)	(483,348)	(567,093)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(82,621)	(63,012)	(12,883)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(1,037,665)	(546,360)	(579,976)

งบกระแสเงินสดรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2564	2565	2566
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(1,023,973)	(547,147)	(584,066)
<i>ปรับรายการที่กระทบกำไร (ขาดทุน) เป็นเงินสดรับ (จ่าย)</i>			
รายได้จากการรับรู้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	(25,433)	(25,603)	(27,466)
ดอกเบี้ยรับ	(9,995)	(11,707)	(27,192)
เงินปันผลรับ	(302)	-	-
กำไรจากการวัดมูลค่าสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	(152,106)	(32,253)	(2,756)
(กลับรายการ) ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	11,250	(8,495)	(799)
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	425,956	395,279	357,039
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้	422,851	436,088	441,656
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	91,434	103,075	101,999
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมออกหุ้นกู้	3,871	12,060	12,072
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	48,659	35,517	24,217
ส่วนแบ่ง (กำไร) ขาดทุนของการร่วมค้าและบริษัทร่วม			
ที่ใช้วิธีส่วนได้เสีย	(15,735)	(25,787)	(48,493)
กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของ			
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	(100,000)	(46,008)
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(251,424)	(130,810)	-
กำไรจากการยกเลิกสัญญาเช่า	-	(12,434)	-
(กำไร) ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	(58,910)	32,925	-
(กลับรายการ) ผลขาดทุนจากการด้อยค่าที่รับรู้			
ไว้ในกำไรหรือขาดทุน	105,635	-	(36,151)
(กำไร) ขาดทุนจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(303,798)	(92,895)	1,379
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายสินทรัพย์	734	3,804	-
รายได้ค่าธรรมเนียมการจัดการ	(16,314)	(4,449)	-
ต้นทุนทางการเงิน	469,266	492,549	523,893
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้	23,683	(15,629)	12,818
	(254,651)	504,088	702,142
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>			
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	(9,322)	(36,588)	(7,853)
สินค้าคงเหลือ	(3,841)	(21,300)	(6,516)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(46,907)	(26,866)	(111,818)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(68,456)	111	(47,877)

งบกระแสเงินสดรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม (ต่อ)

(หน่วย: พันบาท)

	2564	2565	2566
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (ต่อ)</b>			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	(343,297)	237,294	166,195
รายได้รับล่วงหน้า	988,506	853,479	206,685
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	690,882	746,463	1,248,860
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	11,921	68,560	136,075
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(21,951)	(48,544)	2,426
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(22,376)	(26,177)	(22,152)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากการดำเนินงาน	920,508	2,250,520	2,266,167
ภาษีเงินได้จ่ายออก	(104,295)	(157,966)	(41,794)
<b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากการดำเนินงาน</b>	<b>816,213</b>	<b>2,092,554</b>	<b>2,224,373</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>			
ดอกเบี้ยรับ	5,305	11,917	8,088
เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	5,184	624,938	2,500
เงินสดจ่ายเพื่อสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	-	(14,000)	(39,105)
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(3,000)	-	(39,530)
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(66,149)	(142,553)	(15,000)
เงินปันผลรับจากบริษัทร่วม	70,585	83,371	129,053
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	285,000	-
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	460,510	137,350	-
เงินสดรับจากการลดเงินลงทุนในบริษัทร่วม	12,785	-	327
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในบริษัทร่วม	(57,429)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในการร่วมค้า	(77,790)	(31,262)	(6,120)
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	363,180	132,728	619
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อยสุทธิจากเงินสดที่ได้มา	-	(270,553)	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(1,002,636)	(1,271,473)	(2,716,423)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	(128,574)	(3,558)	(23,055)
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าก่อสร้าง	(369,319)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อสินทรัพย์สิทธิการใช้	(11,368)	(9,000)	(18,220)
เงินสดรับชำระเงินมัดจำ	-	-	20,600
เงินสดจ่ายชำระเงินมัดจำ	-	(49,170)	(43,570)
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน (ต่อ)</b>			
เงินสดรับจากรายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	-	36,757	-
<b>กระแสเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน</b>	<b>(798,716)</b>	<b>(479,508)</b>	<b>(2,739,836)</b>

งบกระแสเงินสดรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2564	2565	2566
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>			
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	3,520,737	2,979,260	2,373,943
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(4,492,000)	(3,135,288)	(2,178,102)
เงินสดจ่ายชำระคืนหนี้สินตามสัญญาเช่า	(240,212)	(260,802)	(279,235)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว	594,192	527,714	843,958
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว	(112,720)	(1,482,117)	(390,888)
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกเงินกู้ยืมระยะยาว			
จากสถาบันการเงิน	-	-	(27,500)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้	2,000,000	-	2,500,000
เงินสดจ่ายชำระคืนหุ้นกู้	(1,000,000)	-	(2,000,000)
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้	(24,060)	-	(28,000)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	1,500,000	-
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	(26,250)	-
เงินสดจ่ายจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในความเป็นเจ้าของ			
ในบริษัทย่อยที่ไม่ได้มีผลทำให้สูญเสียการควบคุม	-	(233,263)	-
เงินสดรับจากการเพิ่มทุนในบริษัทย่อยจากส่วนได้เสีย			
ที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	26,835	-
ดอกเบี้ยจ่ายหุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	(120,001)
ดอกเบี้ยจ่าย	(454,948)	(537,979)	(606,857)
จ่ายเงินปันผล	(9,252)	(23,668)	(31,430)
<b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>(218,263)</b>	<b>(665,558)</b>	<b>55,888</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>			
ก่อนผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน	(200,766)	947,488	(459,575)
ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อเงินสดและรายการ			
เทียบเท่าเงินสด	(9,369)	(14,820)	26,173
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>	<b>(210,135)</b>	<b>932,668</b>	<b>(433,402)</b>
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม	1,420,461	1,210,326	2,142,994
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>1,210,326</b>	<b>2,142,994</b>	<b>1,709,592</b>
<b>รายการที่ไม่ใช่เงินสด</b>			
เจ้าหนี้ค่าจัดหาสินทรัพย์	3,138	460,121	336,013
สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	70,621	78,746
ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่บันทึกเป็นส่วนหนึ่งของ			
ของต้นทุนสินทรัพย์	57,145	57,145	56,635
ต้นทุนการกู้ยืมที่บันทึกเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนสินทรัพย์	213,928	241,741	278,836

## อัตราส่วนสภาพคล่อง

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	0.53	0.57	0.71	0.60	0.53	0.91
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว	เท่า	0.39	0.44	0.51	0.14	0.15	0.28
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด	เท่า	0.19	0.45	0.44	(0.15)	(0.07)	(0.02)
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า	เท่า	10.67	17.48	21.27	16.92	54.65	66.31
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย	วัน	33.73	20.60	16.92	21.28	6.59	5.43
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	เท่า	22.16	25.44	27.04	21.07	34.05	42.84
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย	วัน	16.24	14.15	13.31	17.09	10.57	8.40
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้	เท่า	6.78	10.80	11.87	6.66	7.77	10.29
ระยะเวลาชำระหนี้	วัน	53.07	33.34	30.34	54.08	46.32	34.99
ระยะเวลาหมุนเวียนของเงินสด	วัน	(3.10)	1.41	(0.10)	(15.71)	(29.16)	(21.16)

## อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหาทำไร

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
อัตรากำไรขั้นต้น	%	6.86	30.34	32.81	(48.88)	25.42	38.35
อัตรากำไรสุทธิ	%	(27.45)	(9.78)	(8.89)	(8.47)	11.80	(8.86)
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE)	%	(25.10)	(13.54)	(15.07)	(3.59)	5.88	(3.84)

## อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	%	(2.28)	(0.28)	(0.17)	1.77	4.90	2.04
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร	%	(1.57)	5.93	3.71	15.57	62.53	10.48
อัตราการหมุนของสินทรัพย์	เท่า	0.15	0.21	0.24	0.11	0.15	0.14



อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	6.05	5.14	6.86	3.02	1.94	2.14
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย	เท่า	(1.13)	(0.14)	(0.09)	0.64	1.61	0.62
อัตราการจ่ายเงินปันผล	%	-	-	-	-	-	-

ต่อหุ้น		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
มูลค่าหุ้น	บาท	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
มูลค่าตามบัญชี	บาท	3.89	4.88	4.07	4.29	6.33	5.96
กำไรต่อหุ้น	บาท	(1.12)	(0.65)	(0.82)	(0.16)	0.26	(0.38)
เงินปันผลต่อหุ้น	บาท	-	-	-	-	-	-

อัตราส่วนการเติบโต

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
อัตราส่วนการขาย	%	(3.42)	86.52	31.37	(37.33)	166.76	69.57
อัตราส่วนต้นทุนขาย	%	(5.66)	58.85	34.87	(28.77)	65.78	52.59
อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	%	(5.30)	31.62	26.97	2.33	16.89	28.37
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	%	2.52	46.57	(6.75)	54.37	299.53	(175.62)
อัตราส่วนสินทรัพย์รวม	%	4.14	10.28	6.45	0.42	7.99	0.57

## 5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 5.1 ข้อมูลทั่วไป

รายละเอียดตามหัวข้อ 1.1.5 ข้อมูลทั่วไป

### 5.2 ข้อมูลสำคัญอื่น

บริษัทไม่มีข้อมูลสำคัญอื่นที่จะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุน

### 5.3 ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทมีคดีข้อพิพาทซึ่งบริษัทหรือบริษัทย่อยเป็นคู่ความหรือคู่กรณีที่ยื่นฟ้องแล้วทั้งสิ้น 1 คดี ดังต่อไปนี้

#### ศาลล้มละลายกลาง

หมายเลขแดงที่ 2472/2548

ระหว่าง	บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	เจ้าหนี้
กับ	บริษัท เวิลด์อินเตอร์เทรด คอร์ปอเรชั่น จำกัด	ลูกหนี้
มูลคดี	ฟ้องล้มละลาย	
จำนวนทุนทรัพย์	56,878,778.48 บาท	
วันที่ฟ้องคดี	31 มกราคม 2548	
ทนายความ	นายสุเมธ แผลงประพันธ์ สำนักงานกฎหมายคณิง แอนด์ พาร์ทเนอร์ส	

#### ความเป็นมาของคดี

ตามที่บริษัท เวิลด์อินเตอร์เทรด คอร์ปอเรชั่น จำกัด ลูกหนี้ตามคำพิพากษาในคดีแพ่งหมายเลขแดงที่ 2065-2066/2547 และได้รับทราบคำสั่งบังคับของศาลโดยชอบแล้ว แต่ลูกหนี้ก็ไม่ได้ชำระหนี้แต่อย่างใด อีกทั้ง เจ้าหนี้ได้ทำการสืบทรัพย์ของลูกหนี้แล้วก็ไม่พบทรัพย์สินที่จะถึงชำระแก่เจ้าหนี้ได้

วันที่ 9 สิงหาคม 2548 ลูกหนี้ยื่นอุทธรณ์คัดค้านคำสั่งของศาลล้มละลายกลางที่ให้ลูกหนี้เป็นบุคคลล้มละลาย

วันที่ 4 พฤศจิกายน 2548 เจ้าหนี้ยื่นคำแก้อุทธรณ์ของลูกหนี้เพื่อให้ศาลพิจารณาและพิพากษายกอุทธรณ์ลูกหนี้

วันที่ 2 ตุลาคม 2549 ศาลล้มละลายกลางนัดไต่สวนลูกหนี้ โดยศาลทำการไต่สวนกรรมการของลูกหนี้จนได้ความเพียงพอแล้ว จึงให้ปิดการไต่สวน

วันที่ 21 ตุลาคม 2549 ศาลล้มละลายกลางอ่านคำพิพากษาศาลฎีกา โดยศาลฎีกามีคำพิพากษายืนตามศาลชั้นต้นให้ลูกหนี้เป็นบุคคลล้มละลาย

วันที่ 16 กันยายน 2556 หลังจากศาลฎีกาได้มีคำพิพากษาให้บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ชนะในคดีหมายเลขแดงที่ 2065-2066/2547 เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2556 และเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ไม่สามารถรวบรวมทรัพย์สินของ

ลูกหนี้ได้ จึงได้ส่งจดหมายถึงเจ้าหนี้ทุกรายเพื่อให้คัดค้านการปิดคดี ซึ่งหากเจ้าหนี้ทุกรายไม่คัดค้าน เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์จะรายงานศาลขอให้มีการสั่งปิดคดีต่อไป โดยคดีนี้จะครบกำหนด 10 ปี นับแต่วันที่ศาลมีคำสั่งปิดคดีคือในวันที่ 29 มกราคม 2566

#### ความคืบหน้าของคดี

เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2566 เมื่อปรากฏว่าไม่มีความคืบหน้าทางคดีเพิ่มเติมแต่อย่างใด จึงถือว่าปิดคดีนี้อย่างเป็นทางการ

### 5.4 ตลาดรอง

ไม่มี

### 5.5 สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ

**บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)**  
สำนักงานตั้งอยู่ที่ 999/9 ดิ ออฟฟิศเอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 20 - 21, ถนนพระราม 1 เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

#### **ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)**

1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

#### **ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

333 ถนนสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500

## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการ

### 6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

#### 6.1 ภาพรวมของนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ

บริษัท ดุลิธธานี จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเสมอมา ด้วยเชื่อว่า การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ จะส่งผลให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยมีคณะกรรมการบริษัทเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและนโยบายการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม และปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการภายในประเทศ เช่น หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors - IOD) ("IOD") ตลอดจนหลักเกณฑ์ในระดับสากล เช่น หลักเกณฑ์ของ The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) เป็นต้น นอกจากการกำหนดเป็นจรรยาบรรณและนโยบายแล้ว บริษัทได้จัดทำแนวปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการนำนโยบายดังกล่าวไปใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

#### นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

คณะกรรมการบริษัทเห็นควรให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการพิจารณาทบทวนอย่างต่อเนื่อง โดยฉบับปัจจุบันครอบคลุมหลักปฏิบัติและแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยครอบคลุมหลักปฏิบัติ ดังนี้

- หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แกกิจการอย่างยั่งยืน (Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)
- หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)

- หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ (Strengthen Board Effectiveness)
- หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)
- หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Nurture Innovation and Responsible Business)
- หลักปฏิบัติ 6 ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)
- หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)
- หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

#### หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แกกิจการอย่างยั่งยืน

บริษัทมีนโยบายที่กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทไว้ชัดเจน นอกเหนือจากหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัท และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการบริษัทจะมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณประจำปีของบริษัท รวมถึงการกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนงาน และงบประมาณประจำปีที่กำหนด ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงาน และดูแลรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าว รวมทั้งกำหนดให้มีการสื่อสารบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบดังกล่าวต่อ

คณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ฝ่ายจัดการ และพนักงานของบริษัท เพื่อให้คณะกรรมการและทุกฝ่ายได้เข้าใจในบทบาทและตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้นำองค์กร (รายละเอียดเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 7.2.3 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม หัวข้อย่อย “บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท”)

บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย 6 คณะ ซึ่งประกอบด้วย 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล 3) คณะกรรมการการลงทุน 4) คณะกรรมการบริหาร 5) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ 6) คณะกรรมการความยั่งยืน รวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่สนับสนุน ตรวจสอบและกำกับดูแลการปฏิบัติงานและการบริหารงานให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนงาน และงบประมาณประจำปีที่กำหนด และบริษัทได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มไว้อย่างชัดเจนเช่นกัน (รายละเอียดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย และรายละเอียดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 7.2.3 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม หัวข้อย่อย “หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม”)

นอกจากนี้ บริษัทได้จัดทำกฎบัตรสำหรับคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย และดำเนินการให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยได้รับทราบเกี่ยวกับกฎบัตรดังกล่าว รวมถึงมีการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวตามความเหมาะสม เพื่อจะได้แก้ไขให้สอดคล้องกับทิศทางของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทได้มีการจัดทำจริยธรรมทางธุรกิจและนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการให้มีการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย และดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

สำหรับนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วมรวมทั้งกลไกในการกำกับดูแล เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.3 การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

## หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

คณะกรรมการบริษัทมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร รวมถึงเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ เพื่อสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร และเพื่อให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการนี้ บริษัทได้ดำเนินการสื่อสารและอบรมเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมให้แก่พนักงาน และลงประกาศไว้ในเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการขยายธุรกิจ

บริษัทมีนโยบายให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างรากฐานของบริษัทให้แข็งแกร่ง (Strengthening Foundations) เพื่อการเติบโตของกลุ่มบริษัท มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในกิจการเพื่อสร้างความพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการใช้ทรัพย์สินของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

บริษัทมีนโยบายที่จะทบทวนและพิจารณากำหนดแผนกลยุทธ์และงบประมาณทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์และงบประมาณดังกล่าวสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและศักยภาพขององค์กร และมอบหมายให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มมีหน้าที่ในการกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์และงบประมาณที่กำหนด

หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ บริษัทมีนโยบายกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการให้เหมาะสมสอดคล้องกับธุรกิจและขนาดของบริษัท และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด โดยประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์กับบริษัทอันประกอบด้วยทักษะทางด้านธุรกิจโรงแรม ด้านบัญชีและการเงิน ด้านการลงทุนในต่างประเทศ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านกฎหมาย เพื่อให้มีความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ (Board Diversity) รวมทั้งต้องเป็นบุคคลมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทจะต้องมีส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลอย่างเหมาะสม และมีจำนวนกรรมการอิสระเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 คณะกรรมการของบริษัทประกอบ ด้วยบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน แบ่งเป็นกรรมการที่เป็น ผู้บริหาร 3 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25 ของกรรมการทั้งหมด กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 9 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 75 ของกรรมการทั้งหมด กรรมการอิสระ 8 คน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 66.67 เกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และ กรรมการที่เป็นเพศหญิง 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวน กรรมการทั้งหมด ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยประธาน กรรมการเป็นกรรมการอิสระ รวมทั้งไม่เป็นบุคคลเดียวกัน กับผู้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และไม่ดำรง ตำแหน่งใดๆ ในคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อให้มีความชัดเจนใน การแบ่งแยกหน้าที่และการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระ บริษัทจะพิจารณา จากหลักเกณฑ์ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนเป็น หลัก แต่บริษัทมีนโยบายกำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระ ของบริษัทที่มากกว่าหลักเกณฑ์ตามประกาศคณะกรรมการกำกับ ตลาดทุนกำหนด (รายละเอียดคุณสมบัติของกรรมการอิสระของ บริษัทเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมิน ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ หัวข้อย่อย “คุณสมบัติ ของกรรมการอิสระ”)

บริษัทมีนโยบายกำหนดให้กรรมการอิสระของบริษัทดำรง ตำแหน่งกรรมการอิสระในบริษัทต่อเนื่องได้ไม่เกิน 9 ปี นับ จากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็น ครั้งแรก ทั้งนี้ หากจะแต่งตั้งกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่ง ต่อไป คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึง ความจำเป็นดังกล่าว ในปี 2565 มีกรรมการอิสระที่ครบวาระ การดำรงตำแหน่ง 9 ปี จำนวน 1 คน ได้แก่ นางปราณี ภาชีผล ซึ่งคณะกรรมการบริษัท ตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาล มีมติเห็นชอบให้ นางปราณี ภาชีผล กลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท ต่ออีกวาระหนึ่ง โดยเป็นกรรมการอิสระ และได้รับอนุมัติจากที่ ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

บริษัทมีนโยบายแต่งตั้งกรรมการอิสระ 1 คนให้ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการของบริษัท และจะไม่เป็นบุคคลคนเดียวกับ ประธานกรรมการบริหาร หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และไม่ดำรงตำแหน่งใดๆ ในคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อให้เกิด ความชัดเจนในด้านความรับผิดชอบระหว่างการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลและการบริหารงานประจำ

บริษัทกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทไม่น้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี และกรรมการควรเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการไม่ น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการทั้งหมด ที่จัดขึ้นในปีนั้นๆ เว้นแต่มีเหตุจำเป็น (รายละเอียดการเข้าร่วม

ประชุมของคณะกรรมการเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.2 การเข้าร่วม ประชุมและการจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการรายบุคคล)

กรรมการบริษัทมีหน้าที่ต้องวินิจฉัย แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และออกเสียงเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ดังนั้น ความ เป็นอิสระของกรรมการจึงเป็นเรื่องที่บริษัทคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง บริษัทกำหนดให้กรรมการอิสระสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลทางธุรกิจอย่างเพียงพอที่จะสามารถแสดงความเห็นได้ อย่างเป็นอิสระ รักษาประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุม โดยสม่ำเสมอ และจัดให้มีการประชุมร่วมกันโดยไม่มีกรรมการที่ เป็นผู้บริหารเข้าร่วมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

บริษัทมีการกำหนดนโยบายให้กรรมการแต่ละคนสามารถไปดำรง ตำแหน่งในบริษัทอื่นได้จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังนี้

- กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งในบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัทย่อย และบริษัทร่วมได้ ยกเว้นกรรมการ อิสระจะไม่ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยและ บริษัทร่วม
- กรรมการแต่ละคนจะสามารถไปดำรงตำแหน่งกรรมการ ในบริษัทจดทะเบียนอื่นได้รวมแล้วไม่เกิน 5 แห่ง เว้น แต่คณะกรรมการบริษัทจะมีความเห็นเป็นอย่างอื่น และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มจะสามารถไปดำรงตำแหน่ง ในบริษัทจดทะเบียนอื่นได้รวมแล้วไม่เกิน 2 แห่ง และต้อง ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท
- กรรมการต้องไม่ประกอบกิจการ เข้าเป็นหุ้นส่วน หรือ ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการอัน มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของ บริษัท เว้นแต่จะแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะ มีมติแต่งตั้ง ทั้งนี้ ยกเว้นการเป็นกรรมการของบริษัทย่อย

บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลของกรรมการและผู้บริหาร อาทิ อายุ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ ดำรงตำแหน่งกรรมการ จำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุม การดำรง ตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น บทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบ และรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ชุดย่อยในรายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report)

คณะกรรมการบริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ อิสระเกินกว่ากึ่งหนึ่งและมีประธานเป็นกรรมการอิสระ เพื่อ ให้ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคลซึ่งมีความรู้ ความชำนาญและ ประสบการณ์ที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ กับธุรกิจของบริษัทตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนด เพื่อ นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหาร ของบริษัท และเป็นผู้พิจารณากำหนดนโยบายและวิธีการจ่าย



คำตอบแทนให้กับคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อย และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มของบริษัท ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัท บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยคำตอบดังกล่าวจะต้องไม่อยู่ในอัตราที่สูงเกินไป เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเพื่อพิจารณานุมัติ และบริษัทได้มีการเปิดเผยข้อมูลคำตอบของคณะกรรมการบริษัท ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินในรายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) (รายละเอียดของคณะกรรมการสรรหาพิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาลเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 7.3.2 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาล)

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีการแต่งตั้งเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกฎระเบียบอื่นใด โดยมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำและเก็บรักษาเอกสารสำคัญของบริษัท อาทิ ทะเบียนกรรมการ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ รายงานการประชุมคณะกรรมการ รายงานประจำปีของบริษัท หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น และจัดเก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำแก่กรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด กฎระเบียบ และข้อบังคับของบริษัท และติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ และรับผิดชอบในการจัดประชุมคณะกรรมการและการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งดูแลประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติของที่ประชุมดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท (รายละเอียดของเลขานุการบริษัทเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่นๆ หัวข้อย่อย “เลขานุการบริษัท”)

#### หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

บริษัทมีการกำหนดแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงผ่านการอบรมและสัมมนาต่างๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บริษัทมีนโยบายที่จะจ่ายคำตอบแทนให้เหมาะสมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและผู้บริหารที่มีความสำคัญกับองค์กรมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นของบริษัท โดยมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาลพิจารณาทบทวนคำตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

ทุกปีเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณานุมัติต่อไป

บริษัทมีนโยบายจัดให้มีการเสริมความรู้ให้แก่กรรมการ และผู้บริหารที่สำคัญ โดยจัดสรรให้แต่ละคนเข้าร่วมการอบรม ซึ่งจัดโดยหน่วยงานต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ และมุมมองใหม่ๆ รวมถึงจัดให้มีโครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาประกอบแผนการสืบทอดงานและคู่มือกรรมการ และจัดให้มีการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ เพื่อให้กรรมการที่เข้าใหม่ได้รับทราบข้อมูลของบริษัทและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของบริษัท รวมถึงกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (รายละเอียดการดำเนินการเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ หัวข้อย่อย “การพัฒนาและการส่งเสริมความรู้ให้กับคณะกรรมการบริษัท” และ “การปฐมนิเทศกรรมการใหม่”)

บริษัทได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และผู้บริหารที่สำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจ่ายคำตอบแทน และพัฒนาขีดความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

ด้วยลักษณะธุรกิจของบริษัทเป็นธุรกิจการให้บริการ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับคุณภาพและความสนใจของลูกค้าเป็นสำคัญ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีนโยบายส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความสนใจของลูกค้า

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและการร่วมมือกันระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้เสีย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจและสร้างความเชื่อมั่น รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว บริษัทจึงได้มีการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติ ดังนี้

#### ผู้ถือหุ้น

- สร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพและมั่นคง เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่ยั่งยืน โดยมีผลประกอบการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
- เคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นในการได้รับข้อมูลที่จำเป็นโดยเท่าเทียมกัน เผยข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง

- ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งรายละเอียดต่างๆ ได้กล่าวไว้ในหัวข้อสิทธิของผู้ถือหุ้น และการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

#### พนักงาน

- ดูแลความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- จัดให้มีสวัสดิการต่างๆ เช่น ประกันสุขภาพ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาลและค่าทดแทนตามที่กฎหมายกำหนด
- สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าให้กับพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- สนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
- ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเติบโตไปพร้อมกับความสำเร็จของบริษัท
- จัดโครงการต่างๆ เพื่อให้ความรู้ความสามารถกับบุคลากรในองค์กร
- ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และต้องสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัททั้งในระยะสั้น เช่น ความสามารถในการทำกำไรในแต่ละปี และระยะยาว เช่น การวัดผลการปฏิบัติงานตาม KPIs

#### ลูกค้า

- ปฏิบัติต่อลูกค้าถูกต้องตรงตามเงื่อนไขที่ตกลงกัน
- ปฏิบัติต่อลูกค้าทุกรายอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน
- รักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าตลอดเวลา รวมถึงมุ่งพัฒนาการรักษาสัมพันธ์กับลูกค้าแบบยั่งยืน
- รับข้อเสนอแนะและ/หรือรับข้อร้องเรียนของลูกค้าและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ
- ดูแลความปลอดภัยและสวัสดิภาพของลูกค้า
- ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันต่อเหตุการณ์
- รักษาความลับของลูกค้า รวมทั้งไม่นำข้อมูลลูกค้าไปใช้ประโยชน์ต่อตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ

#### คู่แข่ง

- ประพฤติตามกรอบกติกาการแข่งขันที่ดี
- รักษาบรรทัดฐานของข้อพึงปฏิบัติในการแข่งขัน
- ไม่ใช้วิธีไม่สุจริตเพื่อทำลายคู่แข่ง

#### คู่ค้า

- ดำเนินธุรกิจที่ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียม จารีตประเพณี อันดีงาม
- ปฏิบัติตามสัญญา เงื่อนไข หรือข้อตกลงต่างๆ

- ปฏิบัติต่อคู่ค้าทุกรายอย่างเหมาะสม เสมอภาค และเป็นธรรม
- กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้า โดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญในธุรกิจ สถานะทางการเงินมั่นคง ไม่มีประวัติการละทิ้งงาน มีความสามารถในการส่งมอบงาน และสินค้าตามกำหนด คุณภาพของงานและสินค้าได้มาตรฐาน และมีราคาที่เหมาะสมตามราคาตลาด

#### เจ้าหนี้

- ปฏิบัติตามสัญญา เงื่อนไข หรือข้อตกลงต่างๆ
- ปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ทุกรายอย่างเหมาะสม เสมอภาค และเป็นธรรม
- ไม่เรียกหรือไม่รับ หรือจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริต

#### ชุมชน สังคม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม

- เข้าร่วมกิจกรรมกับโครงการต่างๆ ที่เป็นการสร้างสรรค์ ส่งเสริมและพัฒนาความเป็นอยู่ของสังคมหรือชุมชน
- สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับรัฐและชุมชน ในกิจกรรมของชุมชน สังคม และสถาบันการศึกษา
- ส่งเสริมให้พนักงานของกลุ่มบริษัทมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม
- จัดให้พนักงานมีกิจกรรมหรือเข้าร่วมอบรมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม
- ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- สนับสนุนและให้ความร่วมมือในโครงการต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่ออนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม
- ใช้ทรัพยากร วัสดุ หรืออุปกรณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด
- ควบคุม ดูแลวัสดุและอุปกรณ์ให้อยู่ในมาตรฐานเพื่อลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

#### นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเคารพกฎหมายและสิทธิมนุษยชน

การเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งรวมถึงกฎหมายภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมายในประเทศที่เข้าไปลงทุน เพื่อให้การลงทุนของบริษัทเป็นไปอย่างถูกต้องและโปร่งใส

บริษัทตระหนักและให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนอันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยสนับสนุนและเคารพการปกป้องสิทธิมนุษยชน ดูแลมิให้ธุรกิจของบริษัทเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงานต่อต้านการใช้แรงงานเด็ก ให้ความเคารพนับถือและ

ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรมบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ เพศ อายุ ศิพ าศนา สภพร่างกาย ฐานะ ชาติตระกูล ตลอดจนส่งเสริมให้มีการเฝ้าระวังการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิทธิมนุษยชนภายในบริษัท และส่งเสริมให้บริษัทย่อย ผู้ร่วมทุน คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล คู่ครองสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิอันเกิดจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยพิจารณาชดเชยค่าเสียหายให้ไม่ต่ำกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น

นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา บริษัทดำเนินธุรกิจและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวกับสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ไม่ว่าจะเป็นเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ ลิขสิทธิ์ ความลับทางการค้า และทรัพย์สินทางปัญญาด้านอื่นที่กฎหมายกำหนด อาทิ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้อง โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทุกชนิดจะต้องผ่านการตรวจสอบและลงโปรแกรมโดยฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น การส่งเสริมให้พนักงานตรวจสอบผลงานหรือข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานว่า ไม่เป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือกระทำการใดๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตัว หรือเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น

## หลักปฏิบัติ 6 ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

บริษัทมีนโยบายที่จะจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านการเงิน และการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการปกป้องดูแลรักษาทรัพย์สินของบริษัทอยู่เสมอ จัดให้มีการกำหนดขั้นตอนของอำนาจอนุมัติ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร และพนักงานที่มี การตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกัน กำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

บริษัทได้จัดให้มีฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพ และ ความเพียงพอของการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท และให้รายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และจะได้รับการประเมินผลงานจากคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ สามารถตรวจสอบได้อย่างเต็มที่

บริษัทมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ซึ่งเป็นกรรมการตัวแทนที่มาจากคณะกรรมการบริษัท ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าหน่วยธุรกิจ และตัวแทนจากแต่ละฝ่ายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท และนำเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงแยกตามสายธุรกิจของบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องรายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส และต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ในปี 2565 ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญด้านความยั่งยืน คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติการปรับโครงสร้างคณะกรรมการความยั่งยืน ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินโครงการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2566 (CGR 2023) ที่ปรับปรุงใหม่ โดยคณะกรรมการความยั่งยืน ประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ซึ่งเป็นกรรมการตัวแทนที่มาจากคณะกรรมการบริษัท ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการความยั่งยืน และมีสมาชิกซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายบริหารธุรกิจ ทำหน้าที่เป็นรองประธานคณะกรรมการความยั่งยืน รวมถึงผู้บริหารจากแต่ละฝ่ายและหน่วยธุรกิจ และฝ่ายความยั่งยืน องค์กร เพื่อสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลภาพรวมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัท นอกจากนี้ คณะกรรมการความยั่งยืนได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการ 3 คณะ ประกอบด้วย การจัดทหาย่างรับผิดชอบ การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการจัดการข้อร้องเรียนและสิทธิมนุษยชน เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในการขับเคลื่อนโครงการและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนเฉพาะด้านที่สำคัญต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจ และส่วนปฏิบัติการเพื่อรับไปดำเนินงานจริงในระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ คณะกรรมการความยั่งยืนต้องรายงานแนวทางเชิงกลยุทธ์ กรอบการดำเนินงาน โครงการและแนวปฏิบัติ และผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

นอกจากนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนและสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและยึดถือปฏิบัติตาม และได้กำหนดนโยบายในการแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน (รายละเอียดเกี่ยวกับการแจ้งเบาะแส

และข้อร้องเรียนเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการหัวข้อย่อย “การแจ้งเบาะแสหรือการร้องเรียน”) เพื่อเป็นกลไกในการกำกับดูแลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามนโยบายต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการอีกด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และมีความมุ่งมั่นที่จะป้องกัน แก่ไข ไม่ส่งเสริม และไม่เกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชันไม่ว่าในรูปแบบใดๆ โดยมีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้ บริษัทได้ผ่านกระบวนการรับรองและเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2558 ซึ่งจัดโดยสถาบัน IOD ร่วมกับหอการค้าไทย หอการค้านานาชาติ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมธนาคารไทย สภาธุรกิจตลาดทุนไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และได้รับประกาศนียบัตรรับรองการต่ออายุสมาชิกต่อเนื่องแล้ว 2 ครั้ง (รายละเอียดเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ หัวข้อย่อย “การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน”) กำกับดูแลกิจการ หัวข้อย่อย “การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน”)

#### หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

บริษัทมุ่งมั่นที่จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูล โดยบริษัทจะให้ความสำคัญกับการเปิดเผยอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และโปร่งใส ทั้งข้อมูลของบริษัท ข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลทั่วไปที่มีใช่ข้อมูลทางการเงิน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับทราบข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

1. เปิดเผยโครงสร้างผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใส
2. รายงานประจำปีจะต้องได้เปิดเผยข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้
  - ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน
  - ลักษณะการประกอบธุรกิจและภาวะการแข่งขัน
  - ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของบริษัท
  - ประวัติของคณะกรรมการและผู้บริหาร
  - การระบุนโยบายการรายได้เป็นกรรมการอิสระ
  - การเปิดเผยหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ
  - นโยบายและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
  - การเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการเป็นรายบุคคล
  - การเปิดเผยจำนวนครั้งของการเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละคน

คณะกรรมการบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) รายงานทางการเงินของบริษัท และสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นการจัดทำตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป โดยเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสม และถือปฏิบัติสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวังในการจัดทำ รวมทั้งกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน โดยคณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงิน และเป็นผู้ให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท นอกจากนี้ บริษัทได้จ้างผู้สอบบัญชีที่มีความเป็นอิสระและมีความน่าเชื่อถือ และเป็นผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. เป็นผู้ตรวจสอบหรือตรวจทานงบการเงินของบริษัท

3. บริษัทได้ให้ความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศของบริษัทและยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด ดังนี้

- จัดให้มีนโยบายการเปิดเผยข้อมูล (Disclosure Policy) เพื่อความชัดเจนในการดำเนินงานด้านการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งอาจจะนำไปสู่การใช้ข้อมูลภายใน (Insider Information) หรือการสร้างราคาหลักทรัพย์ (Stock Price Manipulation) ได้ รวมทั้งได้กำหนดให้มีระยะเวลางดให้ข้อมูล (Quiet Period) เป็นเวลา 30 วัน ก่อนวันประกาศผลการดำเนินงาน จนถึงวันที่ประกาศผลการดำเนินงานผ่านระบบ SETLink ของตลาดหลักทรัพย์ฯ

ทั้งนี้ บริษัทได้ประกาศระยะเวลางดให้ข้อมูลของปีปัจจุบันใน เว็บไซต์ของบริษัทภายใต้หัวข้อปฏิทินนักลงทุน (IR Calendar)

- บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลการทำรายการระหว่างกัน ไว้อย่างครบถ้วน โดยระบุชื่อของบุคคลที่มีการทำรายการระหว่างกัน ความสัมพันธ์ ลักษณะของรายการ เงื่อนไข นโยบายราคา และมูลค่าของรายการ นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันที่เข้าข่ายจะต้องเปิดเผยข้อมูลหรือขออนุมัติจากผู้ถือหุ้นตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ บริษัทได้มีการเปิดเผยรายละเอียดและเหตุผลของการทำรายการให้ผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะทำการรายการ
- บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน และมีรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชี คำอธิบายการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion and Analysis) รวมถึงการรายงานข้อมูลและการตัดสินใจที่สำคัญต่อสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และเป็นไปตามข้อกำหนด

- หากบริษัทมีข้อมูลข่าวสารต่างๆ อันเกี่ยวเนื่องกับกิจการของบริษัท เช่น การเข้าทำรายการใดๆ หรือมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น และผู้ถือหุ้นควรจะได้รับทราบ แม้ว่าไม่เข้าหลักเกณฑ์การขอมติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือกฎหมาย ไม่ได้บังคับให้เปิดเผย บริษัทจะเปิดเผยข้อมูลนั้นให้ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนอื่นๆ ทราบผ่านทางระบบ SETLink ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเว็บไซต์ของบริษัท
- บริษัทได้จัดให้มีระบบป้องกันและตรวจสอบการใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบ โดยกำหนดให้คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทต้องรายงานการถือหลักทรัพย์และการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ของบริษัทต่อคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ฉบับประมวลแก้ไขเพิ่มเติมปี 2559) รวมทั้งกำหนดนโยบายให้กรรมการและผู้บริหารต้องรายงานการซื้อ-ขายหุ้น/ถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทให้ที่ประชุมคณะกรรมการทราบเป็นประจำทุกปี
- บริษัทมีการกำหนดนโยบายในเรื่องการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานให้บริษัททราบถึงการมีส่วนได้เสียของตน หรือของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการที่คณะกรรมการกำกับ

ตลาดทุนประกาศกำหนด โดยมีการเปิดเผยข้อมูลการมีส่วนได้เสียของกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงในรายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report)

- บริษัทได้จ้างผู้สอบบัญชีจากบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด ซึ่งมีความเป็นอิสระและมีความน่าเชื่อถือ และเป็นผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต.
- งบการเงินของบริษัทได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี และไม่มีรายการที่ผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นอย่างมีเงื่อนไข และไม่มีประวัติการถูกสั่งให้แก้ไขงบการเงินตามที่หน่วยงานภายนอกกำกับดูแล
- มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุม และจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละรายเข้าร่วมประชุม

บริษัทจัดให้มีฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) ซึ่งเป็นฝ่ายงานเฉพาะที่รับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท (www.dusit-international.com) ซึ่งจัดทำเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางในการให้ข้อมูล ชี้แจง ตอบข้อซักถาม รวมถึงรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้ที่สนใจ

สำหรับปี 2566 บริษัทได้ดำเนินกิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์ ดังนี้

รูปแบบกิจกรรม	จำนวนครั้ง
จัดประชุมนักวิเคราะห์ (Analyst Meeting)	2
เยี่ยมชมกิจการ (Site Visit)	2
ร่วมงานบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน (Opportunity Day) จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	2
ประชุมผ่านโทรศัพท์กับผู้ถือหุ้น/นักลงทุน/นักวิเคราะห์ (Phone Call & Conference Call)	118

### หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

บริษัทให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้ถือหุ้นโดยไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดหรือรบกวนสิทธิของผู้ถือหุ้น นอกเหนือจากสิทธิพื้นฐานของผู้ถือหุ้น เช่น สิทธิในการซื้อ ขาย หรือโอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการได้รับส่วนแบ่งผลกำไรจากบริษัท สิทธิในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการได้รับข้อมูลของบริษัทอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเท่าเทียมกัน เพื่อประกอบการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง

บริษัทจึงกำหนดนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

- บริษัทกำหนดนโยบายให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงแจ้งต่อคณะกรรมการ หรือผู้ที่คณะกรรมการมอบหมายเกี่ยวกับการซื้อขายหุ้นของบริษัทอย่างน้อย 1 วันล่วงหน้า ก่อนทำการซื้อขาย
- มีระเบียบบังคับใช้ภายในบริษัทเรื่องการควบคุมเกี่ยวกับสารสนเทศภายในและเรื่องการถือหลักทรัพย์ของบริษัทเพื่อป้องกันการใช้ข้อมูลภายในโดยมิชอบและป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์



3. นำเสนอรายละเอียดของรายการที่เกี่ยวข้องกันซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาให้ความเห็นก่อนขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น (กรณีถึงเกณฑ์) ทุกครั้ง และมีการเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญอย่างครบถ้วนและเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนด (รายละเอียดเปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ หัวข้อย่อย “การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์”)

บริษัทจะนำหลักการและแนวทางปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรมในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง ตั้งแต่ก่อนการประชุม วันประชุม และหลังการประชุม ทั้งนี้รายละเอียดการดำเนินการจัดประชุมมีดังนี้

1. บริษัทจะจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาเรื่องที่สำคัญตามที่กฎหมายกำหนดหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท
2. บริษัทจะจัดส่งหนังสือนัดประชุมพร้อมทั้งข้อมูลประกอบการประชุมให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าก่อนการประชุมตามระยะเวลาที่กฎหมาย ประกาศ หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ศึกษาข้อมูลอย่างครบถ้วนก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งบริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยจะกำหนดหลักเกณฑ์ในการส่งคำถามและเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวบนเว็บไซต์ของบริษัท และบริษัทจะรวบรวมเพื่อนำคำถามที่สำคัญไปสอบถามในที่ประชุมต่อไป
3. บริษัทจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อย สามารถเสนอชื่อบุคคลเพื่อพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการหรือเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมได้ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น โดยจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า และจะแจ้งเหตุผลที่ไม่นำข้อเสนอมารับพิจารณาประชุมของผู้ถือหุ้นบรรจุเป็นวาระการประชุมของบริษัทต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในครั้งนั้นๆ
4. ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองได้ บริษัทจะอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้ถือหุ้นสามารถมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือจัดให้มีการลงมติทางอิเล็กทรอนิกส์ล่วงหน้าไว้ในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น 1 คน เป็นผู้รับมอบฉันทะเข้าร่วมประชุมและลงมติแทนผู้ถือหุ้นดังกล่าว โดยจะแจ้งรายชื่อพร้อมข้อมูลของกรรมการอิสระดังกล่าวไว้ในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น
5. ในกรณีที่บริษัทมีผู้ถือหุ้นต่างชาติบริษัทจะจัดทำหนังสือนัดประชุมพร้อมข้อมูลประกอบการประชุมทั้งฉบับเป็นภาษาอังกฤษ และจัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติพร้อมกับการจัดส่งฉบับภาษาไทย

6. เพิ่มช่องทางในการรับทราบข่าวสารของผู้ถือหุ้นผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท และบริษัทจะดำเนินการให้มีการเผยแพร่หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นล่วงหน้าอย่างน้อย 28 วัน ก่อนวันประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถดาวน์โหลดข้อมูลระเบียบวาระการประชุมได้อย่างสะดวก และครบถ้วน
7. บริษัทจะอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าร่วมประชุมทั้งในเรื่องสถานที่ และเวลาที่เหมาะสม
8. ในการประชุมผู้ถือหุ้น จะดำเนินการประชุมตามกฎหมาย และข้อบังคับของบริษัท โดยจะพิจารณา และลงคะแนนเสียงตามลำดับวาระที่กำหนดไว้ ไม่เปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ เป็นสาระสำคัญ หรือเพิ่มวาระการประชุมโดยไม่จำเป็น และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิเท่าเทียมกันในการสอบถาม แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ
9. บริษัทจะใช้บัตรลงคะแนนในวาระที่สำคัญ แต่หากเป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) บริษัทจะจัดให้มีระบบสำหรับการออกเสียงลงคะแนนแยกแต่ละวาระ และจัดให้มีบุคคลที่เป็นอิสระ อาทิ ผู้สอบบัญชีภายนอก ที่ปรึกษา กฎหมาย เป็นผู้ตรวจสอบคะแนนเสียงในที่ประชุม
10. บริษัทจะส่งเสริมให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุมเพื่อตอบข้อซักถามจากผู้ถือหุ้นโดยพร้อมเพรียงกัน
11. บริษัทจะจัดบันทึกรายงานการประชุมให้ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และบันทึกการถือกรรมสิทธิ์และผู้บริหารที่ เข้าร่วมประชุม วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม ผลการลงคะแนน รวมถึงประเด็นซักถามและข้อคิดเห็น ที่สำคัญไว้ในรายงานการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบได้ให้แล้วเสร็จภายใน 14 วัน นับแต่วันที่ มีการประชุมผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ บริษัทจะจัดให้มีการบันทึก วิดีทัศน์ภาพการประชุม เพื่อเก็บรักษาไว้อย่างถาวร และบริษัทจะนำส่งรายงานการประชุมดังกล่าวไปยังตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในเวลาที่ กำหนด รวมถึงนำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเผยแพร่ใน เว็บไซต์ของบริษัทเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณา

#### การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566

ในปี 2566 แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 มีแนวโน้มลดลง และหน่วยงานทางการได้ผ่อนคลายมาตรการการ เฝ้าระวังการแพร่ระบาดของ COVID-19 มากขึ้น แต่บริษัทยังคงห่วงใยต่อสุขภาพของผู้ถือหุ้นทุกรายที่จะเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 รวมถึงผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดประชุมเป็นอย่างยิ่ง ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2566 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2566 จึงมีมติให้จัดการประชุม

สามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 30/2566 ในวันที่ 28 เมษายน 2566 เวลา 10.00 น. ในรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) เพียงรูปแบบเดียว และใช้วิธีการลงคะแนนเสียงแบบ E-Voting รวมถึงการประมวลผลการนับคะแนนเสียงผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งระบบการประชุมเป็นระบบที่ได้มาตรฐานสอดคล้องตามเงื่อนไขและวิธีการที่กำหนดในพระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ บริษัทจัดให้มีผู้ให้บริการจัดประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบริษัทได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเว็บไซต์ของบริษัท รวมถึงหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบที่ได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทางไปรษณีย์

นอกจากนี้ บริษัทนำหลักการและแนวทางปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรมในการจัดประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง ตั้งแต่ก่อนการประชุม วันประชุม และหลังการประชุม โดยมีรายละเอียดการดำเนินการจัดประชุมดังนี้

#### ก่อนการประชุม

- ให้สิทธิผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและจัดให้มีกระบวนการและช่องทางให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยมีส่วนในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2565 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2565 รวมถึงให้สิทธิผู้ถือหุ้นส่งคำถามเกี่ยวกับวาระการประชุมได้ล่วงหน้าก่อนถึงวันประชุม โดยได้เผยแพร่หลักเกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับการเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการไว้ในเว็บไซต์ของบริษัท ทั้งนี้ สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้นหรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ
- บริษัทได้แจ้งข่าวต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ถือหุ้นรับทราบหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2566 โดยมีมติให้กำหนดวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 ในวันที่ 28 เมษายน 2566 โดยเป็นการประชุมผ่านอิเล็กทรอนิกส์เพียงแบบเดียว รวมทั้งแจ้งวันกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้น (Record Date) ในวันที่ 28 มีนาคม 2566 เพื่อให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นในการเข้าประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 โดยแจ้งผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทด้วย
- จัดทำหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยระบุวัน เวลา สถานที่ประชุมและรายละเอียดอื่นๆ และได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุม ได้แก่ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) ที่สามารถดาวน์โหลดได้ในรูปแบบ

รหัสคิวอาร์ (QR Code) ประวัติของคณะกรรมการที่เสนอให้เลือกตั้งแทนกรรมการที่ออกตามวาระ ประวัติกรรมการอิสระที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ หนังสือมอบฉันทะข้อบังคับบริษัทเกี่ยวกับการประชุมผู้ถือหุ้น เอกสารแสดงสิทธิการเข้าร่วมประชุม พร้อมด้วยวิธีการและขั้นตอนการเข้าร่วมประชุมและการออกเสียงลงคะแนนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงคำบอกกล่าวการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้น ให้แก่ผู้ถือหุ้นล่วงหน้าก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 14 วัน รวมทั้งเผยแพร่จดหมายเชิญประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ของบริษัท เป็นการล่วงหน้ามากกว่า 28 วันก่อนวันประชุมโดยเผยแพร่เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2566 เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับเอกสารล่วงหน้าก่อนวันประชุมและมีเวลาศึกษาข้อมูลก่อนวันประชุมอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ ได้ประกาศหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นลงหนังสือพิมพ์ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อเป็นการบอกกล่าวการเรียกประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมอย่างน้อย 3 วัน เป็นระยะเวลา 3 วันติดต่อกัน ในวันที่ 19-21 เมษายน 2566

- ในหนังสือเชิญประชุม บริษัทมีการกำหนดวาระการประชุมไว้เป็นเรื่องๆ อย่างชัดเจน และมีการชี้แจงข้อเท็จจริงและเหตุผล รวมทั้งความเห็นของคณะกรรมการบริษัท เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและเพียงพอ โดยวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประกอบด้วย
  - 1) วาระการจ่ายเงินปันผล ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการจ่ายเงินปันผล จำนวนเงินที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผล โดยเปรียบเทียบจำนวนเงินที่เสนอจ่ายในปีก่อน เพื่อประกอบการพิจารณา
  - 2) วาระการแต่งตั้งกรรมการ ได้ให้ข้อมูลของผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้ง ได้แก่ ชื่อ อายุ ประเภทกรรมการ ตำแหน่งในบริษัท ประวัติการศึกษา การอบรม/สัมมนาหลักสูตรกรรมการ ประสบการณ์การทำงาน การดำรงตำแหน่งกรรมการโดยแยกเป็นบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไป วันที่ เดือน และปีที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท และการเข้าร่วมประชุมในฐานกรรมการชุดต่างๆ
  - 3) วาระการพิจารณาคำตอบแทน มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย จำนวนเงินและรูปแบบคำตอบแทนหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาคำตอบแทน
  - 4) วาระการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด จำนวนปีที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท การพิจารณาความเหมาะสมของค่าสอบบัญชี โดยแสดงค่าสอบบัญชีแยกจากค่าบริการอื่น

- ไม่มีการแจกเอกสารที่มีข้อมูลสำคัญในที่ประชุมผู้ถือหุ้น อย่างกะทันหัน รวมทั้งไม่เพิ่มวาระการประชุมหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่สำคัญโดยไม่แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า
- สำหรับผู้ถือหุ้นที่ประสงค์จะเข้าร่วม E-AGM ด้วยตนเอง หรือโดยผู้รับมอบฉันทะที่ไม่ใช่กรรมการ ระบบลงทะเบียนแบบคำร้องได้เปิดให้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 21 เมษายน 2566 เวลา 8.30 น. จนกว่าจะปิดการประชุมในวันที่ 28 เมษายน 2566 และเปิดรับลงทะเบียนล่วงหน้า 2 ชั่วโมงก่อนการประชุม รวมถึงจัดให้มี Call Center บริการแก่ผู้ถือหุ้น กรณีที่มีข้อสงสัยหรือต้องการสอบถามเกี่ยวกับวิธีการลงทะเบียนหรือการเข้าร่วมประชุม อย่างไรก็ดี หากผู้ถือหุ้นไม่สะดวกเข้าร่วมประชุม E-AGM ดังกล่าว สามารถมอบฉันทะให้กรรมการอิสระของบริษัทคนใดคนหนึ่งตามที่บริษัทได้กำหนดและแจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเพื่อเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทนได้ โดยบริษัทได้จัดทำและส่งหนังสือมอบฉันทะ แบบ ก. และแบบ ข. (ตามที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์กำหนด) ซึ่งผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางการลงคะแนนได้ พร้อมทั้งรายละเอียดวิธีการ ขั้นตอนการมอบฉันทะในการประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนเอกสารหลักฐานสำคัญที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะที่สะดวกและไม่ยุ่งยากต่อการเข้าร่วมประชุมไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น ส่วนหนังสือมอบฉันทะทั้ง แบบ ก. แบบ ข. และแบบ ค. ผู้ถือหุ้นสามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังมีรายชื่อพร้อมประวัติของกรรมการอิสระ 3 คน ที่บริษัทเสนอให้เป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้นให้ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกเป็นผู้รับมอบฉันทะไว้ด้วย
- เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมล่วงหน้ามายังบริษัทได้ตามช่องทางที่บริษัทกำหนดในหนังสือเชิญประชุม

#### วันประชุมผู้ถือหุ้น

- การประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2566 จัดขึ้นในวันที่ 28 เมษายน 2566 เวลา 10.00 น. ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) เพียงรูปแบบเดียว โดยทำการถ่ายทอดสัญญาณภาพและเสียงของการประชุมผ่านระบบประชุมทางไกล จากห้องประชุมกรรมการของบริษัท เมื่อประธานกล่าวเปิดประชุม มีผู้ถือหุ้นมาประชุมจำนวน 121 ราย โดยเป็นผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วยตนเองจำนวน 15 คน และผู้ถือหุ้นที่รับมอบฉันทะจำนวน 106 คน รวมจำนวนหุ้น 739,189,292 หุ้น จากจำนวนหุ้นจำหน่ายได้ทั้งหมด 850,000,000 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 86.9634 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้

ทั้งหมดของบริษัท ครบเป็นองค์ประชุมตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 103 และข้อบังคับบริษัท ข้อ 30 มีกรรมการเข้าร่วมประชุมทั้งที่ทำการถ่ายทอดสดและผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งสิ้น 12 คน จากกรรมการทั้งหมด 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และมีผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทั้งที่ทำการถ่ายทอดสดและผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์รวมจำนวน 6 คน ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุนและธุรกิจใหม่ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการโรงแรม และเลขานุการบริษัท รวมทั้งผู้สอบบัญชีจากบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด เข้าร่วมประชุมโดยพร้อมเพรียงกันเพื่อรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบ ตลอดจนตอบข้อซักถามและรับฟังความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นในประเด็นต่างๆ นอกจากนี้ บริษัทได้เชิญผู้สอบบัญชีจากบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด มาทำหน้าที่ตรวจสอบการลงคะแนนและการนับคะแนนเสียง ทั้งนี้ หลังจากเริ่มประชุมเมื่อเวลา 10.00 น. ได้มีผู้ถือหุ้นมาลงทะเบียนเพิ่มเติมเพื่อเข้าประชุม โดยมีผู้ถือหุ้นมาประชุมด้วยตนเองและโดยการมอบฉันทะรวมทั้งสิ้น 137 ราย รวมจำนวนหุ้น 740,096,213 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 87.0701 ของจำนวน 850,000,000 หุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมดของบริษัท

- กำหนดให้มีระยะเวลาการลงทะเบียนล่วงหน้าสำหรับผู้ถือหุ้นที่ประสงค์จะเข้าร่วม E-AGM ด้วยตนเอง หรือโดยผู้รับมอบฉันทะที่ไม่ใช่กรรมการ ระบบลงทะเบียนแบบคำร้องได้เปิดให้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 21 เมษายน 2566 เวลา 8.30 น. จนกว่าจะปิดการประชุมในวันที่ 28 เมษายน 2566 และเปิดรับลงทะเบียนล่วงหน้า 2 ชั่วโมงก่อนการประชุม อย่างไรก็ดี หากผู้ถือหุ้นไม่สะดวกเข้าร่วมประชุม E-AGM ดังกล่าว สามารถมอบฉันทะให้กรรมการอิสระของบริษัทคนใดคนหนึ่งตามที่บริษัทได้กำหนดและแจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเพื่อเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทนได้
- กำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ผู้ถือหุ้นถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง ทั้งนี้ บริษัทมีหุ้นประเภทเดียวคือ หุ้นสามัญ
- ก่อนเริ่มการประชุมผู้ถือหุ้น เลขานุการในที่ประชุมได้ชี้แจงวิธีการลงคะแนนและการนับคะแนนให้ผู้ถือหุ้นในที่ประชุมรับทราบ
- ในการลงมติในการประชุมผู้ถือหุ้น ระบบ E-AGM จะแสดงปุ่มสำหรับการออกเสียงลงคะแนนแยกตามวาระแต่ละวาระ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงคะแนนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ตามที่เห็นสมควร

- ให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นในการลงคะแนน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการเลือกตั้งกรรมการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิเลือกกรรมการตามที่ต้องการเป็นรายบุคคลได้อย่างแท้จริง
- ดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้นตามลำดับวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้องและโปร่งใสตามข้อกำหนดและข้อบังคับของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทได้เชิญตัวแทนจากบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นและเป็นพยานตรวจสอบการนับคะแนน
- มีการแสดงผลสรุปการนับคะแนนเสียงแต่ละวาระทั้งเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง และบัตรเสีย (ถ้ามี) ให้ผู้ถือหุ้นในที่ประชุมรับทราบทุกวาระตามลำดับ
- ให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าร่วมประชุมภายหลังจากการประชุมไปแล้ว โดยมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนสำหรับวาระที่อยู่ในระหว่างการพิจารณาและยังไม่ได้มีการลงมติ และนับเป็นองค์ประชุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้นทำการลงทะเบียนผ่านระบบ E-AGM สำเร็จ
- ระบบ E-AGM เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือตั้งคำถามในวาระต่างๆ อย่างเต็มที่ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก่อนการลงมติ และบันทึกคำถามคำตอบไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ บริษัทได้ให้ข้อมูลรายละเอียดในเรื่องดังกล่าวอย่างเพียงพอแก่ผู้ถือหุ้น ในวาระที่ผู้ถือหุ้นมีข้อสงสัย ข้อซักถาม บริษัทได้จัดเตรียมกรรมการหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้คำตอบภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

### หลังการประชุมผู้ถือหุ้น

แจ้งมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2566 ผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในวันที่ 28 เมษายน 2566 ซึ่งเป็นวันเดียวกับวันประชุม ภายหลังจากการประชุมเสร็จสิ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมรับทราบในทันที

ให้ความสำคัญกับคุณภาพของรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น โดยบันทึกสาระสำคัญต่างๆ ประกอบด้วย

- รายชื่อพร้อมตำแหน่งของกรรมการที่เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้
- สิทธิและวิธีการในการออกเสียงลงคะแนน และการใช้บัตรลงคะแนน หรือด้วยวิธีการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
- คำถามและข้อเสนอแนะพร้อมทั้งชื่อของผู้ถือหุ้น และคำชี้แจงของกรรมการหรือฝ่ายจัดการ

- มติที่ประชุมและผลของคะแนนเสียงที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง และบัตรเสีย (ถ้ามี) ในทุกวาระที่มีการลงคะแนนเสียงอย่างชัดเจน

จัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของบริษัท([www.dusit-international.com](http://www.dusit-international.com)) ในวันที่ 12 พฤษภาคม 2566 (ภายใน 14 วันนับจากวันประชุม) และนำเสนอรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ภายในเวลาที่กำหนด

บริษัทปฏิบัติตามเกณฑ์ภายใต้โครงการประเมินคุณภาพ AGM ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสมาคมบริษัทจดทะเบียน โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพครอบคลุมขั้นตอนต่างๆ ในการจัดประชุมผู้ถือหุ้น ตั้งแต่ก่อนวันประชุม วันประชุม และภายหลังวันประชุม

### 6.2 จรรยาบรรณธุรกิจ

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะหลักความรับผิดชอบ โปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรมและจริยธรรม ความมุ่งมั่น เพื่อความเจริญเติบโต และความมั่นคงของกิจการ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) จึงกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจ ดังต่อไปนี้

#### จริยธรรมทางธุรกิจ

1. ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใสโดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ลงทุน รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าและเติบโตมั่นคง
2. ปรับปรุงการบริหารจัดการกระบวนการ และการปฏิบัติต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น
3. ปฏิบัติตามกฎหมาย มาตรฐาน และข้อปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน
4. รับผิดชอบต่อสังคมทั้งด้านสิ่งแวดล้อม และการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเข้าไปมีส่วนร่วมตามสถานภาพของบริษัท

ทั้งนี้ สามารถศึกษาข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจริยธรรมทางธุรกิจของบริษัทได้จาก <https://www.dusit-international.com/th/corporate-governance/policies-and-code-of-conduct>

### 6.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

ในปี 2566 คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาอนุมัติการปรับปรุงนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันและพิจารณาทบทวนนโยบายการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้มีความเหมาะสม ครบถ้วน สอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบัน และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พร้อมทั้งพิจารณาอนุมัตินโยบายใหม่เพิ่มเติม ได้แก่ จรรยาบรรณนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของนักลงทุนสัมพันธ์ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทตามหลักการพื้นฐานและสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาอนุมัติการปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาล เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ การดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบัน ตลอดจนเป็นไปตามข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน

#### รางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

- บริษัทได้รับการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (CGR) ในคะแนนระดับ “ดีเลิศ” (5 ดาว) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 9 จากการประกาศผลโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2566 (2023 CGR) จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors - IOD)

- บริษัทได้รับคะแนนร้อยละ 97 จากโครงการการประเมินผลคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) จากการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย (Thai Investor Association)
- บริษัทได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption หรือ CAC) อย่างต่อเนื่องซึ่งรวมการต่อต้านการเป็นสมาชิกสองครั้ง

การปฏิบัติในเรื่องอื่นๆ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ซึ่งเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้ทุกกระบวนการและขั้นตอนการทำงานของบริษัทมีความถูกต้อง คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้ฝ่ายสำนักเลขานุการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานตามข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งบริษัทได้ดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน รวมถึงได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ที่ออกโดยสำนักงานคณะกรรมการก.ล.ต. มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจ ส่วนประเด็นที่ยังไม่ได้ปฏิบัติบริษัทจะนำไปพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อไป ดังนี้

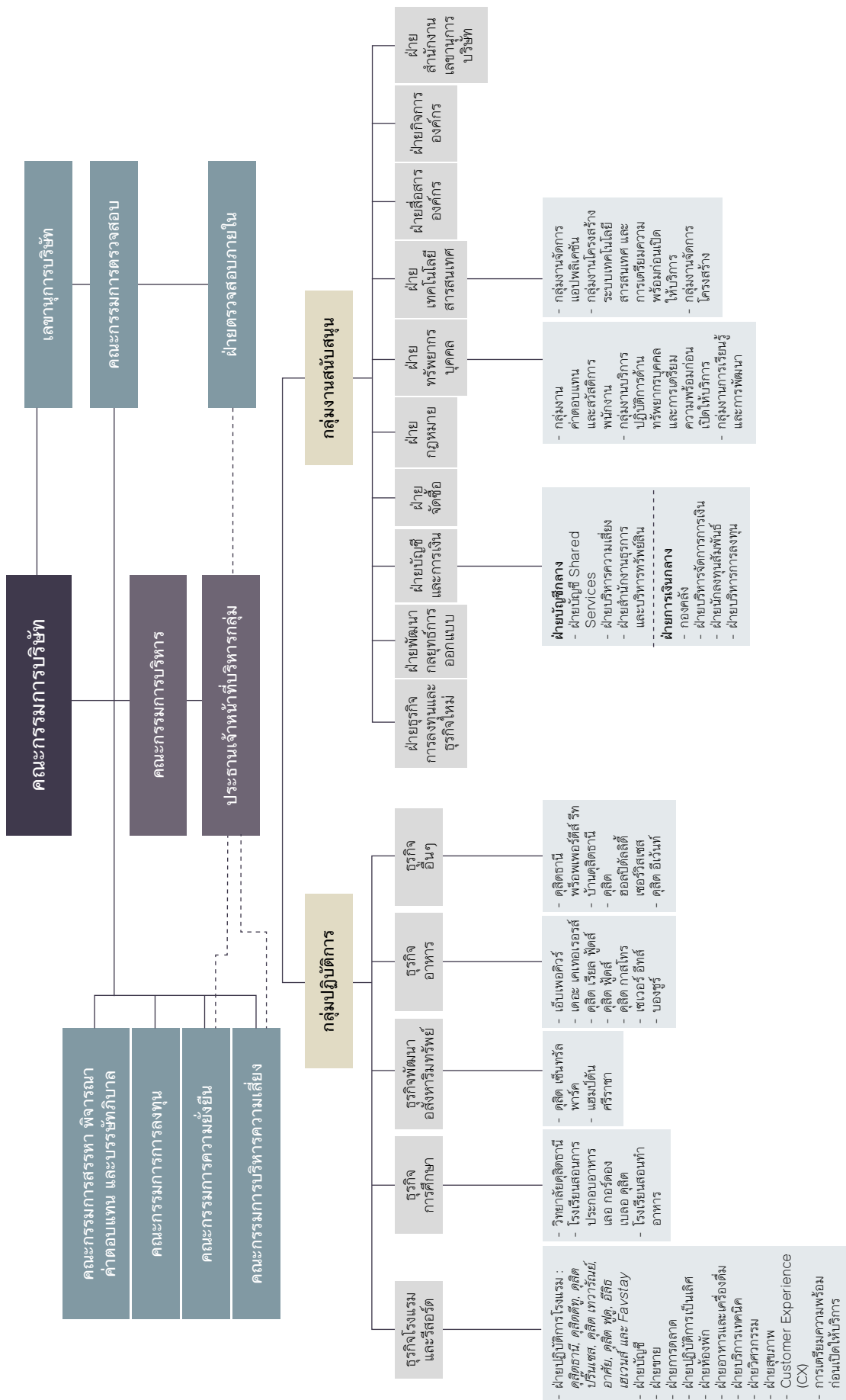
ประเด็นที่ยังไม่ได้ปฏิบัติ	เหตุผล
กำหนดกรรมการอิสระมีวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี	บริษัทกำหนดนโยบายเกี่ยวกับวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระในบริษัท ซึ่งมีวาระต่อเนื่องได้ไม่เกิน 9 ปีนับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นครั้งแรก ทั้งนี้ หากจะแต่งตั้งกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการจะพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว เนื่องจากบริษัทต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งหากพิจารณาความเป็นอิสระ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการแล้ว บริษัทอาจพิจารณาต่อวาระกรรมการอิสระที่มีวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องกันเกิน 9 ปี
กำหนดนโยบายของคู่ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุม ว่าต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด	องค์ประชุมขั้นต่ำของการประชุมคณะกรรมการบริษัท เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท ซึ่งกำหนดไว้ว่า มีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดของบริษัท โดยบริษัทยังไม่ได้พิจารณาเกี่ยวกับองค์ประชุมขั้นต่ำขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมว่าต้องมีกรรมการไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด



# အခြေခံ

## 7.1 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566



## 7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ

### 7.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท

บริษัทจะต้องประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 6 คน และไม่มากกว่า 19 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 คณะกรรมการของบริษัท มีจำนวน 12 คน ประกอบด้วย

- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 9 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 75 ของกรรมการทั้งหมด

- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 3 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25 ของกรรมการทั้งหมด
- กรรมการที่เป็นอิสระ 8 คน ซึ่งเกินกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 66.67 ของกรรมการทั้งหมด
- กรรมการที่เป็นเพศหญิง 6 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ของกรรมการทั้งหมด

### 7.2.2 ข้อมูลคณะกรรมการและผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทรายบุคคล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 คณะกรรมการบริษัทมีจำนวน 12 คน ซึ่งมีจำนวนและคุณสมบัติเป็นไปตามประกาศที่เกี่ยวข้องกำหนดประกอบด้วย

ที่	รายชื่อคณะกรรมการ	ตำแหน่ง
1.	นายอาสา สารสิน	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการ
2.	นางปราณี ภาชีผล	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ
3.	นายธีรพล โชติชนาภิบาล	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ
4.	นางสาวปิยพร พรรณเชษฐ์	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ
5.	ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	กรรมการอิสระ / กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทนและบริษัทภิบาล
6.	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทนและบริษัทภิบาล
7.	นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการการลงทุน
8.	นายสมประสงค์ บุญยะชัย	กรรมการอิสระ / กรรมการการลงทุน / กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทนและบริษัทภิบาล
9.	นางนวลพรรณ ล่ำซำ	กรรมการ
10.	นายชินนท โทณวนิก	รองประธานกรรมการ / ประธานกรรมการบริหาร / กรรมการการลงทุน
11.	นางสินี เียรประสิทธิ์	กรรมการ/กรรมการบริหาร
12.	นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	กรรมการ / กรรมการบริหาร / กรรมการการลงทุน / ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม / ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง / ประธานคณะกรรมการความยั่งยืน

### กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม

กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทคือ นายชินนท โทณวนิก นางสินี เียรประสิทธิ์ นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ กรรมการ 2 ใน 3 คน ลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท

### รายงานการถือครองหลักทรัพย์

รายงานการถือครองหลักทรัพย์ใน บมจ. ดุสิตธานี ของกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 เปรียบเทียบกับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

ที่	ชื่อ	จำนวนหุ้นสามัญ						
		ถือโดยตนเอง		ถือโดยผู้เกี่ยวข้อง		รวม		เพิ่ม/(ลด) ระหว่างปี
		ณ วันที่ 31 ธันวาคม		ณ วันที่ 31 ธันวาคม		ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
		2566	2565	2566	2565	2566	2565	
1.	นายอาสา สารสิน	-	-	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	0
2.	นางปราณี ภาณีผล	-	-	-	-	-	-	-
3.	นายธีรพล โชติชนาบาล	-	-	-	-	-	-	-
4.	นางสาวปิยพร พรรณเชษฐ์	-	2,000	-	-	-	2,000	(2,000)
5.	ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	-	-	-	-	-	-	-
6.	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์	-	-	-	-	-	-	-
7.	นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์	-	-	-	-	-	-	-
8.	นายสมประสงค์ บุญยะชัย	-	-	-	-	-	-	-
9.	นางนวลพรรณ ล่ำซำ	-	-	-	-	-	-	-
10.	นายชินนทส์ โทณวนิก	526,000	526,000	423,489,440	423,489,440	424,475,680	424,475,680	0
11.	นางสินี เขียวประสิทธิ์	460,240	460,240					
12.	นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	-	-	-	-	-	-	-
รวม (หุ้น)		986,240	988,240	427,689,440	427,689,440	428,675,680	428,677,680	(2,000)

### 7.2.3 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของ

คณะกรรมการบริษัท ประธานกรรมการ และ  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

#### บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

1. ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติคณะกรรมการ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น เป็นผู้นำนโยบายในการบริหารกิจการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) ความระมัดระวัง (Duty of Care) มีความรับผิดชอบ (Accountability) และมีจริยธรรม (Ethic) โดยคำนึงถึงและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน
2. จัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมทางธุรกิจ และคู่มือจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน และได้ประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน พร้อมทั้งเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) และเว็บไซต์ของบริษัท (www.dusit-international.com) หน้านักลงทุนสัมพันธ์ รวมถึงทบทวนและประเมินผลเป็นประจำทุกปี
3. กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทุกคนต้องศึกษา ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจและคู่มือจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และ

พนักงาน ทั้งนี้ในปีที่ผ่านมา คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทไม่มีการกระทำผิดเกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร

4. พิจารณา ให้ความเห็น และอนุมัติวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนธุรกิจ การลงทุน และงบประมาณของบริษัท ทุกปีตามที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและฝ่ายจัดการเสนอ ตลอดจนกำกับดูแลและติดตามให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ได้อนุมัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บริษัทมีกำไรและผลตอบแทนสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งในรอบปีที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัท ได้เห็นชอบในกรอบหลักการของแผนกลยุทธ์องค์กร และทบทวนแผนกลยุทธ์ รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนธุรกิจ การลงทุน เป้าหมาย งบประมาณประจำปี และทิศทางในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน 9 ปี (ปี 2559-2568) และยังคงเป้าหมายใหญ่เดิมซึ่งประกอบด้วย การสร้างความสมดุลของรายได้ (Balance) การขยายการเติบโตของธุรกิจ (Expansion) และการเพิ่มความหลากหลายของประเภทธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยง (Diversification) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้มี

- การติดตามดูแลให้มีการนำกลยุทธ์ของบริษัทไปปฏิบัติ โดยมอบหมายให้ฝ่ายบริหารรายงานผลประกอบการทางการเงินและความคืบหน้าของการดำเนินธุรกิจตามแผนกลยุทธ์ในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
5. พิจารณากำหนดและแยกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการสื่อสารบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบดังกล่าวต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ฝ่ายจัดการ และพนักงานของบริษัท
  6. กำกับดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มดำเนินการตามนโยบายและข้อบังคับที่กำหนดไว้
  7. กำหนดนโยบายให้กรรมการแต่ละคนดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นได้ไม่เกิน 5 แห่ง เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทจะมีความเห็นเป็นอย่างอื่น นอกจากนี้ กรรมการต้องไม่ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท เว้นแต่จะแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง ทั้งนี้ ข้อกำหนดข้างต้นยกเว้นการเป็นกรรมการของบริษัทย่อย
  8. กำหนดนโยบายการดำรงตำแหน่งกรรมการของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มในบริษัทจดทะเบียนอื่นได้ไม่เกิน 2 แห่ง และต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทก่อน นอกจากนี้ ต้องไม่ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท และได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง ทั้งนี้ ข้อกำหนดข้างต้นยกเว้นการเป็นกรรมการของบริษัทย่อย
  9. กำหนดนโยบายวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไว้คราวละไม่เกิน 3 ปี เมื่อครบกำหนดตามวาระ กรรมการอาจได้รับการพิจารณาเสนอชื่อต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการต่อเนื่องได้
  10. กำกับดูแลให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบต่างๆ ของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ
  11. รับผิดชอบต่อการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย และสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปีงบการเงินดังกล่าวจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย โดยเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวังและประมาณการที่ดีที่สุดในการจัดทำ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน
  12. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของกลุ่มบริษัทอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนและทบทวนการวางแผนการสืบทอดงาน
  13. กำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มต้องรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการรายงานทางการเงิน และความคืบหน้าของการดำเนินงานในด้านต่างๆ
  14. ให้ความสำคัญต่อระบบควบคุมภายในทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดภาระหน้าที่ อำนาจการดำเนินการของผู้ปฏิบัติหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์ และมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ติดตามควบคุมและประเมินผลออกจากกัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสมและให้มั่นใจว่าการบันทึกข้อมูลทางการเงินบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน และเพื่อให้ทราบจุดอ่อนเพื่อป้องกันการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ
  15. กำหนดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และจะได้รับการประเมินผลงานจากคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ สามารถตรวจสอบและถ่วงดุลได้อย่างเต็มที่
  16. จัดให้มีการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ โดยคณะกรรมการได้ให้ข้อมูลของบริษัท กฎระเบียบต่างๆ รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท
  17. กรรมการบริษัทควรเข้าร่วมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ
  18. สนับสนุนให้กรรมการและผู้บริหารเข้าอบรมหลักสูตรหรือเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
  19. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับทราบและพิจารณาอนุมัติเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและฝ่ายบริหารเสนอ
  20. กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารควรมีการประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็น เพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการโดยไม่มีฝ่ายบริหารร่วมด้วย
  21. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อปรับใช้ทั้งองค์กร และจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยง
  22. ดูแลอย่างรอบคอบเมื่อเกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น โดยจะพิจารณาความเหมาะสมอย่างรอบคอบทุกครั้ง และหากต้องมีการลงคะแนนเสียงในวาระนั้นๆ กรรมการที่มีส่วนได้เสียจะไม่มีสิทธิออกเสียงรวมทั้งปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และเปิดเผยรายละเอียด มูลค่ารายการ คู่สัญญา เหตุผล ความจำเป็นไว้ในรายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report)

23. ดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน โดยห้ามไม่ให้กรรมการ ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่ทราบข้อมูลภายใน นำข้อมูลดังกล่าวไปเปิดเผยแก่บุคคลภายนอกหรือบุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง และห้ามทำการซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายในของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทในช่วง 1 เดือน ก่อนที่งบการเงินเปิดเผยต่อสาธารณชน
24. กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารต้องรายงานการมีส่วนได้เสียของตนเองและบุคคลที่เกี่ยวข้องตามมาตรา 89/14 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ฉบับประมวลแก้ไขเพิ่มเติมถึงปี 2551) เป็นประจำทุกปีและ/หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล
25. จัดให้มีการประเมินผลงานประจำปีของตนเองเป็นประจำทุกปีในเดือนธันวาคม และรายงานผลการประเมินต่อที่ประชุมในเดือนกุมภาพันธ์ในปีถัดไปตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป
26. จัดให้มีการประเมินผลงานประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทโดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินผลงานที่อนุมัติโดยคณะกรรมการ
27. คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
28. แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย รวมทั้งกรรมการที่เป็นตัวแทนในบริษัทย่อย
29. พิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องที่ต้องเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติ

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ

1. ประธานกรรมการมีหน้าที่ในฐานะผู้นำของคณะกรรมการในการดูแลการดำเนินงานของบริษัทให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้
2. เป็นประธานการประชุมคณะกรรมการบริษัท และประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท และควบคุมให้การประชุมดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด และกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3. เป็นผู้ลงคะแนนเสียงชี้ขาดในกรณีที่ที่ประชุมคณะกรรมการและที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทมีการลงคะแนนเสียง และมีคะแนนเสียงเท่ากัน

#### อำนาจการอนุมัติของคณะกรรมการบริษัท

1. อนุมัติแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
2. อนุมัติโครงสร้างและการบริหารงานของกลุ่มบริษัท
3. อนุมัติวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนธุรกิจ การลงทุน และงบประมาณประจำปีของกลุ่มบริษัท และดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนงาน และงบประมาณที่อนุมัติไว้
4. อนุมัติรายการเกี่ยวโยง การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และอื่นๆ ตามกฎหมาย และข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ
5. อนุมัติเรื่องการก่อหนี้ ภาระผูกพัน และการค้ำประกันของกลุ่มบริษัท และมอบอำนาจให้ฝ่ายจัดการดำเนินการได้ตามความเหมาะสม
6. พิจารณาเรื่องข้อพิพาท และคดีความต่างๆ ของกลุ่มบริษัท ที่มีทุนทรัพย์เกินกว่า 5 ล้านบาท
7. อนุมัติการจ่ายเงินของกลุ่มบริษัทที่ไม่อยู่ในงบประมาณประจำปีในวงเงินที่เกินกว่าอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหาร
8. อนุมัติการจ่ายเงินของกลุ่มบริษัทที่เกินกว่างบประมาณที่เกินกว่าอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหาร
9. อนุมัติการเช่าและการให้เช่าสังหาริมทรัพย์ที่มีระยะเวลาเกินกว่า 3 ปี
10. อนุมัติเรื่องที่คณะกรรมการบริหารนำเสนอตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้อง หรือสำนักงาน ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดให้ต้องนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ

#### การมอบอำนาจโดยคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือบุคคลอื่นใด ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดแทนคณะกรรมการได้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ หรืออาจมอบหมายเพื่อให้บุคคลมีอำนาจตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร และภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการเห็นสมควร ซึ่งคณะกรรมการอาจยกเลิก เพิกถอน เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขบุคคลที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ ได้เมื่อเห็นสมควร ยกเว้นรายการได้มาและจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินและรายการเกี่ยวโยง จะต้องปฏิบัติตามประกาศและข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยมีรายละเอียดการมอบอำนาจตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร ซึ่งการมอบอำนาจนั้น ต้องไม่เป็นการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง มีส่วนได้เสีย หรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดทำกับบริษัทหรือบริษัทย่อย ยกเว้นเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติไว้แล้ว



#### การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียน

เพื่อให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุดในการที่กรรมการบริษัทสามารถอุทิศเวลาสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายว่าด้วยการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการบริษัทไว้ดังนี้

- กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งในบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) บริษัทย่อย และบริษัทร่วมได้
- กรรมการแต่ละคนสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นได้ไม่เกิน 5 แห่ง เว้นแต่ คณะกรรมการบริษัทจะมีความเห็นเป็นอย่างอื่น
- กรรมการต้องไม่ประกอบกิจการ เข้าเป็นหุ้นส่วน หรือ ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการอัน มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของ บริษัท เว้นแต่จะแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง ทั้งนี้ ยกเว้นการเป็นกรรมการของบริษัทย่อย

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนธุรกิจ การลงทุน และงบประมาณประจำปีของกลุ่ม บริษัท เพื่อให้คณะกรรมการบริหารพิจารณา ก่อนนำเสนอ คณะกรรมการเพื่ออนุมัติ
2. ควบคุมดูแลบริหารกิจการให้เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน และงบประมาณประจำปีของกลุ่มบริษัท ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ และ/หรือ คณะกรรมการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยสามารถเพิ่มมูลค่า ให้กับผู้ถือหุ้น (Shareholders' value) ทำให้กำไรสุทธิ ต่อหุ้นสูงขึ้น
3. ควบคุมดูแลบริหารจัดการงานของกลุ่มบริษัทให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ นโยบาย ระเบียบ ข้อกำหนด คำสั่ง มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และ/หรือ มติที่ประชุม คณะกรรมการบริษัท และ/หรือคณะกรรมการบริหารของ บริษัท ตลอดจนติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการเพื่อ

รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานและผลประกอบการของกลุ่มบริษัทต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

4. กำหนดนโยบายการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกลุ่ม บริษัทและสนับสนุนการดำเนินงานในทุกหน่วยงานของกลุ่ม บริษัท เพื่อให้สามารถพัฒนา และใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ
5. อนุมัติเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง พนักงานระดับบริหาร
6. สร้างวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำให้ฝ่ายบริหารทุกระดับ
7. ให้คำแนะนำและถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ให้แก่ผู้บริหารและพนักงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
8. จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง ทางการเงิน และการลงทุนในโครงการต่างๆ ของกลุ่มบริษัท เพื่อลดความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามและประเมินผลเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ บริษัท
9. อนุมัติการจ่ายเงินของกลุ่มบริษัทที่ไม่อยู่ในงบประมาณ ประจำปีในวงเงินไม่เกิน 10 ล้านบาท ต่อการพิจารณาใน 1 รอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ ต้องปฏิบัติตามประกาศและข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และ ตลาดหลักทรัพย์ฯ
10. อนุมัติการจ่ายเงินของกลุ่มบริษัทที่เกินกว่างบประมาณ ในวงเงินไม่เกินร้อยละ 5 ของวงเงินที่ได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการบริษัท หรือ 10 ล้านบาท แล้วแต่จำนวนใดจะ สูงกว่าต่อการพิจารณาใน 1 รอบการประชุมคณะกรรมการ บริษัท ทั้งนี้ ต้องปฏิบัติตามประกาศและข้อกำหนดของ สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ
11. บริหารจัดการด้านการเงินและการใช้จ่ายงบประมาณของ กลุ่มบริษัท เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท และ/หรือ คณะกรรมการบริหารมอบหมาย

## 7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้มีมติให้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นรวมทั้งสิ้น 6 คณะ เพื่อช่วยปฏิบัติงานในการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัท ประกอบด้วย

### 7.3.1 คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2542 ประกอบด้วยกรรมการอิสระของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 จำนวน 3 คน ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นางปราณี ภาชีผล	ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
2. นายธีรพล โชติชนาภิบาล	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
3. นางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)

และมีนางปิยนุช เพื่องพานิชเจริญ ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

นางปราณี ภาชีผล และนางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์ เป็นกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ด้านบัญชีและมีประสบการณ์อย่างเพียงพอที่จะทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินของบริษัท นอกจากนี้ นางปราณี ภาชีผล ยังเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตด้วย (คุณวุฒิทางการศึกษา การอบรม และประสบการณ์ทำงานของกรรมการตรวจสอบ ปรากฏตามเอกสารแนบ 1 “รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร และผู้มีอำนาจควบคุม”)

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดและอนุมัติกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทและมีคุณสมบัติของการเป็นกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ด. กำหนดอย่างน้อย 3 คน กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ด้านบัญชีและประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน และมีเลขานุการ 1 คน ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการตรวจสอบตามที่เห็นสมควร

#### 2. หน้าที่และความรับผิดชอบ

- 2.1 สอบทานให้บริษัทมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
- 2.2 สอบทานให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้างและพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

- 2.3 สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

- 2.4 พิจารณาคัดเลือกบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อเสนอแต่งตั้ง และเลิกจ้าง เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีและเสนอคำตอบแทนผู้สอบบัญชีของบริษัท รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- 2.5 พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

- 2.6 สอบทานให้บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) อย่างเพียงพอ

- 2.7 สอบทานให้บริษัทมีการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

- 2.8 รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบให้คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง

- 2.9 จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- 2.9.1 ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัท
- 2.9.2 ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท
- 2.9.3 ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

- 2.9.4 ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
- 2.9.5 ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 2.9.6 จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละคน
- 2.9.7 ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้จากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร (Charter)
- 2.9.8 รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทขอที่ ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- 2.10 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการของบริษัทมอบหมาย ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ
- 2.11 ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบหากพบ หรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจ มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการ ดำเนินงานของบริษัท ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงาน ต่อคณะกรรมการของบริษัทเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร
- 2.11.1 รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 2.11.2 การทุจริตหรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่ สำคัญในระบบควบคุมภายใน
- 2.11.3 การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
- หากคณะกรรมการของบริษัทหรือผู้บริหารไม่ดำเนินการให้ มีการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาดามวรรคหนึ่ง กรรมการ ตรวจสอบรายใดรายหนึ่งอาจรายงานว่ามีรายการหรือ การกระทำตามวรรคหนึ่งต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับ หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือตลาดหลักทรัพย์
- 2.12 ในกรณีที่ผู้สอบบัญชีพบพฤติการณ์อันควรสงสัยว่า กรรมการ ผู้จัดการหรือบุคคลซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทได้กระทำความผิดตามที่กฎหมายระบุ และได้แจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมดังกล่าวให้ คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัททราบและเพื่อดำเนิน การตรวจสอบต่อไป โดยไม่ชักช้า และให้คณะกรรมการ ตรวจสอบรายงานผลการตรวจสอบเบื้องต้นให้แก่สำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ ผู้สอบบัญชีทราบ ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งจาก ผู้สอบบัญชีถึงพฤติการณ์อันควรสงสัยที่ต้องแจ้งดังกล่าว และวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมนั้น ให้ เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด
- 2.13 สอบทานกระบวนการเกี่ยวกับการรับแจ้งเบาะแสและ การรับข้อร้องเรียนของบริษัท รวมถึงการรับแจ้งเบาะแส
- จากพนักงานเกี่ยวกับรายการในงบการเงินที่ไม่เหมาะสม หรือประเด็นอื่นๆ ให้มีกระบวนการที่ทำให้ผู้แจ้งเบาะแสมั่นใจได้ว่า มีการสอบสวนที่เป็นอิสระ และมีการติดตาม ที่เหมาะสม
- 2.14 ทบทวนกฎบัตรและประเมินตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ
- 3.1 สามารถเชิญกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วย หรือ พนักงานของบริษัทหรือหรือตอบคำถามคณะกรรมการ ตรวจสอบ
- 3.2 สามารถขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญของบริษัท หรืออาจ จ้างที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้หากมีความจำเป็น โดยบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย
4. วาระการดำรงตำแหน่ง
- 4.1 ให้กรรมการตรวจสอบมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี อยู่ใน ตำแหน่งได้ไม่เกิน 3 วาระ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทจะ มีความเห็นเป็นอย่างอื่น
- 4.2 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระดังกล่าวข้างต้น กรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
- 4.2.1 ขาดคุณสมบัติของการเป็นกรรมการตรวจสอบ
- 4.2.2 เสียชีวิต
- 4.2.3 ลาออก
- 4.2.4 ถูกถอดถอน
- 4.2.5 ต้องโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด หรือคำสั่ง ที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่ความผิดที่ กระทำด้วยความประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- 4.2.6 เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความ สามารถ
- 4.2.7 เป็นบุคคลล้มละลาย
- 4.3 กรรมการตรวจสอบคนใดจะลาออกจากตำแหน่งให้ทำเป็น หนังสือยื่นต่อประธานกรรมการบริษัท ทั้งนี้ การลาออกจะ มีผลนับตั้งแต่วันที่หนังสือลาออกไปถึงประธานกรรมการ บริษัท
- 4.4 ในกรณีกรรมการตรวจสอบลาออกหรือถูกพ้นจาก ตำแหน่งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่ง ให้บริษัทแจ้ง ตลาดหลักทรัพย์ฯ ทันที กรรมการตรวจสอบที่ลาออกหรือ ถูกถอดถอนสามารถชี้แจงถึงสาเหตุดังกล่าวให้สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ทราบด้วยก็ได้
- 4.5 ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่ง ทั้งคณะ ให้กรรมการตรวจสอบที่พ้นจากตำแหน่งต้องอยู่ รักษาการในตำแหน่งเพื่อดำเนินงานต่อไปพลางก่อนจนกว่า คณะกรรมการตรวจสอบชุดใหม่จะเข้ารับหน้าที่
- 4.6 ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการตรวจสอบว่างลงเพราะเหตุอื่น นอกจากถึงคราวที่ออกตามวาระ ให้คณะกรรมการบริษัท แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการตรวจสอบ

เพื่อให้กรรมการตรวจสอบมีจำนวนครบตามกำหนด โดยบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการตรวจสอบแทนอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการตรวจสอบที่ตนแทน

ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้นๆ ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

#### 5. การประชุม และองค์ประชุม

- 5.1 ให้มีการเรียกประชุมคณะกรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่าปีละ 4 ครั้ง
- 5.2 ในการเรียกประชุมกรรมการตรวจสอบ ให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบหรือเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบโดยคำสั่งของประธานคณะกรรมการตรวจสอบแจ้งไปยังกรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่า 7 วัน ก่อนวันประชุม เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วนจะแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่น หรือกำหนดวันประชุมเร็วกว่านั้นก็ได้อ
- 5.3 คณะกรรมการตรวจสอบจัดให้มีการประชุมในเรื่องต่างๆ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่
- 5.4 ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีกรรมการตรวจสอบมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการตรวจสอบทั้งหมดที่คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งจึงจะเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการตรวจสอบไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการตรวจสอบซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการตรวจสอบคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- 5.5 การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการตรวจสอบคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งเสียงในการลงคะแนน เว้นแต่กรรมการตรวจสอบซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมสม่ำเสมอ โดยได้รายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการเรื่องความเพียงพอในการพิจารณาการควบคุมภายใน และพิจารณาแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและค่าตอบแทนผู้สอบบัญชีสำหรับปี 2566 โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ความรู้และประสบการณ์ในการสอบบัญชี ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี และค่าตอบแทนการสอบบัญชี เพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเสนอให้ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งและกำหนดค่าสอบบัญชี

โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2566 ที่ประชุมมีมติอนุมัติแต่งตั้ง นางสาววิภาวรรณ ปัทวันวิเวก นางสาววรรณพร จงพิริเดชานนท์ และนางสาววิไลวรรณ ผลประเสริฐ จากบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท และอนุมัติค่าตอบแทนผู้สอบบัญชีสำหรับปี 2566 ของบริษัทเป็นจำนวนเงิน 2,419,150 บาท ทั้งนี้ นางสาววิภาวรรณ ปัทวันวิเวก ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4795 เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจบัญชีของบริษัทและแสดงความเห็นต่องบการเงินของบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 7.3.2 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล

คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาลจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2562 ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 คน ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันท์	ประธานคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล (กรรมการอิสระ)
2. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล (กรรมการอิสระ)
3. นายสมประสงค์ บุญยะชัย	กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล (กรรมการอิสระ)

และมีนางสาวมณฑินี สุรกาญจน์กุล รองประธานฝ่ายสำนักงานเลขานุการบริษัท เป็นเลขานุการคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา  
พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

- 1.1 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และ  
บรรษัทภิบาลได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท  
โดยมีจำนวนอย่างน้อย 3 คน ประกอบด้วย กรรมการ  
อิสระเป็นส่วนใหญ่ มีประธานเป็นกรรมการอิสระ และมี  
เลขานุการหนึ่งคนซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ
- 1.2 กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล  
มีความรู้เรื่องบรรษัทภิบาล มีความเป็นกลางในการสรรหา  
และคัดเลือกบุคคลผู้ที่สมควรได้รับการเสนอชื่อให้มาดำรง  
ตำแหน่งกรรมการบริษัททดแทนกรรมการที่หมดวาระ  
หรือกรณีอื่นๆ รวมถึงติดตามการเปลี่ยนแปลงของผลการ  
ดำเนินงานของบริษัทอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุง  
หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน และต้องสามารถ  
ปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นรวมทั้งรายงานผลการ  
ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้โดยอิสระ

#### 2. วาระการดำรงตำแหน่ง

- 2.1 กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล  
มีวาระดำรงตำแหน่งตามวาระการดำรงตำแหน่งของ  
กรรมการ และอยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกิน 3 วาระ เว้นแต่  
คณะกรรมการบริษัทจะมีความเห็นเป็นอย่างอื่น กรรมการ  
ที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรง  
ตำแหน่งได้อีกตามที่คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็น  
สมควร
- 2.2 ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน  
และบรรษัทภิบาลว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวที่  
ออกตามวาระ ให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งบุคคลที่มี  
คุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการแทนเพื่อให้มีจำนวนครบ  
ตามกำหนด โดยบุคคลดังกล่าวอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่า  
วาระที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

#### 3. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล

##### ก. บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

##### 3.1 การปฏิบัติงานด้านการสรรหา

- 1) พิจารณาโครงสร้าง องค์ประกอบของคณะกรรมการ  
บริษัท กำกับดูแลการสรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม  
ที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท
- 2) พิจารณาคูสมมติของบุคคลที่จะมาเป็นกรรมการ  
อิสระของบริษัท โดยความเป็นอิสระอย่างน้อย ต้อง  
เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ด. กำหนด

- 3) พิจารณาก่อนการสรรหาผู้ที่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
- 4) ให้ความเห็นชอบแผนในการสืบทอดตำแหน่งประธาน  
เจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
- 5) พิจารณาก่อนการสรรหาคุณสมบัติของผู้บริหารในระดับ  
รองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มลงมา 1 ระดับ  
(C Level)

##### 3.2 การปฏิบัติงานด้านการพิจารณาค่าตอบแทน

- 1) เสนอหลักเกณฑ์และรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทน  
แก่คณะกรรมการ ตลอดจนคณะกรรมการชุดย่อยของ  
บริษัท
- 2) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนด  
ผลตอบแทนในการทำสัญญาจ้างของประธาน  
เจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
- 3) เสนอหลักเกณฑ์และรูปแบบในการประเมินผล  
การปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และ  
กลั่นกรองก่อนเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 4) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับอัตราเงินเดือน  
และผลตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
กลุ่ม
- 5) ให้คำปรึกษาแก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มในเรื่อง  
หลักเกณฑ์ รูปแบบ และการจ่ายค่าตอบแทนของผู้  
บริหารในระดับรองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม  
ลงมา 1 ระดับ (C Level)
- 6) ให้คำปรึกษาการจัดโครงสร้างองค์กรของฝ่าย  
ทรัพยากรบุคคล

##### 3.3 การปฏิบัติงานด้านบรรษัทภิบาล

- 1) กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัท การเปิดเผยข้อมูล  
ในสวนงานนักลงทุนสัมพันธ์ และการปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหารและ  
พนักงาน ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่  
ดี สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท และกฎหมายที่  
เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดขอบเขตและบทบาทนโยบาย พร้อมเสนอ  
แนะแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักการกำกับดูแล  
กิจการที่ดีให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
- 3) เสนอแนะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ  
เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวม  
ทั้งเปิดเผยผลการประเมินในรายงานประจำปี (แบบ  
56-1 One Report) ของบริษัท

##### 3.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมาย



## ข. บริษัทย่อยที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน

- 1) ให้คำปรึกษาการจัดโครงสร้าง องค์กรประกอบของ คณะกรรมการบริษัทย่อย
- 2) พิจารณาคุณสมบัติของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรง ตำแหน่งกรรมการของบริษัทย่อยที่มาจากบุคคลภายนอก
- 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน ของกรรมการบริษัทย่อย
- 4) กำกับดูแลให้มีรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบาย และการดำเนินงานของบริษัทย่อยให้สอดคล้องกับ นโยบายของบริษัทแม่ รวมถึงการปฏิบัติตามประกาศ ของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงาน ก.ล.ต. และ ตลาดหลักทรัพย์ฯ

### 4. การประชุม และองค์ประชุม

- 4.1 ให้มีการจัดประชุมคณะกรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทน และบริษัทภิบาลไม่น้อยกว่าปีละ 3 ครั้ง
- 4.2 ในการเรียกประชุม ให้ประธานหรือเลขานุการ คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัท ภิบาลแจ้งไปยังกรรมการไม่น้อยกว่า 3 วันก่อนวันประชุม เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วนจะแจ้งการนัดประชุมโดย วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่นใด และกำหนด วันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้อีก
- 4.3 การประชุมกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และ บริษัทภิบาล อาจกระทำผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยการประชุมผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ก็ได้
- 4.4 ในการประชุมต้องมีกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาลมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน กรรมการทั้งหมดที่คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งจึงจะเป็น องค์ประชุม
- 4.5 ประธานคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และ บริษัทภิบาล ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ ประธานคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และ บริษัทภิบาล ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้ ให้กรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และ บริษัทภิบาล ที่เข้าร่วมประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็น ประธานในที่ประชุม
- 4.6 มติที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาลคนหนึ่งให้มี

เสียงหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียง ชัดขาด กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่มีสิทธิ ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้นๆ

## 5. คำตอบแทนคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาล

- 5.1 คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้พิจารณากำหนดคำตอบแทน ของคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และ บริษัทภิบาล เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อ ขออนุมัติ

## 6. การรายงาน

- 6.1 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัท ภิบาลรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัทและรายงานผล การปฏิบัติงานให้คณะกรรมการบริษัททราบ รวมถึงจัด ทำรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาล เพื่อเปิดเผยไว้ใน รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) ของบริษัท

## 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 7.1 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และ บริษัทภิบาล มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเองเป็นประจำทุกปี และรายงานผลการประเมินให้ กับคณะกรรมการบริษัททราบ

## 8. การทบทวนกฎบัตร

- 8.1 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และ บริษัทภิบาล มีหน้าที่ทบทวนกฎบัตรเป็นประจำทุกปี และหากมีการปรับปรุงแก้ไข ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ บริษัทพิจารณา

## 9. ที่ปรึกษา

- 9.1 ในการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ คณะกรรมการ สรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาลอาจ ขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาอิสระภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญ ในวิชาชีพอื่นๆ หากเห็นว่ามีความจำเป็นและเหมาะสม โดย บริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องค่าใช้จ่ายทั้งหมด

### 7.3.3 คณะกรรมการการลงทุน

คณะกรรมการการลงทุนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2562 ประกอบด้วยกรรมการอิสระและกรรมการบริหาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 จำนวน 4 คน ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์	ประธานคณะกรรมการการลงทุน (กรรมการอิสระ)
2. นายสมประสงค์ บุญยะชัย	กรรมการการลงทุน (กรรมการอิสระ)
3. นายชนินท์ โทณวนิก	กรรมการการลงทุน
4. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	กรรมการการลงทุน

และมีนางสาวมณฑินี สุรกาญจน์กุล รองประธานฝ่ายสำนักงานเลขานุการบริษัท เป็นเลขานุการคณะกรรมการการลงทุน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดกฎบัตรคณะกรรมการการลงทุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

- 1.1 คณะกรรมการการลงทุน ประกอบด้วย กรรมการจาก คณะกรรมการบริหารอย่างน้อย 2 คน และกรรมการของ บริษัทอย่างน้อย 2 คน และรวมแล้วไม่เกิน 6 คน และมี เลขานุการหนึ่งคนซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ การลงทุน
- 1.2 คณะกรรมการการลงทุนเลือกกรรมการการลงทุนคนใด คนหนึ่งขึ้นเป็นประธาน
- 1.3 คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการการลงทุน โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล

#### 2. วาระการดำรงตำแหน่งและคำตอบแทน

- 2.1 ประธาน และกรรมการการลงทุนมีวาระดำรงตำแหน่ง คราวละ 3 ปี อยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกิน 3 วาระ เว้นแต่ คณะกรรมการบริษัทจะมีความเห็นเป็นอย่างอื่น
- 2.2 กรรมการการลงทุนคนใดจะลาออกจากตำแหน่งให้ทำเป็น หนังสือยื่นต่อประธานกรรมการบริษัท ทั้งนี้ การลาออกจะ มีผลนับตั้งแต่วันที่หนังสือลาออกไปถึงประธานกรรมการ บริษัท
- 2.3 ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการการลงทุนว่างลง เพราะเหตุอื่น นอกจากถึงคราวที่ออกตามวาระ ให้คณะกรรมการบริษัท แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการการลงทุน โดยบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการการลงทุนอยู่ในตำแหน่งได้ เพียงเท่าวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการการลงทุนที่ตนแทน
- 2.4 คำตอบแทนคณะกรรมการการลงทุน ให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ

#### 3. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการการลงทุน

- 3.1 พิจารณากลับการลงทุนในโครงการที่ฝ่ายบริหารเสนอ เพื่อให้โครงการลงทุนของกลุ่มบริษัท มีความเชื่อมโยงและ สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายตามแผนการลงทุนโดย

คำนึงถึงผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และปัจจัยเสี่ยง ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ และพิจารณาสอบถามความเสี่ยงและมาตรการ ป้องกันและแก้ไขเกี่ยวกับการลงทุน และการเงิน รวมทั้ง ความเสี่ยงในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

- 3.2 พิจารณากฎเกณฑ์ เป้าหมาย แผนการลงทุน งบประมาณ การลงทุน ผลตอบแทนการลงทุน และผลประโยชน์อื่นจาก การลงทุนในโครงการ เพื่อเพิ่มการเจริญเติบโตแก่บริษัท
- 3.3 ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลโครงการที่ได้รับอนุมัติ ให้การลงทุน และรายงานคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบ
- 3.4 ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการบริษัททราบ
- 3.5 พิจารณาให้ความเห็นชอบการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ของบริษัท เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
- 3.6 พิจารณาเรื่องอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ บริษัทและตามที่กำหนดในระเบียบของบริษัท

#### 4. การประชุม

- 4.1 คณะกรรมการลงทุนจะต้องจัดให้มีหรือเรียกประชุมตามที่ เห็นสมควร อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และกรรมการการ ลงทุนจะต้องเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ
- 4.2 ในการเรียกประชุมคณะกรรมการการลงทุน ให้ประธาน คณะกรรมการลงทุนหรือเลขานุการคณะกรรมการ การลงทุน แจ้งไปยังคณะกรรมการการลงทุนไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนประชุม เว้นแต่ในกรณีเร่งด่วนจะแจ้งการนัด ประชุมโดยวิธีอื่นหรือกำหนดวันประชุมเร็วกว่านั้นก็ได้
- 4.3 ในการประชุมคณะกรรมการการลงทุนจะต้องมีกรรมการ เข้าร่วมในการประชุมอย่างน้อยกึ่งหนึ่งของจำนวน กรรมการการลงทุนทั้งหมด จึงจะครบองค์ประชุม
- 4.4 มติที่ประชุมให้ถือตามเสียงข้างมากของกรรมการที่มา ประชุมครบองค์ประชุม โดยกรรมการการลงทุน 1 คน มีสิทธิออกเสียง 1 เสียง ในกรณีที่มิฉะนั้นเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็น เสียงชี้ขาด ทั้งนี้ กรรมการผู้มีส่วนได้เสียในเรื่องใดจะต้อง ไม่เข้าร่วมในการพิจารณาหรือลงมติเกี่ยวกับเรื่องนั้น

## 5. การรายงาน

คณะกรรมการการลงทุนรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัทและรายงานผลการดำเนินงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัท

## 6. ที่ปรึกษา

คณะกรรมการการลงทุนสามารถขอรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญอิสระตามความเหมาะสมด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัท

### 7.3.4 คณะกรรมการบริหาร

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 8/2558 เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2558 มีมติอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยกรรมการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 จำนวน 3 คน ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายชินนัท โทณวนิก	ประธานคณะกรรมการบริหาร
2. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	กรรมการบริหาร
3. นางสาวพัฒนพร เขียวประสิทธิ์	สมาชิกกรรมการบริหาร

และมีนางสาวมณฑิลา สุรกาญจน์กุล รองประธานฝ่ายสำนักงานเลขานุการบริษัท เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดข้อบังคับว่าด้วยคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจำนวนหนึ่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

#### 2. อำนาจและหน้าที่ของประธานคณะกรรมการบริหาร

- 2.1 กำกับดูแลการทำงานของคณะกรรมการบริหาร
- 2.2 ให้คำแนะนำฝ่ายจัดการในการดำเนินธุรกิจ
- 2.3 กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการบริษัท
- 2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

#### 3. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร

- 3.1 พิจารณาริษัททัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนธุรกิจ การลงทุน และงบประมาณประจำปี ของกลุ่มบริษัทตามที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเสนอ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
- 3.2 อนุมัติการลงทุน แผนกำลังคน การจ่ายโบนัส และการขึ้นเงินเดือน ภายใต้งบประมาณประจำปีที่คณะกรรมการอนุมัติ
- 3.3 พิจารณาข้อพิพาท และคดีความต่างๆ ของกลุ่มบริษัทที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 5 ล้านบาท
- 3.4 อนุมัติแต่งตั้ง ปลด และกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารในระดับรองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มลงมา 1 ระดับ
- 3.5 อนุมัติโครงสร้างและการบริหารระดับคณะบริหารลงมา
- 3.6 อนุมัติโครงสร้างเงินเดือนและโครงสร้างผลตอบแทนของพนักงานและผู้บริหาร

3.7 กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และไม่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท

3.8 อนุมัติการจ่ายเงินของกลุ่มบริษัทที่ไม่อยู่ในงบประมาณประจำปีในวงเงินที่เกินกว่าอำนาจอนุมัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มของกลุ่มบริษัท แต่ไม่เกิน 30 ล้านบาทต่อการพิจารณาในหนึ่งรอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ ต้องปฏิบัติตามประกาศและข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และ ตลาดหลักทรัพย์ฯ

3.9 อนุมัติการจ่ายเงินของกลุ่มบริษัทที่เกินกว่างบประมาณร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของวงเงินที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท หรือ 30 ล้านบาท แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่าต่อการพิจารณาใน 1 รอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ ต้องปฏิบัติตามประกาศและข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ

3.10 อนุมัติการเช่าและการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่เป็นการดำเนินงานโดยปกติ โดยมีระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี

3.11 ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

#### 4. วาระการดำรงตำแหน่ง

- 4.1 กรรมการบริหารพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
  - 4.1.1 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ และ/หรือ ผู้บริหารของบริษัท
  - 4.1.2 ลาออก
  - 4.1.3 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทมีมติให้ออก
- 4.2 ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการบริหารว่างลง ให้คณะกรรมการบริษัทเลือกผู้ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าเป็นกรรมการบริหารแทน

### 7.3.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดตั้งขึ้นเพื่อกำกับดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ทางคณะกรรมการบริษัทเล็งเห็นและให้ความสำคัญ โดยมีนางศุภจี สุธรรมพันธุ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ซึ่งเป็นกรรมการตัวแทนจากคณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีสมาชิกซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท หัวหน้ากลุ่มธุรกิจ และตัวแทนจากแต่ละแผนกในองค์กร และมีหัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีฐานะเป็นตัวแทนของคณะกรรมการบริษัทในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กร อันมีบทบาทหลักดังต่อไปนี้

- กำหนดนโยบาย กระบวนการ ขั้นตอน ตลอดจนให้คำแนะนำด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission)
- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงหลักที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงการระบุปัจจัยเสี่ยงตัวชี้วัด การติดตามและควบคุมดูแลความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารพูดคุยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างเปิดเผยและต่อเนื่องให้กับผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร

นอกจากนี้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงแยกตามสายธุรกิจ ได้แก่ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจโรงแรม คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มการลงทุนและพัฒนาธุรกิจใหม่ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจการศึกษา โดยคณะอนุกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงตามแต่ละสายธุรกิจ เพื่อช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### อำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- สามารถร้องขอให้ผู้บริหารหรือบุคลากรจากสายธุรกิจ หน่วยงาน หรือแผนกใดๆ ก็ตามเข้าร่วมประชุมบริหารความเสี่ยงตามเห็นสมควร เพื่อให้ข้อมูลและ/หรือรายงานความคืบหน้าในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในขอบเขตความรับผิดชอบของตน

- มอบหมายให้ผู้บริหารหรือบุคลากรจากสายธุรกิจ หน่วยงานหรือแผนกใดๆ ก็ตามดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

##### กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

- ทบทวนพิจารณาและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง แนวทางการปฏิบัติ ทิศทางและนโยบาย ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามที่เห็นสมควร เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมหรือข้อกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไป
- กำกับดูแลติดตามความคืบหน้าและประสิทธิภาพในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

##### ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

- พิจารณา ทบทวน อนุมัติ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กร อีกทั้งกำหนดให้มีกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงหลักที่องค์กรยอมรับได้และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- กำกับดูแลให้การดำเนินงานต่างๆ ของบริษัทอยู่ภายใต้ประเภทและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

##### การประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

- รับทราบ กำกับและติดตาม Risk Profile ของบริษัท เพื่อพิจารณาแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงองค์กรกำลังเผชิญ รวมถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงใหม่ๆ ขึ้นในอนาคต
- กำกับ ดูแล และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่
- ทบทวน ให้คำแนะนำในเรื่องบัญชีความเสี่ยง นโยบาย หรือกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละสายธุรกิจ

##### การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและการสื่อสารในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

- เป็นแบบอย่างในการบริหารความเสี่ยงจากระดับบน (Tone at the top) และสร้างเสริมให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
- ผนวกรวมการบริหารความเสี่ยงเข้าเป็นหนึ่งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และ/หรือวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในทุกระดับชั้น
- สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารพูดคุยเรื่องความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมในทุกภาคส่วน

- สื่อสารกับคณะกรรมการของบริษัทในเรื่องความเสี่ยงหลักขององค์กร รวมถึงรายงานความคืบหน้าในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- เสริมสร้างความร่วมมือภายในองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละส่วนงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจากส่วนกลาง (Corporate Risk Management Working Team)
- สนับสนุนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจากส่วนกลางให้เข้าถึงข้อมูล คำปรึกษา การฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง

#### การประชุม

- มีการประชุมอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง หรือมากกว่านั้นตามที่เหมาะสม

#### การรายงาน

- รายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยให้รายงานความเสี่ยงหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ
- รายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส โดยให้รายงานความเสี่ยงหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาหรือแนะนำก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

#### การทบทวนกฎบัตร

- ทบทวนกฎบัตรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎบัตรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นหรือตามกฎระเบียบข้อบังคับอื่นๆ

#### 7.3.6 คณะกรรมการความยั่งยืน

คณะกรรมการความยั่งยืนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2565 โดยมีนางศุภจี สุธรรมพันธุ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ซึ่งเป็นกรรมการตัวแทนจากคณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการความยั่งยืน และมีสมาชิกซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ ทำหน้าที่เป็นรองประธานคณะกรรมการความยั่งยืน รวมถึงผู้บริหารจากแต่ละฝ่ายและหน่วยธุรกิจ และมีหัวหน้าฝ่ายความยั่งยืนองค์กร ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการความยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแลภาพรวมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัท ดังนี้

- จัดให้มีแนวทางในระดับหลักการสำหรับทิศทางเชิงกลยุทธ์และกรอบการดำเนินงานเพื่อที่จะผนวกความยั่งยืนเข้าไปในแต่ละระยะของการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนปลูกฝังความยั่งยืนเข้าไปในวัฒนธรรมขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญกับบริษัท
- ควบคุมดูแลการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ทั้งแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนในการปฏิบัติงานประจำวันและโครงการด้านความยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย การนำไปปฏิบัติ และการติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย (Goals/Targets) ของบริษัท
- จัดให้มีเวทีการสื่อสารที่เปิดกว้างและต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัท เพื่อหารือต่อทิศทางและการจัดการด้านความยั่งยืนที่รับเอาความสนใจและข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าไปในการพิจารณาด้วย

นอกจากนี้ ยังมีคณะอนุกรรมการ 3 คณะย่อย ประกอบด้วย การจัดหาอย่างรับผิดชอบ การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการจัดการข้อร้องเรียนและสิทธิมนุษยชน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในการขับเคลื่อนโครงการและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนเฉพาะด้านที่สำคัญต่อธุรกิจของกลุ่มธุรกิจ และส่วนปฏิบัติการซึ่งนำโดยผู้บริหารของส่วนปฏิบัติการ (โรงแรม/โรงงาน/สถานที่ปฏิบัติการ) ในการรับไปดำเนินงานจริงในระดับปฏิบัติการ

#### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

- เชิญผู้บริหารของบริษัททั้งจากฝ่ายต่างๆ หรือจากหน่วยธุรกิจตามที่เห็นสมควร เข้าร่วมในคณะกรรมการความยั่งยืนและ/หรือคณะอนุกรรมการของกลุ่มธุรกิจเพื่อรายงานและเสนอความก้าวหน้าในการดำเนินงานเกี่ยวกับความยั่งยืนตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- มอบหมายผู้บริหารจากแต่ละฝ่าย หน่วยธุรกิจ และ/หรือหัวหน้าแผนกต่างๆ ให้ดำเนินการโครงการและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนเพื่อเติมเต็มหรือมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจ
- จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนโครงการและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนไปยังการปฏิบัติงานของทุกธุรกิจและส่วนงานสนับสนุน

#### การประเมินประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญของธุรกิจ

ทบทวนการระบุประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญกับกลุ่มธุรกิจในช่วงระยะเวลาปัจจุบันและกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจ ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญดังกล่าวประกอบด้วย ประเด็นความเสี่ยงและโอกาสในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการสร้างคุณค่า และชื่อเสียงของกลุ่มธุรกิจ โดยการกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญของธุรกิจสามารถดำเนินการด้วยการ



จัดลำดับความสำคัญ/การประเมิน ซึ่งจะใช้กระบวนการวิเคราะห์ที่พิจารณาทั้งความสำคัญของผลกระทบจากมุมมองเชิงธุรกิจ และการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### นโยบาย แนวทางเชิงกลยุทธ์ และกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

- ทบทวนและอนุมัตินโยบาย แนวทางเชิงกลยุทธ์และกรอบการดำเนินการ พร้อมทั้งแผนงาน (Roadmap) และเป้าหมาย (Goals/Targets) ที่เป็นหมุดหมายสำคัญ
- ขับเคลื่อนการดำเนินงานและควบคุมดูแลการนำโครงการและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนไปสู่ระดับปฏิบัติงานในแต่ละธุรกิจและ/หรือแผนก
- ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของกลุ่มดุสิต และของแต่ละสายธุรกิจโดยเทียบกับเป้าหมายของกลุ่มดุสิต

#### การสื่อสารและวัฒนธรรมด้านความยั่งยืน

- ส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนตลอดทั้งบริษัท โดยให้แน่ใจว่าได้มีการสื่อสารและให้ความรู้ที่เหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งต้องเป็นการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผนวกการพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนเข้าไว้ในกระบวนการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจและแผนก และส่งเสริมให้มีการดำเนินการให้เห็นชัดเจนถึงวิธีการทำงานที่ใส่ใจถึงความยั่งยืนเชิงรุกในแต่ละธุรกิจและแต่ละแผนก

#### การประชุม

- มีการประชุมอย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง หรือมากกว่าตามที่เห็นเหมาะสมกับสถานการณ์

#### การรายงาน

- รายงานแนวทางเชิงกลยุทธ์ กรอบการดำเนินงาน โครงการและแนวปฏิบัติ และผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### การทบทวนกฎบัตร

- ทบทวนกฎบัตรและแก้ไขเพิ่มเติมตามความเหมาะสมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะตอบสนองต่อข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงของหรือที่ออกใหม่ได้อย่างเหมาะสม

### 7.3.7 กฎบัตรคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติกฎบัตรคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัท ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล คณะกรรมการการลงทุน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการความยั่งยืน ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบคุณสมบัติวาระการดำรงตำแหน่ง และขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเปิดเผยฉบับเต็มไว้ในเว็บไซต์บริษัทที่ [www.dusit-international.com](http://www.dusit-international.com) ในหน้าการกำกับดูแลกิจการที่ดี หัวข้อกฎบัตรคณะกรรมการ (<https://www.dusit-international.com/th/corporate-governance/charters>)

## 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

### 7.4.1 รายชื่อและตำแหน่งของผู้บริหาร

โครงสร้างการจัดการ (Organisation Chart) ได้รายงานในหัวข้อ 7.1 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ แล้ว ทั้งนี้ รายชื่อผู้บริหารของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 ประกอบด้วย

ที่	รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
1.	นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
2.	นายสุกิจ งามสง่าพงษ์	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน
3.	นางสาวละอียด โค้ววาสารัช	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุนและธุรกิจใหม่
4.	นางจิตอนงค์ ภูมิภาค	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย
5.	นายจิรล์ วัฒนาคี เครดัลเลซ-สแปช	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการโรงแรม
6.	ดร. นิรมล จินดานุวัฒน์	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
7.	นายศิริเดช โทณวนิก	รองประธานฝ่ายพัฒนาธุรกิจโรงแรม

รายงานการถือครองหลักทรัพย์ใน บมจ. ดุสิตธานี ของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 เปรียบเทียบ กับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

ที่	ชื่อ	จำนวนหุ้นสามัญ							เพิ่ม/(ลด) ระหว่างปี
		ถือโดยตนเอง		ถือโดยผู้เกี่ยวข้อง		รวม			
		ณ วันที่ 31 ธันวาคม		ณ วันที่ 31 ธันวาคม		ณ วันที่ 31 ธันวาคม			
		2566	2565	2566	2565	2566	2565		
1.	นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	-	-	-	-	-	-	-	
2.	นายสุกิจ งามสง่าพงษ์	-	-	-	-	-	-	-	
3.	นางสาวละอียด โควาศิราช	-	-	-	-	-	-	-	
4.	นางจิตอนงค์ ภูมิภาค	-	-	-	-	-	-	-	
5.	นายจิรล์ ฌองฌาค์ เครตต์เลซ-สแปซ	-	-	-	-	-	-	-	
6.	ดร. นิรมล จินตานุวัฒน์	-	-	-	-	-	-	-	
7.	นายศิริเดช โทณวนิก	103,120	103,120	424,372,560	424,372,560	424,475,680	424,475,680	0	
รวม (หุ้น)		103,120	103,120	424,372,560	424,372,560	424,475,680	424,475,680	0	

#### 7.4.2 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน กรรมการบริหาร และผู้บริหาร

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนผู้บริหาร โดยมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาลเป็นผู้พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทอนุมัติ ส่วนผู้บริหารอื่นๆ มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารเป็นผู้พิจารณาและอนุมัติความเหมาะสมในการกำหนดค่าตอบแทนเป็น

รายบุคคล โดยใช้ดัชนีชี้วัดต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ ได้แก่ ผลประกอบการทางธุรกิจของบริษัท การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) การเปรียบเทียบค่าตอบแทนในตำแหน่งและกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยสิทธิประโยชน์ในระยะสั้นคือ การปรับอัตราเงินเดือน โบนัสประจำปี และสวัสดิการอื่นๆ ส่วนสิทธิประโยชน์ในระยะยาว ได้แก่ เงินสมทบจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

#### 7.4.3 จำนวนค่าตอบแทนรวมของกรรมการบริหารและผู้บริหาร

รายละเอียดค่าตอบแทนผู้บริหารในปี 2565 - 2566 ดังนี้

ปี	จำนวน (คน)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)		
		เงินเดือนและโบนัส	ค่าสวัสดิการอื่น	รวม
2565	7	64.83	26.44	91.27
2566	7	73.10	29.01	102.11

#### ค่าตอบแทนอื่นของผู้บริหาร

บริษัทได้จัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพโดยบริษัทได้สมทบในอัตราส่วนร้อยละ 5 ของเงินเดือน โดยในปี 2566 บริษัทได้จ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้บริหาร 7 ราย จำนวน 3.11 ล้านบาท

## 7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

ในปี 2566 บริษัทมีพนักงานทั้งหมด 2,719 คน ซึ่งประกอบด้วย พนักงานและผู้บริหารในส่วนของสำนักงานใหญ่และ พนักงาน โรงแรมของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงพนักงานของโรงแรม ภายใต้ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า ดุสิตธานี มีทั้งสิ้น 18 แห่ง

### ค่าตอบแทนพนักงาน

ปี 2566 บริษัทได้จ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงานจำนวนทั้งสิ้น 833.39 ล้านบาท ซึ่งผลตอบแทนได้แก่ เงินเดือน

ค่าล่วงเวลา เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เงินโบนัส ค่ารักษาพยาบาล ค่าเครื่องแบบพนักงาน ค่าอาหารกลางวัน กองทุนประกันสังคม เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น โดยสัดส่วนค่าตอบแทนพนักงานหญิงต่อพนักงานชายคือ พนักงานหญิงคิดเป็นร้อยละ 53.12 และพนักงานชายคิดเป็นร้อยละ 46.88

ในปี 2566 มีจำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพจำนวน 1,990 คน คิดเป็นสัดส่วนพนักงานที่เข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพร้อยละ 73

นอกจากนี้ บริษัทย่อยได้จ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงานในลักษณะเดียวกันกับบริษัทรวม 961.33 ล้านบาท มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปี 2566	พนักงานปฏิบัติการ/บริการ (คน)	พนักงานบริหาร (คน)	พนักงานในสำนักงานใหญ่ (คน)	รวม (คน)	ค่าตอบแทนพนักงาน (ล้านบาท)
บมจ. ดุสิตธานี	591	46	256	893	833
บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์	114	1	0	115	61
บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์	563	1	0	564	187
บ. ดุสิต เวลด์เวย์ด์	0	0	0	0	0
บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท	0	1	4	5	7
บ. ดุสิต กาสโทร	0	0	13	13	8
บ. ดุสิต เรียว ฟู้ดส์	27	0	2	29	11
บ. อาศัย โฮลดิ้งส์	0	0	0	0	0
บ. ดุสิตฮอสพิตัลลิตี้ เซอร์วิสเชส	117	0	0	117	65
Dusit Thani Philippines, Inc.	255	10	0	265	129
Dusit Overseas Co., Ltd.	0	0	1	1	3
Dusit Maldives Management Pvt. Ltd.	253	1	0	254	193
วิทยาลัยดุสิตธานี	361	1	0	362	225
บ. ฟู้ด เอ็ดดูเคชั่น แบงคอก	0	1	56	57	35
บ. เดอะ คูกี้แอนด์แคปitol แบงคอก	0	0	18	18	8
บ. วิมาน สุริยา	0	1	13	14	14
บ. ดุสิต ฟู้ดส์	0	1	11	12	16
<b>รวม</b>	<b>2,281</b>	<b>64</b>	<b>374</b>	<b>2,719</b>	<b>1,795</b>

หมายเหตุ บริษัทไม่มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานหรือข้อพิพาททางด้านแรงงานอย่างมีนัยสำคัญในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

## นโยบายการพัฒนาบุคลากร (Employee Development Policy)

บริษัทมุ่งมั่นที่จะเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรเพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ รวมทั้งช่วยให้บุคลากรพัฒนาและเติบโตในสายงานอาชีพ จึงเป็นที่มาที่บริษัทแบ่งหลักสูตรการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับระดับงานและหน้าที่ตามกรอบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร หรือ *Learning & Development Framework* ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้



**การฝึกอบรมภาคบังคับ**  
เป็นการฝึกอบรมที่จำเป็นตามตำแหน่งและกฎหมายท้องถิ่น สามารถดำเนินการได้โดย HR/ Learning & Department ของโรงแรมสำหรับตำแหน่งเฉพาะหรือดำเนินการได้โดยแต่ละแผนก



**การฝึกอบรมอาชีพ**  
คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่บุคลากร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและการพัฒนาในสายอาชีพของแต่ละคน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งและบทบาทในอนาคต



**การฝึกอบรมการแข่งขัน**  
เป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรในตำแหน่งอาวุโสเพื่อเป็นแนวทางและช่วยให้มีความเข้าใจดียิ่งขึ้นถึงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร



**การฝึกอบรมการแก้ไข**  
เป็นการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องการจัดการกับข้อร้องเรียนและปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่เป็นมืออาชีพมากขึ้นเพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า

แผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในแต่ละระดับตามกรอบการเรียนรู้และการพัฒนา 4Cs ของบริษัท

ประเภท	พนักงานระดับ 1-2	พนักงานระดับ 3	พนักงานระดับ 4-5
<b>การฝึกอบรมภาคบังคับ (Compulsory Training)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฐมนิเทศพนักงานใหม่</li> <li>ความสง่างามในรูปแบบดุสิต</li> <li>สมรรถนะหลักขององค์กร</li> <li>การประเมินผลการทำงาน</li> <li>การสัมภาษณ์โดยอิงพฤติกรรม</li> <li>วิทยาการมืออาชีพ</li> <li>ระเบียบวินัยในที่ทำงาน</li> <li>สัญลักษณ์ขั้นพื้นฐานเพื่อป้องกันการติดเชื้อและแพร่ระบาดของ COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฐมนิเทศพนักงานใหม่</li> <li>ความสง่างามในรูปแบบดุสิต</li> <li>สมรรถนะหลักขององค์กร</li> <li>หลักสูตรพัฒนาทักษะผู้นำ (8 บท)</li> <li>การสัมภาษณ์โดยอิงพฤติกรรม</li> <li>การสอนงานในที่ทำงาน</li> <li>ระเบียบวินัยในที่ทำงาน</li> <li>สัญลักษณ์ขั้นพื้นฐานเพื่อป้องกันการติดเชื้อและแพร่ระบาดของ COVID-19</li> <li>การปฏิบัติงานและการดูแลลูกค้าภายใต้วิถีใหม่ (New Normal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฐมนิเทศพนักงานใหม่</li> <li>ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการบริการ</li> <li>การอบรมที่เกี่ยวกับงาน</li> <li>ความสง่างามในรูปแบบดุสิต</li> <li>สมรรถนะหลักขององค์กร</li> <li>ภาวะผู้นำสำหรับพนักงานระดับ 4</li> <li>การสอนงานในที่ทำงานสำหรับพนักงานระดับ 4</li> <li>สัญลักษณ์ขั้นพื้นฐานเพื่อป้องกันการติดเชื้อและแพร่กระจายของ COVID-19</li> <li>การปฏิบัติงานและการดูแลลูกค้าภายใต้วิถีใหม่ (New Normal)</li> </ul>
<b>การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับสาขาอาชีพ (Career Training)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานทักษะต่างๆ ภาษา และคอมพิวเตอร์</li> </ul>
<b>การฝึกอบรมเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาองค์กร (Competitive Training)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเงินสำหรับผู้บริหารที่ไม่ใช่นักการเงิน</li> <li>การบริหารรายได้</li> <li>การสนทนาในภาวะวิกฤต</li> <li>การนำเสนอให้ได้ผลสูงสุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทักษะการนำเสนอ</li> <li>หัวข้อฝึกอบรมที่เกี่ยวกับธุรกิจและความต้องการตามหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวข้อฝึกอบรมที่เกี่ยวกับธุรกิจและความต้องการตามหน่วยงาน</li> <li>ภาษาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>เทคนิคการเพิ่มยอดขาย</li> </ul>
<b>การฝึกอบรม (Corrective Training)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การรับมือกับเรื่องราวร้องทุกข์</li> <li>การโค้ชในที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การรับมือกับข้อร้องเรียน</li> <li>การรับมือกับเรื่องราวร้องทุกข์</li> <li>การโค้ชในที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การรับมือกับข้อร้องเรียน</li> </ul>

### ในปี 2566 จำนวนชั่วโมงอบรมเฉลี่ยของพนักงานในปี 2566 คือ 28 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา **สมรรถนะหลักขององค์กร** หรือ **Core Competency Framework** (ที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ในปี 2565) จึงมีนโยบายขยายการอบรมและบรรจุหลักสูตร Core Competency Training ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในทุกระดับ ทุกระดับและรับทราบถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้ปฏิบัติ และกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อช่วยให้บุคลากรบรรลุศักยภาพสูงสุด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

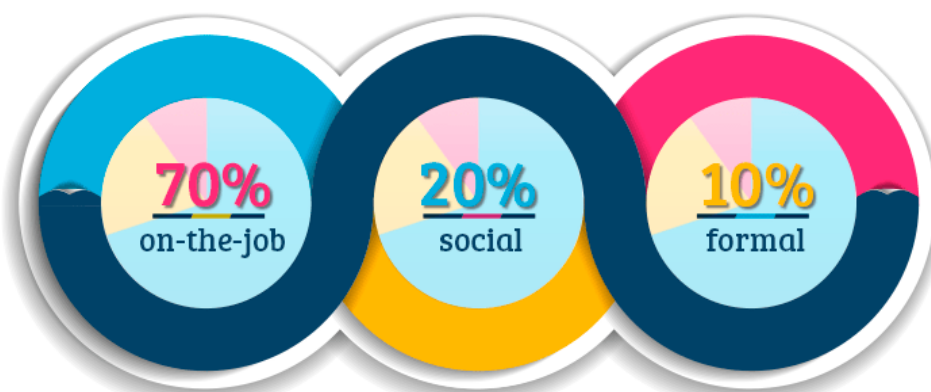
ระดับ	ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์	ความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ	การทำงานเป็นทีม	ความคล่องตัว และความสามารถในการปรับตัว	การสื่อสาร
1	กระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์	สนับสนุนการให้อำนาจและให้ความสำคัญกับพนักงาน	การทำงานร่วมกันของทีม	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง	วางกลยุทธ์ ประสิทธิภาพ การสื่อสาร
2-3	ขับเคลื่อนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์	ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน และการให้อำนาจในการตัดสินใจ	การรวมทีม	นำการเปลี่ยนแปลง	ฝึกสอน / การสื่อสาร เพื่อผลกระทบ
4-5	บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์	มีความรับผิดชอบในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ได้รับมอบหมาย	การทำงานร่วมกันเป็นทีม	ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้หลักสูตรที่เป็นแผนรองรับการพัฒนา Core Competency อื่นๆที่ได้รับการบรรจุในหลักสูตรการพัฒนาพนักงานอาทิเช่น

การอบรมเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Based Interview Training)	การอบรมการประเมินผลการทำงาน (Performance Review Training)	การอบรมการจัดทำแผนการพัฒนามุคบุคลากร (Individual Development Plan Training)	โปรแกรมการพัฒนาบุคลากร (Talent Development Programs)
--	---	---	--

### รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning Model)

บริษัทพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรตามแนวทางการเรียนรู้ 70-20-10 โดยร้อยละ 70 ของการพัฒนาเกิดจากการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ ร้อยละ 20 ผ่านระบบคำติชมและการฝึกสอนแบบมืออาชีพ และ ร้อยละ 10 ผ่านโปรแกรมที่มีโครงสร้างการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ



แนวทางการเรียนรู้และพัฒนา 70-20-10



**ร้อยละ 70 - การเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จริง** เป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับบุคลากรในการช่วยค้นพบ และขัดเกลาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน การตัดสินใจรับมือกับความท้าทาย มองหาวิธีการแก้ปัญหา และปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ และที่ปรึกษาภายในองค์กร บุคลากรยังได้เรียนรู้ที่จะเฉลิมฉลองความสำเร็จ รับคำติชมทันทีเกี่ยวกับผลงาน และปรับปรุงความผิดพลาด

**ร้อยละ 20 - การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น** ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้ที่ทำงานร่วมกันทางสังคม ที่มีประสบการณ์ในกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ทางสังคม การฝึกสอน การให้คำปรึกษา การเรียนรู้ร่วมกัน และวิธีการอื่นในการโต้ตอบกับเพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการ และที่ปรึกษา ทั้งนี้ การได้รับกำลังใจและข้อเสนอแนะนับเป็นประโยชน์หลักของแนวทางการเรียนรู้ที่มีคุณค่านี้

**ร้อยละ 10 - โปรแกรมที่มีโครงสร้าง** เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพที่เหมาะสมที่สุดจากการฝึกอบรมที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการในห้องเรียน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การรับรอง หรือการสอนบทเรียน เช่น การเรียนรู้เสมือนจริง การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และกิจกรรมการศึกษาอื่นๆ เพื่อรับความรู้ในหัวข้อเรื่องต่างๆ

### การเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Learning)

บริษัทได้พิจารณาแพลตฟอร์มสำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้บุคลากรมีเครื่องมือการเรียนรู้แบบดิจิทัลที่จะช่วยในการเติบโต และยังช่วยให้บุคลากรค้นพบเนื้อหาหลักสูตรด้วยตนเองที่ตอบสนองความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนาส่วนบุคคล เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรจะสามารถเรียนรู้ได้ ในทันที ทุกที่ ทุกเวลา

ปัจจุบัน บุคลากรทุกคนสามารถเพลิดเพลินกับการเข้าถึงโปรแกรมการเรียนรู้ที่หลากหลายของบริษัท และเนื้อหาทั่วไปทั้งหมดจะดูแลโดยทีมการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัท ภายใต้แพลตฟอร์ม **Learn.Dusit.com**

ทีมปฏิบัติการและหัวหน้าแผนกสามารถเข้าร่วมโปรแกรมที่มีการโต้ตอบสูงผ่าน **Lobster Ink** ซึ่งเป็นสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีชื่อเสียง มีเนื้อหาหลักสูตรมากมายสำหรับส่วนงานบริการและการให้บริการ สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะช่วยในการปฏิบัติงานในแต่ละวันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทยังร่วมมือกับ LinkedIn Learning เพื่อให้บุคลากรระดับผู้จัดการและผู้นำระดับอาวุโสของบริษัทเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ผ่าน **Dusit Link & Learn** ซึ่งขับเคลื่อนโดย LinkedIn Learning ที่มีหลักสูตรมากกว่า 17,000 หลักสูตรเกี่ยวกับธุรกิจ การเปลี่ยนแปลง ข้อมูล เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และเนื้อหาการพัฒนาบุคลากรเฉพาะสายอาชีพ

ในปี 2566 จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยต่อพนักงานหนึ่งคนผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลของดุสิต คือ 6.5 ชั่วโมงต่อคน



แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลของดุสิต

## โครงการพัฒนาความสามารถ (Talent Development Programs)

โครงการริเริ่มการพัฒนาบุคลากรของบริษัท จะทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะได้รับการพัฒนาให้บรรลุศักยภาพที่จะเติบโตภายในองค์กร โดยบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถรองรับการขยายตัวขององค์กรในธุรกิจต่างๆ ซึ่งโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ ได้รับการออกแบบมาเพื่อรองรับกลุ่มผู้ที่มีความสามารถทุกระดับในทุกสายงานภายในองค์กร

## การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

บริษัทได้พัฒนาบุคลากร โดยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับบุคลากรระดับผู้จัดการขึ้นไป เพื่อให้มั่นใจว่า บุคลากรพร้อมที่จะเลื่อนตำแหน่งในระดับต่อไปเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในระยะยาว

**ในปี 2566 มีตำแหน่งมากกว่า 100 ตำแหน่งที่ได้รับการระบุว่าเป็นตำแหน่งสำคัญที่ต้องได้รับการสืบทอด และมีผู้สืบทอดตำแหน่งมากกว่า 150 คนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากร**

## D Star

บุคลากรซึ่งมีศักยภาพสูงที่จะได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากร D Star แบบเร่งด่วน ซึ่งได้ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคล เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการถึงระดับผู้บริหารอาวุโส

## LEAD

โปรแกรมที่ออกแบบมาเพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาความสามารถของคนรุ่นใหม่ไว้ เพื่อเติบโตไปเป็นผู้นำในอนาคต และเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการถึงระดับผู้จัดการ

## Multi-Skilling Qualifying Program

มุ่งสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพให้มีทักษะหลากหลาย ทั้งการเพิ่มศักยภาพในสายงานหลักของบุคลากร และข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองการเจริญเติบโตในอาชีพ ความต้องการของแต่ละบุคคล และความต้องการของธุรกิจ มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

## 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่นๆ

### เลขานุการบริษัท

เลขานุการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและดูแลกิจกรรมต่างๆ ของคณะกรรมการให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้แต่งตั้งเลขานุการบริษัท โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม ในการ

ทำหน้าที่เป็นเลขานุการบริษัท รวมทั้งได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของเลขานุการบริษัท

เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2559 ที่ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 7/2559 มีมติแต่งตั้ง นางสาวมณฑิ สุธาญจน์กุล เป็นเลขานุการบริษัท โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ซึ่งนางสาวมณฑิ สุธาญจน์กุล เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์อื่นๆ ในงานเลขานุการบริษัท รวมทั้งได้ผ่านการอบรมหลักสูตรที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการบริษัท เช่น หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 15/2006 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) รวมถึงหลักสูตรอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท

(ประวัติและหน้าที่ความรับผิดชอบของเลขานุการบริษัทปรากฏตามเอกสารแนบ 1)

### การอบรมของเลขานุการบริษัทในปีที่ผ่านมา

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้เลขานุการบริษัท ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท โดยในปี 2566 นางสาวมณฑิ สุธาญจน์กุล ได้เข้าอบรมในหลักสูตร Anti-Corruption Practical Guide (ACPG) รุ่นที่ 64/2566 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) รวมถึงหลักสูตรอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทํำบัญชี

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทํำบัญชีคือ ผู้ช่วยรองประธานฝ่ายบัญชีและการเงิน ซึ่งในปัจจุบันได้แต่งตั้งนางสาวจันทร์เพ็ญ เจริญศิริวิทย์ เป็นผู้ควบคุมดูแลการทํำบัญชี โดยเป็นผู้ทํำบัญชีที่มีคุณสมบัติและเงื่อนไขของการเป็นผู้ทํำบัญชีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ทั้งนี้ รายละเอียดเพิ่มเติมแสดงในรายละเอียดประวัติผู้บริหารในเอกสารแนบ 1

ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในของบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่านางปิยนุช เพ็ญพานิชเจริญ เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ด้านตรวจสอบภายในกับธุรกิจขนาดกลางและใหญ่หลายแห่ง มีความเข้าใจในกิจกรรมและการดำเนินงานของธุรกิจหลายประเภท รวมทั้งได้รับวุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในรับรองจากสภา (CIA) จาก The Institute of Internal Auditors (IIA) และผู้สอบบัญชีภาษีอากร (TA) จากกรมสรรพากร จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ (การบัญชี) และเศรษฐศาสตร์ และปริญญาโทสาขา

บริหารธุรกิจ จึงเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานตรวจสอบภายในได้อย่างเหมาะสมเพียงพอและรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

ทั้งนี้ การพิจารณาและอนุมัติ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย ตลอดจนพิจารณาความดีความชอบหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทจะต้องผ่านการได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในปรากฏในเอกสารแนบ 3

#### ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

บริษัทมอบหมายให้เลขาธิการบริษัท คือ นางสาวมณฑิ สุธาญจน์กุล ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทภายใต้การกำกับของคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทนและบรรษัทภิบาล ให้บริษัทดำเนินการให้เป็นไปตามพรบ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กฎเกณฑ์และประกาศของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยงานกำกับดูแล โดยนางสาวมณฑิ สุธาญจน์กุล มีคุณสมบัติปรากฏในเอกสารแนบ 3

ทั้งนี้ในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีการกระทำใดที่เป็นการฝ่าฝืนกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### นักลงทุนสัมพันธ์

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์ ได้แก่ นางสาวสุทธิดา วัชรโรทยางกูร ซึ่งดำรงตำแหน่งรองประธานฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ โดยผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้ที่สนใจ สามารถติดต่อขอรับทราบข้อมูลของบริษัทเพื่อประกอบการพิจารณาลงทุนได้ที่

นางสาวสุทธิดา วัชรโรทยางกูร

ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

โทรศัพท์: +66 (0) 2200 9999 ต่อ 3676

โทรสาร: +66 (0) 2636 2545

อีเมล: ir@dusit.com

เว็บไซต์: www.dusit-international.com

#### คำตอบแทนผู้สอบบัญชี

ปี 2566 บริษัทชำระค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี ดังต่อไปนี้

#### • คำตอบแทนจากการสอบบัญชี

1. ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบบัญชีของบริษัทและบริษัทย่อยในประเทศ คือ บ. เคพีเอ็มจี ภูมิภาคไทย สอบบัญชี คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 10.62 ล้านบาท
2. ค่าตอบแทนผู้ตรวจสอบบัญชีของบริษัทย่อยในต่างประเทศ
  - R.G. Manabat & Co. (บริษัทสมาชิกในเครือข่ายของ เคพีเอ็มจี) ที่ Makati City, Philippines คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1.10 ล้านบาท
  - KPMG, Malé, the Republic of Maldives คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 21,550 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
  - KPMG Huazhen (Special General Partnership), Shanghai, People's Republic of China คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 208,000 หยวน
  - KPMG Cambodia Ltd., Cambodia คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 4,600 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
  - KPMG, Ho Chi Minh City, Vietnam คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 734 ล้านเวียดนามดอง

#### • คำตอบแทนของงานบริการอื่น

##### บริษัทย่อยในต่างประเทศ

- ค่าที่ปรึกษาด้านภาษี ซึ่ง KPMG, Malé, the Republic of Maldives ได้ให้บริการและบริษัทย่อยจะต้องชำระค่าบริการในปีต่อไปอีก 5,975 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

## 8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

### 8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในรอบปีที่ผ่านมา

ในปี 2566 คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาและอนุมัติเรื่องต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารได้นำเสนอ พร้อมทั้งได้ให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทในการประชุมคณะกรรมการบริษัททุกครั้ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการกำกับดูแล และพัฒนาองค์กร โดยมีเรื่องที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

#### เรื่องที่พิจารณาในปี 2566

- กลยุทธ์องค์กรและงบประมาณประจำปี 2566
- งบการเงินและผลการดำเนินงานรายไตรมาสและประจำปี
- รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน
- การกระจายเงินปันผลประจำปี 2565
- กรรมการที่ออกตามวาระและคำตอบแทนคณะกรรมการประจำปี 2566
- การแต่งตั้งผู้สอบบัญชี และกำหนดคำตอบแทนประจำปี 2566
- การกำหนดวันประชุม สถานที่จัดประชุม และวาระการประชุมสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566
- การลงทุนในโครงการต่างๆ รวมถึงรายการได้มาและจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์
- การดำเนินการด้านความยั่งยืน
- รายการที่เกี่ยวข้องกัน
- การออกและเสนอขายหุ้นกู้ของบริษัท ครั้งที่ 1/2566 และ ครั้งที่ 2/2566
- การแก้ไขข้อบังคับของบริษัทและบริษัทย่อย
- การทบทวนและปรับปรุงนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน
- การทบทวนและปรับปรุงนโยบายการเปิดเผยข้อมูล
- การปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทนและบรรษัทภิบาล
- การประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในปี 2565
- การประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยประจำปีทั้งรายคณะและรายบุคคล
- การประเมินการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มและคำตอบแทน
- แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2565 (แบบ 56-1 One Report)

### 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

#### (1) กรรมการอิสระ

บริษัทกำหนดให้ต้องมีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะ และต้องไม่น้อยกว่า 3 คน

#### หลักเกณฑ์

คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาล ทำหน้าที่สรรหาและพิจารณาคัดเลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งในด้านทักษะ และประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับบริษัท และมีคุณสมบัติของกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการกำกับตลาดทุน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งมีคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่บริษัทกำหนด และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้ความเห็นชอบและเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติต่อไป

#### คุณสมบัติของกรรมการอิสระ

- (1) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระด้วย
  - (2) ไม่เป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน พนักงาน ลูกจ้าง ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือเป็นที่ปรึกษาส่วนตัวของผู้มีอำนาจบริหารของบริษัทในเครือ บริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยต้องไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสียในลักษณะดังกล่าวข้างต้นเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี
  - (3) ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เช่น เป็นลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ การค้า เจ้าหนี้เงินกู้ และลูกหนี้เงินกู้ เป็นต้น รวมทั้งไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสีย ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ในด้านการเงินและการบริหารงานของบริษัท บริษัทในเครือ บริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่จะทำให้ขาดความเป็นอิสระ เว้นแต่จะพ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ก่อนวันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
- โดยความสัมพันธ์ทางธุรกิจดังกล่าว รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นที่ตนเองได้ทำซึ่งจะเป็นผลให้บริษัทหรือคู่สัญญามีภาระหนี้ที่ต้องชำระ

ต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละ 3 ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัท หรือตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่าง 1 ปี ก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

- (4) ไม่เป็นญาติสนิท หรือมีความสัมพันธ์อื่นที่อาจทำให้ขาดความเป็นอิสระกับผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทที่เกี่ยวข้อง หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท บริษัทในเครือ บริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งไม่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- (5) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและไม่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการซึ่งไม่ใช่กรรมการอิสระ ผู้บริหาร หรือหุ้นส่วนผู้จัดการของสำนักงานสอบบัญชีซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
- (6) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปีจากบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัยผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ก่อนวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
- (7) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท
- (8) ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย หรือไม่

เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย

- (9) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับ การดำเนินงานของบริษัท

ทั้งนี้ ภายหลังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระของบริษัทแล้ว กรรมการอิสระอาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้ โดยไม่ถือว่ากรรมการอิสระนั้นเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

## (2) การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

### (2.1) การสรรหากรรมการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการ 12 คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร

### หลักเกณฑ์

บริษัทให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มีประวัติการทำงานที่ดี มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถอุทิศเวลาให้ได้อย่างเพียงพอ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัท นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ (Board Diversity) บริษัทได้จัดทำตารางความรู้ความชำนาญ (Board Skills Matrix) เพื่อกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา โดยพิจารณาจากทักษะจำเป็นที่ยังขาด รวมถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท อันประกอบด้วยทักษะทางด้านธุรกิจโรงแรม ด้านบัญชีการเงิน ด้านการลงทุนในต่างประเทศ และด้านกฎหมาย ดังนี้



### ตารางความรู้ความชำนาญ (Board Skills Matrix)

รายชื่อคณะกรรมการ	ความเชี่ยวชาญ											
	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจการศึกษา	ธุรกิจอาหาร	ธุรกิจสิ่งทอหัตถ์	การจัดการ	การตลาด	กฎหมาย	การตรวจสอบ	การบัญชี	การเงินและการลงทุน	เทคโนโลยีสารสนเทศ	ความยั่งยืน
1. นายอาสา สารสิน					✓							
2. นางปราณี ภาชีผล								✓	✓	✓		
3. นายธีรพล โชติชนาภิบาล			✓		✓	✓						
4. นางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓
5. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์					✓		✓	✓				✓
6. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์		✓			✓			✓	✓		✓	
7. นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์		✓			✓					✓	✓	
8. นายสมประสงค์ บุญยะชัย					✓	✓						✓
9. นางนวลพรรณ ล่ำซำ		✓		✓	✓	✓			✓	✓		
10. นายชินนท โทณวนิก	✓	✓			✓							
11. นางลิณี เขียวประสิทธิ์	✓				✓							
12. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์					✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
รวม	3	5	2	2	11	4	1	5	5	5	3	4

#### วิธีและขั้นตอนการสรรหา

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดวิธีและขั้นตอนการสรรหากรรมการ โดยคณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบรรษัทภิบาลจะดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ทำการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับของบริษัท และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน เพื่อดำรงตำแหน่งแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงโดยพิจารณาจากโครงสร้าง ขนาด และองค์ประกอบของคณะกรรมการ หรือในบางกรณีอาจใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ของสถาบัน IOD เพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจเพิ่มเติมในการสรรหากรรมการบริษัท
2. พิจารณาคูณสมบัติบุคคลที่ผู้ถือหุ้นเสนอ ตามที่บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิเสนอชื่อบุคคลพิจารณาเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทล่วงหน้าในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้ ซึ่งในปีที่ผ่านมา บริษัทได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ถึง 31 ธันวาคม 2565 ซึ่งปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอเพิ่มชื่อกรรมการแต่อย่างใด
3. พิจารณานำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็นชอบเพื่อนำเสนอที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีเพื่อขออนุมัติแต่งตั้ง

#### การแต่งตั้งกรรมการผ่านที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้เลือกตั้งกรรมการ ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการให้ถือปฏิบัติดังนี้

- 1) ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นหนึ่งเสียง
- 2) การเลือกตั้งกรรมการจะลงคะแนนเสียงเลือกตั้งเป็นรายบุคคล หรือหลายคนครั้งเดียวเต็มตามจำนวนกรรมการทั้งหมดที่จะต้องเลือกตั้งในคราวนั้นก็ได้ ทั้งนี้ตามแต่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะเห็นสมควร โดยในการออกเสียงลงคะแนนไม่ว่าจะเป็นการเลือกตั้งเป็นรายบุคคลหรือหลายคน บุคคลแต่ละคนที่ผู้ถือหุ้นออกเสียงเลือกตั้งจะได้รับคะแนนเสียงจากผู้ถือหุ้นตามจำนวนหุ้นที่ผู้ถือหุ้นนั้นมีอยู่ทั้งหมดตามข้อ 1) โดยผู้ถือหุ้นดังกล่าวจะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดมากหรือน้อยเพียงใดไม่ได้

บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมี หรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด

- 3) ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลง เพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการบริษัทเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือน้อยกว่าสองเดือน มติของคณะกรรมการบริษัท ต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน

ในปี 2566 บริษัทอยู่ระหว่างการสรรหากรรมการ 1 คน เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงจากการลาออกของกรรมการ

#### การถอดถอน และการหมดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ การถอดถอนกรรมการ

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

#### การหมดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ

##### 1. ครบกำหนดตามวาระ

ข้อบังคับของบริษัทกำหนดว่า ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรก และในปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทให้จับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลังๆต่อไปให้กรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

สำหรับในปี 2566 ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2566 ได้มีมติอนุมัติเลือกตั้งกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทต่อไปอีกวาระหนึ่ง จำนวน 4 คน ได้แก่ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ นางนวลพรรณ ล่ำซำ นางสินี เจริญประสิทธิ์ และนางศุภจี สุธรรมพันธุ์ รวมทั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยตามเดิม

##### 2. นอกเหนือจากพ้นตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการหมดวาระการดำรงตำแหน่งเมื่อ

- 1) เสียชีวิต
- 2) ลาออก (มีผลบังคับนับตั้งแต่วันที่บริษัทได้รับจดหมายลาออกจากกรรมการ)

- 3) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะที่ต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- 4) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติให้ออกตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด
- 5) ศาลมีคำสั่งให้ออก

#### วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ

คณะกรรมการกำหนดนโยบายวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไว้คราวละไม่เกิน 3 ปี เมื่อครบกำหนดตามวาระกรรมการอาจได้รับการพิจารณาเสนอชื่อต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการต่อเนื่องได้

#### (2.2) การสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด / แผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

##### การสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงสุด

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้อนุมัติแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล ซึ่งมีหน้าที่กลั่นกรองสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท เข้าใจในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้

##### การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

คณะกรรมการได้จัดให้มีการประเมินผลงานประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินผลงานในด้านกลยุทธ์ และการวางแผน การบริหารความเสี่ยงและควบคุม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก และคุณสมบัติ ซึ่งผ่านการเห็นชอบโดยคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล และอนุมัติโดยคณะกรรมการของบริษัท ทั้งนี้ ผลการประเมินในรอบปี 2565 อยู่ในระดับ “ดีเยี่ยม”

##### แผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ เพียงพอ และสามารถสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรได้ คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ประสานงานกับคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาลเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของแต่ละตำแหน่งงานผ่านการอบรมหลักสูตรต่างๆ ทั้งภายใน (Internal Training Program) และภายนอกบริษัท (External Training Program) สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อคัดเลือกผู้บริหารที่มี

คุณสมบัติที่เหมาะสมที่สามารถสืบทอดตำแหน่งงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มได้หากตำแหน่งดังกล่าวว่างลง

### (3) การพัฒนาและการส่งเสริมความรู้ให้กับคณะกรรมการบริษัท

บริษัทสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทศึกษาและอบรมเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของกรรมการบริษัทในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

นอกจากนี้ บริษัทยังสนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทเข้าร่วมอบรม สัมมนา และพัฒนาความรู้ในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่กับหน่วยงานหรือสถาบันต่างๆ เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นประโยชน์กับบริษัท โดยในปี 2566 มีกรรมการและผู้บริหารระดับสูงได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรของ IOD และหลักสูตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง	หลักสูตร	สถาบัน
นางปราณี ภาษีผล	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ	- Refreshment Training Program (RFP 11/2023)	- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
นายธีรพล โชติชนาภิบาล	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ	- The Board's Role in Mergers and Acquisitions (BMA 5/2023)	- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
นางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ	- Role of the Chairman Program (RCP 53/2023)	- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
		- Board Nomination Compensation Program (BNCP 17/2023)	- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
		- ESG in the Boardroom : The Practical Guide for Board	- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
		- Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE 43/2023)	- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิง สุชาดา กีระนันทน์	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการสรรหาพิจารณาตอบแทนและบรรษัทภิบาล	- บทบาท หน้าที่ ของกรรมการและผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียน	- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการการลงทุน	- หลักสูตรวิทยาการผู้นำไทย-จีน	- มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
		- ทุจริตในการตกแต่งงบการเงิน อัปเดตสภาพเศรษฐกิจ ทิศทาง ESG กับคาร์บอนไดออกไซด์	- บริษัท อีวาย คอร์ปอเรท เซอร์วิสเชส จำกัด
นายสุกิจ งามสง่าพงษ์	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีและการเงิน	- TLCA CFO Professional Development Program ครั้งที่ 1/2566, 2/2566, 3/2566, 5/2566, 6/2566	- สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
		- CFO Refresher Course 2023	- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัจจุบันมีกรรมการบริษัทจำนวน 12 คน จากกรรมการทั้งหมด 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยมีกรรมการ 10 คน เข้าอบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) และมีกรรมการ 4 คน เข้าอบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) นอกจากนี้ บริษัทได้แจ้งข้อมูลข่าวสารการอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำ

ทั้งนี้ มีรายละเอียดการเข้าอบรมหลักสูตรของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร ปรากฏในเอกสารแนบ 1 ข้อมูลของคณะกรรมการผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท

#### (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท

บริษัทกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

##### หลักเกณฑ์

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทใช้แบบประเมินที่จัดทำขึ้นตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและโครงสร้างของคณะกรรมการ ซึ่งผลการประเมินจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินงานเกี่ยวกับคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป ทั้งนี้ แบบประเมินแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อประเมิน ได้แก่

- 1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- 2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- 3) การประชุมและการทำหน้าที่ของกรรมการ
- 4) การทำหน้าที่ของกรรมการ
- 5) ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร
- 6) การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร

การให้คะแนนใช้วิธีระบุความเห็นของกรรมการแต่ละคนโดยการเครื่องหมาย ( / ) ในช่องคะแนนตั้งแต่ 0-4 เพียง 1 ช่อง ในแบบประเมิน โดยให้ความหมาย ดังนี้

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น  
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย  
 2 = เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร  
 3 = เห็นด้วยค่อนข้างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี  
 4 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นดีเยี่ยม

จากนั้นนำคะแนนที่ได้ทั้งหมดมาประเมินผล โดยคิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็ม ซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์ดังนี้

- เท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 90 = ดีเยี่ยม  
 เท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 80 = ดีมาก  
 เท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 70 = ดี  
 เท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 60 = พอใช้  
 ต่ำกว่าร้อยละ 60 = ควรปรับปรุง

##### ขั้นตอน

เลขานุการบริษัทจะจัดส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้กรรมการบริษัททุกคนประเมินตนเองในเดือนธันวาคม ภายหลังจากที่กรรมการแต่ละคนประเมินผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะนำส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานกลับมายังเลขานุการบริษัท เพื่อรวบรวมผลคะแนนการประเมิน และรายงานสรุปผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อกำหนดมาตรการในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการต่อไป

#### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย

##### หลักเกณฑ์

บริษัทได้จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยโดยนำแนวทางจากตลาดหลักทรัพย์ฯ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและโครงสร้างของคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งผลการประเมินจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่และการดำเนินงานเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

##### ขั้นตอน

เลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดจะจัดส่งแบบประเมินให้สมาชิกคณะกรรมการชุดย่อยทุกคนประเมินตนเองทุกสิ้นปี ภายหลังจากที่กรรมการแต่ละคนประเมินผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะนำส่งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานกลับมายังเลขานุการคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อรวบรวมผลคะแนนการประเมิน และรายงานสรุปผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อกำหนดมาตรการในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการชุดย่อยต่อไป

## ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย ปี 2566

ประเภทของคณะกรรมการ	ประเภทของการประเมิน	ผลการประเมิน
คณะกรรมการบริษัท	การประเมินรายคณะ	3.93 จาก 4
	การประเมินรายบุคคล	3.90 จาก 4
คณะกรรมการตรวจสอบ	การประเมินรายคณะ	3.93 จาก 4
	การประเมินรายบุคคล	3.93 จาก 4
คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล	การประเมินรายคณะ	3.96 จาก 4
	การประเมินรายบุคคล	3.96 จาก 4
คณะกรรมการการลงทุน	การประเมินรายคณะ	4.00 จาก 4
	การประเมินรายบุคคล	3.93 จาก 4

หมายเหตุ บริษัทอยู่ระหว่างการพิจารณาแบบฟอร์มการประเมินสำหรับคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการความยั่งยืน จึงยังไม่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าว

### การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทเพื่อให้กรรมการที่เข้ารับตำแหน่งใหม่สามารถรับทราบความคาดหวังที่บริษัทมีต่อบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของกรรมการ นโยบาย ธุรกิจของบริษัท และแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ตลอดจนสร้างความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจ และการดำเนินงานของบริษัท รวมถึงการเข้าเยี่ยมชมหน่วยงานธุรกิจของบริษัท เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัท และปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที โดยมีการดำเนินการดังนี้

- ประสานงานในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทแก่กรรมการใหม่
- ส่งมอบ “คู่มือสำหรับกรรมการ” ให้กับกรรมการใหม่ ซึ่งเป็นเอกสารเกี่ยวกับข้อมูลบริษัท และกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ข้อบังคับบริษัท วัตถุประสงค์ของบริษัท หนังสือรับรองของบริษัท พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ คู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายบริษัทด้านอื่นๆ
- จัดให้มีการพบปะกับประธานกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารของบริษัท เพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยมีการนำเสนอภาพรวมและรายละเอียดหัวข้อต่างๆ ได้แก่ ประวัติบริษัท วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารงาน ข้อมูลการดำเนินงาน และกิจกรรมของบริษัท

### 8.1.2 การเข้าร่วมประชุมและการจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการรายบุคคล

#### (1) การประชุมคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทมากกว่า 6 ครั้งต่อปี ณ ห้องที่อันเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัท หรือประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการกำหนดวันและเวลาประชุมไว้ล่วงหน้าตลอดทั้งปีอย่างชัดเจน โดยเลขานุการบริษัทจะแจ้งกำหนดวันและเวลาการประชุม และระเบียบวาระการประชุมประจำสำหรับการประชุมทั้งปีให้กรรมการทราบล่วงหน้า ตั้งแต่ในช่วงปลายปีก่อนการประชุมในปีถัดไป ในกรณีที่บริษัทไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน บริษัทจะส่งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบในเดือนที่ไม่ได้มีการประชุมเพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับ ควบคุม และดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์ หากมีวาระพิจารณาเรื่องพิเศษ นอกเหนือจากที่กำหนดล่วงหน้าจะเรียกประชุมเป็นครั้งๆ ไป กรรมการต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัททุกครั้ง เว้นแต่มีเหตุจำเป็นเพื่อรับทราบและพิจารณาอนุมัติเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและฝ่ายบริหารเสนอ

บริษัทได้กำหนดหลักเกณฑ์และองค์ประชุมคณะกรรมการบริษัทไว้ดังนี้

- ในการเรียกประชุมคณะกรรมการ ให้ประธานกรรมการหรือเลขานุการบริษัท ส่งหนังสือนัดประชุมและวาระการประชุมไม่น้อยกว่า 3 วันก่อนวันประชุม เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัท จะแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่นใด และกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้



- ประธานกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และ เลขานุการบริษัท จะร่วมกันพิจารณากำหนดวาระการประชุมก่อนการประชุมแต่ละครั้งอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคนสามารถเสนอวาระการประชุมได้อย่างเป็นอิสระ โดยประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของวาระดังกล่าว
- เลขานุการบริษัทจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมในวาระที่สามารถเปิดเผยเป็นลายลักษณ์อักษรได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทล่วงหน้าก่อนวันประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อย 3 วันทำการ เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม
- ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม และให้ประธานกรรมการทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ถ้ามีรองประธานกรรมการให้รองประธานกรรมการเป็นประธาน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการหรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการให้ถือเสียงข้างมากของจำนวนกรรมการที่มาเข้าร่วมประชุม
- กรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งเสียงในการลงคะแนน เว้นแต่กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

ในระหว่างการประชุม ประธานในที่ประชุมได้มีการจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอในการอภิปรายประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และเป็นอิสระ มีการใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ

ทั้งนี้ เลขานุการบริษัทเข้าร่วมประชุมและจดบันทึกการรายงานการประชุมทุกครั้ง และเมื่อสิ้นสุดการประชุม เลขานุการบริษัทเป็นผู้มีหน้าที่จัดทำรายงานการประชุม โดยเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการรับรองในการประชุมครั้งถัดไป และให้ประธานกรรมการบริษัทลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้อง ทั้งนี้ กรรมการบริษัทสามารถแสดงความคิดเห็น ขอแก้ไขเพิ่มเติมรายงานการประชุมให้มีความละเอียดถูกต้องมากที่สุดได้ รายงานการประชุมที่ได้รับการรับรองแล้วจะถูกจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบในรูปแบบของเอกสารชั้นความลับของบริษัท ณ สำนักงานเลขานุการบริษัท

ในปี 2566 มีการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมด 11 ครั้ง โดยเป็นทั้งการประชุมด้วยตนเองและประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยกรรมการแต่ละคนต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยร้อยละ 75 ของจำนวนครั้งของการประชุมที่จัดขึ้นในแต่ละปี เว้นแต่มีเหตุผลและความจำเป็นอันสมควรซึ่งจะมีการแจ้งต่อประธานคณะกรรมการบริษัทให้รับทราบทุกครั้ง รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมพร้อมสัดส่วนของการเข้าร่วมประชุมในปี 2566 ของกรรมการเป็นรายบุคคลปรากฏตามที่แสดงในตารางด้านล่างนี้

รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการเป็นรายบุคคลสำหรับปี 2566 สรุปได้ดังนี้

ที่	รายชื่อคณะกรรมการ	ตำแหน่ง	การเข้าร่วมประชุม (ครั้ง)				การประชุม โดยไม่มี ฝ่ายบริหาร (รวม 1 ครั้ง)	การประชุมสามัญ ผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 (รวม 1 ครั้ง)
			ด้วยตนเอง	ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	รวม (11 ครั้ง)	% การเข้าร่วม ประชุม		
1.	นายอาสา สารสิน	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการ	10/11	0/11	10/11	90.91	1/1	1/1
2.	นางปราณี ภาชีผล	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ	4/11	7/11	11/11	100.00	1/1	1/1
3.	นายธีรพล โตติชนภิบาล	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ	10/11	1/11	11/11	100.00	1/1	1/1
4.	นางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ	4/11	5/11	9/11	81.82	1/1	1/1
5.	ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	กรรมการอิสระ / กรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทนและ บรรษัทภิบาล	2/11	8/11	10/11	90.91	1/1	1/1
6.	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล	7/11	3/11	10/11	90.91	0/1	1/1
7.	นายภาควัต โกวิทพัฒนพงศ์	กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการลงทุน	5/11	5/11	10/11	90.91	1/1	1/1
8.	นายสมประสงค์ บุญยะชัย	กรรมการอิสระ / กรรมการการลงทุน / กรรมการสรรหา พิจารณา ค่าตอบแทนและบรรษัทภิบาล	4/11	7/11	11/11	100.00	1/1	1/1
9.	นางนวลพรรณ ล่ำซำ	กรรมการ	0/11	6/11	6/11	54.55	0/1	1/1
10.	นายชินนทน์ โทณวนิก <sup>/1</sup>	รองประธานกรรมการ / ประธานคณะกรรมการบริหาร / กรรมการการลงทุน	11/11	0/11	11/11	100.00	-	1/1
11.	นางลีนี เอียร์ประสิทธิ์ <sup>/1</sup>	กรรมการ / กรรมการบริหาร	2/11	8/11	10/11	90.91	-	1/1
12.	นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ <sup>/1</sup>	กรรมการ / กรรมการบริหาร / กรรมการเจ้าหน้าที่ บริหารกลุ่ม / ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง / ประธานคณะกรรมการความยั่งยืน	9/11	2/11	11/11	100.00	-	1/1

หมายเหตุ <sup>/1</sup> นายชินนทน์ โทณวนิก นางลีนี เอียร์ประสิทธิ์ และนางศุภจี สุธรรมพันธุ์ เป็นกรรมการบริหาร จึงไม่ได้เข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาประเด็นที่สำคัญต่างๆ ทางธุรกิจ โดยมีการสรุปประเด็นการพิจารณาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ให้คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหารรับทราบเพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งในปี 2566 มีการจัดประชุมคณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566 โดยไม่มีฝ่ายบริหารร่วมด้วย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการลงทุนและการติดตามความคืบหน้าของการลงทุนในโครงการต่างๆ แผนสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง การปรับปรุงโรงแรม ระบบควบคุมภายใน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานและการลงทุนตลอดจนเรื่องความยั่งยืน และอื่นๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งเลขานุการบริษัทได้สรุปประเด็นสำคัญและแจ้งประเด็นที่หารือให้กับกรรมการบริหารได้รับทราบเพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อไป (รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทเป็นรายบุคคลปรากฏในข้อ 8.1.2)

คณะกรรมการบริษัทมีการแต่งตั้งเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกฎระเบียบอื่นใด โดยมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำและเก็บรักษาเอกสารสำคัญของบริษัท อาทิ ทะเบียนกรรมการ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ รายงานการประชุมคณะกรรมการ รายงานประจำปีของบริษัท หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น และจัดเก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำแก่กรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด กฎระเบียบ และข้อบังคับของบริษัท และติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ และรับผิดชอบในการจัดประชุมคณะกรรมการและการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งดูแลประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติของที่ประชุมดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

## (2) การจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการ

บริษัทได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล มีคณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล ทำหน้าที่ทบทวน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระความรับผิดชอบของกรรมการ สถานะทางการเงินของบริษัทและเปรียบเทียบกับบริษัทในกลุ่มธุรกิจระดับเดียวกัน โดยกำหนดค่าตอบแทน ประจำปี 2566 ดังนี้

### ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

#### 1. ค่าตอบแทนการประชุม

ค่าตอบแทนกรรมการ ได้แก่

- ค่าตอบแทนรายเดือน ประธานกรรมการ เดือนละ 40,000 บาท กรรมการท่านอื่น เดือนละ 20,000 บาท
- ค่าตอบแทนรายครั้ง ประธานกรรมการ ครั้งละ 25,000 บาท กรรมการท่านอื่น ครั้งละ 15,000 บาท

ค่าตอบแทนคณะกรรมการ ได้แก่

- คณะกรรมการตรวจสอบ
  - ค่าตอบแทนรายเดือน ประธานกรรมการตรวจสอบ เดือนละ 20,000 บาท กรรมการท่านอื่น เดือนละ 15,000 บาท
  - ค่าตอบแทนรายครั้ง ประธานกรรมการตรวจสอบ เดือนละ 20,000 บาท กรรมการท่านอื่น เดือนละ 15,000 บาท
- คณะกรรมการสรรหา พิจารณาค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล
  - ค่าตอบแทนรายเดือน ไม่มี
  - ค่าตอบแทนรายครั้ง ประธานกรรมการ ครั้งละ 20,000 บาท กรรมการท่านอื่น ครั้งละ 15,000 บาท
- คณะกรรมการการลงทุน
  - ค่าตอบแทนรายเดือน ไม่มี
  - ค่าตอบแทนรายครั้ง ประธานกรรมการ ครั้งละ 20,000 บาท กรรมการท่านอื่น ครั้งละ 15,000 บาท

#### 2. ค่าตอบแทนประจำปี ค่าตอบแทนคณะกรรมการประจำปี

อนุมัติโดยที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในปี 2566

สรุปค่าตอบแทนที่กรรมการได้รับเป็นรายบุคคล ในปี 2566 มีรายละเอียดดังนี้

รายชื่อกรรมการ	ค่าตอบแทนคณะกรรมการปี 2566							
	คณะกรรมการบริษัท				คณะกรรมการ ตรวจสอบ และ รับรอง	คณะกรรมการ สรรหา พิจารณา ค่าตอบแทน และ บริษัทภิบาล	คณะกรรมการ การลงทุน	รวม ค่าตอบแทน
	ค่าตอบแทน รายเดือน	ค่าตอบแทน รายครั้ง	ค่าเบี้ยประชุม กรรมการที่ไม่เป็น ผู้บริหาร <sup>1/</sup>	ค่าตอบแทน รายปี 2566				
1. นายอาสา สารสิน	480,000	250,000	25,000	0	0	0	0	755,000
2. นางปราณี ภาษีผล	240,000	165,000	15,000	0	400,000	0	0	820,000
3. นายธีรพล โชติชนวิบาล	240,000	165,000	15,000	0	300,000	0	0	720,000
4. นางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์	240,000	135,000	15,000	0	300,000	0	0	690,000
5. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	240,000	150,000	15,000	0	0	45,000	0	450,000
6. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์	240,000	150,000	0	0	0	80,000	0	470,000
7. นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์	240,000	150,000	15,000	0	0	0	40,000	445,000
8. นายสมประสงค์ บุญยะชัย	240,000	165,000	15,000	0	0	60,000	30,000	510,000
9. นางนวลพรรณ ล่ำซำ	240,000	90,000	0	0	0	0	0	330,000
10. นายชินนท์ โทณวนิก <sup>2/</sup>	240,000	165,000	0	0	0	0	0	405,000
11. นางลีนี เอียร์ประสิทธิ์ <sup>2/</sup>	240,000	150,000	0	0	0	0	0	390,000
12. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ <sup>2/</sup>	240,000	165,000	0	0	0	0	0	405,000
รวมค่าตอบแทนกรรมการ	3,120,000	1,900,000	115,000	0	1,000,000	185,000	70,000	6,390,000
ค่าตอบแทนที่ปรึกษา								
1. ศาสตราจารย์พิเศษ ธีรยุทธ รัตศิริ	240,000	165,000	0	0	0	0	0	405,000
รวมค่าตอบแทนที่ปรึกษา	240,000	165,000	0	0	0	0	0	405,000
รวมค่าตอบแทนทั้งสิ้น (บาท)	3,360,000	2,065,000	115,000	0	1,000,000	185,000	70,000	6,795,000

หมายเหตุ <sup>1/</sup> การประชุมคณะกรรมการโดยไม่ฝ่ายบริหารเข้าร่วม ประชุมเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566

<sup>2/</sup> นายชินนท์ โทณวนิก นางลีนี เอียร์ประสิทธิ์ และนางศุภจี สุธรรมพันธุ์ เป็นกรรมการบริหาร จึงไม่ได้เข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

## คำตอบแทนกรรมการ

คำตอบแทน	จำนวนเงิน (บาท)	
	ปี 2565	ปี 2566
คำตอบแทนรายเดือนและรายครึ่ง	7,010,833	6,795,000
คำตอบแทนรายปี	0	0
<b>รวม</b>	<b>7,010,833</b>	<b>6,795,000</b>

## คำตอบแทนอื่นของกรรมการ

- ไม่มี -

### 8.1.3 การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทมีการดำเนินธุรกิจผ่านบริษัทย่อย และบริษัทร่วม (รายละเอียดปรากฏในหัวข้อ 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท) ซึ่งคณะกรรมการบริษัทมีกลไกในการกำกับดูแลการดำเนินงานที่ทำให้สามารถควบคุม ดูแลจัดการ และรับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทดังนี้

- ส่งตัวแทนของบริษัทไปเป็นกรรมการตามสัดส่วนการถือหุ้น หากบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทำรายการใดๆ บริษัทต้องดูแลรับผิดชอบด้วย ดังนั้น บริษัทจึงส่งตัวแทนกรรมการของบริษัทไปเป็นกรรมการของบริษัทย่อยเพื่อควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท ทั้งในเรื่องการดำเนินงาน รวมถึงการต้องเสนองบประมาณต่างๆ ของบริษัทย่อย เข้าที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัท เพื่อให้บริษัทรับทราบหรืออนุมัติตามแต่กรณี และก่อนที่กรรมการตัวแทนจะไปลงมติ หรือใช้สิทธิออกเสียงในเรื่องสำคัญในบริษัทย่อย ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทก่อน

นอกจากนี้ ต้องดูแลรายการเกี่ยวโยงหรือการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินที่เข้าเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือรายการที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและมติคณะกรรมการบริษัท กรรมการตัวแทนดังกล่าวจะต้องรวบรวมข้อมูลและแจ้งบริษัท และกำกับดูแลให้บริษัทย่อยและบริษัทร่วมดำเนินการให้ถูกต้องตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ด. หรือรายการที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและมติคณะกรรมการบริษัทด้วย

ทั้งนี้ การส่งตัวแทนของบริษัทไปเป็นกรรมการจะเป็นไปตามสัดส่วนการถือหุ้นและต้องได้รับมติอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท

- กำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูลและการทำรายการต่างๆ ของบริษัทย่อย

- การเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบ มีอำนาจและหน้าที่ในการสอบทานให้บริษัทและบริษัทย่อย มีรายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ ครบถ้วน และเป็นที่ยอมรับได้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
- การทำรายการกับบุคคลเกี่ยวโยง การทำรายการกับบุคคลเกี่ยวโยง บริษัทย่อยต้องให้บริษัทอนุมัติรายการดังกล่าวและปฏิบัติให้ถูกต้องตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ด. ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบจะทำการสอบทานราคา หรืออัตราของรายการดังกล่าวกับเจ้าหน้าที่ของบริษัทและผู้ตรวจสอบภายในว่าเป็นราคาที่สมเหตุสมผลและมีการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินถูกต้องแล้ว
- การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ บริษัทได้กำหนดนโยบายการทำรายการระหว่างบริษัทและบริษัทย่อยกับผู้เกี่ยวข้อง ที่เป็นรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ ให้เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท และต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ด.
- การทำรายการสำคัญอื่น การทำรายการสำคัญอื่น บริษัทย่อยจะปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงาน ก.ล.ด. และมีการขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามที่กฎหมายกำหนดไว้



- กำหนดระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อย ฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบประเมินผลอย่างอิสระเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งสอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการสำหรับการตรวจสอบบริษัทย่อย ฝ่ายตรวจสอบภายในได้ทำการตรวจสอบปีละ 1 ครั้ง โดยเน้นตรวจสอบด้านการเงินเป็นหลัก รวมถึงการสอบทานรายการที่เกี่ยวข้องกันตามความเหมาะสม และมีการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยว่าสามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อย อันเกิดจากการที่ผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือไม่มีอำนาจอย่างเพียงพอ
- กลไกอื่นๆ  
กลไกอื่นๆ ในการกำกับดูแลบริษัทย่อย เช่น การอนุมัติ การเพิ่มทุนหรือลดทุนของบริษัทย่อยต้องได้รับมติอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการและที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อย และปฏิบัติให้ถูกต้องตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- ข้อตกลงระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นอื่นในการบริหารจัดการบริษัทย่อยและบริษัทรวม  
- ไม่มี -

#### 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทได้ติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

##### (1) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เปิดกว้าง โปร่งใส และเป็นธรรม จรรยาบรรณของคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ห้ามกระทำการใดๆ อันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจกับบริษัท ได้แก่ ประกอบธุรกิจที่แข่งขันกับบริษัท การทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือบุคคล/นิติบุคคลที่เกี่ยวข้องที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัท การมีกิจกรรมหรือกระทำการใดๆ อันอาจทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์หรือได้รับประโยชน์น้อยกว่าที่ควร การแบ่งผลประโยชน์จากบริษัท รวมถึงการแสวงหาประโยชน์จากกิจการส่วนตัวของบริษัท การใช้ข้อมูลของบริษัทหาผลประโยชน์ และการถือหุ้นในกิจการคู่แข่งของบริษัท

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ดูแลให้บริษัทปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันตามที่กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแลกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน รายการนั้นจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปตามหลักการที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เปรียบเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท โดยผู้ที่มีส่วนได้เสียจะต้องไม่ส่วนในการพิจารณารายการที่ตนมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ทั้งนี้ ในกรณีที่เป็นรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปตามหลักการที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต้องผ่านการสอบทานและให้ความเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบ ก่อนนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทหรือผู้ถือหุ้น

- การเปิดเผยข้อมูลส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง  
มีการรายงานครั้งแรกภายใน 30 วันนับจากวันเข้าดำรงตำแหน่งในบริษัท และรายงานข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี สำหรับกรณีที่ระหว่างปีกรรมการหรือผู้บริหารรวมถึงบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้าทำธุรกรรมใดๆ กับบริษัท และบริษัทย่อยไม่ว่าโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม กรรมการหรือผู้บริหารมีหน้าที่แจ้งให้บริษัททราบโดยฉับพลัน โดยระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะของสัญญา ชื่อของคู่สัญญา และส่วนได้เสียของกรรมการหรือผู้บริหารในสัญญา

##### • การรายงานการมีส่วนได้เสีย

กรรมการและผู้บริหารของบริษัทมีหน้าที่รายงานการมีส่วนได้เสียของตนเองและของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งเป็นส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการของบริษัทตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไขและวิธีการตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งเลขานุการบริษัทมีหน้าที่รวบรวมและจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียให้แก่ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบทราบเป็นประจำทุกปีและรายงานทุกครั้งหากมีการเปลี่ยนแปลง

ในปี 2566 ที่ผ่านมา บริษัทไม่พบการกระทำที่ละเมิดนโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์

##### (2) การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2561 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2561 คณะกรรมการได้อนุมัตินโยบายการเปิดเผยข้อมูล (Disclosure Policy) และได้พิจารณาปรับปรุงนโยบายดังกล่าวครั้งล่าสุดในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2566 ซึ่งใช้กับผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัท โฆษกผู้รับมอบอำนาจ และบุคคลอื่นทุกคนในกลุ่มบริษัท โดยมีหลักการสำคัญคือ

1. ข้อมูลสารสนเทศที่เปิดเผยจะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และทันการณ์ โดยปฏิบัติตามข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้อง และครบถ้วน (บจ/ป 11-00 ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการ เกี่ยวกับการเปิดเผยสารสนเทศ และการปฏิบัติการใดๆ ของ บริษัทจดทะเบียน)
2. ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ หลักทรัพย์ และผู้ที่มีความสนใจอื่นๆ มีสิทธิที่เท่าเทียมกัน ในการรับทราบข้อมูลสารสนเทศที่เผยแพร่ของบริษัท
3. ข้อมูลสารสนเทศใดที่จะมีผลต่อราคาซื้อขายหลักทรัพย์ของ บริษัท หรือที่ถือได้ว่าสำคัญต่อผู้ลงทุนในการตัดสินใจลงทุน (“ข้อมูลสำคัญ”) หรือจะมีผลกระทบต่อสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทจะดำเนินการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะโดยทันทีผ่าน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### แนวทางการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ

- ห้ามเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับทางธุรกิจ หรือข้อมูลที่ยกเปิดเผยแล้วอาจทำให้เสียประโยชน์ และความสามารถในการแข่งขัน หรือข้อมูลที่ยังไม่มีผลสรุป หรืออยู่ระหว่างการเจรจา ซึ่งมีความไม่แน่นอน และต้องไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีลักษณะเป็นการคาดคะเนเกินจริง หรือในเชิงส่งเสริมที่เกินความจำเป็นโดยไม่มีเหตุผลสนับสนุน โดยควรละเว้นการใช้ถ้อยคำ หรือรูปแบบที่ไม่เหมาะสม หรือที่อาจทำให้เข้าใจผิดต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัท
- ห้ามเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ (Material Non-public Information) ให้แก่ผู้บริหารหรือพนักงานที่ไม่ได้รับอนุญาต กลุ่มบุคคล หรือบุคคลอื่นใด (รวมถึงนักลงทุน นักวิเคราะห์ สื่อมวลชน) จนกว่าข้อมูลนั้นจะได้รับการเปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว ยกเว้น กรณีที่เป็นการเปิดเผยข้อมูลตามข้อกำหนดหรือกฎหมายต่อหน่วยงานราชการและหน่วยงานต่างๆ ที่มีหน้าที่กำกับดูแลบริษัท หรือในกรณีที่มีความจำเป็นทางธุรกิจซึ่งทำให้บริษัทจะต้องเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้สอบบัญชี ผู้ประกอบการจำหน่ายหลักทรัพย์ สถาบันการเงิน ที่ปรึกษาการเงิน ที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาอื่นๆ ซึ่งบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าบุคคลดังกล่าวได้ใช้ความระมัดระวังเพื่อรักษาความลับไว้ โดยการเปิดเผยสารสนเทศดังกล่าวข้างต้นจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานต่างๆ ที่กำกับดูแล

#### ช่วงระยะเวลางดให้ข้อมูล (Quiet Period)

บริษัทกำหนดให้มีระยะเวลางดให้ข้อมูล (Quiet Period) เป็นเวลา 30 วันก่อนวันประกาศผลการดำเนินงาน จนถึงวันที่ประกาศผลการดำเนินงานต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันซึ่งอาจนำไปสู่การใช้ข้อมูลภายใน (Insider Information) หรือการสร้างราคาหลักทรัพย์ (Stock Price Manipulation) ทั้งนี้ในระหว่างช่วงเวลา Quiet Period บริษัทงดการตอบคำถามใดๆ เกี่ยวกับการผลการดำเนินงานที่กำลังจะประกาศ และงดให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มผลการดำเนินงาน ตลอดจนไม่สามารถรับนัดการประชุม หรือตอบคำถามทางโทรศัพท์กับนักวิเคราะห์ นักลงทุน หรือสื่อมวลชนได้ ยกเว้นกรณีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงตามที่ได้เคยเปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว

ทั้งนี้ให้บริษัทประกาศระยะเวลางดให้ข้อมูลของปีปัจจุบันในเว็บไซต์ของบริษัทภายใต้หัวข้อปฏิทินนักลงทุน (IR Calendar) ในปี 2566 บริษัทไม่ได้รับข้อร้องเรียนใดๆ เกี่ยวกับการกระทำความผิดของกรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายในในทางมิชอบ

นอกจากนี้ ฝ่ายเลขานุการบริษัทจะแจ้งอีเมลไปยังกรรมการผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ทราบช่วงระยะเวลางดให้ข้อมูลและซื้อขายหลักทรัพย์ (Blackout Period) ของบริษัทล่วงหน้าในแต่ละไตรมาส และในปี 2566 ที่ผ่านมา ไม่มีกรรมการผู้บริหาร หรือพนักงานที่เกี่ยวข้องทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงที่บริษัทกำหนดให้งดการซื้อขาย

#### **(3) การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน**

การทุจริตคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่บั่นทอนความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาขององค์กรในทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน และผลประโยชน์ ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร และจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศในที่สุด บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เล็งเห็นถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าว และมีความมุ่งมั่นที่จะป้องกัน แก้ไข ไม่ส่งเสริมและไม่เกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชันไม่ว่าในรูปแบบใดๆ

บริษัทร่วมลงนามในคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ซึ่งดำเนินการโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หอการค้าไทย หอการค้านานาชาติแห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมธนาคารไทย สภาธุรกิจตลาดทุนไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้เกิดการต่อต้านการทุจริตในวงกว้าง โดยได้รับประกาศนียบัตรรับรองฐานะ เป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติฯ จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 และได้สิ้นสุดลงในวันที่ 18 ตุลาคม 2561 โดยบริษัทได้ยื่นขอต่ออายุใบประกาศนียบัตรรับรองฐานะการเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติฯ ครั้งที่ 1 ซึ่งผ่านการรับรองดังกล่าวจากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติฯ ประจำปีไตรมาสที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561

ในการนี้ บริษัทได้จัดทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน เพื่อยื่นขอต่ออายุใบประกาศนียบัตรรับรองฐานะการเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติฯ เป็นครั้งที่ 2 โดยได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 6/2564 วันที่ 18 มิถุนายน 2564 และได้นำเสนอเพื่อให้คณะกรรมการโครงการพิจารณาในวันที่ 28 มิถุนายน 2564 ทั้งนี้ บริษัทได้ผ่านการรับรองดังกล่าวจากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติฯ ประจำปี ไตรมาสที่ 2/2564 เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2564 ซึ่งใบรับรองดังกล่าวมีอายุ 3 ปี นับจากวันที่รับรอง

สำหรับปี 2567 จะเป็นปีที่บริษัทจะต้องดำเนินการต่ออายุการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติฯ ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 3

บริษัทกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ไว้ดังนี้

#### นโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชัน

1. บริษัทวางตัวเป็นกลางทางการเมืองและไม่มีนโยบายที่จะสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือทางการเมืองแก่พรรคการเมืองหรือผู้มีอำนาจทางการเมือง
2. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้มีระบบที่สนับสนุนต่อต้านการคอร์รัปชัน เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการต่อต้านการคอร์รัปชัน
3. คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานระบบรายงานทางการเงินและบัญชี ระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทและมาตรฐานในเรื่องการคอร์รัปชันให้มีความรัดกุม ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
4. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดให้มีระบบ และการสนับสนุนนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน การสื่อสารไปยังพนักงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทอื่นที่บริษัทมีอำนาจในการควบคุม หรือตัวแทนทางธุรกิจ รวมถึงการทบทวนความเหมาะสมของระบบและแนวปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของกฎหมาย
5. ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานว่าเป็นไปอย่างถูกต้องตามนโยบาย แนวปฏิบัติ กฎหมาย และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีระบบควบคุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความเสี่ยงในเรื่องการคอร์รัปชัน และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

#### แนวปฏิบัติในการต่อต้านการคอร์รัปชัน

1. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ต้องปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน จริยธรรม และจรรยาบรรณของบริษัท และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องคอร์รัปชัน โดยห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของบริษัทดำเนินการหรือยอมรับการคอร์รัปชันเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว เพื่อน และคนรู้จักทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. พนักงานทุกคนต้องไม่เพิกเฉย หากพบเห็นการกระทำที่เข้าข่ายเป็นการคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการตรวจสอบทราบ และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบหาข้อเท็จจริง หากมีข้อสงสัยหรือปัญหาให้ปรึกษาผู้บังคับบัญชา ผู้ตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการตรวจสอบ
3. บริษัทจะให้เป็นธรรมและคุ้มครองพนักงานที่ปฏิเสธเรื่องการคอร์รัปชันหรือแจ้งเรื่องคอร์รัปชันที่เกี่ยวข้องกับบริษัท
4. ในการทำธุรกรรมกับภาครัฐหรือเอกชน ต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง โปร่งใส และเหมาะสม หลีกเลี่ยงการกระทำอันอาจจูงใจให้เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือพนักงานเอกชนดำเนินการในสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม โดยปฏิบัติตามกฎหมายไทย
5. ผู้กระทำคอร์รัปชันถือเป็นผู้กระทำผิด ต้องได้รับโทษทางวินัย และต้องได้รับโทษตามกฎหมาย
6. บริษัทจะทำความเข้าใจและเผยแพร่แนวนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันนี้ ต่อบุคคลภายในและบุคคลภายนอก ผ่านอินทราเน็ต และเว็บไซต์ของบริษัทที่ [www.dusit-international.com](http://www.dusit-international.com)

ทั้งนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5/2564 เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2564 ได้อนุมัติการปรับปรุงนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2566 เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2566 ได้อนุมัติการปรับปรุงนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันเพิ่มเติมในหัวข้อดังต่อไปนี้

- นโยบายและแนวปฏิบัติการจ่ายค่าอำนวยความสะดวก (Facilitation Payment)
- นโยบายและแนวปฏิบัติการจ้างพนักงานรัฐ (Revolving Door)
- นโยบายเรื่องการขัดแย้งทางผลประโยชน์

พร้อมทั้งมีการปรับปรุงนโยบายการให้หรือรับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรองทางธุรกิจ หรือผลประโยชน์อื่นด้วย

โดยบริษัทได้มีการเปิดเผยนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันไว้ในเว็บไซต์ของบริษัทที่ [www.dusit-international.com](http://www.dusit-international.com) ในหน้าการกำกับดูแลกิจการที่ดี (<https://www.dusit-international.com/th/corporate-governance/anti-corruption-policy>)

บริษัทได้ให้ความรู้พนักงานเรื่องจริยธรรมของบริษัท นโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชันและนโยบายไม่รับของขวัญ สำหรับพนักงานโรงแรมต่างๆ ในเครือได้รับการอบรมเรื่องนโยบายและระเบียบวิธีการสำหรับการประเมินและบริหารความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย บริษัทดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) รวมถึงบริษัทในเครือที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขมีหน้าที่และจรรยาบรรณในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติเพื่อรองรับนโยบายในการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย โดยบริษัทมีความมุ่งมั่นในการป้องกันมิให้องค์กรเป็นแหล่งฟอกเงินและสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย โดยการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องและแนวทางปฏิบัติที่สำนักงาน ป.ป.ง. กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

บริษัทให้การสนับสนุนผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ตระหนักและให้ความสำคัญในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยให้มีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ที่เหมาะสมไปยังผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งได้กำหนดนโยบายการรับแจ้งข้อมูลหรือข้อร้องเรียน (Whistle-blowing Policy) ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดช่องทางการรับแจ้งข้อมูลหรือข้อร้องเรียน กระบวนการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลหรือข้อร้องเรียน มาตรการคุ้มครองสิทธิของผู้ให้ข้อมูล การรักษาข้อมูลของผู้ร้องเรียนไว้เป็นความลับให้จำกัดเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบที่มีหน้าที่ตรวจสอบประเด็นที่ร้องเรียนเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลได้

#### (4) การแจ้งเบาะแสหรือการร้องเรียน

คณะกรรมการบริษัทจัดให้มีช่องทางที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถติดต่อเพื่อแจ้งเบาะแสการกระทำความผิดหรือแจ้งเรื่องร้องเรียนถึงคณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด (Whistleblowing Committee) หรือคณะกรรมการตรวจสอบผ่านช่องทางดังนี้

อีเมล: [whistleblowing@dusit.com](mailto:whistleblowing@dusit.com)

เว็บไซต์: [www.dusit-international.com](http://www.dusit-international.com) ภายใต้หัวข้อ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

จัดทำจดหมายปิดผนึกส่งถึง :

**คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด  
(Whistleblowing Committee) หรือ  
คณะกรรมการตรวจสอบ**

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท

แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

การเปิดเผยตัวตนของผู้แจ้งเบาะแสมจะช่วยให้การแจ้งเบาะแสมีความน่าเชื่อถือ และเกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารและแจ้งข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในขณะสืบสวนหาข้อเท็จจริง รวมถึงแจ้งผลให้ผู้แจ้งเบาะแสรับทราบ ซึ่งการแจ้งเบาะแสน้อยกว่าควรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ชื่อ-สกุล ที่อยู่ และหมายเลขโทรศัพท์ของผู้แจ้ง (กรณีผู้แจ้งเบาะแสเลือกที่จะเปิดเผยตัวตน)
- 2) ชื่อ-สกุล ของผู้ถูกแจ้งเบาะแส
- 3) ข้อเท็จจริงหรือพฤติการณ์ที่เกี่ยวกับการกระทำความผิด
- 4) พยานบุคคลที่รู้เห็นเหตุการณ์ พยานหลักฐาน และรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแนบหลักฐานต่างๆ (ถ้ามี)

การปกป้องคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสและผู้ให้ข้อมูลหรือเป็นพยานในการกระทำความผิด

ผู้แจ้งเบาะแสที่ให้อข้อมูลใดๆ ด้วยความสุจริตใจ ไม่ได้มีเจตนาในการให้ร้ายหรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ใดหรือต่อบริษัทจะได้รับการคุ้มครองที่เหมาะสม เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ลักษณะงาน สถานที่ทำงาน พักงาน ลดเงินเดือน เลิกจ้าง หรือการอื่นใดที่มีลักษณะเป็นการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน

การรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้แจ้งเบาะแสการกระทำความผิด

เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิของผู้แจ้งเบาะแสและป้องกันการถูกกลั่นแกล้งอันเนื่องมาจากการแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด บริษัทจะปกปิดชื่อ ที่อยู่หรือข้อมูลใดๆ ที่สามารถระบุตัวผู้แจ้งเบาะแสได้ และเก็บรักษาข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแสไว้เป็นความลับ โดยจำกัดเฉพาะผู้รับผิดชอบและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่ได้รับแจ้งเบาะแสเท่านั้นจึงจะเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

ในปี 2566 มีการแจ้งเบาะแสการทุจริตและเรื่องร้องเรียน จำนวน 6 เรื่อง เกี่ยวกับจรรยาบรรณของพนักงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งบริษัทได้ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามกระบวนการรับแจ้งเบาะแสการกระทำความผิดแล้วเสร็จ รวมทั้งได้กำหนดมาตรการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดการกระทำความผิดดังกล่าวขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้รัดกุมและชัดเจนยิ่งขึ้น การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน และการแจ้งให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สำหรับเรื่องที่มีความผิดจริง บริษัทได้มีการลงโทษพนักงานตามนโยบายของบริษัท

(5) การรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์  
บริษัทกำหนดให้คณะกรรมการ ผู้บริหารที่อยู่ลำดับรองจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม รวมทั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ต่อสำนักงาน

กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2559 นอกจากนี้ ได้มีการจัดทำรายงานการถือครองหลักทรัพย์ในบริษัทของกรรมการและผู้บริหารประจำปี เพื่อนำส่งประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบในเดือนกุมภาพันธ์เป็นประจำทุกปี รวมทั้งรายงานให้ที่ประชุม

คณะกรรมการทราบหากมีการเปลี่ยนแปลง และให้มีการเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report)

ในปี 2566 ที่ผ่านมา กรรมการมีการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทรวมจำนวน 1 ครั้ง

## 8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบัญชี การเงิน และกฎหมาย มีคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มิได้เป็นผู้บริหาร พนักงาน หรือที่ปรึกษาของบริษัท ในปี 2566 มีการประชุมทั้งสิ้นรวม 8 ครั้ง ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	การเข้าร่วมประชุม (ครั้ง)
1. นางปราณี ภาชีผล	ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ	8/8
2. นายธีรพล โชติชนาภิบาล	กรรมการตรวจสอบ	8/8
3. นางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์	กรรมการตรวจสอบ	8/8

คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระและตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้โดยไม่ถูกจำกัดขอบเขต คณะกรรมการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองแล้ว ผลการประเมินอยู่ในระดับดีเยี่ยม สรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดังนี้

### การสอบทานรายงานทางการเงิน

ได้สอบทานระบบการควบคุมภายในด้านการเงินของบริษัทและบริษัทย่อยแล้ว เห็นว่าเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งสอบทานข้อมูลที่สำคัญของรายงานทางการเงินรายไตรมาส และประจำปี 2566 ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และงบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย ซึ่งได้จัดทำตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทย โดยสอบทานประเด็นสำคัญ รายการพิเศษ และได้รับคำชี้แจงจากผู้สอบบัญชี ฝ่ายบริหาร ฝ่ายตรวจสอบภายใน จนเป็นที่พอใจว่าการจัดทำรายงานทางการเงิน รวมทั้งการเปิดเผยหมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุม ได้รับการยืนยันว่าไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ และการแสดงความเห็น ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

### การสอบทานรายการที่เกี่ยวข้องกันหรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ได้สอบทานรายการระหว่างกันของบริษัทกับบริษัทย่อย รวมทั้งรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบริษัทและบริษัทย่อย ร่วมกับผู้บริหารที่รับผิดชอบและฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นรายการที่กระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท สมเหตุสมผลและเป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องเป็นไปตามกฎหมาย ข้อกำหนด และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานกำกับดูแล

### การสอบทานระบบการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และการบริหารความเสี่ยง

ได้สอบทานระบบควบคุมภายใน รวมถึงการกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและการบริหารความเสี่ยงของบริษัทและบริษัทย่อย ตามรายงานผลการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านการเงินและบัญชี การดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร การดูแลทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริต ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ รวมถึงความเห็นของผู้สอบบัญชี ซึ่งให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ไม่พบประเด็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ สำหรับการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศประจำปี 2566 ได้อ้างอิงผลการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี ซึ่งไม่พบว่ามีข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญเช่นกัน



นอกจากนั้น บริษัทได้จัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแสการทุจริต (Whistleblowing) ผ่านทางอีเมล เว็บไซต์ หรือจัดทำเป็นหนังสือถึงคณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสร้องการกระทำความผิดหรือคณะกรรมการตรวจสอบ

จากผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ตามมาตรฐานและข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า ระบบควบคุมภายในของบริษัทและบริษัทย่อยมีความเพียงพอและเหมาะสม และมีการกำกับดูแลความเสี่ยงตามมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามแนวทางโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างเพียงพอเหมาะสม สำหรับการบริหารความเสี่ยงบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อทำหน้าที่เฉพาะ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยง และการติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ

#### **การปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง**

ได้สอบทานการปฏิบัติงานตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้ง ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท และบริษัทย่อย ร่วมกับฝ่ายกฎหมายและสำนักงานเลขานุการบริษัทแล้ว เห็นว่าบริษัทและบริษัทย่อยได้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย และข้อกำหนดต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

#### **การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน**

ได้สอบทานความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขต การปฏิบัติงาน และความเป็นอิสระของงานตรวจสอบภายใน ในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนกลยุทธ์ของบริษัท และแผนการตรวจสอบประจำปีของฝ่ายตรวจสอบภายในปีจำนวนบุคลากร การประเมินความเพียงพอของทรัพยากร และการพัฒนามูลค่าการติดตามความคืบหน้าการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ ตลอดจนให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน และให้ความเห็นชอบในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้ายผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ดีตาม ฝ่ายตรวจสอบภายในยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จึงได้ อ้างอิงผลการตรวจสอบตามรายงานของผู้สอบบัญชีและผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ภายนอก

#### **การพิจารณาเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดค่าตอบแทน ประจำปี 2567**

ได้พิจารณาคัดเลือกผู้สอบบัญชีจากข้อเสนอให้บริการปี 2567 ของผู้สอบบัญชีจากสำนักงานต่างๆ โดยได้พิจารณาเปรียบเทียบ ข้อเสนอตามเกณฑ์ที่กำหนด และประเมินการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีในปีที่ผ่านมาแล้วเป็นที่น่าพอใจ โดยพิจารณา ผลงาน ความเป็นอิสระ คุณสมบัติและระยะเวลาการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีแล้ว เห็นว่าถูกต้องตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด รวมทั้ง มีค่าสอบบัญชีที่เหมาะสม คณะกรรมการตรวจสอบจึง ได้เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาเสนอให้ที่ประชุม ผู้ถือหุ้นพิจารณาแต่งตั้ง นายบุญญฤทธิ์ วัฒนเจริญ หรือ นางสาว ชนารัตน์ จันทรวา หรือ นางสาววิไลวรรณ ผลประเสริฐ จาก บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด คนใดคนหนึ่งเป็นผู้สอบ บัญชีของบริษัท โดยเสนอค่าสอบบัญชีสำหรับงบการเงินประจำปี 2567 และค่าสอบทานงบการเงินรายไตรมาส 3 ไตรมาส ของ บริษัทเป็นเงินทั้งสิ้น 2,452,000 บาท รวมทั้ง รับทราบค่าสอบ บัญชีสำหรับงบการเงินประจำปี 2567 ของบริษัทย่อย บริษัท ร่วมค้า และค่าสอบทานงบการเงินรายไตรมาสของบริษัทย่อยที่ จัดทะเบียนฯ ในประเทศไทย เป็นเงินทั้งสิ้น 8,882,000 บาท ค่าสอบบัญชีของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทร่วมค้าใน ต่างประเทศ เป็นเงินทั้งสิ้น 3,859,843 บาท

จากการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ การสอบทาน การปฏิบัติงานต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ มั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทและบริษัทย่อย มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เชื่อมั่นได้ว่า รายงานทางการเงินของบริษัทและบริษัทย่อย ได้จัดทำขึ้นอย่าง ถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องโดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ



(นางปรานิ ภาชีผล)

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ



### 8.3 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ สรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาล

คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาล  
ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ประกอบด้วย  
กรรมการอิสระจำนวน 3 คน ได้แก่ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.  
คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ เป็นประธานกรรมการ ศาสตราจารย์  
พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ และนายสมประสงค์ บุญยะชัย  
เป็นกรรมการ และนางสาวมณฑิณี สุรกาญจน์กุล เลขานุการ

บริษัท และรองประธานฝ่ายสำนักงานเลขานุการบริษัท ทำหน้าที่  
เลขานุการ

คณะกรรมการสรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาล  
ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ คำนึง  
ถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยในปี 2566 มีการประชุมทั้งหมด 4  
ครั้ง รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมเป็นรายบุคคล สรุปได้ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	การเข้าร่วมประชุม (ครั้ง)
1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์	ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)	4/4
2. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	กรรมการ (กรรมการอิสระ)	3/4
3. นายสมประสงค์ บุญยะชัย	กรรมการ (กรรมการอิสระ)	4/4

สำหรับสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ สรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านการสรรหา

- (1.1) พิจารณาเสนอแต่งตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออก  
ตามวาระ
- (1.2) พิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง  
กรรมการชุดย่อยและกรรมการของบริษัทย่อย

#### 2. ด้านการพิจารณาคำตอบแทน

- (2.1) พิจารณากำหนดคำตอบแทนสำหรับคณะกรรมการ  
และคณะกรรมการชุดย่อยประจำปี 2566 และ  
นำเสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้ความเห็นชอบ  
และได้นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติแล้วใน  
การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 ที่ผ่านมา
- (2.2) พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการกำหนด  
คำตอบแทนของกรรมการบริษัทย่อย
- (2.3) พิจารณาทบทวนแบบประเมินผลงานของประธาน  
เจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และพิจารณาคำตอบแทน  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ  
บริษัทเพื่ออนุมัติ

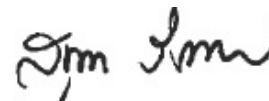
#### 3. ด้านบริษัทภิบาล

- (3.1) พิจารณาทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการ  
สรรหา พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาล  
เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่และความ  
รับผิดชอบ การดำเนินงานของบริษัทในปัจจุบัน  
ตลอดจนเป็นไปตามข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ที่  
เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ของบริษัทจดทะเบียน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ  
บริษัทเพื่ออนุมัติ

- (3.2) พิจารณาทบทวนและปรับปรุงนโยบายต่อต้านการ  
คอร์รัปชัน

- (3.3) พิจารณาทบทวนนโยบายการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้มี  
ความเหมาะสม ครบถ้วน สอดคล้องกับการดำเนิน  
งานของบริษัทในปัจจุบัน และเป็นไปตามหลักการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ก่อนนำ  
เสนอคณะกรรมการบริษัทเพื่ออนุมัติ

- (3.4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองสำหรับปี 2566  
ซึ่งผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับดีเยี่ยม และ  
ได้รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริษัท  
รวมทั้งเปิดเผยในรายงานประจำปี 2566 (แบบ 56-1  
One Report)



(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์)

ประธานคณะกรรมการสรรหา  
พิจารณาคำตอบแทน และบริษัทภิบาล

## 8.4 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการลงทุน

คณะกรรมการการลงทุนของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 2 คน และกรรมการบริหารจำนวน 2 คน ประกอบด้วย (1) นายภควัด โกวิทวัฒนพงศ์ ประธานคณะกรรมการการลงทุน (2) นายสมประสงค์ บุญยะชัย กรรมการการลงทุน (3) นายชนินท์ โทณวนิก

กรรมการการลงทุน และ (4) นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ กรรมการการลงทุน ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้และประสบการณ์ด้านการเงิน การลงทุน และ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่หลากหลาย เพื่อพิจารณาถ่วงดุลโครงการลงทุน โอกาสทางธุรกิจใหม่ และติดตามความคืบหน้า เพื่อเข้าแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้ง โดยมีนางสาวมณฑิณี สุรกาญจน์กุล เลขานุการบริษัท และรองประธานฝ่ายสำนักงานเลขานุการบริษัท ทำหน้าที่เลขานุการ

ในปี 2566 คณะกรรมการการลงทุนมีการประชุม 2 ครั้ง ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	การเข้าร่วมประชุม (ครั้ง)
1. นายภควัด โกวิทวัฒนพงศ์	ประธานคณะกรรมการการลงทุน (กรรมการอิสระ)	2/2
2. นายสมประสงค์ บุญยะชัย	กรรมการการลงทุน (กรรมการอิสระ)	2/2
3. นายชนินท์ โทณวนิก	กรรมการการลงทุน	2/2
4. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	กรรมการการลงทุน	2/2

ในปี 2566 คณะกรรมการการลงทุนได้พิจารณาถ่วงดุลโครงการลงทุนในโครงการใหม่ๆ ของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ที่ฝ่ายบริหารได้นำมาเสนอ ได้แก่ การขยายธุรกิจอาหารภายใต้กลุ่มดุสิต ฟู้ดส์ ไปยัง ภูมิภาคใหม่ๆ และการขยายธุรกิจรับบริหารโรงแรมในต่างประเทศภายใต้แบรนด์ของดุสิต เพื่อให้โครงการลงทุนของกลุ่มบริษัทมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายตามแผนการลงทุน และเป็นไปตามกลยุทธ์หลักในการกระจายการลงทุน สร้างการเติบโตและสร้างสมดุลของกลุ่มดุสิต พร้อมทั้งได้ติดตามความคืบหน้าธุรกิจที่ได้ลงทุนไปแล้ว และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับโอกาสในการลงทุนใหม่ๆ ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ ตลอดจนรายงานผลความคืบหน้าของการลงทุนต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบ

นอกจากนี้ คณะกรรมการการลงทุนได้ทำการประเมินตนเองสำหรับปี 2566 ซึ่งผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับ “ดีเยี่ยม” โดยคณะกรรมการการลงทุนมีความตั้งใจที่จะนำผลประเมินที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

ในการประชุมทุกครั้ง คณะกรรมการการลงทุนได้พิจารณาศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจของโครงการลงทุนต่างๆ และข้อมูลทางการตลาด มีการอภิปรายซักถาม ให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างการลงทุน โครงสร้างทางการเงิน

กระแสเงินสด ข้อดีและข้อด้อยของการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าและผลตอบแทนจากการลงทุนโครงการให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์และแนวทางการลงทุนขององค์กร ผลกระทบทางการเงินของบริษัท ความเสี่ยงของโครงการ รวมถึงประเด็นสำคัญเกี่ยวกับเงื่อนไขทางกฎหมาย และความสามารถในการทำธุรกิจร่วมกับหุ้นส่วน เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา

ทั้งนี้ คณะกรรมการการลงทุนได้ปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วนตามกฎบัตรและตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท โดยได้พิจารณาข้อมูลโครงการลงทุน ประเด็นต่างๆ จากฝ่ายบริหาร รวมถึงความเห็นของที่ปรึกษาของโครงการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาตัดสินใจลงทุนโครงการลงทุนต่างๆ ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และการเติบโตของบริษัทอย่างยั่งยืน



(นายภควัด โกวิทวัฒนพงศ์)

ประธานคณะกรรมการการลงทุน

## 9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

### 9.1 การควบคุมภายใน

#### 9.1.1 ความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความสำคัญในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน โดยมีการกำกับดูแลและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานธุรกิจของบริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การรายงานข้อมูลทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ และการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งป้องกันมิให้เกิดการกระทำอันอาจก่อความเสียหายต่อทรัพย์สินและชื่อเสียงของบริษัท และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลฝ่ายตรวจสอบภายในให้รับผิดชอบการติดตามประเมินและพัฒนาระบบการควบคุมภายในเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่รอบคอบ รัดกุม ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย โดยมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม ฝ่ายตรวจสอบภายในยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จึงได้อ้างอิงผลการตรวจสอบตามรายงานของผู้สอบบัญชี และผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ภายนอก

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2567 เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567 คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในซึ่งใช้ “แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน” ที่อ้างอิงกรอบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยกำหนดองค์ประกอบหลักที่จำเป็นในการควบคุมภายในไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities) (4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication) และ (5) ระบบการติดตาม (Monitoring Activities) ประกอบกับข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบ การซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหาร และรายงานของฝ่ายตรวจสอบภายในไม่พบข้อบกพร่องเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในที่มีสาระสำคัญ

คณะกรรมการบริษัทเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง

มีระบบควบคุมภายในในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย ให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน อย่างเพียงพอแล้ว สำหรับการควบคุมภายในในหัวข้ออื่น คณะกรรมการบริษัท เห็นว่าบริษัทมีการควบคุมภายในที่เพียงพอแล้วเช่นกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบไม่มีข้อสังเกตเพิ่มเติมแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ผู้สอบบัญชีของบริษัท คือ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินรายไตรมาสและประจำปี 2566 ได้ให้ความเห็นในรายงานการสอบบัญชีว่า ไม่ได้มีข้อสังเกตในข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน สำหรับการตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปี 2566 ได้อ้างอิงผลการตรวจสอบของผู้สอบบัญชีซึ่งไม่พบว่ามีข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญเช่นกัน

#### 9.1.2 ความเห็นคณะกรรมการตรวจสอบในกรณีที่มีความเห็นแตกต่างไปจากความเห็นของคณะกรรมการบริษัท

- ไม่มี -

#### 9.1.3 ข้อมูลหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่านางปิยนุช เพ็ญพานิชเจริญ เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์ด้านตรวจสอบภายในกับธุรกิจขนาดกลางและใหญ่หลายแห่ง มีความเข้าใจในกิจกรรมและการดำเนินงานของธุรกิจหลายประเภท รวมทั้งได้รับวุฒิบัตรผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล (CIA) จาก The Institute of Internal Auditors (IIA) และผู้สอบบัญชีภาษีอากร (TA) จากกรมสรรพากร จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ (การบัญชี) และเศรษฐศาสตร์ และปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ จึงเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานตรวจสอบภายในได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ

#### 9.1.4 แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้ง ถอดถอน และโยกย้าย ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

การพิจารณาและอนุมัติ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย ตลอดจนพิจารณาความดีความชอบหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทจะต้องผ่านการได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในปรากฏในเอกสารแนบ 3

## 9.2 รายการระหว่างกัน

9.2.1 ข้อมูลรายการระหว่างกันกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง  
บริษัทและบริษัทย่อยมีรายการระหว่างกันกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งระหว่างปี 2564 ปี 2565 และปี 2566 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 บริษัทและบริษัทย่อยมีรายการระหว่างกันกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

บริษัท/บริษัทย่อยที่ทำรายการ	ลักษณะของรายการ	ยอดคงค้าง/มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			รายละเอียด เงื่อนไขราคา และความจำเป็น
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บ. แอคมี่ พรินตติ้ง ซึ่งมั่งงสินี เอียร์ประสิทธิ์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และการรวมการ	จัดพิมพ์ปฏิทินประจำ ปีและรายงานประจำปี ของบริษัท	- / -	- / 0.25	- / -	คัดเลือกโดยผ่านการประกวดราคา เงื่อนไขราคา และ ค่าบริการ เป็นไปตามราคากลาง
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บมจ. เอ็ม บี เค ซึ่งมียาชนินท์ โทณวนิก และนางสินี เอียร์ประสิทธิ์ เป็นผู้ถือหุ้น	รายได้ค่าบริการ โรงแรมและอื่นๆ	0.23 / 0.44	- / -	4.10 / 8.36	เงื่อนไขราคา และค่าบริการ ในด้านการขายและ การตลาด คิดในอัตราที่ใกล้เคียงกับที่ติดกับโรงแรมอื่น
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บ. เจทีบี (ประเทศไทย) ซึ่งมียาชนินท์ โทณวนิก เป็นผู้ถือหุ้นและการรวมการ	รายได้จากการขายและ การให้บริการ และอื่นๆ	- / 0.01	- / -	- / -	บริษัททำสัญญาการจำหน่ายห้องพัก กับ บ. เจทีบี (ประเทศไทย) เพื่อดำเนินการจัดจำหน่ายห้องพัก โรงแรมโดยรายการดังกล่าวถือเป็นรายการสนับสนุน ทางธุรกิจปกติ และมีเงื่อนไขราคาเป็นไปตามการค้า ทั่วไป
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บ. ไทย ดิจิทัล แพลตฟอร์ม วิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งมียาชนินท์ โทณวนิก เป็นกรรมการ	ค่าใช้จ่ายในการขาย และการบริหาร	- / 5.00	- / 5.00	- / 5.00	ราคาและเงื่อนไขเป็นไปตามการค้าโดยปกติทั่วไป
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บ. ทรินิตี้ ซึ่งมีนายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์ เป็นประธานกรรมการและการรวมการผู้มีอำนาจ ลงนาม	ค่าใช้จ่ายในการขาย และการบริหาร	- / 2.40	- / 2.90	- / -	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามการค้าโดยปกติทั่วไป

บริษัท/บริษัทย่อยที่ทำการ	ลักษณะของการ	ยอดคงค้าง/มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			รายละเอียด เงื่อนไขราคา และความจำเป็น
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บ. ทริส เรทติ้ง ซึ่งมีนายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์ เป็นกรรมการ	ค่าใช้จ่ายในการขายและ การบริการ	- / 0.79	- / 0.77	- / 4.90	ราคาและเงื่อนไขเป็นไปตามการค้าโดยปกติทั่วไป
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บมจ. ไทยน้ำทิพย์ คอร์ปอเรชั่น / บมจ. ไทยน้ำทิพย์ คอมเมอร์เชียล ซึ่งมีนายอาสา สารสิน เป็นกรรมการ	ต้นทุนขาย และการให้บริการ	- / 0.42	- / 0.82	0.26 / 2.01	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามการค้าโดยปกติทั่วไป
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บมจ. เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริง ซึ่งมีนายสมประสงค์ บุญยะชัย เป็นประธานกรรมการ	สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง - ต้นทุน	11.34 / 79.67	6.51 / 13.68	6.63 / 8.85	ราคาและเงื่อนไขเป็นไปตามการค้าโดยปกติทั่วไป
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บมจ. เซ็นทรัล พัฒนา ซึ่ง บมจ. เซ็นทรัลพัฒนา ผู้ถือหุ้นในบริษัทและบริษัทย่อย	เงินกู้ยืมระยะยาว*	508.33 / -	312.50 / -	312.50 / -	บริษัทย่อยได้ทำสัญญากู้ยืมเงินระยะยาว เพื่อดำเนิน การก่อสร้างอาคาร โครงการ ดุสิตเซ็นทรัลพาร์ค ในวงเงินรวมไม่เกิน 1,001 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ย MLR ลบร้อยละ 1 ต่อปี
	สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง - ดอกเบี้ยจ่าย*	21.88 / 21.88	10.64 / 17.83	28.64 / 18.00	เงื่อนไขราคาและอัตราดอกเบี้ยมีความสมเหตุสมผล โดยทั้งสองฝ่ายยินยอม
	กำไรจากการขายเงิน ลงทุน*	- / 250.12	- / 106.52	- / -	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามราคาที่ตกลงร่วมกัน ซึ่ง ประเมินจากมูลค่าของกิจการ
	ค่าซื้อเงินลงทุน*	- / -	64.99 / 459.48	- / -	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามราคาที่ตกลงร่วมกัน ซึ่ง ประเมินจากมูลค่าของกิจการ

บริษัท/บริษัทย่อยที่ทำรายการ	ลักษณะของรายการ	ยอดคงค้าง/มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)			รายละเอียด เงื่อนไขราคา และความจำเป็น
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บ. ส่วนผสม ฟร็อพเพอร์ตี้ ซึ่ง บมจ. เซ็นทรัล พัฒนา เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทและบริษัทย่อย	เงินรับล่วงหน้าสำหรับ ค่าเช่า และค่าบริการ อาคารในที่พัก*	646.72 / 646.72	697.39 / 697.39	82.84 / 82.84	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามราคาที่ตกลงร่วมกัน ซึ่ง เทียบเคียงกับโครงการอื่นในและแวกเดียวกัน
	รายได้ค่าธรรมเนียมการ จัดการ*	- / -	1.15 / 1.15	0.39 / 0.39	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามราคาที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งเป็น ราคาที่สะท้อนถึงจากปริมาณธุรกรรมที่ให้บริการ ซึ่งทั้งสองฝ่ายพิจารณาแล้วว่ามีราคาที่เหมาะสม
บมจ. ดุสิตธานี และบริษัทย่อย กับ บ. ศาลาแดง ฟร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ ซึ่ง บมจ. เซ็นทรัล พัฒนา ผู้ถือหุ้นในบริษัทและ บริษัทย่อย	เงินรับล่วงหน้าสำหรับ ค่าเช่า และค่าบริการ อาคารในที่พัก*	341.78 / 341.78	156.09 / 156.09	123.84 / 123.84	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามราคาที่ตกลงร่วมกัน ซึ่ง เทียบเคียงกับโครงการอื่นในและแวกเดียวกัน
	รายได้ค่าธรรมเนียมการ จัดการ*	- / -	1.15 / 1.15	0.21 / 0.21	เงื่อนไขราคาเป็นไปตามราคาที่ตกลงร่วมกันซึ่งเป็น ราคาที่สะท้อนถึงจากปริมาณธุรกรรมที่ให้บริการ ซึ่งทั้งสองฝ่ายพิจารณาแล้วว่ามีราคาที่เหมาะสม

\* รายการนี้เป็นรายการที่อยู่ภายใต้กรอบของสัญญาที่ได้มีการลงนามและได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 24/2560 เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2560 ก่อนที่ บมจ. เซ็นทรัล พัฒนา จะเข้ามาเป็นบุคคล  
ที่อาจมีความขัดแย้งกับบริษัทและบริษัทย่อย

ที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครั้งที่ 2/2567 ได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการระหว่างกันกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งระหว่างปี 2564 ปี 2565 และ ปี 2566 เป็นไปอย่างสมเหตุสมผล  
โดยราคาและเงื่อนไขเป็นไปตามการค้าโดยปกติทั่วไป เนื่องจากรายการดังกล่าวเป็นธรรมและไม่ก่อให้เกิดการถ่ายเทพประโยชน์



## รายการระหว่างบริษัทกับบริษัทย่อยในการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

นอกจากรายการที่เป็นการทำธุรกรรมตามปกติซึ่งได้เปิดเผยไว้ที่หมายเหตุประกอบงบการเงินแล้วนั้น บริษัทได้กำหนดนโยบายการทำรายการระหว่างบริษัทและบริษัทย่อยกับผู้เกี่ยวข้อง ที่เป็นรายการที่ได้มาและจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ และรายการให้ความช่วยเหลือทางการเงินที่เข้าเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา ก่อนนำเสนอแจ้งเพื่อทราบต่อคณะกรรมการบริษัท

ในปี 2564 ปี 2565 และปี 2566 บริษัทมีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินหรือบริการ และ รายการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทย่อยซึ่งเป็นรายการทางธุรกิจปกติ ทั้งนี้ การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทย่อยนั้นมีเงื่อนไขและค่าตอบแทนในราคาตลาดและยุติธรรม โดยสามารถสรุปยอดการเปลี่ยนแปลงของยอดคงเหลือและยอดคงเหลือของรายการกู้ยืมได้ดังนี้

ตารางที่ 2 รายการระหว่างบริษัทกับบริษัทย่อยที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงิน

บริษัทย่อย	ยอดเปลี่ยนแปลง (ล้านบาท)			ยอดคงค้าง (ล้านบาท)			รายละเอียดของรายการ
	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	
1. บ. ดุสิต ไซนา แคปปิตอล	0.30	18.80	39.40	183.50	202.30	241.70	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	3.57	5.52	7.78	17.68	23.20	30.98	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
2. บ. วิมานสุริยา*	-	104.16	-	625.00	729.16	729.16	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะยาว
	(19.97)	18.70	41.99	2.29	20.99	62.98	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
3. บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์	(241.00)	(28.00)	(19.00)	1,160.00	1,132.00	1,113.00	บริษัทกู้ยืมระยะสั้น
	(0.15)	(0.17)	0.04	3.24	3.07	3.11	ดอกเบี้ยจ่ายของบริษัท
4. บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์	-	(3.50)	-	171.07	167.57	167.57	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	(0.44)	0.06	0.13	0.45	0.51	0.64	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
5. บ. สวนลม พร็อพเพอร์ตี้ส์*	66.15	142.55	15.00	291.95	434.50	449.50	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะยาว
	6.43	(1.01)	16.69	6.88	5.87	22.56	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
6. Dusit Overseas Co., Ltd.	36.45	(5.18)	(71.44)	349.09	343.91	272.47	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	(24.84)	(9.60)	(5.67)	38.24	28.64	22.97	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
7. บ. ดุสิต ฟู้ดส์	(589.20)	-	-	-	-	-	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	(13.80)	-	-	-	-	-	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
8. บ. ดุสิต ฮอสปิทัลลิตี้ เซอร์วิสเชส	3.00	3.00	15.50	92.00	95.00	110.50	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	2.46	2.70	1.90	3.44	6.14	8.04	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
9. บ. อาคัยโฮลดิ้งส์	4.60	0.45	0.17	32.90	33.35	33.52	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	0.68	1.01	1.02	1.60	2.61	3.64	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
10. บ. ดุสิต เวสต์วอยด์	41.10	(17.00)	(29.10)	289.20	272.20	243.10	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	9.46	5.89	2.63	12.81	18.70	21.33	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
11. บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์	214.75	81.60	56.40	461.35	542.95	599.35	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	6.97	17.24	10.94	7.66	24.90	35.84	ดอกเบี้ยรับของบริษัท

บริษัทย่อย	ยอดเปลี่ยนแปลง (ล้านบาท)			ยอดคงค้าง (ล้านบาท)			รายละเอียดของ รายการ
	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	
12. บ. เกรซมี	-	-	-	2.00	2.00	2.00	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	0.06	(0.06)	(0.01)	0.07	0.01	-	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
13. D&J Co., Ltd.	32.08	12.46	140.00	76.16	88.62	228.62	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	2.65	3.28	9.78	3.38	6.66	16.44	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
14. Dusit Japan Co., Ltd.	3.40	4.26	0.21	7.65	11.91	12.12	บริษัทให้เงินกู้ยืมระยะสั้น
	0.22	0.47	0.48	0.27	0.74	1.22	ดอกเบี้ยรับของบริษัท
15. วิทยาลัยดุสิตธานี	-	-	-	200.00	200.00	200.00	บริษัทกู้ยืมระยะสั้น
	0.01	(0.29)	-	0.76	0.47	0.47	ดอกเบี้ยจ่ายของบริษัท

\* รายการนี้เป็นรายการที่อยู่ภายใต้กรอบของสัญญาที่ได้มีการลงนามและได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 24/2560 เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2560 ก่อนที่ บมจ. เซ็นทรัล พัฒนา จะเข้ามาเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งกับบริษัทและบริษัทย่อย

## 9.2.2 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

### มาตรการหรือขั้นตอนการทำรายการระหว่างกัน

ในการเข้าทำรายการระหว่างกันบริษัทกำหนดนโยบาย เงื่อนไขของรายการระหว่างกันดังนี้

1. ราคาซื้อ ราคาขาย มูลค่าของรายการระหว่างกันมีเงื่อนไขเป็นไปตามการค้าปกติ
2. รายการเกี่ยวข้องที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา และดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อความสมเหตุสมผลของรายการดังกล่าวและเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทแล้ว ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบจะทำการสอบทานราคา หรืออัตราของรายการดังกล่าวกับเจ้าหน้าที่ของบริษัทและผู้ตรวจสอบภายในว่า เป็นราคาที่สมเหตุสมผลและมีการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินถูกต้องแล้ว
3. บริษัทมีขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกันโดยดำเนินการเช่นเดียวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยทั่วไปของบริษัทและผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นไม่มีส่วนได้เสียในรายการระหว่างกัน และไม่มีส่วนในการอนุมัติในเรื่องดังกล่าว
4. ในการเข้าทำรายการระหว่างกันบริษัทได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรายการและราคา โดยให้ได้ว่าราคาที่ยุติธรรม เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดของบริษัท

บริษัทปฏิบัติตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่าด้วยรายการที่เกี่ยวข้องกันและ/หรือการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนซึ่งจะมีการแก้ไขเพิ่มเติมการปฏิบัติรวมถึงการเปิดเผยสารสนเทศต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทผู้ลงทุนทั่วไปและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและมีการขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการและ/หรือที่ประชุม ผู้ถือหุ้นตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดไว้

## 9.2.3 นโยบายหรือแนวโน้การทำรายการระหว่างกันในอนาคต

การทำรายการระหว่างกันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจะต้องเป็นไปตามมาตรการดังกล่าวข้างต้น

## 9.2.4 เหตุผลที่บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งถือหุ้นในบริษัทย่อย บริษัทร่วม เกินกว่าร้อยละ 10 แทนการถือหุ้นของบริษัทโดยตรง

บริษัทไม่มีบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งที่ถือหุ้นในบริษัทย่อย บริษัทร่วม เกินกว่าร้อยละ 10 แทนการถือหุ้นของบริษัทโดยตรง

## ส่วนที่ 3 งบการเงิน

### รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อ งบการเงิน และงบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย รวมทั้ง สารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี 2566 จึง กำกับดูแลให้การจัดทำงบการเงินดังกล่าวเป็นไปตามมาตรฐาน และหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ภายใต้นโยบายการบัญชีที่ เหมาะสมและให้ถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ โดยยึดหลักความ ระมัดระวัง ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นจริง และสมเหตุสมผล เพื่อให้ สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างแท้จริง อีกทั้ง ได้ให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน และเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ อย่างโปร่งใสและเพียงพอต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไป

คณะกรรมการบริษัท ได้จัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบบริหาร ความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และ การกำกับดูแลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูลทางการเงินมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอ ที่จะ ดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน ตลอดจนการป้องกันการกระทำทุจริต หรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 ท่าน เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล สอบทานความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของรายงานทางการเงิน รวมทั้งระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างพอเพียงและเหมาะสม จึงมั่นใจได้ว่างบการเงินดังกล่าวของบริษัทเป็นที่น่าเชื่อถือได้



นายอาสา สารสิน  
ประธานกรรมการ



นางศุภจี สุธรรมพันธุ์  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอ ผู้ถือหุ้นบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

### ความเห็น

ข้าพเจ้าได้ตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (“กลุ่มบริษัท”) และของเฉพาะบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตามลำดับ ซึ่งประกอบด้วยงบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 งบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการ งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการ งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการ และงบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน รวมถึงหมายเหตุซึ่งประกอบด้วยสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญและเรื่องอื่น ๆ

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการข้างต้นนี้แสดงฐานะการเงินรวมและฐานะการเงินเฉพาะกิจการของกลุ่มบริษัทและบริษัท ตามลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 ผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ และกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในวรรค ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มบริษัทและบริษัทตามประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี รวมถึง มาตรฐานเรื่องความเป็นอิสระ ที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี (ประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจริยบรรณอื่น ๆ ตามประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

## เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

การด้อยค่าของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สินทรัพย์สิทธิการใช้ ค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นในงบการเงินรวม และการด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทย่อยและเงินให้กู้ยืมแก่บริษัทย่อยในงบการเงินเฉพาะกิจการ	
อ้างอิงหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3, 9, 12, 13, 15, 16 และ 24	
ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ	วิธีการตรวจสอบ
กลุ่มบริษัทที่มีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สินทรัพย์สิทธิการใช้ ค่าความนิยมและสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นที่มีนัยสำคัญในงบการเงินรวม และเงินลงทุนในบริษัทย่อยและเงินให้กู้ยืมแก่บริษัทย่อยในงบการเงินเฉพาะกิจการที่มีนัยสำคัญในงบการเงิน ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจที่จะได้รับจากสินทรัพย์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับกรอบธุรกิจให้ได้กำไรอย่างเพียงพอในอนาคต ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมูลค่าของสินทรัพย์ดังกล่าวของกลุ่มบริษัทและบริษัท ฝ่ายบริหารได้ประเมินข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าของสินทรัพย์ ซึ่งประเมินจากผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจแต่ละแห่ง และสอบทานมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนโดยพิจารณาจากการคิดลดประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต การคิดลดประมาณการกระแสเงินสดดังกล่าวนี้ต้องใช้ดุลยพินิจอย่างมาก และมีความไม่แน่นอนในภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ ดังนั้น เรื่องดังกล่าวจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการตรวจสอบของข้าพเจ้า	<p>วิธีการตรวจสอบในเรื่องนี้ได้รวมถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำความเข้าใจ กระบวนการประเมินข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของฝ่ายบริหาร</li> <li>• ทดสอบการคำนวณในแบบจำลองที่ใช้ในการคิดลดประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต</li> <li>• ประเมินข้อสมมติหลักที่ใช้ในการประมาณมูลค่าที่ได้จากการคิดลดประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต และเปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีตและแผนการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท</li> <li>• พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน</li> </ul>

## ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วยข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น ซึ่งคาดว่ารายงานประจำปีจะถูกจัดเตรียมให้ข้าพเจ้าภายหลังวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของข้าพเจ้าต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ คือ การอ่านข้อมูลอื่นตามที่ระบุข้างต้นเมื่อจัดทำแล้ว และพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการหรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่าการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลและขอให้ทำการแก้ไข

ความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องเว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มบริษัทและบริษัท หรือหยุดดำเนินงานหรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

ผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทและบริษัท



### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูงแต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินจากการใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจและการสังเกตและสงสัยเชิงผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาดเนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐานการตั้งใจละเว้นการแสดงผล การแสดงผลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปลักษณะความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มบริษัทและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มบริษัทและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง

- ประเมินการนำเสนอ โครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่
- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มบริษัทเพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแล และการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มบริษัท ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้อ้างไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบรวมถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายในหากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่ผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลว่าข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมดตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระและการดำเนินการเพื่อขจัดอุปสรรคหรือมาตรการป้องกันของข้าพเจ้า

จากเรื่องที่ได้สื่อสารกับผู้มีส่วนที่ในการกำกับดูแล ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชีเว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้า เพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว



(วิภาวรรณ บัณฑิตวิเวก)

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เลขทะเบียน 4795

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด

กรุงเทพมหานคร

28 กุมภาพันธ์ 2567

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงฐานะการเงิน

สินทรัพย์	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
		2566	2565	2566	2565
			(พันบาท)		
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	5	1,709,592	2,142,994	182,477	195,563
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	29	162,562	160,211	-	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	6	588,034	533,587	740,734	561,397
สินค้าคงเหลือ		111,339	108,936	11,943	10,060
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24	3,677	3,000	1,910,943	1,759,807
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการอื่น		17,112	17,281	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		478,204	375,045	110,495	103,487
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		3,070,520	3,341,054	2,956,592	2,630,314
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
สินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น	29	73,985	36,975	-	-
ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน	13, 24	-	-	3,399,958	3,473,607
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	8	1,419,120	1,473,662	1,660,426	1,660,753
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	4, 9	-	-	2,946,720	2,946,872
เงินลงทุนในการร่วมค้า	10	316,824	287,096	182,406	182,406
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24	449,500	434,500	1,178,664	1,163,664
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	11	1,298,000	1,251,992	1,179,000	1,140,000
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	12	10,214,649	7,281,035	796,188	818,651
เงินจ่ายล่วงหน้าค่าก่อสร้าง	12	537,828	899,198	-	-
สินทรัพย์สิทธิการใช้	13	7,940,978	8,620,903	1,393,510	1,538,261
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นนอกจากค่าความนิยม	15	754,727	866,759	123,819	123,272
ค่าความนิยม	4, 16	998,898	971,348	-	-
สินทรัพย์ภายในเงินได้รอการตัดบัญชี	27	318,487	262,026	-	-
เงินมัดจำ		218,962	196,830	80,088	100,110
ภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย		57,485	125,259	4,728	33,722
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		251,908	180,531	11,906	11,862
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		24,851,351	22,888,114	12,957,413	13,193,180
รวมสินทรัพย์		27,921,871	26,229,168	15,914,005	15,823,494

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงฐานะการเงิน

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
		2566	2565	2566	2565
		(พันบาท)			
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	17, 29	1,320,550	1,124,709	1,200,000	1,060,000
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24, 29	-	-	1,313,000	1,332,000
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	29	1,963,555	1,924,155	360,743	270,782
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน					
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	18, 29	353,689	296,480	249,738	171,773
ส่วนของเงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น					
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	29	11,270	-	-	-
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	13, 29	318,182	274,735	105,817	73,714
หุ้นกู้ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	19, 29	-	1,991,150	-	1,991,150
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้าที่ครบกำหนดภายในหนึ่งปี	14, 24	27,466	27,466	-	-
ภาษีเงินได้คืนบุคคลค้างจ่าย		47,507	51,669	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น		301,617	165,542	30,769	32,575
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<b>4,343,836</b>	<b>5,855,906</b>	<b>3,260,067</b>	<b>4,931,994</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>					
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	18, 29	2,044,359	1,647,902	1,230,897	1,455,434
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24, 29	312,499	312,499	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น	29	8,487	24,598	-	-
หุ้นกู้	19, 29	2,475,222	-	2,475,222	-
หนี้สินตามสัญญาเช่า	13, 29	7,097,822	7,451,335	3,552,017	3,731,932
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	14, 24	438,899	466,365	-	-
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	29	317,186	334,522	222,876	217,860
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	21	212,829	206,944	108,389	101,118
ภาระหนี้สินจากการลงทุนในการร่วมค้า	10	15,071	-	-	-
รายได้รับล่วงหน้า	24	3,416,327	3,209,642	-	-
เงินมัดจำรับจากลูกค้า		2,855,101	1,606,241	-	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น		71,117	68,691	558	411
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		<b>19,264,919</b>	<b>15,328,739</b>	<b>7,589,959</b>	<b>5,506,755</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>23,608,755</b>	<b>21,184,645</b>	<b>10,850,026</b>	<b>10,438,749</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบแสดงฐานะการเงิน

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)	หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
		2566	2565	2566	2565
(พันบาท)					
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น					
ทุนจดทะเบียน					
(หุ้นสามัญจำนวน 850,000,000 หุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น)		850,000	850,000	850,000	850,000
ทุนที่ออกและชำระแล้ว					
(หุ้นสามัญจำนวน 850,000,000 หุ้น มูลค่า 1 บาทต่อหุ้น)		850,000	850,000	850,000	850,000
หุ้นทุนซื้อคืน	22	(15,740)	(15,740)	-	-
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น					
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ		1,643,000	1,643,000	1,643,000	1,643,000
ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน	22	18,365	18,365	16,950	16,950
กำไร (ขาดทุน) สะสม					
จัดสรรแล้ว	22				
ทุนสำรองตามกฎหมาย		85,000	85,000	85,000	85,000
กองทุนวิทยาลัยดุสิตธานี		405,788	443,995	-	-
สำรองหุ้นทุนซื้อคืน	22	15,740	15,740	-	-
ยังไม่ได้จัดสรร (ขาดทุนสะสม)		(840,390)	(191,701)	995,279	1,316,045
หุ้นกู้ค้ำสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	20	1,473,750	1,473,750	1,473,750	1,473,750
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	23	(195,374)	(200,991)	-	-
รวมส่วนของบริษัทใหญ่		3,440,139	4,121,418	5,063,979	5,384,745
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	9	872,977	923,105	-	-
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		4,313,116	5,044,523	5,063,979	5,384,745
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		27,921,871	26,229,168	15,914,005	15,823,494

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกำไรขาดทุน

หมายเหตุ	งบการเงินรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		งบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
รายได้จากการขายและการให้บริการ	25	5,376,769	4,092,818	1,037,894
ต้นทุนขายและการให้บริการ		(2,978,370)	(2,208,357)	(471,257)
ต้นทุนบริการ - ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย		(634,453)	(642,658)	(168,604)
รวมต้นทุนขายและการให้บริการ		(3,612,823)	(2,851,015)	(639,861)
กำไรขั้นต้น		1,763,946	1,241,803	398,033
รายได้ค่าบริหารงาน		619,107	406,943	240,016
ดอกเบี้ยรับ		27,192	11,707	342,945
เงินปันผลรับ	24	-	-	322,152
รับรู้รายได้จากค่าเช่ารับล่วงหน้า	14, 24	27,466	25,603	-
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	9	-	-	151,240
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	8	-	130,810	-
รายได้ค่าธรรมเนียมการจัดการ	24	-	4,449	-
กำไรจากการวัดมูลค่าสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	7	2,756	32,253	-
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	12	-	92,895	-
กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าชุดกรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	11	46,008	100,000	39,000
รายได้อื่น		262,542	206,601	283,796
รวมรายได้	25	985,071	1,011,261	1,227,909
กำไรก่อนค่าใช้จ่าย		2,749,017	2,253,064	1,625,942
ค่าใช้จ่าย				
ค่าใช้จ่ายในการขาย		(491,915)	(331,750)	(219,438)
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		(2,086,709)	(1,692,619)	(966,498)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย		(266,241)	(291,784)	(116,782)
ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินอื่น		-	(32,925)	-
รวมค่าใช้จ่าย		(2,844,865)	(2,349,078)	(1,302,718)
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน		(95,848)	(96,014)	323,224
ต้นทุนทางการเงิน		(523,893)	(492,549)	(518,973)
ส่วนแบ่งกำไรของการร่วมค้าและบริษัทร่วมที่ไว้ส่วนได้เสีย	8, 10	48,493	25,787	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้		(571,248)	(562,776)	(195,749)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	27	(12,818)	15,629	(5,016)
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี		(584,066)	(547,147)	(200,765)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่		(569,820)	(501,462)	(200,765)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	9	(14,246)	(45,685)	-
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี		(584,066)	(547,147)	(200,765)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	28			
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน		(0.82)	(0.65)	(0.38)

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการเงินนี้



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

หมายเหตุ	งบการเงินรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		งบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(584,066)	(547,147)	(200,765)	265,501
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น				
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน	11,161	(10,752)	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นของบริษัทร่วมที่ใช้วิธีส่วนได้เสีย	(3,971)	8,574	-	-
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	<u>7,190</u>	<u>(2,178)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
รายการที่ไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	27 (4,133)	3,954	-	-
ภาษีเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	27 1,033	(989)	-	-
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	<u>(3,100)</u>	<u>2,965</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	<u>4,090</u>	<u>787</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	<u>(579,976)</u>	<u>(546,360)</u>	<u>(200,765)</u>	<u>265,501</u>
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม				
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(567,093)	(483,348)	(200,765)	265,501
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(12,883)	(63,012)	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	<u>(579,976)</u>	<u>(546,360)</u>	<u>(200,765)</u>	<u>265,501</u>

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ดิжитา รี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

	งบการเงินรวม									
	ส่วนเกินมูลค่าหุ้น			กำไร (ขาดทุน) สะสม			องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น			
	ทุนเรือนหุ้นที่ออกและชำระแล้ว	หุ้นทุนซื้อคืน	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	ส่วนเกินทุนหุ้นสามัญ	ส่วนเกินหุ้นกู้	ส่วนเกินหุ้นกู้	ส่วนเกินหุ้นกู้	ส่วนเกินหุ้นกู้	ส่วนเกินหุ้นกู้	รวม
หมายเหตุ										
2566										
2565										
2564										
2563										
2562										
2561										
2560										

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

งบการเงินเฉพาะกิจการ

หมายเหตุ	ทุนเรือนหุ้น ที่ออกและ ชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้น			กำไรสะสม			รวม
		ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น สามัญ	ส่วนเกิน ทุนหุ้นทุน ซื้อคืน	ทุนสำรองตาม กฎหมาย (พันบาท)	ยังไม่ได้ จัดสรร	หุ้นกู้ดอกเบี้ย ที่มีลักษณะ คล้ายทุน	ส่วนของ ผู้ถือหุ้น	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565	850,000	1,643,000	16,950	85,000	1,050,544	-	-	3,645,494
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2565								
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี	-	-	-	-	265,501	-	-	265,501
กำไร	-	-	-	-	-	-	-	-
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จก่อน	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกำไรเบ็ดเสร็จสำหรับปี	-	-	-	-	265,501	-	-	265,501
การออกหุ้นกู้ดอกเบี้ยที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	-	-	-	1,473,750	-	1,473,750
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	850,000	1,643,000	16,950	85,000	1,316,045	1,473,750	-	5,384,745
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566	850,000	1,643,000	16,950	85,000	1,316,045	1,473,750	-	5,384,745
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม 2566								
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จสำหรับปี	-	-	-	-	(200,765)	-	-	(200,765)
ขาดทุน	-	-	-	-	-	-	-	-
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จสำหรับปี	-	-	-	-	(200,765)	-	-	(200,765)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ดอกเบี้ยที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	-	-	(120,001)	-	-	(120,001)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566	850,000	1,643,000	16,950	85,000	995,279	1,473,750	-	5,063,979

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

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

	งบการเงินรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		งบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
หมายเหตุ	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน				
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(584,066)	(547,147)	(200,765)	265,501
ปรับรายการที่กระทบกำไร (ขาดทุน) เป็นเงินสดรับ (จ่าย)				
รายได้จากการรับรู้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	(27,466)	(25,603)	-	-
ดอกเบี้ยรับ	(27,192)	(11,707)	(342,945)	(300,986)
เงินปันผลรับ	-	-	(322,152)	(523,856)
กำไรจากการวัดมูลค่าสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	(2,756)	(32,253)	-	-
(กลับรายการ) ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	6 (799)	(8,495)	(1,134)	2,212
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	12 357,039	395,279	119,607	117,098
ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้	13 441,656	436,088	149,808	135,617
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	15 101,999	103,075	15,969	17,468
ตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้	19 12,072	12,060	12,072	12,060
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	21 24,217	35,517	12,771	18,035
ส่วนแบ่งกำไรของการร่วมค้าและบริษัทร่วมที่ใช่วิธีส่วนได้เสีย	(48,493)	(25,787)	-	-
กำไรจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	(46,008)	(100,000)	(39,000)	(100,000)
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	-	(151,240)
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	-	(130,810)	-	(130,000)
กำไรจากการยกเลิกสัญญาเช่า	-	(12,434)	-	-
ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	-	32,925	-	-
กลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าที่รับรู้ไว้ในกำไรหรือขาดทุน	(36,151)	-	-	-
(กำไร) ขาดทุนจากการขายอุปกรณ์	1,379	(92,895)	(77)	(893)
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายสินทรัพย์	-	3,804	-	3,760
รายได้ค่าธรรมเนียมการจัดการ	-	(4,449)	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	523,893	492,549	518,973	463,587
(รายได้) ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	12,818	(15,629)	5,016	17,185
	702,142	504,088	(71,857)	(154,452)
การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน				
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	(7,853)	(36,588)	(89,056)	(141,632)
สินค้าคงเหลือ	(6,516)	(21,300)	(877)	(1,978)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(111,818)	(26,866)	(6,613)	(3,398)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(47,877)	111	(44)	905

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

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

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	
	31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
หมายเหตุ	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (ต่อ)				
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)				
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	166,195	237,294	112,986	(2,773)
รายได้รับล่วงหน้า	206,685	853,479	-	-
เงินมัดจำรับจากลูกค้า	1,248,860	746,463	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	136,075	68,560	(1,697)	8,682
หนี้สิน ไม่หมุนเวียนอื่น	2,426	(48,544)	(3)	(173)
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	21 (22,152)	(26,177)	(7,340)	(15,240)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) การดำเนินงาน	2,266,167	2,250,520	(64,501)	(310,059)
ภาษีเงิน ได้รับคืน (จ่ายออก)	(41,794)	(157,966)	27,403	3,653
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	2,224,373	2,092,554	(37,098)	(306,406)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน				
ดอกเบี้ยรับ	8,088	11,917	46,849	62,546
เงินสควับจากการขายสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	2,500	624,938	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อสินทรัพย์ทางการเงินอื่น	(39,105)	(14,000)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24 (39,530)	-	(329,961)	(540,238)
เงินสควับจากเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24 -	-	178,825	445,360
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24 (15,000)	(142,553)	(15,000)	(246,720)
เงินปันผลรับจากบริษัทย่อย	9 -	-	193,100	440,485
เงินปันผลรับจากบริษัทร่วม	8 129,053	83,371	129,053	83,371
เงินสควับจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	9 -	285,000	152	285,000
เงินสควับจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	8 -	137,350	-	137,350
เงินสควับจากการลดเงินลงทุนในบริษัทร่วม	327 -	-	327	-
เงินสดจ่ายเพื่อเงินลงทุนในบริษัทย่อย	- -	-	-	(285,000)
เงินสดจ่ายเพื่อเงินลงทุนในการร่วมค้า	10 (6,120)	(31,262)	-	(31,262)
เงินสควับจากการขายอุปกรณ์	619	132,728	1,121	1,511
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อยสุทธิจากเงินสดที่ได้มา	4 -	(270,553)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(2,716,423)	(1,271,473)	(97,566)	(55,706)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	(23,055)	(3,558)	(16,502)	(2,232)
เงินสดจ่ายเพื่อสินทรัพย์สิทธิการใช้	(18,220)	(9,000)	(4,500)	(9,000)
เงินสควับจากการรับโอนสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิที่ได้มา	-	-	6,200	-
เงินสควับจากรายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	-	36,757	-	-
เงินสควับจากเงินมัดจำ	20,600	-	20,600	-
เงินสดจ่ายชำระเงินมัดจำ	(43,570)	(49,170)	-	-
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน	(2,739,836)	(479,508)	112,698	285,465

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

งบกระแสเงินสด

หมายเหตุ	งบการเงินรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		งบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	2566	2565	2566	2565
(พันบาท)				
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>				
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	17	2,373,943	2,979,260	2,003,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	17	(2,178,102)	(3,135,288)	(1,863,000)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24	-	-	155,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24	-	-	(174,000)
เงินสดจ่ายชำระคืนหนี้สินตามสัญญาเช่า		(279,235)	(260,802)	(73,758)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	18	843,958	526,734	25,200
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	18	(386,368)	(1,264,179)	(171,773)
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน		(27,500)	-	-
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น		-	980	-
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น		(4,520)	(22,105)	-
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้	19	2,500,000	-	2,500,000
เงินสดจ่ายชำระคืนหุ้นกู้	19	(2,000,000)	-	(2,000,000)
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้	19	(28,000)	-	(28,000)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้ต่อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	20	-	1,500,000	-
เงินสดจ่ายชำระค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้ต่อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	20	-	(26,250)	-
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	24	-	(195,833)	-
เงินสดจ่ายจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในความเป็นเจ้าของ ในบริษัทย่อยที่ไม่ได้มีผลทำให้สูญเสียการควบคุม		-	(233,263)	-
เงินสดรับจากการเพิ่มทุนในบริษัทย่อยจากส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		-	26,835	-
ดอกเบี้ยจ่ายหุ้นกู้ต่อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน		(120,001)	-	(120,001)
ดอกเบี้ยจ่าย		(606,857)	(537,979)	(340,775)
จ่ายเงินปันผล		(31,430)	(23,668)	-
<b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน</b>		<b>55,888</b>	<b>(665,558)</b>	<b>(88,107)</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>				
ก่อนผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน		(459,575)	947,488	(12,507)
ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด		26,173	(14,820)	(579)
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>		<b>(433,402)</b>	<b>932,668</b>	<b>(13,086)</b>
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม		2,142,994	1,210,326	195,563
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	5	<b>1,709,592</b>	<b>2,142,994</b>	<b>182,477</b>
<b>รายการที่ไม่ใช่เงินสด</b>				
เจ้าหนี้ค่าจัดหาสินทรัพย์		336,013	460,121	412
สินทรัพย์สิทธิการใช้		78,746	70,621	-
ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่บันทึกเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนสินทรัพย์		-	-	-
ต้นทุนการกู้ยืมที่บันทึกเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนสินทรัพย์		278,836	241,741	-
ดอกเบี้ยรับจากลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุน		-	-	208,416
หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้		-	-	196,619

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

หมายเหตุ	สารบัญ
1	ข้อมูลทั่วไป
2	เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน
3	นโยบายการบัญชีที่สำคัญ
4	การซื้อบริษัทย่อย
5	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด
6	ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น
7	สินทรัพย์ทางการเงินที่อยู่ในความต้องการของตลาด
8	เงินลงทุนในบริษัทร่วม
9	เงินลงทุนในบริษัทย่อย
10	เงินลงทุนในการร่วมค้า
11	อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน
12	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์
13	สัญญาเช่า
14	สัญญาให้เช่า
15	สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น
16	ค่าความนิยมน
17	เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน
18	เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน
19	หุ้นกู้
20	หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน
21	ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน
22	หุ้นทุนซื้อคืน
23	สำรอง
24	บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน
25	ส่วนงานดำเนินงานและการจำแนกรายได้
26	ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ
27	ภาษีเงินได้
28	กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น
29	เครื่องมือทางการเงิน

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

หมายเหตุ	สารบัญ
30	การบริหารจัดการทุน
31	การผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
32	หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น
33	เรื่องอื่น ๆ

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

งบการเงินนี้ได้รับอนุมัติให้ออกงบการเงินจากคณะกรรมการเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567

**1 ข้อมูลทั่วไป**

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) “บริษัท” เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย และจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนเมษายน 2518 โดยมีที่อยู่จดทะเบียนของบริษัทตั้งอยู่เลขที่ 319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในระหว่างปีได้แก่ บริษัท ชนัคฆ์และลูก จำกัด (ถือหุ้นร้อยละ 49.74)

บริษัทและกลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจหลักเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจโรงแรม รับจ้างบริหาร โรงแรม การศึกษาและอาหาร โดยรายละเอียดของบริษัทรวม บริษัทย่อย และการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 8 ข้อ 9 และข้อ 10

**2 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน**

งบการเงินนี้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน รวมถึงแนวปฏิบัติทางการบัญชีที่ประกาศใช้โดยสภาวิชาชีพบัญชี กฏระเบียบและประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้อง งบการเงินนี้นำเสนอเป็นเงินบาทซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของบริษัท นโยบายการบัญชีที่เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 3 ได้ถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอสำหรับงบการเงินทุกรอบระยะเวลาที่รายงาน

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินของบริษัทและบริษัทย่อย (รวมกันเรียกว่า “กลุ่มบริษัท”) และส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ในการจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ผู้บริหารใช้วิจารณญาณ การประมาณการและข้อสมมติหลายประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มบริษัท ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างจากที่ประมาณการไว้ ประมาณการและข้อสมมติที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินซึ่งเปิดเผยในหมายเหตุแต่ละข้อจะได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่อง การปรับประมาณการทางบัญชีจะบันทึกโดยวิธีเปลี่ยนแปลงทันทีเป็นต้นไป

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**2 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน (ต่อ)**

บริษัทมีนโยบายบริหารจัดการทางการเงินและบริหารความเสี่ยงอย่างระมัดระวังเพื่อสร้างความสมดุล กระจายความเสี่ยงทางธุรกิจและสร้างการเติบโตของกลุ่มบริษัทในระยะยาว กลุ่มบริษัทยังมีเงินสดและวงเงินสินเชื่อเพียงพอสำหรับเป็นเงินทุนหมุนเวียนและดำเนินธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 กลุ่มบริษัทและบริษัทมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่นประมาณ 1,872 ล้านบาท และ 182 ล้านบาท ตามลำดับ และมีวงเงินสินเชื่อระยะสั้นที่ยังไม่ได้เบิกใช้ประมาณ 1,912 ล้านบาท และ 1,650 ล้านบาท ตามลำดับ

**3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ**

**3.1 เกณฑ์ในการจัดทำงบการเงินรวม**

งบการเงินรวมประกอบด้วยงบการเงินของบริษัทและบริษัทย่อย (รวมกันเรียกว่า “กลุ่มบริษัท”) และส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

บริษัทย่อยเป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มบริษัท การควบคุมเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบริษัทเปิดรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับกิจการนั้นและมีความสามารถในการใช้อำนาจเหนือกิจการนั้นทำให้เกิดผลกระทบต่อจำนวนเงินผลตอบแทนของกลุ่มบริษัท งบการเงินของบริษัทย่อยได้รวมอยู่ในงบการเงินรวมนับแต่วันที่มีการควบคุมจนถึงวันที่การควบคุมสิ้นสุดลง

ณ วันที่ซื้อธุรกิจ กลุ่มบริษัทวัดมูลค่าส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมตามอัตราส่วนได้เสียในสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาจากผู้ถูกซื้อ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในบริษัทย่อยของกลุ่มบริษัทที่ไม่ทำให้กลุ่มบริษัทสูญเสียอำนาจการควบคุม ผลต่างระหว่างส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีการปรับปรุงแล้วและมูลค่ายุติธรรมของผลตอบแทนที่จ่ายหรือรับจากการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมโดยอำนาจควบคุมไม่เปลี่ยนแปลงรับรู้เป็นส่วนเกิน/ส่วนต่ำกว่าทุนอื่นในส่วนของผู้เจ้าของ

เมื่อกลุ่มบริษัทสูญเสียการควบคุมในบริษัทย่อย กลุ่มบริษัทตัดรายการสินทรัพย์และหนี้สิน ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมและส่วนประกอบอื่นในส่วนของผู้เจ้าของที่เกี่ยวข้องกับบริษัทย่อยนั้น ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการสูญเสียการควบคุมในบริษัทย่อยรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเดิมที่ยังคงเหลืออยู่ให้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่สูญเสียการควบคุม

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มบริษัทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญโดยมีอำนาจเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานแต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมหรือควบคุมร่วมในนโยบายดังกล่าว การร่วมค้าเป็นการร่วมการทำงานที่กลุ่มบริษัทมีการควบคุมร่วมในการทำงานนั้น โดยมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการทำงานนั้นมากกว่าการมีสิทธิในสินทรัพย์และภาระผูกพันในหนี้สินที่เกี่ยวข้องกับการร่วมการทำงานนั้น

กลุ่มบริษัทรับรู้เงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าในงบการเงินรวมด้วยวิธีส่วนได้เสีย โดยรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุนซึ่งรวมถึงต้นทุนการทำรายการ ภายหลังการรับรู้รายการเริ่มแรก เงินปันผลรับ ส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นของเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัท จะถูกบันทึกในงบการเงินรวมจนถึงวันที่ความมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญหรือการควบคุมร่วมสิ้นสุดลง

ยอดคงเหลือและรายการบัญชีระหว่างกิจการในกลุ่ม รวมถึงรายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการระหว่างกิจการในกลุ่ม ถูกตัดรายการในการจัดทำงบการเงินรวม กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงซึ่งเป็นผลมาจากรายการกับบริษัทร่วมและการร่วมค้าถูกตัดรายการกับเงินลงทุนเท่าที่กลุ่มบริษัทมีส่วนได้เสียในกิจการที่ถูกลงทุนนั้น ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงถูกตัดรายการในลักษณะเดียวกับกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง แต่เท่าที่เมื่อไม่มีหลักฐานการด้อยค่าเกิดขึ้น

#### การรวมธุรกิจ

กลุ่มบริษัทบันทึกบัญชีสำหรับการรวมธุรกิจตามวิธีซื้อ เมื่อกลุ่มบริษัทประเมินว่ากลุ่มของกิจกรรมและสินทรัพย์ที่ซื้อมานั้นประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างน้อยซึ่งสามารถทำให้เกิดผลผลิตได้ โดยวันที่ซื้อกิจการคือวันที่อำนาจในการควบคุมนั้นได้ถูกโอนมาให้กลุ่มบริษัท ยกเว้นกรณีการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการซื้อธุรกิจรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น

ค่าความนิยมถูกวัดมูลค่า ณ วันที่ซื้อ โดยวัดจากมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่โอนให้ซึ่งรวมถึงการรับรู้จำนวนส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อ หักด้วยมูลค่ายุติธรรมสุทธิของสินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา กำไรจากการซื้อในราคาต่ำกว่ามูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที

สิ่งตอบแทนที่โอนให้รวมถึงสินทรัพย์ที่โอนไป หนี้สินที่กลุ่มบริษัทก่อขึ้นเพื่อจ่ายชำระให้แก่เจ้าของเดิม หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น และส่วนได้เสียในส่วนของเจ้าของที่ออกโดยกลุ่มบริษัท



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

สิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันซื้อธุรกิจ และวัดมูลค่าภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ ทุกวันที่รายงาน การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

หนี้สินที่อาจเกิดขึ้นของบริษัทที่ถูกซื้อที่รับมาจากการรวมธุรกิจ รับรู้เป็นหนี้สินหากมีภาระผูกพันในปัจจุบันซึ่งเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ในอดีต และสามารถวัดมูลค่ายุติธรรมได้อย่างน่าเชื่อถือ

หากการบันทึกบัญชีเมื่อเริ่มแรกสำหรับการรวมธุรกิจไม่เสร็จสมบูรณ์ภายในวันสิ้นรอบระยะเวลารายงานที่การรวมธุรกิจเกิดขึ้น กลุ่มบริษัททำการประมาณการมูลค่าของรายการซึ่งข้อมูลทางบัญชียังไม่สมบูรณ์เพื่อรายงานมูลค่าประมาณการดังกล่าวจะถูกปรับปรุง หรือรับรู้สินทรัพย์ หรือหนี้สินเพิ่มเติมในระหว่างช่วงระยะเวลาในการวัดมูลค่า เพื่อสะท้อนผลของข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและสถานการณ์แวดล้อมที่มีอยู่ ณ วันที่ซื้อ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมีผลต่อการวัดมูลค่าของจำนวนต่างๆ ที่เคยรับรู้ไว้ ณ วันที่ซื้อ

ในการรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ กลุ่มบริษัทต้องวัดมูลค่าส่วนได้เสียของเงินลงทุนที่กลุ่มบริษัทถืออยู่ในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อและรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นในกำไรหรือขาดทุน มูลค่าของส่วนได้เสียในผู้ถูกซื้อก่อนการรวมธุรกิจที่เคยรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจะถูกรับรู้เสมือนว่าได้ขายเงินลงทุนดังกล่าวออกไป

#### 3.2 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้า

เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้าในงบการเงินเฉพาะกิจการวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเผื่อการด้อยค่า เงินปันผลรับบันทึกในกำไรหรือขาดทุนในวันที่กลุ่มบริษัทมีสิทธิได้รับเงินปันผล กรณีที่บริษัทจำหน่ายเงินลงทุนบางส่วนต้นทุนเงินลงทุนคำนวณโดยวิธีถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก กำไรหรือขาดทุนจากการขายเงินลงทุนบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

#### 3.3 เงินตราต่างประเทศ

รายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศ รวมถึงสินทรัพย์และหนี้สินที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งเกิดจากรายการบัญชีที่เป็นเงินตราต่างประเทศ แปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในกลุ่มบริษัท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ สำหรับสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นตัวเงินและเป็นเงินตราต่างประเทศแปลงค่าโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่รายงาน

ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการแปลงค่าให้รับรู้เป็นกำไรหรือขาดทุนในงวดบัญชีนั้น

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)**

*หน่วยงานในต่างประเทศ*

สินทรัพย์และหนี้สินของหน่วยงานในต่างประเทศ รวมถึงค่าความนิยมและรายการปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นจากการซื้อหน่วยงานในต่างประเทศ แปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่รายงาน รายได้และค่าใช้จ่ายของหน่วยงานในต่างประเทศแปลงค่าเป็นเงินบาทโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนที่ใกล้เคียงกับอัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

ผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกิดจากการแปลงค่าจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงเป็นสำรองการแปลงค่าทางการเงินในส่วนของผู้ถือหุ้น จนกว่ามีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป

เมื่อหน่วยงานต่างประเทศถูกจำหน่ายส่วนได้เสียทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนที่ทำให้สูญเสียการควบคุม ความมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญ หรือการควบคุมร่วมกัน ผลสะสมของผลต่างจากอัตราแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างประเทศนั้นต้องถูกจัดประเภทเป็นกำไรหรือขาดทุนโดยเป็นส่วนหนึ่งของกำไรขาดทุนจากการจำหน่าย หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายส่วนได้เสียในบริษัทย่อยเพียงบางส่วนแต่ยังคงมีการควบคุม ผลสะสมต้องถูกบันทึกส่วนให้กับส่วนของผู้ถือหุ้นที่ไม่มีอำนาจควบคุม หากกลุ่มบริษัทจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทร่วมหรือการร่วมค้าเพียงบางส่วนโดยที่กลุ่มบริษัทยังคงมีอิทธิพลหรือการควบคุมร่วมที่มีสาระสำคัญอยู่ กลุ่มบริษัทต้องจัดประเภทยอดสะสมบางส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นกำไรหรือขาดทุน

รายการที่เป็นตัวเงินที่เป็นลูกหนี้หรือเจ้าหนี้กับหน่วยงานในต่างประเทศ ซึ่งรายการดังกล่าวมิได้คาดหมายว่าจะมีแผนการชำระหนี้หรือไม่มีความเป็นไปได้ว่าจะชำระเงินในอนาคตอันใกล้ กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากรายการทางการเงินดังกล่าวจะถูกพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของเงินลงทุนสุทธิในหน่วยงานต่างประเทศ และรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และแสดงเป็นสำรองการแปลงค่าทางการเงินในส่วนของผู้ถือหุ้น จนกว่ามีการจำหน่ายเงินลงทุนนั้นออกไป

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

### 3.4 เครื่องมือทางการเงิน

#### การจัดประเภทและการวัดมูลค่า

ตราสารหนี้ที่กลุ่มบริษัทเป็นผู้ออกรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเมื่อมีการออกตราสารหนี้ สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินอื่น ๆ (นอกเหนือจากลูกหนี้การค้า (ดูหมายเหตุข้อ 3.6)) รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเมื่อกลุ่มบริษัทเป็นคู่สัญญาตามข้อกำหนดของเครื่องมือทางการเงินนั้น และวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ทั้งนี้สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่ไม่ได้วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนจะรวมหรือหักต้นทุนการทำรายการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาหรือการออกตราสารด้วย

ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก สินทรัพย์ทางการเงินจะถูกจัดประเภทรายการตามการวัดมูลค่า ได้แก่ การวัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น หรือมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุนสินทรัพย์ทางการเงินจะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่ภายหลังการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกเว้นแต่กลุ่มบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์ทางการเงิน ในกรณีดังกล่าวสินทรัพย์ทางการเงินที่ได้รับผลกระทบทั้งหมดจะถูกจัดประเภทรายการใหม่โดยทันทีเป็นต้นไปนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดประเภท

ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก หนี้สินทางการเงินจัดประเภทด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายตามวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง ดอกเบี้ยจ่าย กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน และกำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการตัดรายการออกจากบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายถูกวัดมูลค่าในภายหลังด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายตามวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง ราคาทุนตัดจำหน่ายลดลงด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รายได้ดอกเบี้ย กำไรและขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการตัดรายการออกจากบัญชีรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)**

*การตัดรายการออกจากบัญชีและการหักกลับ*

กลุ่มบริษัทตัดรายการสินทรัพย์ทางการเงินออกจากบัญชีเมื่อสิทธิตามสัญญาที่จะได้รับกระแสเงินสดจากสินทรัพย์ทางการเงินหมดอายุหรือมีการโอนสิทธิในการรับกระแสเงินสดตามสัญญาในธุรกรรมซึ่งความเสี่ยงและผลตอบแทนของความเป็นเจ้าของเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ทางการเงินได้ถูกโอนหรือในกรณีที่กลุ่มบริษัทไม่ได้ทั้งโอนหรือคงไว้ซึ่งความเสี่ยงและผลตอบแทนของความเป็นเจ้าของเกือบทั้งหมดและไม่ได้คงไว้ซึ่งการควบคุมในสินทรัพย์ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทตัดรายการหนี้สินทางการเงินออกจากบัญชีเมื่อภาระผูกพันตามสัญญาสิ้นสุดลง ยกเลิก หรือหมดอายุ กลุ่มบริษัทตัดรายการหนี้สินทางการเงินออกจากบัญชีหากมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและกระแสเงินสดจากการเปลี่ยนแปลงหนี้สินมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยรับรู้หนี้สินทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรมที่สะท้อนเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงแล้ว

ผลต่างระหว่างมูลค่าตามบัญชีที่ตัดรายการและสิ่งตอบแทนที่ได้รับหรือต้องจ่าย รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

สินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินจะหักกลับกันเพื่อรายงานในงบแสดงฐานะการเงินด้วยจำนวนสุทธิก็ต่อเมื่อกลุ่มบริษัทมีสิทธิบังคับใช้ตามกฎหมายในการหักกลับจำนวนเงินที่รับรู้และกลุ่มบริษัทตั้งใจที่จะชำระด้วยจำนวนเงินสุทธิ หรือตั้งใจที่จะรับสินทรัพย์และชำระหนี้สินพร้อมกัน

*อนุพันธ์*

อนุพันธ์รับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรม และวัดมูลค่ายุติธรรมทุกวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ผลกำไรหรือขาดทุนจากการวัดมูลค่ายุติธรรมใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที

*การค้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินนอกเหนือจากลูกหนี้การค้า*

กลุ่มบริษัทรับรู้ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย เงินลงทุนในตราสารหนี้ที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

กลุ่มบริษัทรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 12 เดือนข้างหน้า ยกเว้นสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิตนับแต่การรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกหรือเป็นสินทรัพย์ทางการเงินที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต ซึ่งกรณีดังกล่าวจะวัดค่าเผื่อผลขาดทุนด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา

ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นการประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตด้วยความน่าจะเป็นถ่วงน้ำหนักโดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ในอนาคตประกอบกับประสบการณ์ในอดีต ซึ่งคำนวณโดยใช้มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินที่คาดว่าจะไม่ได้รับคิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงของสินทรัพย์ทางการเงิน

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าสินทรัพย์ทางการเงินมีความเสี่ยงด้านเครดิตต่ำเมื่อมีอันดับความน่าเชื่อถืออยู่ใน ‘ระดับที่น่าลงทุน’ ซึ่งเป็นการจัดอันดับที่เข้าใจในระดับสากล กลุ่มบริษัทจะรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินมีความเสี่ยงด้านเครดิตต่ำด้วยผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 12 เดือนข้างหน้า

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์ทางการเงินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหากเกินกำหนดชำระมากกว่า 30 วัน มีการเปลี่ยนแปลงของอันดับความน่าเชื่อถือที่ลดระดับลงอย่างมีนัยสำคัญ มีการดำเนินงานที่ถดถอยอย่างมีนัยสำคัญของลูกหนี้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงหรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจหรือกฎหมายที่ส่งผลในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของลูกหนี้ในการจ่ายชำระภาระผูกพันให้กับกลุ่มบริษัท

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าสินทรัพย์ทางการเงินจะเกิดการผิดสัญญาเมื่อ

- ผู้กู้ไม่สามารถจ่ายชำระภาระผูกพันด้านเครดิตให้แก่กลุ่มบริษัทได้เต็มจำนวน อีกทั้งกลุ่มบริษัทไม่มีสิทธิในการไต่เบี่ย เช่น การยึดหลักประกัน (หากมีการวางหลักประกัน) หรือ
- สินทรัพย์ทางการเงินค้างชำระเกินกว่า 90 วัน

#### การตัดจำหน่าย

มูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ทางการเงินจะถูกตัดจำหน่ายเมื่อกลุ่มบริษัทไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับคืนเงิน หากมีการรับเงินคืนในภายหลังจากสินทรัพย์ที่มีการตัดจำหน่ายแล้ว จะรับรู้เป็นการกลับรายการการด้อยค่าในกำไรหรือขาดทุนในงวดที่ได้รับคืน

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

#### ดอกเบี้ย

ดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่ายรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง ในการคำนวณดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงจะนำมาใช้กับมูลค่าตามบัญชีขั้นต้นของสินทรัพย์ (เมื่อสินทรัพย์ไม่มีการด้อยค่าด้านเครดิต) หรือราคาทุนตัดจำหน่ายของหนี้สิน

#### 3.5 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดประกอบด้วย ยอดเงินสด ยอดเงินฝากธนาคารและเงินลงทุนระยะสั้นที่มีสภาพคล่องสูงซึ่งมีระยะเวลาครบกำหนดไม่เกินสามเดือนนับแต่วันที่ได้มาเป็นรายการเทียบเท่าเงินสด เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารซึ่งจะต้องชำระคืนเมื่อทวงถามถือเป็นส่วนหนึ่งของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดในงบกระแสเงินสด

#### 3.6 ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้ารับรู้เมื่อกลุ่มบริษัทมีสิทธิที่ปราศจากเงื่อนไขในการได้รับสิ่งตอบแทนตามสัญญา ลูกหนี้การค้าวัดมูลค่าด้วยราคาของรายการหักค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หนี้สูญจะถูกตัดจำหน่ายเมื่อเกิดขึ้น

กลุ่มบริษัทประมาณผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดอายุของสัญญา ซึ่งประมาณการโดยใช้ตารางการตั้งสำรองเพื่อหาอัตราผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งวิธีดังกล่าวมีการจัดกลุ่มลูกหนี้ตามความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีลักษณะร่วมกันและตามระยะเวลาที่เกินกำหนดชำระ โดยนำข้อมูลผลขาดทุนที่เกิดขึ้นในอดีต การปรับปรุงปัจจัยที่มีความเฉพาะเจาะจงกับลูกหนี้ นั้น ๆ ตลอดจนการประเมินข้อมูลสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบัน และข้อมูลคาดการณ์สภาพการณ์เศรษฐกิจทั่วไปในอนาคต ณ วันที่รายงาน



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

### 3.7 สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ต้นทุนของสินค้าคำนวณโดยใช้วิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ราคาทุนรวมถึงต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินค้าคงเหลือ ทั้งนี้ มูลค่าสุทธิที่จะได้รับเป็นการประมาณราคาที่จะขายได้จากการดำเนินธุรกิจปกติหักด้วยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นโดยประมาณในการขาย

### 3.8 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขายเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมากที่มูลค่าที่จะได้รับคืนส่วนใหญ่มาจากการขายมากกว่ามาจากการใช้สินทรัพย์นั้นต่อไป สินทรัพย์วัดมูลค่าด้วยจำนวนที่ต่ำกว่าระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย ขาดทุนจากการด้อยค่าสำหรับการจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขายในครั้งแรกและผลกำไรและขาดทุนจากการวัดมูลค่าในภายหลังรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียที่ถูกจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขายจะหยุดบันทึกตามวิธีส่วนได้เสีย

### 3.9 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุนและวัดมูลค่าในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมบันทึกในกำไรหรือขาดทุน ต้นทุนรวมค่าใช้จ่ายทางตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

ผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

### 3.10 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า

ราคาทุนรวมถึงต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของสินทรัพย์ ต้นทุนของการก่อสร้างสินทรัพย์ที่กิจการก่อสร้างเอง รวมถึงต้นทุนการกู้ยืม และต้นทุนในการรื้อถอน การขนย้าย การบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ สำหรับเครื่องมือที่ควบคุมโดยลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ซึ่งไม่สามารถทำงานได้โดยปราศจากลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์นั้นให้ถือว่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของอุปกรณ์

ผลต่างระหว่างสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายกับมูลค่าตามบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

#### ต้นทุนที่เกิดขึ้นในภายหลัง

ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าตามบัญชีของรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เมื่อกลุ่มบริษัทจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตจากรายการนั้น และสามารถวัดมูลค่าต้นทุนของรายการนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ชิ้นส่วนที่ถูกเปลี่ยนแปลงจะถูกตัดจำหน่ายตามมูลค่าตามบัญชี ต้นทุนที่เกิดขึ้นเป็นประจำในการซ่อมบำรุงที่ดิน อาคารและอุปกรณ์จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

#### ค่าเสื่อมราคา

ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามเกณฑ์อายุการให้ประโยชน์โดยประมาณของแต่ละส่วนประกอบของสินทรัพย์ และรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน ทั้งนี้กลุ่มบริษัทไม่คิดค่าเสื่อมราคาสำหรับที่ดินและสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

ประมาณการอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์แสดงได้ดังนี้

ส่วนปรับปรุงที่ดิน	5 - 10 ปี
อาคารในที่เช่า	ตามอายุสัญญาเช่า
อาคาร	20 - 50 ปี
ค่าตกแต่งภายในในที่เช่า	5 - 20 ปี
ค่าตกแต่งภายใน	5 - 20 ปี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในที่เช่า	3 - 20 ปี
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	3 - 20 ปี
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว เครื่องเงิน และผ้าต่าง ๆ	1 - 10 ปี
ยานพาหนะ	5 - 10 ปี

#### 3.11 ค่าความนิยม

ค่าความนิยมวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนหักขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม โดยค่าความนิยมของเงินลงทุนที่บันทึกตามวิธีส่วนได้เสียรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุน

#### 3.12 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่มีอายุการใช้งานไม่จำกัดวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนหักขาดทุนจากการด้อยค่า สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น ๆ ที่มีอายุการใช้งานจำกัดวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า รายจ่ายภายหลังการรับรู้รายการจะรับรู้เป็นสินทรัพย์เมื่อก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต ค่าตัดจำหน่ายคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

ประมาณการระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์แสดงได้ดังนี้

ค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์	10 - 15 ปี
สัญญาวิลล่า	5 ปี
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	8.5 - 18 ปี
สัญญาธุรกิจแฟรนไชส์	10 ปี
ตราสินค้า	10 ปี

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)**

ค่าตัดจำหน่ายของค่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ถูกปันส่วนไปยังต้นทุนบริการและค่าตัดจำหน่ายของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นบันทึกในค่าใช้จ่ายในการบริหาร

**3.13 สัญญาเช่า**

ณ วันเริ่มต้นของสัญญา กลุ่มบริษัทจะประเมินว่าสัญญาเป็นสัญญาเช่าหรือประกอบด้วยสัญญาเช่า เมื่อสัญญานั้นให้สิทธิในการควบคุมการใช้สินทรัพย์ที่ระบุสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งตอบแทน

**ในฐานะผู้เช่า**

ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล หรือวันที่มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะปันส่วนสิ่งตอบแทนที่ต้องจ่ายตามสัญญาให้กับแต่ละส่วนประกอบของสัญญาเช่าตามราคาเอกเทศของแต่ละส่วนประกอบ สำหรับสัญญาเช่าอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มบริษัทเลือกที่จะไม่แยกส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าและรับรู้สัญญาเช่าและส่วนประกอบที่ไม่เป็นการเช่าเป็นสัญญาเช่าทั้งหมด

กลุ่มบริษัทรับรู้สินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า ณ วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผล ยกเว้นสัญญาเช่าซึ่งสินทรัพย์มีมูลค่าต่ำหรือสัญญาเช่าระยะสั้นจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายโดยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่า

สินทรัพย์สิทธิการใช้วัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและขาดทุนจากการด้อยค่า และปรับปรุงเมื่อมีการวัดมูลค่าใหม่ของหนี้สินตามสัญญาเช่า ต้นทุนของสินทรัพย์สิทธิการใช้ประกอบด้วยจำนวนเงินที่รับรู้เมื่อเริ่มแรกของหนี้สินตามสัญญาเช่าปรับปรุงด้วยเงินจ่ายล่วงหน้ารวมกับต้นทุนทางตรงเริ่มแรก ค่าเสื่อมราคารับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยวิธีเส้นตรงนับจากวันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลจนถึงวันสิ้นสุดอายุสัญญาเช่า

หนี้สินตามสัญญาเช่าวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่าปัจจุบันของค่าเช่าที่ต้องจ่ายทั้งหมดตามสัญญา ทั้งนี้ กลุ่มบริษัทใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มของกลุ่มบริษัทในการคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบัน กลุ่มบริษัทกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมส่วนเพิ่มโดยนำอัตราดอกเบี้ยจากแหล่งข้อมูลทางการเงินภายนอกหลายแห่งและได้ปรับปรุงบางส่วนเพื่อให้สะท้อนระยะเวลาของสัญญาเช่าและลักษณะของสินทรัพย์ที่เช่า

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

หนี้สินตามสัญญาเช่าวัดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายตามวิธีดอกเบี้ยที่แท้จริง และหนี้สินตามสัญญาเช่าจะถูกวัดมูลค่าใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่าหรือมีการเปลี่ยนแปลงการประเมินการเลือกใช้สิทธิที่ระบุในสัญญาเช่า เมื่อมีการวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่ จะปรับปรุงกับมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สิทธิการใช้ หรือรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน หากมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สิทธิการใช้ได้ถูกลดมูลค่าลงจนเป็นศูนย์แล้ว จะวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่โดยใช้อัตราคิดลดเดิมและรับรู้ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงหนี้สินตามสัญญาเช่าในกำไรหรือขาดทุน

##### ในฐานะผู้ให้เช่า

ณ วันเริ่มต้นของสัญญาเช่าหรือวันที่มีการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า กลุ่มบริษัทจะปันส่วนสิ่งตอบแทนที่จะได้รับตามสัญญาให้กับแต่ละส่วนประกอบของสัญญาตามเกณฑ์ราคาขายที่เป็นเอกเทศ

ณ วันเริ่มต้นของสัญญาให้เช่า กลุ่มบริษัทพิจารณาจัดประเภทสัญญาเช่าที่ได้โอนความเสี่ยงและผลตอบแทนทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดที่ผู้เป็นเจ้าของพึงได้รับจากสินทรัพย์อ้างอิงไปให้แก่ผู้เช่าเป็นสัญญาเช่าเงินทุน สัญญาที่ไม่เข้าเงื่อนไขดังกล่าวจะจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงาน

เมื่อกลุ่มบริษัทเป็นผู้ให้เช่าช่วง กลุ่มบริษัทจะจัดประเภทสัญญาเช่าช่วงเป็นสัญญาเช่าเงินทุนหรือสัญญาเช่าดำเนินงานโดยอ้างอิงจากสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่เกิดจากสัญญาเช่าหลัก เว้นแต่สัญญาเช่าหลักเป็นสัญญาเช่าระยะสั้น สัญญาให้เช่าช่วงจะถูกจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงาน สินทรัพย์สิทธิการใช้ดังกล่าวจะแสดงเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

กลุ่มบริษัทรับรู้ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุนด้วยจำนวนเงินลงทุนสุทธิของสัญญาเช่า ซึ่งประกอบด้วยมูลค่าปัจจุบันของค่าเช่าและมูลค่าคงเหลือที่ไม่ได้รับประกันคิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยตามนัยของสัญญาเช่า รายได้ดอกเบี้ยจากสัญญาเช่าเงินทุนจะถูกปันส่วนในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชีเพื่อสะท้อนอัตราผลตอบแทนคงที่ในแต่ละงวดของกลุ่มบริษัทที่ได้จากเงินลงทุนสุทธิคงเหลือตามสัญญาเช่า

กลุ่มบริษัทรับรู้ค่าเช่ารับจากสัญญาเช่าดำเนินงานในกำไรหรือขาดทุนด้วยวิธีเส้นตรงตลอดอายุสัญญาเช่าและแสดงเป็นส่วนหนึ่งของรายได้อื่น ต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่เกิดขึ้นเพื่อการได้มาซึ่งสัญญาเช่าดำเนินงานจะรวมเป็นมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ที่ให้เช่าและรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตลอดอายุสัญญาเช่าโดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับรายได้ค่าเช่า

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

กลุ่มบริษัทัดรายการและพิจารณาการค้ำของลูกหนี้สัญญาเช่าตามที่เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 3.4

#### 3.14 การค้ำสินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงิน

ยอดสินทรัพย์ตามบัญชีของกลุ่มบริษัทได้รับการทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานว่ามีข้อบ่งชี้เรื่องการค้ำหรือไม่ ในกรณีที่ข้อบ่งชี้ กลุ่มบริษัทจะทำการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน สำหรับค่าความนิยมและสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่นอน หรือยังไม่พร้อมใช้งาน จะประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทุกปีในช่วงเวลาเดียวกัน

ขาดทุนจากการค้ำรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์หรือมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสูงกว่ามูลค่าที่จะได้รับคืน

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน หมายถึง มูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์หรือมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หักต้นทุนในการขายแล้วแต่มูลค่าใดจะสูงกว่า ในการประเมินมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์ ประมาณการกระแสเงินสดที่จะได้รับในอนาคตจะคิดลดเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราคิดลดก่อนคำนึงภาษีเงินได้เพื่อให้สะท้อนมูลค่าที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อสินทรัพย์ สำหรับสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดกระแสเงินสดรับโดยอิสระจากสินทรัพย์อื่น จะพิจารณามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนรวมกับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่สินทรัพย์นั้นเกี่ยวข้องด้วย

ขาดทุนจากการค้ำของสินทรัพย์ที่เคอร์รับรู้ในงวดก่อนจะถูกกลับรายการ หากมีการเปลี่ยนแปลงประมาณการที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ยกเว้นขาดทุนจากการค้ำของค่าความนิยมจะไม่มีการปรับปรุงกลับรายการ ขาดทุนจากการค้ำจะถูกกลับรายการเพียงเท่าที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่เกินกว่ามูลค่าตามบัญชีภายหลังหักค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่าย เสมือนหนึ่งไม่เคยมีการบันทึกขาดทุนจากการค้ำมาก่อน

#### 3.15 ผลประโยชน์ของพนักงาน

##### โครงการสมทบเงิน

ภาระผูกพันในการสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานของกลุ่มบริษัทจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายพนักงานในกำไรหรือขาดทุนในรอบระยะเวลาที่พนักงานได้ทำงานให้กับกิจการ



**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)**

*โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้*

ภาระผูกพันสุทธิของกลุ่มบริษัทจากโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ถูกคำนวณจากการประมาณผลประโยชน์ในอนาคตที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในงวดปัจจุบันและงวดก่อน ๆ ผลประโยชน์ดังกล่าวได้มีการคิดลดกระแสเงินสดเพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบันซึ่งจัดทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ได้รับอนุญาตเป็นประจำทุก 3 ปี โดยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้

ในการวัดมูลค่าใหม่ของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิ กำไรหรือขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยจะถูกรับรู้รายการในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นทันที กลุ่มบริษัทกำหนดดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิโดยใช้อัตราคิดลดที่ใช้วัดมูลค่าภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ ณ ต้นปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในหนี้สินผลประโยชน์ที่กำหนดไว้สุทธิซึ่งเป็นผลมาจากการสมทบเงินและการจ่ายชำระผลประโยชน์ ดอกเบี้ยจ่ายสุทธิและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการผลประโยชน์รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของโครงการหรือการลดขนาดโครงการ การเปลี่ยนแปลงในผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในอดีต หรือกำไรหรือขาดทุนจากการลดขนาดโครงการต้องรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที กลุ่มบริษัทรับรู้กำไรและขาดทุนจากการจ่ายชำระผลประโยชน์พนักงานเมื่อเกิดขึ้น

ภาระผูกพันสุทธิของกลุ่มบริษัทที่เป็นผลประโยชน์ระยะยาวของพนักงานเป็นผลประโยชน์ในอนาคตที่เกิดจากการทำงานของพนักงานในงวดปัจจุบันและงวดก่อน ๆ ซึ่งผลประโยชน์นี้ได้คิดลดกระแสเงินสดเพื่อให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน การวัดมูลค่าใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้างจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อวันใดวันหนึ่งต่อไปนี้เกิดขึ้นก่อน เมื่อกลุ่มบริษัทไม่สามารถยกเลิกข้อเสนอการให้ผลประโยชน์ดังกล่าวได้อีกต่อไป หรือเมื่อกลุ่มบริษัทรับรู้ต้นทุนสำหรับการปรับโครงสร้างหากระยะเวลาการจ่ายผลประโยชน์เกินกว่า 12 เดือนนับจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ผลประโยชน์เมื่อเลิกจ้างจะถูกคิดลดกระแสเงินสด

ผลประโยชน์ระยะสั้นของพนักงานรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อพนักงานทำงานให้ หนี้สินรับรู้ด้วยมูลค่าที่คาดว่าจะจ่ายชำระ หากกลุ่มบริษัทมีภาระผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพันโดยอนุमानที่จะต้องจ่ายอันเป็นผลมาจากการที่พนักงานได้ทำงานให้อินอดีตและภาระผูกพันนี้สามารถประมาณได้อย่างสมเหตุสมผล

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

### 3.16 ประเมินการหนี้สิน

ประมาณการหนี้สินจะรับรู้ที่ต่อเมื่อกลุ่มบริษัทมีภาระผูกพันตามกฎหมายหรือภาระผูกพันจากการอนุमानที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอันเป็นผลมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งสามารถประมาณจำนวนของภาระผูกพันได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจะต้องถูกจ่ายไปเพื่อชำระภาระผูกพันดังกล่าว ประมาณการหนี้สินพิจารณาจากการคิดลดกระแสเงินสดที่จะจ่ายในอนาคตโดยใช้อัตราคิดลดในตลาดปัจจุบันก่อนคำนึงถึงภาษีเงินได้ เพื่อให้สะท้อนจำนวนที่อาจประเมินได้ในตลาดปัจจุบันซึ่งแปรไปตามเวลาและความเสี่ยงที่มีต่อหนี้สิน

### 3.17 หุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน

หุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนได้ถอนเมื่อเลิกกิจการรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งบริษัทมีสิทธิและดุลยพินิจแต่เพียงผู้เดียวในการไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนดตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในข้อกำหนดหุ้นกู้และมีสิทธิเลื่อนการจ่ายชำระดอกเบี้ยและดอกเบี้ยสะสมค้างชำระ โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้ง และการจ่ายชำระดอกเบี้ยนั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบริษัท ดังนั้นการจ่ายชำระดอกเบี้ยจะถือเสมือนการจ่ายเงินปันผลและจะรับรู้โดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อมีภาระในการจ่ายชำระดอกเบี้ยเกิดขึ้น การจ่ายชำระดอกเบี้ยรับรู้ในงบกระแสเงินสดในลักษณะเดียวกันกับการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

### 3.18 การวัดมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมคือราคาที่จะได้รับจากการขายสินทรัพย์หรือจ่ายชำระเพื่อโอนหนี้สินในรายการที่เกิดขึ้นในสภาพปกติระหว่างผู้ร่วมตลาด ณ วันที่วัดมูลค่าในตลาดหลัก หรือตลาดที่ให้ประโยชน์สูงสุด (หากไม่มีตลาดหลัก) ที่กลุ่มบริษัทสามารถเข้าถึงได้ในวันดังกล่าว มูลค่ายุติธรรมของหนี้สินสะท้อนผลกระทบของความเสี่ยงที่ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดของภาระผูกพัน

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

การวัดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์หรือหนี้สิน กลุ่มบริษัทใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้มูลค่ายุติธรรมเหล่านี้ถูกจัดประเภทในแต่ละลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรมตามข้อมูลที่ใช้ในการประเมินมูลค่า ดังนี้

- ข้อมูลระดับ 1 เป็นราคาเสนอซื้อขายในตลาดที่มีสภาพคล่องสำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินอย่างเดียวกัน
- ข้อมูลระดับ 2 เป็นข้อมูลอื่นที่สังเกตได้โดยตรงหรือโดยอ้อมสำหรับสินทรัพย์นั้นหรือหนี้สินนั้นนอกเหนือจากราคาเสนอซื้อขายซึ่งรวมอยู่ในข้อมูลระดับ 1
- ข้อมูลระดับ 3 ข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้สำหรับสินทรัพย์หรือหนี้สินนั้น

หากสินทรัพย์หรือหนี้สินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมมีราคาเสนอซื้อและราคาเสนอขายกลุ่มบริษัทวัดมูลค่าสินทรัพย์และสถานะการเป็นสินทรัพย์ด้วยราคาเสนอซื้อ และวัดมูลค่าหนี้สินและสถานะการเป็นหนี้สินด้วยราคาเสนอขาย

หลักฐานที่ดีที่สุดสำหรับมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกคือราคาของการทำรายการ เช่น มูลค่ายุติธรรมของผลตอบแทนที่ให้หรือได้รับ หากกลุ่มบริษัทพิจารณาว่ามูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกแตกต่างจากราคาของการทำรายการ ทำให้เครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมปรับด้วยผลต่างระหว่างมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่รับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกและราคาของการทำรายการและรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนทันที เว้นแต่มูลค่ายุติธรรมที่ได้มาถูกจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่ายุติธรรมอยู่ในระดับที่ 3 ผลต่างดังกล่าวจะรับรู้เป็นรายการรอตัดบัญชีซึ่งจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนด้วยเกณฑ์ที่เหมาะสมตลอดอายุของเครื่องมือทางการเงินหรือจนกว่ามูลค่ายุติธรรมมีการโอนเปลี่ยนลำดับชั้นหรือเมื่อรายการดังกล่าวสิ้นสุดลง

#### 3.19 ทุนเรือนหุ้น

##### หุ้นสามัญ

หุ้นสามัญจัดประเภทเป็นทุน ต้นทุนส่วนเพิ่มที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการออกหุ้นสามัญ (สุทธิจากผลกระทบทางภาษี) รับรู้เป็นรายการหักจากส่วนของทุน

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

#### หุ้นทุนซื้อคืน

เมื่อมีการซื้อคืนหุ้นทุน จำนวนสิ่งตอบแทนที่จ่ายซื้อรวมถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้อง โดยตรงจัดประเภทเป็นหุ้นทุนซื้อคืน และแสดงเป็นรายการหักในส่วนของผู้ถือหุ้น และจัดสรรจำนวนเดียวกันนี้จากกำไรสะสมไปเป็นสำรองหุ้นทุนซื้อคืนภายใต้ส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อมีการจำหน่ายหุ้นทุนซื้อคืน จำนวนเงินที่ได้รับรับรู้เป็นรายการเพิ่มขึ้นในส่วนของผู้ถือหุ้น โดยหักบัญชีหุ้นทุนซื้อคืนด้วยจำนวนต้นทุนของหุ้นทุนซื้อคืนที่จำหน่ายซึ่งคำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก และโอนจำนวนเดียวกันนี้จากบัญชีสำรองหุ้นทุนซื้อคืนไปกำไรสะสม ส่วนเกินทุนจากการจำหน่ายหุ้นทุนซื้อคืน (“ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน”) แสดงเป็นรายการแยกต่างหากในส่วนของผู้ถือหุ้น ขาดทุนสุทธิจากการจำหน่ายหรือยกเลิกหุ้นทุนซื้อคืนนำไปหักจากกำไรสะสมหลังจากที่หักจากส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืนหมดแล้ว

### 3.20 รายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า

#### การรับรู้รายได้

รายได้รับรู้เมื่อลูกค้ามีอำนาจควบคุมในสินค้าหรือบริการด้วยจำนวนเงินที่สะท้อนถึงสิ่งตอบแทนที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะมีสิทธิได้รับซึ่งไม่รวมจำนวนเงินที่เก็บแทนบุคคลที่สาม รายได้ที่ได้รับรู้ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มและแสดงสุทธิจากส่วนลดการค้าและส่วนลดตามปริมาณ

รายได้จากการขายสินค้ารับรู้ ณ วันที่มีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า

รายได้จากการให้บริการรับรู้ตลอดช่วงเวลาหนึ่งเมื่อได้ให้บริการ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

#### รายได้จากกิจการโรงแรม

รายได้ในกิจการโรงแรมจากค่าห้อง ค่าอาหารและเครื่องดื่ม และรายได้ค่าบริการอื่น บันทึกเป็นรายได้เมื่อแขกเข้าพักในห้องพัก มีการขายอาหารและเครื่องดื่มและเมื่อมีการให้บริการแล้ว

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)**

รายได้ค่าการศึกษาและจากการสอน

รายได้ค่าการศึกษาและจากการสอน บันทึกในกำไรหรือขาดทุนตามระยะเวลาการสอน

รายได้ค่านายหน้า

สำหรับสัญญาที่กลุ่มบริษัทดำเนินการจัดหาสินค้าหรือบริการแทนลูกค้าและไม่มีอำนาจควบคุมในสินค้าหรือบริการดังกล่าวก่อนที่ผู้ขายหรือผู้ให้บริการหลักจะโอนสินค้าหรือบริการนั้นให้กับลูกค้า กลุ่มบริษัทดำเนินการในลักษณะการเป็นตัวแทนและรับรู้ผลตอบแทนสุทธิของสัญญาดังกล่าวเป็นรายได้จากค่านายหน้าเมื่อภาระผูกพันในการจัดหาสินค้าหรือบริการที่กำหนดไว้เสร็จสิ้น

**3.21 ภาษีเงินได้**

ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้สำหรับปีประกอบด้วยภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีซึ่งรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนเว้นแต่รายการที่เกี่ยวข้องในการรวมธุรกิจ หรือรายการที่รับรู้โดยตรงในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันคำนวณจากกำไรหรือขาดทุนประจำปีที่ต้องเสียภาษี โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน ตลอดจนการปรับปรุงทางภาษีที่เกี่ยวข้องกับรายการในปีก่อน ๆ

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีบันทึกโดยคำนวณจากผลแตกต่างชั่วคราวที่เกิดขึ้นระหว่างมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินและจำนวนที่ใช้เพื่อความมุ่งหมายทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะไม่ถูกรับรู้เมื่อเกิดจากผลแตกต่างชั่วคราวสำหรับการรับรู้ค่าความนิยมในครั้งแรก การรับรู้สินทรัพย์หรือหนี้สินในครั้งแรกซึ่งเป็นรายการที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจและรายการนั้นไม่มีผลกระทบต่อกำไรขาดทุนทางบัญชีหรือทางภาษี และผลแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในบริษัทย่อยและการรวมค่าหากเป็นไปได้ว่าจะไม่มีการกลับรายการในอนาคตอันใกล้

การวัดมูลค่าของภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีต้องสะท้อนถึงผลกระทบทางภาษีที่จะเกิดจากลักษณะวิธีการที่กลุ่มบริษัทคาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากสินทรัพย์หรือจะจ่ายชำระหนี้สินตามมูลค่าตามบัญชี ณ สิ้นรอบระยะเวลารายงาน โดยใช้อัตราภาษีที่ประกาศใช้หรือที่คาดว่าจะมีผลบังคับใช้ ณ วันที่รายงาน ทั้งนี้ สินทรัพย์ภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันจะหักลบกับหนี้สินภาษีเงินได้ของงวดปัจจุบันในงบการเงินเฉพาะกิจการ

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 3 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

สินทรัพย์ภายในได้รอการตัดบัญชีจะบันทึกต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากำไรเพื่อเสียภายในอนาคตจะมีจำนวนเพียงพอต่อการใช้ประโยชน์จากผลแตกต่างชั่วคราวดังกล่าว สินทรัพย์ภายในได้รอการตัดบัญชีจะถูกทบทวน ณ ทุกวันที่รายงานและจะถูกปรับลดลงเท่าที่ประโยชน์ทางภาษีจะมีโอกาสถูกใช้จริง

#### 3.22 กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น

กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรหรือขาดทุนของผู้ถือหุ้นสามัญของบริษัท ด้วยจำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ออกจำหน่ายระหว่างปีปรับปรุงด้วยจำนวนหุ้นสามัญที่ซื้อคืน

#### 3.23 ส่วนงานดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของส่วนงานที่รายงานต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทจะแสดงถึงรายการที่เกิดขึ้นจากส่วนงานดำเนินงานนั้นโดยตรงรวมถึงรายการที่ได้รับการปันส่วนอย่างสมเหตุสมผล

### 4 การซื้อบริษัทย่อย

ในวันที่ 28 มิถุนายน 2565 บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ได้เข้าลงทุนในธุรกิจผลิตและจำหน่ายเบเกอรี่ ในประเทศไทยและประเทศจีนภายใต้แบรนด์ "บองซู" "Bonjour" "Baujour" และ "本滋" ร่วมกับ Goldway Enterprises Hong Kong Limited ("GEHK") ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ผ่านการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนคือ บริษัท บองซู เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด (บริษัทย่อยถือหุ้นร้อยละ 55 และ GEHK ถือหุ้นร้อยละ 45) เพื่อให้บริษัท บองซู เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด เข้าซื้อหุ้นทุนและสิทธิออกเสียงทั้งหมดในบริษัท บองซู จำกัด บริษัท พอร์ต รอยัล จำกัด และ BAKEIP Limited รวมคิดเป็นมูลค่าการลงทุนทั้งหมด 516.72 ล้านบาท นอกจากนี้ บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ยังได้เข้าลงทุนใน Baujour Asia Company Limited (บริษัทย่อยถือหุ้นร้อยละ 55) มูลค่าการลงทุน 0.27 ล้านบาท โดยได้มีการปฏิบัติตามที่กำหนดในสัญญาซื้อขายหุ้นและได้มาซึ่งอำนาจควบคุมทั้งหมดในวันที่ 29 มิถุนายน 2565 สิ่งตอบแทนที่จ่ายประกอบด้วยเงินสดจำนวน 284.47 ล้านบาท และหุ้นสามัญของบริษัท บองซู เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด จำนวน 232.52 ล้านบาท



**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**4 การซื้อบริษัทย่อย (ต่อ)**

ตามที่ได้เปิดเผยในงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมาจากการซื้อธุรกิจของกลุ่มบริษัท บองซู เป็นมูลค่าประมาณการ ณ วันที่ซื้อธุรกิจ และรายงานของผู้ประเมินราคาอิสระยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ทั้งนี้การกำหนดมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา และการปันส่วนราคาซื้อของการซื้อธุรกิจดังกล่าวได้เสร็จสิ้นแล้วในไตรมาส 2 ปี 2566 และมูลค่ายุติธรรมดังกล่าวไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากมูลค่าประมาณการ

ข้อมูลของสิ่งตอบแทนทั้งหมดที่โอนให้และมูลค่าที่รับรู้ ณ วันที่ซื้อสำหรับสินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา มีดังนี้

สินทรัพย์ที่ได้มาและหนี้สินที่รับมา	มูลค่ายุติธรรม		
	บริษัท บองซู จำกัด และ BAKEIP Limited	บริษัท พอร์ต รอยัล จำกัด (ล้านบาท)	รวม
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8	6	14
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	9	19	28
สินค้าคงเหลือ	6	13	19
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	43	87	130
สินทรัพย์สิทธิการใช้	20	-	20
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	61	-	61
สินทรัพย์อื่น	4	1	5
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	(37)	(12)	(49)
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	(15)	(15)
หนี้สินตามสัญญาเช่า	(20)	-	(20)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(11)	(5)	(16)
หนี้สินอื่น	(5)	(2)	(7)

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 4 การซื้อบริษัทย่อย (ต่อ)

	มูลค่ายุติธรรม		
	บริษัท บองชู จำกัด และ BAKEIP Limited	บริษัท พอร์ต รอยัล จำกัด (ล้านบาท)	รวม
สินทรัพย์ที่ได้มาที่ระบุได้และหนี้สินที่			
รับมาสุทธิ	78	92	170
หัก ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	-
รวมสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้รับ	78	92	170
ค่าความนิยม	214	133	347
รวมสิ่งตอบแทนในการซื้อ	292	225	517
เงินสดสุทธิที่ได้มาจากการซื้อ			
บริษัทย่อย	8	6	14
เงินสดที่จ่าย	(161)	(124)	(285)
กระแสเงินสดจ่ายสุทธิ	(153)	(118)	(271)

#### ค่าความนิยม

ค่าความนิยมเกิดจากทักษะและความสามารถของทีมงานกลุ่มบองชูในการบริหารจัดการธุรกิจขนมเบเกอรี่สโตร์ ฝรั่งเสส ตลอดจนกระบวนการตั้งแต่สรรหาวัตถุดิบและการผลิตในโรงงานเบเกอรี่ที่ทันสมัยได้มาตรฐาน ต่อยอดการสร้างรายได้จากร้านค้าปลีกและการขยายแฟรนไชส์ขนมอบ “บองชู” ทั้งในไทยและต่างประเทศ ซึ่งคาดว่าจะส่งเสริมธุรกิจโรงแรมและอาหารที่มีอยู่ของกลุ่มบริษัทในการขยายฐานลูกค้ากลุ่มค้าปลีก (B2C) และ ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (B2B) ทั้งนี้ไม่มีค่าความนิยมที่คาดว่าจะนำมาหักเป็นค่าใช้จ่ายทางภาษีเงินได้

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**5 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
เงินสดในมือ	11,833	9,383	2,590	1,596
เงินฝากธนาคาร	1,626,784	2,062,562	179,887	193,967
เงินลงทุนระยะสั้น ที่มีสภาพคล่องสูง	70,975	71,049	-	-
<b>รวม</b>	<b>1,709,592</b>	<b>2,142,994</b>	<b>182,477</b>	<b>195,563</b>

**6 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	256,589	248,889	20,860	10,446
ลูกหนี้การค้า - ค่าบริหารและ ค่าบริการอื่นๆ - สุทธิ	125,939	119,524	313,677	273,830
ลูกหนี้อื่น - อื่น ๆ	64,746	57,578	123,613	130,147
หัก ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่ คาดว่าจะเกิดขึ้น	(13,161)	(24,872)	(10,757)	(22,389)
	51,585	32,706	112,856	107,758
ลูกหนี้อื่น - บริษัท เวิลด์ อินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชัน จำกัด	40,879	40,879	40,879	40,879
หัก ค่าเพื่อผลขาดทุนด้านเครดิต ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(40,879)	(40,879)	(40,879)	(40,879)
	-	-	-	-

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**6 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น (ต่อ)**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ดอกเบี้ยค้างรับ	30,717	11,613	226,638	138,959
รายได้ค้างรับ	29	2,293	60,336	25,627
ภาษีเงินได้จ่ายล่วงหน้า	71,343	44,653	6,367	4,777
เงินจ่ายล่วงหน้าสำหรับค่าห้องพัก	51,832	73,909	-	-
<b>รวม</b>	<b>588,034</b>	<b>533,587</b>	<b>740,734</b>	<b>561,397</b>
<b>ลูกหนี้การค้า</b>				
ยังไม่ครบกำหนดชำระ	240,574	159,859	18,997	8,242
เกินกำหนดชำระ				
น้อยกว่า 3 เดือน	12,135	71,268	1,636	649
3 - 6 เดือน	904	15,025	216	1,113
6 - 12 เดือน	2,751	2,345	-	-
มากกว่า 12 เดือน	26,142	26,304	456	1,781
<b>รวม</b>	<b>282,506</b>	<b>274,801</b>	<b>21,305</b>	<b>11,785</b>
<b>หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต</b>				
ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(25,917)	(25,912)	(445)	(1,339)
<b>สุทธิ</b>	<b>256,589</b>	<b>248,889</b>	<b>20,860</b>	<b>10,446</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

6 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น (ต่อ)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
<b>ลูกหนี้การค้า</b>				
- ค่าบริหารและค่าบริการอื่น ๆ				
ยังไม่ครบกำหนดชำระ	54,646	60,294	32,059	26,373
เกินกำหนดชำระ				
น้อยกว่า 3 เดือน	34,098	39,331	51,461	52,934
3 - 6 เดือน	10,959	8,813	39,649	37,734
6 - 12 เดือน	25,894	10,424	114,830	88,536
มากกว่า 12 เดือน	43,292	32,705	104,802	85,985
<b>รวม</b>	<b>168,889</b>	<b>151,567</b>	<b>342,801</b>	<b>291,562</b>
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(42,950)	(32,043)	(29,124)	(17,732)
<b>สุทธิ</b>	<b>125,939</b>	<b>119,524</b>	<b>313,677</b>	<b>273,830</b>

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	123,706	132,201	82,339	80,127
เพิ่มขึ้น	14,065	28,430	11,474	11,532
กลับรายการ	(14,864)	(36,925)	(12,608)	(9,320)
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>122,907</b>	<b>123,706</b>	<b>81,205</b>	<b>82,339</b>

โดยปกติระยะเวลาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าของกลุ่มบริษัทมีระยะเวลา 30 วัน

ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเครดิตเปิดเผยในหมายเหตุข้อ 29

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 7 สินทรัพย์ทางการเงินที่อยู่ในความต้องการของตลาด

			งบการเงินรวม		
ตราสารหนี้และตราสารทุน ที่อยู่ในความต้องการของตลาด	ณ วันที่ 1 มกราคม	ซื้อ	ขาย (พันบาท)	ปรับปรุงมูลค่า ยุติธรรม	ณ วันที่ 31 ธันวาคม
2566					
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียน					
เงินลงทุนในตราสารหนี้ที่วัดมูลค่าด้วย					
มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	160,571	1,500	(2,500)	2,756	162,327
รวม	<u>160,571</u>	<u>1,500</u>	<u>(2,500)</u>	<u>2,756</u>	<u>162,327</u>



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

8 เงินลงทุนในบริษัทร่วม

เงินลงทุนในบริษัทร่วม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และเงินปันผลรับสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 มีดังนี้

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ		
ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนความ เป็นเจ้าของ	ทุนชำระแล้ว	มูลค่าตามวิธีส่วนได้เสีย	ราคาทุน		เงินปันผลรับสำหรับปี
				2566	2565	
	2566	2565	2566	2565	2566	2565
(ร้อยละ)						
(พันบาท)						
บริษัทร่วมทางตรง						
ทรัพย์สินเพื่อการลงทุนใน						
อสังหาริมทรัพย์และ						
ให้เช่าสังหา						
สิทธิการเช่าที่ดิน <sup>(1)</sup>	30.20	30.20	5,308,909	1,397,206	1,586,827	129,053
บริษัท สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้					1,587,154	83,371
จำกัด <sup>(2)</sup>						
ศูนย์การค้าและ						
โรงพยาบาลศูนย์	15.00	15.00	490,000	21,914	73,500	-
ก่อสร้างอาคาร						
สำนักงาน	10.00	10.00	1,000	-	99	-
บริษัท พระราม 4 เดวออป						
เม้นท์ จำกัด						
รวม				1,419,120	1,660,426	129,053
				1,473,662	1,660,753	83,371

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 8 เงินลงทุนในบริษัทร่วม (ต่อ)

บริษัทร่วมทั้งหมดจดทะเบียนจัดตั้งและดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

รายการเคลื่อนไหวที่มีสาระสำคัญ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
			(ล้านบาท)	
<b>บริษัทร่วม</b>				
ขายเงินลงทุนในบริษัท สวณลุม พร็อพเพอร์ตี้				
จำกัด <sup>(2)</sup>	-	(6,540)	-	(7,350)
จัดประเภทเงินลงทุนใน Dusit Hospitality				
Education Philippines, Inc. <sup>(3)</sup>	-	(70,107)	-	-

(1) ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทรัสต์”) เป็นกองทรัสต์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในกองทรัสต์ดังกล่าวของบริษัท เท่ากับ 1,068.11 ล้านบาท (31 ธันวาคม 2565: 1,313.78 ล้านบาท) ซึ่งจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่ายุติธรรมอยู่ในลำดับที่ 2

(2) เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2565 บริษัทได้จำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัท สวณลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด บางส่วนจำนวน 73,500 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.5 ให้แก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันเป็นเงิน 137.35 ล้านบาท และบันทึกกำไรจากการขายเงินลงทุนดังกล่าวในงบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการ จำนวน 130.81 ล้านบาท และ 130.00 ล้านบาท ตามลำดับ และกลุ่มบริษัทได้รับรู้รายได้ค่าธรรมเนียมการจัดการที่ยังไม่รับรู้เป็นรายได้ตามสัดส่วนการถือหุ้นที่ลดลงจำนวน 4.45 ล้านบาทในงบกำไรขาดทุนรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 กลุ่มบริษัทบันทึกตัดรายการรายได้ที่ยังไม่รับรู้ตามสัดส่วนการถือหุ้นจำนวนเงิน 44.50 ล้านบาท ส่งผลให้เงินลงทุนในบริษัทร่วมดังกล่าว มียอดคงเหลือสุทธิ 23.04 ล้านบาท ในงบแสดงฐานะการเงินรวม

(3) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2565 Dusit Thani Philippines, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมแห่งหนึ่ง ได้ทำบันทึกข้อตกลงกับบุคคลภายนอกเพื่อจำหน่ายเงินลงทุนใน Dusit Hospitality Education Philippines, Inc.

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 8 เงินลงทุนในบริษัทร่วม (ต่อ)

กลุ่มบริษัทไม่มีเงินลงทุนในบริษัทร่วมอื่นซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นจึงไม่มีราคาที่เปิดเผยมต่อสาธารณชน นอกจากทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี

##### บริษัทร่วมที่มีสาระสำคัญ

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลทางการเงินของบริษัทร่วมที่มีสาระสำคัญซึ่งนำเสนออยู่ในงบการเงินของบริษัทร่วมปรับปรุงด้วยการปรับมูลค่าธุรกรรม ณ วันที่ซื้อ และความแตกต่างของนโยบายการบัญชี การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงิน โดยสรุปดังกล่าวกับมูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในกิจการเหล่านี้

	ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และสิทธิการเช่าดุสิตธานี	
	2566	2565
	(ล้านบาท)	
สัดส่วนความเป็นเจ้าของ (ร้อยละ)	30.20	30.20
รายได้	517	454
รายได้จากการลงทุนสุทธิ	338	207
รายการกำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเงินลงทุน	(77)	9
การเพิ่มขึ้นในสินทรัพย์สุทธิจากการดำเนินงาน	<u>261</u>	<u>216</u>
ส่วนที่เป็นของกลุ่มบริษัท	<u>79</u>	<u>65</u>
สินทรัพย์หมุนเวียน	302	187
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	7,438	7,724
หนี้สินหมุนเวียน	(28)	(28)
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(2,563)	(2,519)
สินทรัพย์สุทธิ (ร้อยละ 100)	<u>5,149</u>	<u>5,364</u>
สินทรัพย์สุทธิส่วนที่เป็นของกลุ่มบริษัท	<u>1,555</u>	<u>1,620</u>
การตัดกำไรระหว่างกันที่ยังไม่ได้รับรู้จากการขายแบบ downstream	(158)	(169)
มูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในบริษัทร่วม	<u>1,397</u>	<u>1,451</u>

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 8 เงินลงทุนในบริษัทร่วม (ต่อ)

##### บริษัทร่วมที่ไม่มีสาระสำคัญ

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลทางการเงินของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วมที่ไม่มีสาระสำคัญ จากจำนวนเงินที่รายงานในงบการเงินรวมของกลุ่มบริษัท

	บริษัทร่วมที่ไม่มีสาระสำคัญ	
	2566	2565
	(ล้านบาท)	
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในบริษัทร่วม ที่ไม่มีสาระสำคัญ	<u>22</u>	<u>23</u>
ส่วนแบ่งของกลุ่มบริษัทใน		
- ขาดทุนสำหรับปี	(1)	(75)
- กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	<u>(1)</u>	<u>(75)</u>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย

เงินลงทุนในบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และเงินปันผลรับสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 มีดังนี้

		งบการเงินเฉพาะกิจการ					เงินปันผลรับสำหรับปี	
ลักษณะ ธุรกิจ	ประเทศ ที่จัดตั้ง	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ (ร้อยละ)	ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน (พันบาท)	เงินปันผลรับสำหรับปี		
			2566	2565		2566	2565	
บริษัทย่อยทางตรง								
บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด								
ลงทุน ในบริษัทอื่น	ไทย	99.99	99.99	800,000	799,999	152,000	8,800	
โรงแรม	ไทย	99.88	99.88	10,000	9,988	-	-	
โรงแรมและ รับจ้างบริหาร								
โรงแรม	ไทย	2.75	2.75	825,000	40,110	2,500	4,955	
รับจ้างบริหาร	ไทย	99.99	99.99	50,000	50,000	-	-	
โรงแรม	ไทย	99.99	99.99	22,000	22,000	-	-	
รับจ้างบริหาร								
โรงแรม	อเมริกา	100.00	100.00	40	1,244	33,600	-	
ลงทุน								
ในบริษัทอื่น	ไทย	99.99	99.99	68,000	68,000	-	-	
บริษัท ดุสิต ไชน่า แคปิตอล จำกัด								

รายงานประจำปี 2566  
(แบบ 56-1 One Report)

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

#### สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

	ลักษณะ ธุรกิจ	ประเทศ ที่ตั้ง	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ (ร้อยละ)		ทุนชำระแล้ว	งบการเงินเฉพาะกิจการ (พันบาท)			เงินปันผลรับสำหรับปี
			2566	2565	2566	2565	2566	2565	
บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด	ให้เช่าและ								
	ให้เช่าช่วงทรัพย์สิน	ไทย	99.99	99.99	120,000	120,000	120,000	120,000	-
	โรงแรม รีสอร์ท								
	ห้องชุด	ไทย	70.00	70.00	1,100,000	1,100,000	1,119,482	1,119,482	-
บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด	ผู้จัดการกองทรัสต์								
	เพื่อการลงทุนใน								
	อสังหาริมทรัพย์	ไทย	99.99	99.99	10,000	10,000	10,000	10,000	5,000
	ลงทุน								
บริษัท อาสีย โฮตลิ่งส์ จำกัด	ในบริษัทอื่น	ไทย	99.99	99.99	75,000	75,000	75,000	75,000	-
	ลงทุน								
	ในบริษัทอื่น	ไทย	75.00	75.00	1,010,296	1,010,296	757,722	757,722	426,730
	ให้บริการ	ไทย	99.97	99.97	1,000	1,000	1,000	1,000	-
บริษัท ดุสิต สอศปัลลิกะโฮเทล รีสอร์ท จำกัด	งานบริการต่าง ๆ	ไทย	99.99	99.99	3,000	3,000	3,000	3,000	-
	บริษัท กราชมี่ จำกัด								
	D&J Co., Ltd.								
	รับจ้างบริหาร	ญี่ปุ่น	100.00	100.00	JPY	10,000	2,977	2,977	-
บริษัท ดุสิต ญี่ปุ่น จำกัด	โรงแรม								
	รับจ้างบริหาร								
	Dusit Japan Co., Ltd. <sup>(8)</sup>								
	(เดิมชื่อ Dusit Japan Godo Gaisha)	ญี่ปุ่น	-	100.00	- JPY	500	-	152	-



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

		งบการเงินเฉพาะกิจการ						
ลักษณะ	ประเทศ	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ	ทุนชำระแล้ว	ราคาทุน			เงินปันผลรับสำหรับปี	
ธุรกิจ	ที่ตั้ง	ร้อยละ	2566	2565	2566	2565	2566	
(พันบาท)								
บริษัทย่อยทางอ้อม								
บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)								
โรงแรมและรับจ้าง								
บริหาร โรงแรม	ไทย	84.04	84.04	825,000	-	-	-	
โรงแรม	ฟิลิปปินส์	90.57	88.00	705,000 PHP	-	-	-	
โรงแรม	สาธารณรัฐ							
	มัลดีฟส์	56.41	56.41	200 USD	-	-	-	
การศึกษา	ไทย	86.79	86.79	217,716	-	-	-	
ลงทุน								
ในบริษัทอื่น	สิงคโปร์	100.00	100.00	11 SGD	-	-	-	
ประกอบธุรกิจ								
Private Homes and Villas Pte. Ltd.								
ทางการตลาด								
ดำเนินการจองและ								
บริหารจัดการวิลล่า	สิงคโปร์	100.00	100.00	100 SGD	-	-	-	
ที่ปรึกษาด้าน								
การบริหาร	อินโดนีเซีย	100.00	100.00	2,536,500 IDR	-	-	-	
บริการด้าน	สาธารณรัฐ							
การตลาด	ประชาชน							
Consultation Co., Ltd.	จีน	100.00	100.00	69 CNY	-	-	-	
PT. Elite Havens								
Shanghai Yi-Nong Travel								

รายงานประจำปี 2566  
(แบบ 56-1 One Report)

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
ถ้ารับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

ลักษณะ ธุรกิจ	ประเทศ ที่ตั้ง	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ (ร้อยละ)		งบการเงินเฉพาะกิจการ					เงินปันผลรับสำหรับปี	
				ทุนชำระแล้ว		ราคาทุน (ล้านบาท)				
										2566
(ร้อยละ)										
ที่ปรึกษาด้านการ บริหาร	อินโดนีเซีย	100.00	100.00	IDR	2,500,000	IDR	2,500,000	-	-	-
	ฮ่องกง	100.00	100.00	HKD	10	HKD	10	-	-	-
	ฮ่องกง	100.00	100.00	USD	832	USD	832	-	-	-
	ฮ่องกง	100.00	100.00	HKD	10	HKD	10	-	-	-
การบริหารทรัพย์สิน และการตลาด	ญี่ปุ่น	100.00	100.00	JPY	5,000	JPY	5,000	-	-	-
	ฮ่องกง	99.99	99.99	HKD	33	HKD	33	-	-	-
	สาธารณรัฐ นัตัลใต้	99.99	99.99	USD	10	USD	10	-	-	-
	สาธารณรัฐ นัตัลใต้	99.98	99.98	USD	5	USD	5	-	-	-
การตลาดและ การขายผลิตภัณฑ์ เกี่ยวกับอาหาร	ไทย	74.99	74.99		45,000		30,000	-	-	-
	ร้านอาหาร	38.25	38.25		40,000		40,000	-	-	-
	เพื่อสุขภาพ									

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

	ลักษณะ ธุรกิจ	ประเทศ ที่ตั้ง	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ (ร้อยละ)	งบการเงินเฉพาะกิจการ				เงินปันผลรับสำหรับปี
				ทุนชำระแล้ว	ราคาทุน (พันบาท)	2566	2565	
บริษัท เอ็มเพอริว เคเทอริง จำกัด	บริการอาหารและ เครื่องดื่ม	ไทย	52.50	14,000	-	-	-	-
Epicure Catering Indochina Co., Ltd.	บริการอาหารและ เครื่องดื่ม	เวียดนาม	52.50	VND 2,250,220	-	-	2,250,220	-
Epicure Catering (Cambodia) Co., Ltd.	บริการอาหารและ เครื่องดื่ม	กัมพูชา	52.50	KHR 20,000	-	-	20,000	-
The Caterers Co., Ltd.	บริการอาหารและ เครื่องดื่ม	เวียดนาม	52.50	VND 7,224,249	-	-	7,224,249	-
School Foods Co., Ltd.	ผลิตและจำหน่าย อาหารและเครื่องดื่ม	เวียดนาม	52.50	VND 16,568,000	-	-	16,568,000	-
Quang Lap Production and Trading Co., Ltd.	ผลิตและจำหน่าย อาหารและเครื่องดื่ม	เวียดนาม	52.50	VND 1,500,000	-	-	1,500,000	-
S & D Sai Gon Food Distribution and Processing Trading Co., Ltd.	อาหารและเครื่องดื่ม	เวียดนาม	52.50	VND 350,000	-	-	350,000	-
Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd.	รับจ้างบริหาร โรงแรม	สาธารณรัฐ ประชาชนจีน	77.50	CNY 71,265	-	-	71,265	-

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
ถ้ารั้งปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

	ลักษณะ ธุรกิจ	ประเทศ ที่ตั้ง	สัดส่วนความเป็นเจ้าของ		งบการเงินเฉพาะกิจการ				เงินปันผลรับสำหรับปี	
			2566	2565	ทุนชำระแล้ว	ราคาทุน	2565	2566	2566	2565
			(ร้อยละ)		(พันบาท)					
บริษัท บองชู เบลอร์ เอเชีย จำกัด <sup>(4)</sup>	ลงทุน									
	ในบริษัทอื่น	ไทย	41.25	41.25	516,719	-	-	-	-	-
	จำหน่ายเบเกอรี่และ									
	ธุรกิจแฟรนไชส์	ไทย	41.25	41.25	5,000	-	-	-	-	-
บริษัท พอร์ต รอยัล จำกัด <sup>(4)</sup>	ผลิตเบเกอรี่	ไทย	41.25	41.25	5,000	-	-	-	-	-
	อนุญาตให้ใช้สิทธิ									
BAKEIP Limited <sup>(4)</sup>	ทางทรัพย์สินปัญญา	ฮ่องกง	41.25	41.25	10 HKD	10	-	-	-	-
	จำหน่ายเบเกอรี่และ									
	ธุรกิจแฟรนไชส์	ฮ่องกง	41.25	41.25	10 HKD	10	-	-	-	-
	รับจ้างบริหาร									
Dusit Japan Co., Ltd <sup>(8)</sup>	โรงแรม	ญี่ปุ่น	100.00	-	JPY 500	-	-	-	-	-
	(เดิมชื่อ Dusit Japan Godo Gaisha)									
รวม										
					3,080,522	3,080,674	193,100	440,485		
หัก ค่าเผื่อผลขาดทุนจากการซื้อขาย					(133,802)	(133,802)				
					2,946,720	2,946,872				
สุทธิ										

หัก ค่าเผื่อขาดทุนจากการด้อยค่า  
สุทธิ

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวที่มีสาระสำคัญ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินเฉพาะกิจการ 2566                      2565 (พันบาท)	
<b>บริษัทย่อย</b>		
ซื้อเงินลงทุนในบริษัท วิมานสุริยา จำกัด <sup>(1)</sup>	-	459,482
เพิ่มทุนในบริษัท ดุสิตฟู้ดส์ จำกัด <sup>(2)</sup>	-	285,000
ขายเงินลงทุนในบริษัท ดุสิตฟู้ดส์ จำกัด <sup>(2)</sup>	-	(240,278)
<b>บริษัทย่อยทางอ้อม</b>		
เพิ่มทุนในบริษัท Dusit Thani Philippines, Inc. <sup>(5)</sup>	-	-
เพิ่มทุนในบริษัท ดุสิต กาสโทร จำกัด <sup>(7)</sup>	-	-

(1) ตามข้อตกลงในสัญญาร่วมลงทุนปี 2559 ได้กำหนดสิทธิให้บริษัทสามารถซื้อหุ้นของบริษัท วิมานสุริยา จำกัด จากกิจการที่เกี่ยวข้องกันได้ไม่เกินร้อยละ 10.00 ดังนั้น ในวันที่ 28 มิถุนายน 2565 บริษัทได้ซื้อหุ้นสามัญของบริษัท วิมานสุริยา จำกัด จากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน จำนวน 1,100,000 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10.00 เป็นเงิน 459.48 ล้านบาท และได้รับโอนเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่บริษัท วิมานสุริยา จำกัด จากกิจการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว จำนวน 104.17 ล้านบาท (ดูหมายเหตุข้อ 24) บริษัทได้จ่ายชำระเงินแล้วจำนวน 394.49 ล้านบาท และจะจ่ายชำระยอดคงเหลือจำนวน 64.99 ล้านบาท ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา จากการซื้อหุ้นสามัญดังกล่าวทำให้บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท วิมานสุริยา จำกัด เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 70 และใบหุ้นของบริษัทย่อยดังกล่าวได้จดทะเบียนเพื่อเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงินของบริษัทย่อยแห่งนี้ (ดูหมายเหตุข้อ 18)

(2) เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2565 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ได้มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 2,850,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวมเป็นจำนวนเงิน 285 ล้านบาทและบริษัทได้ชำระค่าหุ้นดังกล่าวตามสัดส่วนการลงทุนแล้ว

วันที่ 8 กันยายน 2565 บริษัทได้จำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญบางส่วนของบริษัทย่อยดังกล่าว ให้กับบริษัทแห่งหนึ่ง จำนวน 2,402,777 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 118.61 บาท เป็นจำนวนเงิน 285.00 ล้านบาท และบันทึกกำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนดังกล่าวจำนวน 44.72 ล้านบาทในงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

วันที่ 8 กันยายน 2565 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ได้มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 122,964 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท เป็นจำนวนเงิน 12.30 ล้านบาท และมีส่วนเกินมูลค่าหุ้น จำนวนหุ้นละ 18.61 บาท เป็นจำนวนเงิน 2.29 ล้านบาท โดยจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนการถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นเดิมรายใดละสิทธิในการลงทุนในหุ้นเพิ่มทุนดังกล่าว ให้คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจในการจัดสรรหุ้นที่เหลือจากการจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นรายเดิมอื่น ทั้งนี้ บริษัทได้ละสิทธิในการลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทย่อยดังกล่าว ทำให้บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ลดลง เป็นร้อยละ 75

- (3) เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2565 บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้มีมติซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ดุสิต กาสโตร จำกัด (เดิมชื่อ บริษัท ดุสิต กูร์เมต์ จำกัด) จากกิจการอื่นจำนวน 30,000 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7.47 เป็นเงิน 0.29 ล้านบาท ทำให้บริษัทย่อยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ดุสิต กาสโตร จำกัด เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 99.99 บริษัทย่อยได้จ่ายชำระเงินจากการซื้อหุ้นสามัญดังกล่าวแล้ว
- (4) เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2565 บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท ได้เข้าลงทุนในธุรกิจผลิตและจำหน่ายเบเกอรี่ ในประเทศไทยและประเทศจีนในอัตราร้อยละ 55 (ดูหมายเหตุข้อ 4)
- (5) เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2565 คณะกรรมการของ Dusit Thani Philippines, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมแห่งหนึ่ง ได้มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนสำหรับหุ้นสามัญอีกจำนวน 2,500,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 เปโซ เป็นจำนวนเงิน 250.00 ล้านเปโซ และเมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2565 บริษัทย่อยนี้ได้ทำการเพิ่มทุนแล้ว จำนวน 123.26 ล้านเปโซ โดยเรียกชำระเป็นเงินสดจำนวน 13.50 ล้านเปโซ (ประมาณ 9 ล้านบาท) และจากการแปลงหนี้ประกอบด้วยเงินกู้ยืมและดอกเบี้ยรวมเป็นเงิน 109.76 ล้านเปโซ (ประมาณ 67 ล้านบาท) บริษัทย่อยนี้ได้ยื่นคำขอและได้รับการอนุมัติจาก The Securities and Exchange Commission (SEC) ของประเทศฟิลิปปินส์แล้ว เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2566 ดังนั้น สัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยดังกล่าวของกลุ่มบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 90.57
- (6) ในระหว่างปี 2565 บริษัท ดุสิต เรือฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมได้จดทะเบียนเพิ่มทุนอีก 25 ล้านบาท และบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่งได้ชำระเงินค่าหุ้นตามสัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยทางอ้อมนี้แล้ว



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

- (7) เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2566 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท ดุสิต กาสโตร จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมได้มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 150,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวมเป็นเงิน 15 ล้านบาท และบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่งได้ชำระเงินค่าหุ้นตามสัดส่วนการลงทุนในบริษัทย่อยทางอ้อมนี้แล้ว เป็นเงิน 15 ล้านบาท
- (8) เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2566 คณะกรรมการของบริษัทมีมติอนุมัติให้จำหน่ายเงินลงทุนร้อยละ 100 ใน Dusit Japan Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ให้แก่บริษัท D&J Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยอีกแห่งหนึ่งในมูลค่า 500,000 เยน (ประมาณ 0.12 ล้านบาท) เพื่อการปรับโครงสร้างการถือหุ้นและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทในประเทศญี่ปุ่น

บริษัทไม่มีเงินลงทุนในบริษัทย่อยซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้น จึงไม่มีราคาที่เปิดเผยต่อสาธารณชน

#### การด้อยค่าของสินทรัพย์

ผู้บริหารได้มีการทบทวนและทดสอบการด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทย่อยสองแห่ง ที่มีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่า โดยกำหนดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์จากมูลค่าจากการใช้โดยวิธีคิดลดประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต

ข้อสมมติที่สำคัญที่ใช้ในการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ผู้บริหารกำหนดข้อสมมติจากข้อมูลในอดีต แผนการดำเนินงานและแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

	บริษัท ดุสิต ไข่มุก แคลิฟอร์เนีย จำกัด		บริษัท ดุสิต เอ็กซ์เชลเลนซ์ จำกัด	
	2566	2565	2566	2565
			(ร้อยละ)	
อัตราคิดลด	12.1	13.0	5.9	6.1
อัตราดอกเบี้ยโต	26.0	14.8*	3.1	3.0

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)**

\* อัตราการเติบโตดังกล่าวเป็นอัตราโดยเฉลี่ยภายหลังการคาดการณ์ว่าสถานการณ์ Covid-19 จะเริ่มกลับสู่ปกติ โดยไม่รวมอัตราการปรับตัวในช่วงปี 2566 ซึ่งฝ่ายบริหารคาดการณ์ว่าผลการดำเนินงานจะเริ่มค่อยๆ คลี่คลายในทางบวกอย่างต่อเนื่องในช่วงดังกล่าว

ในปี 2566 ผู้บริหารได้มีการทบทวนและทดสอบการด้อยค่าของเงินลงทุนดังกล่าว พบว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนสูงกว่ามูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

ตารางต่อไปนี้เป็นสรุปข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทย่อยแต่ละรายของกลุ่มบริษัทที่มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีสาระสำคัญต่อการรายงานทางการเงิน

31 ธันวาคม 2566

	บริษัท ดุสิตไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยดุสิตธานี	บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด	บริษัทย่อยอื่นที่ไม่มีสาระสำคัญ	รวม
			(ล้านบาท)			
ร้อยละของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	13.21	13.21	30.00	25.00		
สินทรัพย์หมุนเวียน	1,278	1,561	426	86		
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	685	604	8,970	939		
หนี้สินหมุนเวียน	(66)	(1,071)	(647)	(9)		
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(462)	(15)	(8,110)	-		
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>1,435</b>	<b>1,079</b>	<b>639</b>	<b>1,016</b>		
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	190	142	192	254	95	873

บริษัท ดุลิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

31 ธันวาคม 2566

	บริษัท ดุลิตไทยเฟร็อพเพอริตี้ส์ จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยดุสิตธานี	บริษัท วิมานสุริยา จำกัด (ส่วนมาก)	บริษัท ดุลิต ฟู้ดส์ จำกัด	บริษัทย่อยอื่นที่ไม่สามารถระบุ	รวม
รายได้	247	460	3	26		
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	52	(33)	(111)	(39)		
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-		
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	52	(33)	(111)	(39)		
กำไร (ขาดทุน) ที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	7	(4)	(33)	(10)	26	(14)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	-	-	1	1

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

31 ธันวาคม 2566

	บริษัท ดุสิตไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัย ดุสิตธานี	บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	บริษัท ดุสิตฟู้ดส์ จำกัด
		(ล้านบาท)		
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	23	(6)	1,384	(60)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน	(67)	(36)	(2,393)	(2)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน	(91)*	-	778	-
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ</b>	<b>(135)</b>	<b>(42)</b>	<b>(231)</b>	<b>(62)</b>

\* เงินเป็นผลที่จ่ายให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 12 ล้านบาท

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

	31 ธันวาคม 2565					
	บริษัท ดุสิตไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยดุสิตธานี	บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด	บริษัทย่อยอื่นที่ไม่มีสาระสำคัญ	รวม
			(ล้านบาท)			
ร้อยละของส่วนได้เสียที่ ไม่มีอำนาจควบคุม	13.21	13.21	30.00	25.00		
สินทรัพย์หมุนเวียน	1,332	1,453	643	155		
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	693	622	6,529	938		
หนี้สินหมุนเวียน	(63)	(944)	(563)	(39)		
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(488)	(18)	(5,859)	-		
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>1,474</b>	<b>1,113</b>	<b>750</b>	<b>1,054</b>		
มูลค่าตามบัญชีของส่วน ได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	195	147	225	264	92	923



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

31 ธันวาคม 2565						
	บริษัท ดุสิตไทยเฟรชเฟอริตี้ส์ จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยดุสิตธานี	บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	บริษัท ดุสิตฟู้ดส์ จำกัด	บริษัทช่ออ่อนที่ไม่มีการสำคัญ	รวม
รายได้	268	464	3	48		
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	92	5	(145)	(80)		
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-		
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	92	5	(145)	(80)		
กำไร (ขาดทุน) ที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	12	1	(43)	(20)	4	(46)
กำไรเบ็ดเสร็จอื่นที่แบ่งให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-	-	-	(17)	(17)

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

9 เงินลงทุนในบริษัทย่อย (ต่อ)

31 ธันวาคม 2565

	บริษัท ดุสิตไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยดุสิตธานี	บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	บริษัท ดุสิตฟู้ดส์ จำกัด
			(ล้านบาท)	
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	(24)	58	1,385	(47)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน	326	19	(1,105)	253
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน	(180)*	-	(112)	(129)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้นสุทธิ	122	77	168	77

\* เงินเป็นผลที่จ่ายให้กับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 24 ล้านบาท

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

10 เงินลงทุนในการร่วมค้า

เงินลงทุนในการร่วมค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 และเงินปันผลรับสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 มีดังนี้

		สัดส่วนความเป็นเจ้าของ		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ		
ลักษณะ	ประเทศ	ที่จัดตั้ง	เจ้าของ	ทุนชำระแล้ว	มูลค่าตามวิธีส่วนได้เสีย	ราคาทุน	เงินปันผลรับสำหรับปี	
							2566	2565
ธุรกิจ			2566	2565	2566	2565	2566	2565
(ร้อยละ)								
กิจการร่วมค้าทางตรง								
บริษัท ดิ ออร์จิน ดุสิต จำกัด <sup>(1)</sup>	ก่อสร้างและพัฒนา	ไทย	49.00	49.00	300,860	249,103	210,752	182,406
	คอนโดมิเนียม							
กิจการร่วมค้าทางอ้อม								
บริษัท เลอ กอร์ดอง เบกอ ดุสิต จำกัด	สอนการประกอบอาหาร	ไทย	49.99	49.99	40,000	67,721	67,783	-
	ให้คำปรึกษา							
	สนับสนุนการพัฒนาด้านศิลปะ							
	การทำอาหารและเครื่องดื่ม	ไทย	50.00	50.00	35,830	-	8,481	-
บริษัท เดอะ ฟู้ดเอดดูเคชั่น แบงคอก จำกัด <sup>(4)</sup>	สอนการประกอบอาหาร	ไทย	45.00	45.00	98,320	-	80	-
	ผลิตอาหารและเครื่องดื่มสำเร็จรูป	ไทย	38.25	-	12,000	-	-	-
รวม					316,824	287,096	182,406	182,406

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 10 เงินลงทุนในการร่วมค้า (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวที่มีสาระสำคัญ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			

#### การร่วมค้าทางตรง

การลงทุนเพิ่มในบริษัท ดี ออร์จิน ดุสิต จำกัด <sup>(1)</sup>	-	31,262	-	31,262
---	---	--------	---	--------

#### การร่วมค้าทางอ้อม

ซื้อเงินลงทุนในบริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด <sup>(2)</sup>	6,120	-	-	-
---	-------	---	---	---

(1) ในระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัท ดี ออร์จิน ดุสิต จำกัด ได้เรียกชำระค่าหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 31,900,000 หุ้น อีกร้อยละ 20 เป็นจำนวน 63.80 ล้านบาท และบริษัทได้ชำระค่าหุ้นดังกล่าวตามสัดส่วนการลงทุนแล้ว

(2) เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2566 บริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ร่วมลงทุนใน บริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 51 โดยมีทุนจดทะเบียน 4.90 ล้านบาท และบริษัทย่อยได้ชำระค่าหุ้นตามสัดส่วนการลงทุนแล้ว

ต่อมาเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2566 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการร่วมค้า ได้มีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 71,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวมเป็นเงิน 7.10 ล้านบาท และบริษัท ดุสิต ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่งได้ชำระเงินค่าหุ้นตามสัดส่วนการลงทุนในกิจการร่วมค้านี้แล้ว

กลุ่มบริษัทรับส่วนได้เสียในการร่วมค้าในบริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด เกินกว่าเงินลงทุน โดยบันทึกเป็นค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันจำนวน 5.02 ล้านบาทในงบแสดงฐานะการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 (ดูหมายเหตุข้อ 24)

(3) กลุ่มบริษัทรับส่วนได้เสียในการร่วมค้าในบริษัท เดอะคึกกิ้งแคปดอล แบงคอก จำกัด โดยบันทึกเป็นค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันจำนวน 5.93 ล้านบาทในงบแสดงฐานะการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 (ดูหมายเหตุข้อ 24)

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 10 เงินลงทุนในการร่วมค้า (ต่อ)

- (4) กลุ่มบริษัทรับรู้ส่วนได้เสียในการร่วมค้าในบริษัท เดอะ ฟู้ดเอดดูเคชั่น แบนคอก จำกัด โดยบันทึกเป็นค่าเผื่อการค้อยค่าของเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันจำนวน 27.90 ล้านบาท (ดูหมายเหตุข้อ 24) และภาระหนี้สินจากการลงทุนในการร่วมค้าจากการค้าประกันจำนวน 15.07 ล้านบาทในงบแสดงฐานะการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566

บริษัทไม่มีเงินลงทุนในการร่วมค้าซึ่งจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้น จึงไม่มีราคาที่เปิดเผยต่อสาธารณชน

#### การร่วมค้าที่มีสาระสำคัญ

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลทางการเงินของการร่วมค้าที่มีสาระสำคัญซึ่งนำเสนออยู่ในงบการเงินของการร่วมค้า ปรับปรุงด้วยการปรับมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ และความแตกต่างของนโยบายการบัญชี การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปดังกล่าวกับมูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในกิจการเหล่านี้

	บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด		บริษัท ดิ ออริจิ้น ดุสิต จำกัด	
	2566	2565	2566	2565
	(ล้านบาท)			
สัดส่วนความเป็นเจ้าของ (ร้อยละ)	49.99	49.99	49.00	49.00
รายได้	237	302	337	491
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี <sup>(ก)</sup>	-	49	78	119
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม (ร้อยละ 100)	-	49	78	119
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมส่วนที่เป็นของกลุ่มบริษัท	-	24	38	59

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**10 เงินลงทุนในการร่วมค้า (ต่อ)**

	บริษัท เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต จำกัด		บริษัท ดิ ออร์จิน ดุสิต จำกัด	
	(ล้านบาท)			
	2566	2565	2566	2565
สินทรัพย์หมุนเวียน <sup>(๗)</sup>	118	145	444	642
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	138	164	8	-
หนี้สินหมุนเวียน	(113)	(157)	(2)	(282)
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(7)	(16)	(13)	-
<b>สินทรัพย์สุทธิ (ร้อยละ 100)</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>437</b>	<b>360</b>
<b>สินทรัพย์สุทธิส่วนที่เป็นของกลุ่มบริษัท</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>214</b>	<b>176</b>
ค่าความนิยม	-	-	35	35
<b>มูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในการร่วมค้า</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>249</b>	<b>211</b>
หมายเหตุ				
ก. รวมรายการต่อไปนี้				
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	29	29	-	7
ข. รวมรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	103	128	72	83



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 10 เงินลงทุนในการร่วมค้า (ต่อ)

##### การร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ

ตารางต่อไปนี้สรุปข้อมูลทางการเงินของส่วนได้เสียของกลุ่มบริษัทในการร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญจากจำนวนเงินที่รายงานในงบการเงินรวมของกลุ่มบริษัท

	การร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ	
	2566	2565
	(ล้านบาท)	
มูลค่าตามบัญชีของส่วนได้เสียในการร่วมค้าที่ไม่มีสาระสำคัญ	-	8
ส่วนแบ่งของกลุ่มบริษัทใน		
- ขาดทุนสำหรับปี	(69)	(47)
- กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	(69)	(47)

#### 11 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	1,251,992	1,151,992	1,140,000	1,040,000
กำไรจากการปรับปรุงมูลค่าสุทธิ	46,008	100,000	39,000	100,000
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	1,298,000	1,251,992	1,179,000	1,140,000

มูลค่าสุทธิของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระโดยวิธีมูลค่าตลาดสำหรับการใช้ประโยชน์ปัจจุบัน มูลค่าสุทธิของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนถูกจัดลำดับชั้นการวัดมูลค่าสุทธิอยู่ในระดับที่ 3

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 ประกอบด้วย

รายการ	ณ วันที่ 1 มกราคม 2565	เพิ่มขึ้น	สินทรัพย์ที่ได้มาจากการรวมธุรกิจ	งบการเงินรวม		
				จำหน่าย (หักบาท)	โอน	กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน
						จากการแปลงค่า งบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
<b>ราคาทุน</b>						
ที่ดิน	682,514	-	38,546	(105,000)	-	-
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	8,454	-	-	-	-	(72)
อาคาร	1,140,140	381	58,597	-	17,077	-
อาคารในให้เช่า	1,819,658	-	15,000	-	(9,119)	(57,971)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	512,820	25,315	159,289	(6,111)	954	280
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในให้เช่า	1,488,395	26,493	-	(15,089)	2,064	(36,921)
ค่าตกแต่งภายใน	193,959	127	-	(30)	-	-
ค่าตกแต่งภายในในให้เช่า	1,015,377	18,779	-	(7,463)	15,617	(1,296)
ยานพาหนะ	59,092	-	141	(4,614)	(7,763)	(277)
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว	238,955	9,305	-	(12,022)	957	(3,809)
เครื่องเงินและผ้าต่าง ๆ	3,429,970	1,758,103	-	(51)	(38,424)	190
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง						
<b>รวม</b>	<b>10,589,334</b>	<b>1,838,503</b>	<b>271,573</b>	<b>(150,380)</b>	<b>(18,637)</b>	<b>(99,876)</b>
						<b>12,430,517</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

	ณ วันที่ 1 มกราคม 2565	เพิ่มขึ้น	สินทรัพย์ที่ได้มาจากการรวมธุรกิจ	จำนวน (พันบาท)	โอน	งบการเงินรวม	
						กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
						จากการแปลงเงิน	
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>							
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	(6,737)	(26)	-	-	-	66	(6,697)
อาคาร	(691,647)	(48,777)	(24,635)	-	-	-	(765,059)
อาคารในที่เช่า	(1,428,151)	(104,204)	(2,087)	-	-	46,023	(1,488,419)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	(408,527)	(55,901)	(125,724)	6,093	-	7,883	(576,176)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในที่เช่า	(1,122,776)	(95,176)	-	13,687	-	34,051	(1,170,214)
ค่าตกแต่งภายใน	(185,336)	(4,104)	-	30	-	-	(189,410)
ค่าตกแต่งภายในในที่เช่า	(645,944)	(63,257)	-	4,968	-	115	(704,118)
ยานพาหนะ	(52,689)	(909)	(26)	4,506	3,627	259	(45,232)
เครื่องใช้รวม เครื่องแก้ว							
เครื่องเงินและผ้าต่าง ๆ	(186,384)	(22,925)	-	11,090	-	3,517	(194,702)
<b>รวม</b>	<b>(4,728,191)</b>	<b>(395,279)</b>	<b>(152,472)</b>	<b>40,374</b>	<b>3,627</b>	<b>91,914</b>	<b>(5,140,027)</b>
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	5,861,143	1,443,224	119,101	(110,006)	(13,010)	(7,962)	7,290,490
หัก ค่าเผื่อการเสื่อมค่า	(75,824)	-	-	66,369	-	-	(9,455)
<b>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ</b>	<b>5,785,319</b>	<b>1,443,224</b>	<b>119,101</b>	<b>(43,637)</b>	<b>(15,010)</b>	<b>(7,962)</b>	<b>7,281,035</b>
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี							395,279

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

รายการ	งบการเงินรวม				
	ณ วันที่	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย	โอน (หักลบ)	กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน จากการแปลงงบการเงิน
	1 มกราคม 2566				ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566
<b>ราคาทุน</b>					
ที่ดิน	616,060	-	-	-	616,060
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	8,382	-	-	-	8,372
อาคาร	1,216,195	2,740	-	234,271	1,453,206
อาคารในให้เช่า	1,767,568	7,768	-	-	1,766,918
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	692,547	119,159	(8,962)	173,469	976,137
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในให้เช่า	1,464,942	35,500	(18,760)	5,972	1,482,101
ค่าตกแต่งภายใน	194,056	2,808	(275)	3,732	200,321
ค่าตกแต่งภายในในให้เช่า	1,041,014	33,218	-	2,296	1,076,021
ยานพาหนะ	46,579	154	(5,598)	5,814	46,678
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว					
เครื่องเงินและสิ่งต่าง ๆ	233,386	19,285	(20,089)	(95,867)	136,196
สินทรัพย์ระหว่างสร้าง	5,149,788	3,084,502	(608)	(324,693)	7,908,989
<b>รวม</b>	<b>12,430,517</b>	<b>3,305,134</b>	<b>(54,292)</b>	<b>4,994</b>	<b>15,670,999</b>
					<b>(15,354)</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
	ณ วันที่		ณ วันที่	
	1 มกราคม 2566		31 ธันวาคม 2566	
	เพิ่ม	หัก	เพิ่ม	หัก
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>				
ส่วนปรับปรุงที่ดิน	(6,697)	(25)	-	-
อาคาร	(765,059)	(117,011)	-	16
อาคารในที่เช่า	(1,488,419)	(9,192)	-	-
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	(576,176)	(71,624)	12,549	(79,900)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในที่เช่า	(1,170,214)	(83,024)	18,683	-
กำหนดตกแต่งภายใน	(189,410)	(2,753)	249	-
กำหนดตกแต่งภายในในที่เช่า	(704,118)	(61,726)	17	-
ยานพาหนะ	(45,232)	(1,262)	5,283	(4,895)
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว				
เครื่องเงินและผ้าต่าง ๆ	(194,702)	(10,422)	15,513	80,274
<b>รวม</b>	<b>(5,140,027)</b>	<b>(357,039)</b>	<b>52,294</b>	<b>(4,505)</b>
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	7,290,490	2,948,095	(1,998)	489
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(9,455)	(8,273)	-	-
<b>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ</b>	<b>7,281,035</b>	<b>2,939,822</b>	<b>(1,998)</b>	<b>489</b>
ค่าเสื่อมราคาสำหรับปี				

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

รายการ	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ณ วันที่ 1 มกราคม 2565	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย (พันบาท)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
ราคาทุน				
ที่ดิน	180,054	-	-	180,054
อาคารในที่เช่า	360,352	-	(9,119)	351,233
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	47,052	1,411	(804)	47,659
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในที่เช่า	651,731	5,687	(10,545)	648,901
ค่าตกแต่งภายใน	657	-	-	657
ค่าตกแต่งภายในในที่เช่า	814,002	-	(7,463)	822,156
ยานพาหนะ	22,339	-	(4,481)	17,858
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว เครื่องเงินและผ้าต่าง ๆ	22,724	1,668	(2,983)	21,409
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	236,595	46,940	(51)	264,627
รวม	2,335,506	55,706	(26,327)	2,354,554



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ณ วันที่ 1 มกราคม 2565	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย (พันบาท)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>				
อาคารในที่เช่า	(348,227)	(501)	-	(348,728)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	(41,959)	(2,753)	799	(43,913)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในที่เช่า	(427,751)	(53,945)	9,359	(472,337)
ค่าตกแต่งภายใน	(494)	(79)	-	(573)
ค่าตกแต่งภายในในที่เช่า	(580,367)	(57,193)	4,968	(632,592)
ยานพาหนะ	(22,102)	(222)	4,481	(17,843)
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว เครื่องเงินและผ้าต่าง ๆ	(16,386)	(2,405)	2,466	(16,325)
<b>รวม</b>	<b>(1,437,286)</b>	<b>(117,098)</b>	<b>22,073</b>	<b>(1,532,311)</b>
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	898,220	(61,392)	(4,254)	822,243
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(3,592)	-	-	(3,592)
<b>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ</b>	<b>894,628</b>	<b>(61,392)</b>	<b>(4,254)</b>	<b>818,651</b>
ค่าเสื่อมราคาสถาปัตยกรรม				117,098

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

รายการ	งบการเงินเฉพาะกิจการ			ณ วันที่	
	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย (พันบาท)	โอน	1 มกราคม 2566	31 ธันวาคม 2566
<b>ราคาทุน</b>					
ที่ดิน	-	-	-	180,054	180,054
อาคาร	-	-	217,742	-	217,742
อาคารในที่เช่า	-	-	-	351,233	351,233
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	5,187	(1,306)	64,974	47,659	116,514
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในที่เช่า	13,653	(12,786)	5,972	648,901	655,740
ค่าตกแต่งภายใน	-	-	1,037	657	1,694
ค่าตกแต่งภายในในที่เช่า	666	-	2,296	822,156	825,118
ยานพาหนะ	-	(406)	-	17,858	17,452
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว เครื่องเงินและผ้าต่าง ๆ	8,035	(2,997)	3,057	21,409	29,504
สินทรัพย์ระหว่างก่อสร้าง	70,661	(608)	(295,092)	264,627	39,588
<b>รวม</b>	<b>98,202</b>	<b>(18,103)</b>	<b>(14)</b>	<b>2,354,554</b>	<b>2,434,639</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ณ วันที่ 1 มกราคม 2566	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย (พันบาท)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>				
อาคาร	-	(6,890)	-	(6,890)
อาคารในที่เช่า	(348,728)	(501)	-	(349,229)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	(43,913)	(8,514)	1,303	(51,124)
เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์ในที่เช่า	(472,337)	(51,984)	12,715	(511,606)
ค่าตกแต่งภายใน	(573)	(137)	-	(710)
ค่าตกแต่งภายในในที่เช่า	(632,592)	(48,407)	-	(680,999)
ยานพาหนะ	(17,843)	(14)	406	(17,451)
เครื่องถ้วยชาม เครื่องแก้ว เครื่องเงินและผ้าต่าง ๆ	(16,325)	(3,160)	2,635	(16,850)
<b>รวม</b>	<b>(1,532,311)</b>	<b>(119,607)</b>	<b>17,059</b>	<b>(1,634,859)</b>
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	822,243	(21,405)	(1,044)	799,780
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(3,592)	-	-	(3,592)
<b>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ – สุทธิ</b>	<b>818,651</b>	<b>(21,405)</b>	<b>(1,044)</b>	<b>796,188</b>
ค่าเสื่อมราคาค่าสำหรับปี				119,607

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ต้นทุนการกู้ยืมที่บันทึกเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนสินทรัพย์ของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 มีจำนวน 278.84 ล้านบาท (2565: 241.74 ล้านบาท)

##### บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ รวมอาคารและส่วนปรับปรุงอาคารในที่เช่าของโรงแรมดุสิตธานี พัทยา ซึ่งมีมูลค่าสุทธิทางบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 จำนวน 2.00 ล้านบาท และ จำนวน 2.51 ล้านบาท ตามลำดับ ฝ่ายบริหารของบริษัทมีความเห็นตามข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายว่า บริษัทมีสิทธิใช้อาคาร โรงแรมดุสิตธานี พัทยา ในการดำเนินการ ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีกรรมสิทธิ์ของอาคาร โรงแรมดุสิตธานี พัทยา มาเป็นของบริษัท เนื่องจากอาคารดังกล่าวตั้งอยู่ในที่ดิน ซึ่งบริษัทย่อยเป็นผู้เช่า และเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2545 บริษัทได้ทำการจดทะเบียนโอนสิทธิการเช่าที่ดิน ต่อสำนักงานที่ดินพัทยาแล้ว นอกจากนี้ บริษัทได้ครอบครองโดยสงบ และเปิดเผยโดยมีเจตนาเป็นเจ้าของมาเกินกว่า 10 ปี ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1382

##### บริษัท ดุสิต ไทย พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ของบริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย มีมูลค่าสุทธิทางบัญชีจำนวน 260.72 ล้านบาท และ 273.42 ล้านบาท ตามลำดับ ได้จัดจ้างเพื่อเป็นประกันการผูกพันในการปฏิบัติตามสัญญาเช่าที่ดินและอาคารกับทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี ซึ่งเป็นบริษัทร่วมในจำนวน 1,300 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2565 บริษัท ดุสิต ไทย พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ขายที่ดินที่มีการจดทะเบียนภาระจำยอมและสิ่งปลูกสร้างในจังหวัดเชียงใหม่ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีจำนวน 38.63 ล้านบาท ให้กับบุคคลภายนอกในราคารวมทั้งสิ้น 130.00 ล้านบาท กลุ่มบริษัทรับรู้กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ดังกล่าวจำนวน 91.37 ล้านบาท ในงบกำไรขาดทุนรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

##### บริษัท วิมานสุริยา จำกัด

เมื่อวันที่ 16 เมษายน 2563 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ลงนามในสัญญาก่อสร้างโครงสร้างใต้ดินโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค โดยมีมูลค่างานรวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,105.17 ล้านบาท บริษัทย่อยดังกล่าวได้ชำระเงินล่วงหน้าก่อนการดำเนินงานในอัตราไม่เกินร้อยละ 30 ของมูลค่างานเป็นจำนวนเงิน 631.55 ล้านบาท ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา ทั้งนี้บริษัทย่อยจะหักเงินล่วงหน้าดังกล่าวคืนในอัตราร้อยละ 30 ของมูลค่างานที่ทำได้ในแต่ละงวดจนครบจำนวนเงินล่วงหน้าที่ได้จ่ายไป โดยการก่อสร้างส่วนของโรงแรมคาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2567

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

### การด้อยค่าของสินทรัพย์

ผู้บริหารได้มีการทบทวน และทดสอบการด้อยค่าของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ของบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ที่มีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าโดยกำหนดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์จากมูลค่าจากการใช้โดยวิธีคิดลดประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต

ข้อสมมติที่สำคัญที่ใช้ในการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน แสดงในตารางต่อไปนี้ ผู้บริหารกำหนดข้อสมมติจากข้อมูลในอดีต แผนการดำเนินงานและแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

	งบการเงินรวม	
	2566	2565
	(ร้อยละ)	
อัตราก็คลด	5.9	6.1
อัตรการเติบโต	35.0	25.5*

\*อัตรการเติบโตดังกล่าวเป็นอัตราโดยเฉลี่ยภายหลังการคาดการณ์ว่าสถานการณ์ Covid-19 จะเริ่มกลับสู่ปกติ โดยไม่รวมอัตรการปรับตัวในช่วงปี 2566 ซึ่งฝ่ายบริหารคาดการณ์ว่าผลการดำเนินงานจะเริ่มค่อยๆ คลี่คลายในทางบวกอย่างต่อเนื่องในช่วงดังกล่าว

ในปี 2566 ผู้บริหารได้มีการทบทวนและทดสอบการด้อยค่าของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ พบว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนสูงกว่ามูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 13 สัญญาเช่า

สินทรัพย์สิทธิการใช้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
โครงการดุสิต เซ็นทรัล ปาร์ค	3,189,433	3,514,414	-	-
โครงการโรงแรมดุสิตธานีมัลดีฟส์	1,840,533	1,990,993	-	-
โครงการโรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่	33,280	49,921	33,280	49,921
โครงการโรงแรมดุสิตธานี ลาгуน่า ภูเก็ต	861,963	936,793	-	-
โครงการโรงแรมดุสิตธานีหัวหิน	336,249	328,975	-	-
โครงการอาศัย กรุงเทพฯ ไซน่าทาวน์	669,052	692,223	669,052	692,223
โรงแรมดุสิต สวีท ราชาดำริ กรุงเทพ	490,252	522,085	490,252	522,085
โรงแรมดุสิตธานี พัทยา	188,694	235,867	188,694	235,867
บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด	216,780	226,634	-	-
อื่นๆ	114,742	122,998	12,232	38,165
<b>รวม</b>	<b>7,940,978</b>	<b>8,620,903</b>	<b>1,393,510</b>	<b>1,538,261</b>

ในปี 2566 สินทรัพย์สิทธิการใช้ของกลุ่มบริษัทและบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 96.97 ล้านบาท และ 4.50 ล้านบาท ตามลำดับ (2565: 100.39 ล้านบาท และ 58.92 ล้านบาท ตามลำดับ)

กลุ่มบริษัทเช่าที่ดิน อาคาร เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์หลายแห่ง โดยมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าเมื่อสิ้นสุดอายุสัญญา ค่าเช่ากำหนดชำระเป็นรายเดือนตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา ทั้งนี้สัญญาเช่าบางฉบับมีเงื่อนไขในการจ่ายชำระทั้งส่วนของค่าเช่าคงที่และค่าเช่าผันแปรซึ่งขึ้นอยู่กับผลประกอบการของกิจการโรงแรมตลอดระยะเวลาที่เช่า ซึ่งเป็นเงื่อนไขปกติทั่วไป

#### สิทธิเลือกในการขยายอายุสัญญาเช่า

กลุ่มบริษัทและบริษัทมีสิทธิเลือกขยายอายุสัญญาเช่าอสังหาริมทรัพย์ภายในหนึ่งปีก่อนสิ้นสุดระยะเวลาเช่า ซึ่งกลุ่มบริษัทและบริษัทจะประเมินตั้งแต่วันที่สัญญาเช่าเริ่มมีผลว่ามีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่จะใช้สิทธิในการขยายอายุสัญญาเช่าหรือไม่และจะทบทวนการประเมินดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**13 สัญญาเช่า (ต่อ)**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
<b>จำนวนที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน</b>				
รายได้ค่าเช่า	(27,466)	(25,603)	(4,330)	(1,813)
ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์สิทธิการใช้				
- ที่ดิน	47,361	47,361	47,173	47,173
- อาคาร	272,852	264,666	100,920	85,786
- เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์	116,918	119,560	-	-
- ยานพาหนะ	4,525	4,501	1,715	2,658
ค่าใช้จ่ายสัญญาเช่าระยะสั้นและสัญญาเช่าสินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำ	129,069	99,321	48,962	43,012
ดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินตามสัญญาเช่า	282,708	293,944	220,685	209,983
ค่าเช่าจ่ายที่ผันแปรตามยอดขาย	77,403	2,084	-	-

ในปี 2566 กระแสเงินสดจ่ายทั้งหมดของสัญญาเช่าของกลุ่มบริษัทและบริษัทมีจำนวน 768.41 ล้านบาท และ 343.41 ล้านบาท ตามลำดับ (2565: 656.15 ล้านบาท และ 311.45 ล้านบาท ตามลำดับ)

สัญญาเช่าระยะยาวดังกล่าวที่สำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)**

- เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2565 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้าง พร้อมทั้งสินทรัพย์ต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ โรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่ จากบริษัทแห่งหนึ่ง เป็นระยะเวลา 3 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 ธันวาคม 2565 เป็นจำนวนเงิน 49.92 ล้านบาท โดยผู้ให้เช่ามีสิทธิในการต่ออายุสัญญาเช่าต่อไปอีก 1 คราว เป็นเวลา 3 ปี นับตั้งแต่วันที่สิ้นสุดสัญญา โดยมีเงื่อนไขและรายละเอียดของสัญญาเช่นเดียวกับสัญญานับเดิม
- เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2562 บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินและอาคาร สำหรับระยะเวลา 5 ปี (เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2562 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2567) เพื่อประกอบกิจการ “บ้านดุสิตธานี” เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 40.40 ล้านบาท



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 13 สัญญาเช่า (ต่อ)

- (3) เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2562 บริษัทได้ลงนามในสัญญาแบ่งเช่าช่วงพื้นที่อาคารและสัญญาบริการ สำหรับระยะเวลา 19 ปี 6 เดือน (เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2562 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2581) เป็นจำนวนเงิน 708.48 ล้านบาท และสัญญาซื้อขายสิ่งตกแต่งและอุปกรณ์เป็นจำนวนเงิน 34.04 ล้านบาท เพื่อประกอบกิจการ “โรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพ” สัญญาดังกล่าวได้จดทะเบียนสัญญาเป็นหลักประกันสำหรับเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง (ดูหมายเหตุข้อ 18)
- (4) เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2562 บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าพื้นที่ และสัญญาบริการสำหรับระยะเวลา 32 ปี เพื่อพัฒนาโครงการ “อาศัย กรุงเทพฯ ไซนาทาวน์” ค่าเช่าจะเป็นอัตราและวิธีการคำนวณตามที่ระบุในสัญญา สัญญาดังกล่าวได้จดทะเบียนสัญญาเป็นหลักประกันสำหรับเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง (ดูหมายเหตุข้อ 18)
- (5) สัญญาเช่าที่ดินซึ่งเป็นที่ดินของอาคาร โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพ และอาคารพาณิชย์ดุสิตธานี ฉบับลงวันที่ 16 มีนาคม 2509 ระหว่างสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์กับบริษัท สัญญาดังกล่าวครบกำหนดในวันที่ 31 มีนาคม 2546 โดยกรรมสิทธิ์ของอาคารเป็นของผู้ให้เช่าเมื่อการก่อสร้างเสร็จ อย่างไรก็ตาม เงื่อนไขในสัญญาระบุให้บริษัทสามารถต่อสัญญาได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 15 ปี โดยจะต้องตกลงค่าเช่ากันใหม่ เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2545 บริษัทได้ลงนามต่อสัญญาเช่าที่ดินดังกล่าวข้างต้นครั้งแรกโดยมีระยะเวลา 15 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2546 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2561 และชำระค่าเช่าล่วงหน้า 15 ปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,100 ล้านบาท

ในเดือนธันวาคม 2559 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อพัฒนาโครงการรูปแบบผสมเป็นระยะเวลา 30 ปี นับแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2567 และมีสิทธิต่อระยะเวลาการเช่าออกไปอีก 30 ปี โดยมีระยะเวลาก่อสร้างโครงการ 7 ปี นับแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2560 โดยบริษัทจะสละสิทธิการเช่าตามสัญญาเช่าที่ดินเดิมที่จะหมดอายุลงในเดือนมีนาคม 2561 และสิทธิขอต่อสัญญาเช่าที่ดินอีก 15 ปี เพื่อให้สัญญาเช่าที่ดินฉบับใหม่ดังกล่าวมีผลบังคับใช้

เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2560 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินฉบับใหม่กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยมีระยะเวลาการเช่า 30 ปี (ไม่รวมระยะเวลาก่อสร้าง 7 ปี) และเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการเช่า บริษัทจะมีสิทธิต่อระยะเวลาการเช่าต่อไปอีก 30 ปี ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขเดิม ทั้งนี้ค่าเช่าทั้งหมดเป็นจำนวนรวม 7,334.12 ล้านบาท ซึ่งบริษัทได้จ่ายชำระค่าเช่าส่วนแรกตามที่ระบุในสัญญาเช่าที่ดินในอัตราร้อยละ 20 คิดเป็นจำนวน 1,466.82 ล้านบาท ให้แก่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แล้ว และส่วนที่เหลือทยอยจ่ายตั้งแต่วันที่ 2567 เป็นต้นไป

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 13 สัญญาเช่า (ต่อ)

ต่อมาในวันที่ 23 มิถุนายน 2560 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินเพิ่มเติมกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อแบ่งแยกที่ดินเช่าออกเป็นสองส่วนโดยส่วนแรกเป็นโรงแรม อาคารที่พักอาศัย ร้านค้าปลีก เพื่อให้บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่งเป็นผู้เช่าช่วง ค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเช่าดังกล่าวทั้งหมดเป็นเงิน 4,736.58 ล้านบาท โดยเป็นค่าเช่าส่วนแรกที่ได้จ่ายไปแล้วเป็นจำนวน 947.31 ล้านบาท และส่วนที่สองเป็นอาคารสำนักงาน ซึ่งบริษัทได้โอนสิทธิการเช่าที่ดินให้กับบริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วม โดยมีค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเช่าเป็นเงิน 2,597.54 ล้านบาท (ดูหมายเหตุข้อ 24)

ต่อมาเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2566 บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าที่ดินเพิ่มเติมกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อยาวระยะเวลาการก่อสร้างจากเดิม 7 ปี เป็น 9 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2560 เป็นต้นไป และระยะเวลาการเช่ามีกำหนด 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2569 และมีสิทธิต่อระยะเวลาการเช่าออกไปอีก 30 ปี ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขเดิม ทั้งนี้ค่าเช่าทั้งหมดตามสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 4,750.58 ล้านบาท โดยมี ค่าเช่าส่วนที่เหลือจากค่าเช่าส่วนแรกที่ได้จ่ายไปแล้วเป็นจำนวนเงินรวม 3,803.27 ล้านบาท จะทยอยจ่ายตั้งแต่ปี 2567 เป็นต้นไป

บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าช่วงที่ดินบางส่วนที่เช่าจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์กับบริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย (“ผู้เช่าช่วง”) โดยผู้เช่าช่วงมีสิทธิใช้ที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารและสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินที่เช่า การเช่าช่วงนี้กำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2567 และมีสิทธิต่ออายุสัญญาออกไปอีก 30 ปี จนถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2627 โดยมีระยะเวลาในการรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างเดิมและก่อสร้างใหม่ 7 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2560 เป็นต้นไป บริษัทได้ทบทวนการจัดประเภทสัญญาให้เช่าช่วงใหม่ ส่งผลให้มีการรับรู้สัญญาดังกล่าวเป็นลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุนในงบการเงินเฉพาะกิจการ ลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุนดังกล่าวมีกำหนดชำระค่าเช่าปีละ 234 ล้านบาท เป็นจำนวน 60 งวด โดยเริ่มในเดือน กรกฎาคม 2567 ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่าที่ดินหลักกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ดังกล่าวข้างต้น สัญญาเช่าช่วงจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสัญญาเช่าที่ดินหลัก โดยเป็นไปตามเงื่อนไขภายใต้สัญญาระหว่างบริษัทและผู้เช่าช่วง

- (6) เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2561 บริษัทได้ลงนามในสัญญาเช่าพื้นที่อาคารสำนักงาน และสัญญาบริการสำหรับระยะเวลา 3 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2561 ถึงวันที่ 31 กรกฎาคม 2564 ค่าเช่าและค่าบริการจะเป็นอัตราตามที่ระบุในสัญญา อย่างไรก็ตาม เงื่อนไขในสัญญาจะอนุญาตให้บริษัทสามารถต่อสัญญาได้อีก 1 ครั้ง ครึ่งละ 3 ปี โดยจะต้องตกลงค่าเช่ากันใหม่ อัตราค่าเช่าและค่าบริการจะปรับขึ้นตามราคาดลาด

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 13 สัญญาเช่า (ต่อ)

- (7) เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2549 บริษัทได้ทำสัญญาเช่าที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งอาคาร โรงแรมดุสิตธานี พัทยา กับบริษัท สิริพัทยา จำกัด มีระยะเวลาเช่า 22 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2549 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2570 และกำหนดอัตราค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 1,002 ล้านบาท และค่าเช่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามอัตราแลกเปลี่ยนเงินฟรังก์สวิสเซอร์แลนด์ ในระหว่างอายุสัญญาเช่า หากมีการยกเลิกสกุลเงินฟรังก์สวิสเซอร์แลนด์ให้ใช้อัตราแลกเปลี่ยนเงินระหว่างเงินบาทกับเงินดอลลาร์สหรัฐฯ โดยใช้อัตราเฉลี่ยค่าของเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ในวันทำสัญญา ซึ่งอัตราขายของธนาคารพาณิชย์ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย หนึ่งดอลลาร์สหรัฐฯ มีค่าเท่ากับ 39.14 บาท และเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าแล้ว บริษัทมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าอีก 2 ครั้ง ครั้งละ 10 ปี โดยจะต้องตกลงค่าเช่ากันใหม่

#### *Dusit Thani Philippines, Inc.*

Dusit Thani Philippines, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อม มีสัญญาเช่าที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งของอาคาร โรงแรม โดยมีอัตราค่าเช่าตามที่กำหนดในสัญญา ซึ่งจ่ายชำระทุกไตรมาสในอัตราร้อยละ 5 ของรายได้สำหรับปี สัญญาเช่ามีอายุจนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2545 และหลังจากนั้นบริษัทย่อยดังกล่าวมีสิทธิต่ออายุได้อีก 25 ปี เมื่อสัญญาเช่าสิ้นสุดลง บริษัทย่อยดังกล่าวจะต้องคืนที่ดินพร้อมทั้งส่งมอบทรัพย์สินที่เช่ารวมทั้งอาคารและอุปกรณ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอาคารให้กับผู้ให้เช่า

เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2544 ได้มีการต่ออายุสัญญาเช่าดังกล่าวข้างต้นออกไปอีก 25 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2546 จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2570 โดยมีเงื่อนไขต่าง ๆ เช่นเดียวกับสัญญาฉบับเดิม

#### *บริษัท ดุสิต แมนเนจเม้นท์ จำกัด*

เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2553 บริษัท ดุสิต แมนเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ทำสัญญาเช่าสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตธานี ลา구나 ภูเก็ต โรงแรมดุสิตดิทู เชียงใหม่ และเช่าช่วงสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน จากกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทุนรวม”) เป็นระยะเวลา 3 ปี และมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่า และสัญญาเช่าช่วงได้อีก 6 ครั้ง ครั้งละ 3 ปี โดยบริษัทเป็นผู้รับประกันการชำระค่าเช่า และ/หรือ ค่าเช่าช่วงขั้นต่ำที่บริษัทย่อยจะต้องชำระให้แก่กองทุนรวม

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 13 สัญญาเช่า (ต่อ)

ในวันที่ 14 กันยายน 2560 ที่ประชุมผู้ถือหุ้นของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทุนรวม”) ได้มีมติอนุมัติการแปลงสภาพกองทุนรวมเป็นทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทรัสต์”) และการเลิกกองทุนและการชำระบัญชีกองทุนรวม โดยกองทุนรวมกำหนดวันที่ 12 ธันวาคม 2560 เป็นวันเลิกกองทุนรวม และโอนสินทรัพย์ หนี้สินและภาระผูกพันของกองทุนรวมให้แก่กองทรัสต์ ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560

กองทรัสต์ ได้กำหนดค่าเช่าดังนี้

- 1) ค่าเช่าคงที่ในอัตรารวม 205 ล้านบาทต่อปี โดยแบ่งชำระเป็นรายเดือนตามจำนวนที่ระบุในสัญญา
- 2) ค่าเช่าแปรผันชำระเป็นรายไตรมาส จำนวนในอัตราร้อยละของกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่ายทางการเงิน ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดบัญชี (EBITDA) ของกิจการ โรงแรม ซึ่งกำหนดอัตราร้อยละไว้ดังนี้

ปี 2554 ถึง 2559	อัตราร้อยละ 90
ปี 2560 ถึง 2565	อัตราร้อยละ 85
ตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป	อัตราร้อยละ 80

เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 บริษัท ดุสิต แมแนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้เข้าทำสัญญาเช่าช่วงอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า (โครงการส่วนขยายอาคารและสิ่งปลูกสร้างของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน) กับกองทรัสต์ เป็นระยะเวลา 3 ปี และกองทรัสต์มีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าช่วงได้อีก 6 ครั้ง ครั้งละ 3 ปี และอีก 1 ครั้ง จนถึงวันที่ 23 ธันวาคม 2583

กองทรัสต์ ได้กำหนดค่าเช่าดังนี้

- 1) ค่าเช่าคงที่ในอัตรารวม 3.4 ล้านบาทต่อปี โดยแบ่งชำระเป็นรายเดือนตามจำนวนที่ระบุในสัญญา
- 2) ค่าเช่าแปรผันชำระเป็นรายไตรมาส จำนวนในอัตราร้อยละ 49 ของกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักค่าใช้จ่ายทางการเงิน ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดบัญชี (EBITDA) ของกิจการ โรงแรม

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 13 สัญญาเช่า (ต่อ)

ต่อมาเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2565 กองทรัสต์ได้จำหน่ายทรัพย์สินในส่วนของโครงการโรงแรมดุสิต ดีทู เชียงใหม่ ให้กับบริษัทแห่งหนึ่ง มีผลทำให้สัญญาเช่าที่ดินและสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบกิจการโรงแรมดุสิตดีทู เชียงใหม่ ระหว่างบริษัท ดุสิต แมนเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ที่ได้ทำไว้กับกองทรัสต์ดังกล่าว สิ้นสุดลงและกองทรัสต์ได้ทำสัญญาแก้ไขเพิ่มเติมสำหรับสัญญาเช่า โดยค่าเช่าคงที่รายปีจะเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ตกลงกันในสัญญา ทั้งนี้ค่าเช่าคงที่รายปีที่คำนวณได้ดังกล่าวจะต้องไม่ต่ำกว่า 186 ล้านบาทต่อปี

#### วิทยาลัยดุสิตธานี

เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2553 วิทยาลัยดุสิตธานีซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อม ได้ทำสัญญาเช่าช่วงที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้ง วิทยาลัยดุสิตธานี (วิทยาเขตพัทยา) กับโรงเรียนแห่งหนึ่งโดยมีระยะเวลา 21 ปี นับตั้งแต่วันที่ 23 มิถุนายน 2553 ถึง วันที่ 22 มิถุนายน 2574 และกำหนดอัตราค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 129.30 ล้านบาท

ทั้งนี้ วิทยาลัยดุสิตธานีได้วางเงินประกันการเช่าจำนวน 12 ล้านบาท โดยแสดงรวมอยู่ในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น และเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าแล้ว วิทยาลัยดุสิตธานีมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าต่อไปอีก ตามเงื่อนไขที่จะตกลงกันใหม่

#### บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด

ในวันที่ 19 ธันวาคม 2557 บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ทำสัญญาเช่าช่วงที่ดินและอาคาร กับสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง เป็นระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 และสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2588 และกำหนดอัตราค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเป็นจำนวนเงินรวม 566.55 ล้านบาท และบริษัทย่อยนี้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวที่จะเช่าช่วงทรัพย์สินที่เช่าต่อออกไปอีก 10 ปี นับจากวันที่ครบกำหนดระยะเวลาเช่าช่วง

#### *Dusit Maldives Management Pvt. Ltd.*

เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2562 Dusit Maldives Management Pvt. Ltd. ได้ทำสัญญาเช่าช่วงกับ Dusit Maldives Investment Pvt. Ltd. ตามโครงการโรงแรมดุสิตธานีมัลดีฟส์ มีระยะเวลาการเช่า 21 ปี ค่าเช่าจะเป็นอัตราและวิธีการคำนวณตามที่ระบุในสัญญา โดยจะมีการทบทวนค่าเช่าคงที่ขึ้นต้นทุกๆ 3 ปี

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 13 สัญญาเช่า (ต่อ)

##### การด้อยค่าของสินทรัพย์สิทธิการใช้

ผู้บริหารได้มีการทบทวน และทดสอบการด้อยค่าของสินทรัพย์สิทธิการใช้ของกลุ่มบริษัท ที่มีข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าโดยกำหนดมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของสินทรัพย์จากมูลค่าจากการใช้โดยวิธีคิดลดประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต

ข้อสมมติที่สำคัญที่ใช้ในการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน แสดงในตารางต่อไปนี้ ผู้บริหารกำหนดข้อสมมติจากข้อมูลในอดีต แผนการดำเนินงานและแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

	งบการเงินรวม	
	2566	2565
	(ร้อยละ)	
อัตราคิดลด	5.9	6.1
อัตราการเติบโต	1.7	2.5*

\*อัตราการเติบโตดังกล่าวเป็นอัตราโดยเฉลี่ยภายหลังการคาดการณ์ว่าสถานการณ์ Covid-19 จะเริ่มกลับสู่ปกติ โดยไม่รวมอัตราปรับตัวในช่วงปี 2566 ซึ่งฝ่ายบริหารคาดการณ์ว่าผลการดำเนินงานจะเริ่มค่อยๆ คลี่คลายในทางบวกอย่างต่อเนื่องในช่วงดังกล่าว

ในปี 2566 ผู้บริหารได้มีการทบทวนและทดสอบการด้อยค่าของสินทรัพย์สิทธิการใช้ พบว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนสูงกว่ามูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 14 สัญญาให้เช่า

บริษัทเช่าอาคารสำนักงานแห่งหนึ่งเป็นระยะเวลา 3 ปี บริษัทได้เช่าทำสัญญาให้เช่าช่วงพื้นที่อาคารสำนักงานดังกล่าวกับบริษัทย่อยเป็นระยะเวลา 1 ปี ซึ่งจัดประเภทเป็นสัญญาเช่าดำเนินงาน

ค่าเช่าที่จะได้รับจากสัญญาให้เช่าดำเนินงาน	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ภายใน 1 ปี	-	-	4,868	4,170
รวม	-	-	4,868	4,170

รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า

#### บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)

ในวันที่ 24 ธันวาคม 2553 บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ทำสัญญาให้เช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และงานระบบสาธารณูปโภคที่ใช้ในการประกอบกิจการ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน กับกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทุนรวม”) ซึ่งเป็นบริษัทร่วม โดยมีระยะเวลาเช่า 30 ปี อัตราค่าเช่ารวมตลอดอายุสัญญาเช่า 763 ล้านบาท บริษัทย่อยได้รับชำระเงินค่าเช่าแล้วทั้งจำนวนและบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้าในงบแสดงฐานะการเงินรวม ทั้งนี้บริษัทย่อยได้รับประกันการปฏิบัติตามสัญญาของบริษัทย่อยภายใต้สัญญาเช่าที่ดินและอาคารระหว่างบริษัทย่อยกับกองทุนรวม โดยจดจำนองที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตามสัญญาให้เช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างดังกล่าวไว้กับกองทุนรวมดังกล่าว ในวงเงินประมาณ 1,300 ล้านบาท

กองทุนรวมดังกล่าวได้แปลงสภาพเป็นทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (“กองทรัสต์”) และในวันที่ 8 ธันวาคม 2560 กองทุนรวมได้โอนสินทรัพย์ หนี้สิน และภาระผูกพันของกองทุนรวมให้แก่กองทรัสต์ และในวันที่ 12 ธันวาคม 2560 ได้เลิกกองทุนรวม ภายหลังการแปลงสภาพเป็นกองทรัสต์ สัญญาต่างๆ ที่กองทุนรวมเข้าทำกับบุคคลอื่น และยังมีผลบังคับใช้อยู่ ณ ขณะนั้นจะถูกโอนคู่สัญญาจากกองทุนรวมเป็นกองทรัสต์



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 14 สัญญาให้เช่า (ต่อ)

เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 บริษัท ดุสิต ไทยพรีอเพอर्टีส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้เข้าทำสัญญาเช่า อสังหาริมทรัพย์และสังหาริมทรัพย์ (โครงการส่วนขยายอาคารและสิ่งปลูกสร้างของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน) กับ กองทรัสต์ โดยมีระยะเวลาเช่าเริ่มตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2565 จนถึงวันที่ 23 ธันวาคม 2583 อัตราค่าเช่ารวมตลอดอายุสัญญาเช่า 37 ล้านบาท บริษัทย่อยได้รับชำระเงินค่าเช่าทั้งจำนวนแล้ว และบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า ในงบแสดงฐานะการเงินรวม

ค่าเช่าที่จะได้รับจากสัญญาให้เช่า	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ดำเนินงาน“รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า”				
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
		(พันบาท)		
ปีที่ 1	27,466	27,466	-	-
ปีที่ 2	27,466	27,466	-	-
ปีที่ 3	27,466	27,466	-	-
ปีที่ 4	27,466	27,466	-	-
ปีที่ 5	27,466	27,466	-	-
หลังจากปีที่ 5	329,035	356,501	-	-
<b>รวม</b>	<b>466,365</b>	<b>493,831</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

15 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น

รายการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

	ณ วันที่ 1 มกราคม 2565	เพิ่ม/หัก	สินทรัพย์ที่ ได้มาจากการ รวมธุรกิจ	งบการเงินรวม		กำไร (ขาดทุน) จากอัตรา แลกเปลี่ยน จากการแปลง ค่าของเงิน โอน	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
				จำนวน (พันบาท)			
<b>ราคาทุน</b>							
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์	446,690	3,558	10,813	(190)	10,470	6,232	477,573
เครื่องหมายการค้า	128,065	-	-	-	-	4,378	132,443
สัญญาวิสดา	14,571	-	-	-	-	498	15,069
สัญญาธุรกิจแฟรนไชส์	-	-	90,392	-	-	-	90,392
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	606,240	-	-	-	-	-	606,240
<b>รวม</b>	<b>1,195,566</b>	<b>3,558</b>	<b>101,205</b>	<b>(190)</b>	<b>10,470</b>	<b>11,108</b>	<b>1,321,717</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

15 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น (ต่อ)

		งบการเงินรวม				
	ณ วันที่	เพิ่ม	สินทรัพย์ที่ ได้มาจากการ รวมธุรกิจ	จำนวน (พันบาท)	โอน	กำไร (ขาดทุน) จากอัตรา แลกเปลี่ยน จากการแปลงค่า งบการเงิน
	1 มกราคม 2565	ขึ้น	รวม			ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>						
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์	(185,526)	(29,374)	(8,934)	64	-	(227,796)
เครื่องขยายการค้า	-	-	-	-	-	-
สัญญาเช่า	(9,471)	(3,070)	-	-	-	(12,809)
สัญญาธุรกิจแฟรนไชส์	-	(4,520)	-	-	-	(4,520)
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	(147,970)	(66,111)	-	-	-	(209,833)
<b>รวม</b>	<b>(342,967)</b>	<b>(103,075)</b>	<b>(8,934)</b>	<b>64</b>	<b>-</b>	<b>(454,958)</b>
<b>สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ</b>	<b>852,599</b>	<b>(99,517)</b>	<b>92,271</b>	<b>(126)</b>	<b>10,470</b>	<b>866,759</b>
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี						103,075

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

15 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น (ต่อ)

รายการ	ณ วันที่ 1 มกราคม 2566	เพิ่ม/ขึ้น (ลดลง)	งบการเงินรวม		
			ไอออน (พันบาท)	กำไร (ขาดทุน) จากอัตรา แลกเปลี่ยน จากการแปลงค่า การเงิน	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566
<b>ราคาทุน</b>					
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์	477,573	23,067	820	(2,741)	498,719
เครื่องมือทางการแพทย์	132,443	-	-	(1,299)	131,144
สัญญาเช่า	15,069	-	-	(148)	14,921
สัญญาธุรกิจแฟรนไชส์	90,392	(74,266)	-	-	16,126
ตราสินค้า	-	43,038	-	-	43,038
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	606,240	23	-	1,024	607,287
<b>รวม</b>	<b>1,321,717</b>	<b>(8,138)</b>	<b>820</b>	<b>(3,164)</b>	<b>1,311,235</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

15 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น (ต่อ)

	ณ วันที่ 1 มกราคม 2566	(เพิ่มขึ้น) ลดลง	งบการเงินรวม	กำไร (ขาดทุน) จาก อัตราแลกเปลี่ยนจากการ แปลงค่างบการเงิน	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566
<b>ค่าเสื่อมราคาสะสม</b>					
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์	(227,796)	(30,526)	(391)	303	(258,410)
เครื่องขยายการค้า	-	-	-	-	-
สัญญาวิลล่า	(12,809)	(2,275)	-	162	(14,922)
สัญญาธุรกิจแฟรนไชส์	(4,520)	2,101	-	-	(2,419)
ตราสินค้า	-	(6,456)	-	-	(6,456)
ความล้มเหลวสัมพันธกับลูกค้า	(209,833)	(64,843)	-	425	(274,251)
<b>รวม</b>	<b>(454,958)</b>	<b>(101,999)</b>	<b>(391)</b>	<b>890</b>	<b>(556,458)</b>
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	866,759	(110,137)	429	(2,274)	754,777
	-	(50)	-	-	(50)
<b>สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ</b>	<b>866,759</b>	<b>(110,187)</b>	<b>429</b>	<b>(2,274)</b>	<b>754,727</b>
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี					101,999

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

15 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ณ วันที่ 1 มกราคม 2565	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย (พื้นที่บาท)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์				
ราคาทุน	245,370	2,232	(190)	257,743
ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(117,067)	(17,468)	64	(134,471)
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	<b>128,303</b>	<b>(15,236)</b>	<b>(126)</b>	<b>123,272</b>
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี				17,468

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

15 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	ณ วันที่ 1 มกราคม 2566	เพิ่ม/หัก (พันบาท)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์			
ราคาทุน	257,743	16,502	274,259
ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(134,471)	(15,969)	(150,440)
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	123,272	533	123,819
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับปี			15,969



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 16 ค่าความนิยม

		งบการเงินรวม	
	หมายเหตุ	2566	2565
		(พันบาท)	
ราคาทุน			
ณ วันที่ 1 มกราคม		971,348	651,890
ได้มาจากการรวมธุรกิจ	4	27,550	319,458
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		998,898	971,348

การทดสอบการด้อยค่าของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดที่มีค่าความนิยม

เพื่อวัตถุประสงค์ในการทดสอบการด้อยค่า ค่าความนิยมได้ถูกปันส่วนให้กับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของกลุ่มบริษัท (แผนกที่มีการดำเนินงาน) ดังต่อไปนี้

		งบการเงินรวม	
	หมายเหตุ	2566	2565
		(พันบาท)	
กลุ่ม LVM Holdings Pte. Ltd.		305,301	305,301
กลุ่มบริษัท เอ็มเพอคิวร์ เคเทอริง จำกัด		260,490	260,490
กลุ่มบริษัท บริษัท บองชู เบเกอร์รี่ เอเชีย จำกัด	4	347,008	319,458
หน่วยอื่นๆ ซึ่งค่าความนิยมไม่มีนัยสำคัญ		86,099	86,099
รวม		998,898	971,348

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดมาจากการคิดลดประมาณการกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต การวัดมูลค่ายุติธรรมจัดประเภทเป็นมูลค่ายุติธรรมระดับ 3

ข้อสมมติที่สำคัญที่ใช้ในการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนแสดงในตารางต่อไปนี้ ผู้บริหารกำหนดข้อสมมติจากข้อมูลในอดีต แผนการดำเนินงานและแนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 16 ค่าความนิยม (ต่อ)

	กลุ่ม LVM Holdings Pte. Ltd.		กลุ่มบริษัท เอ็มเพอร์คิวร์ เคเทอริง จำกัด		กลุ่มบริษัท บริษัท บองชู เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด
	2566	2565	2566	2565	2566
			(ร้อยละ)		
อัตราคิดลด	8.1	7.6	6.5 - 10.7	8.6 - 9.5	12
อัตรากาเรดิบโต	5.1	10.3*	2.6	2.2	14.9

อัตราคิดลดที่ใช้เป็นอัตราโดยประมาณหลังหักภาษีเงินได้ที่อ้างอิงอัตราถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุนของธุรกิจ

\* อัตรากาเรดิบโตดังกล่าวเป็นอัตราโดยเฉลี่ยภายหลังการคาดการณ์ว่าสถานการณ์ Covid-19 จะเริ่มกลับสู่ปกติ โดยไม่รวมอัตรากาเรดิบโตในช่วงปี 2566 ซึ่งฝ่ายบริหารคาดการณ์ว่าผลการดำเนินงานจะเริ่มค่อยๆ คลี่คลายในทางบวกอย่างต่อเนื่องในช่วงดังกล่าว

ผู้บริหารได้พิจารณาว่ามีเหตุผลที่ทำให้เชื่อได้ว่าอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติที่มีนัยสำคัญ ซึ่งจะส่งผลให้มูลค่าตามบัญชีสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ตารางต่อไปนี้แสดงจำนวนที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติซึ่งทำให้มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนเท่ากับมูลค่าตามบัญชี

	กลุ่ม LVM Holdings Pte. Ltd.		กลุ่มบริษัท เอ็มเพอร์คิวร์ เคเทอริง จำกัด		กลุ่มบริษัท บริษัท บองชู เบเกอรี่ เอเชีย จำกัด
	2566	2565	2566	2565	2566
			(ร้อยละ)		
อัตราคิดลด	9.0	10.6	13.9	14.4	18.7

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**17 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน**

รายการเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	1,124,709	1,280,737	1,060,000	1,252,000
กู้เพิ่ม	2,378,079	2,979,251	2,003,000	2,737,000
จ่ายคืนเงินกู้	(2,178,102)	(3,135,288)	(1,863,000)	(2,929,000)
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน	(4,136)	9	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	<b>1,320,550</b>	<b>1,124,709</b>	<b>1,200,000</b>	<b>1,060,000</b>

	วงเงินกู้		อัตราดอกเบี้ย	เงินกู้ยืมระยะสั้น	
	2566	2565		2566	2565
	(พันบาท)			(พันบาท)	
บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)					
	800,000	800,000	MMR	548,000	460,000
	150,000	150,000	MMR	-	-
	300,000	300,000	ตามธนาคารกำหนด	72,000	-
	310,000	800,000	MMR	100,000	300,000
	450,000	450,000	MMR	300,000	300,000
	200,000	200,000	MMR	-	-
	400,000	400,000	MMR	180,000	-
	200,000	200,000	MMR	-	-
รวม <sup>(1)</sup>	2,810,000	3,300,000		1,200,000	1,060,000

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

17 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

	วงเงินกู้			เงินกู้ยืมระยะสั้น	
	2566	2565	อัตราดอกเบี้ย	2566	2565
	(พันบาท)			(พันบาท)	
บริษัท ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด (มหาชน)					
	50,000	50,000	MMR	-	-
	50,000	50,000	MMR	-	-
รวม <sup>(1)</sup>	100,000	100,000		-	-
บริษัท เอ็มเพอควีร์ เคเทอริง จำกัด					
	30,000	30,000	MLR - 1.25	15,313	-
รวม <sup>(2)</sup>	30,000	30,000		15,313	-
	(พันดวีกดนาม)			(พันบาท)	
The Caterers Co., Ltd.					
รวม <sup>(1)</sup>	50,557,000	43,112,297	ตามธนาคารกำหนด	56,777	64,709
	(พันเยน)				
D&J Co., Ltd.					
รวม <sup>(1)</sup>	4,000	-	TIBOR+2.75%p.a.	48,460	-
				1,320,550	1,124,709

- MMR : Money Market Rate
- MLR : Minimum Loan Rate
- TIBOR : Tokyo Interbank Offered Rate

<sup>(1)</sup> เงินกู้ยืมระยะสั้นดังกล่าวไม่มีหลักประกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 กลุ่มบริษัทและบริษัทมีวงเงินตามสัญญาเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคารในวงเงินรวมทั้งสิ้น 115 ล้านบาทและ 40 ล้านบาท ตามลำดับ (2565 : 85 ล้านบาทและ 40 ล้านบาท ตามลำดับ) โดยไม่มีหลักประกัน

<sup>(2)</sup> และมีวงเงินเบิกเกินบัญชีจำนวน 10 ล้านบาท เงินกู้ยืมระยะสั้นและเงินเบิกเกินบัญชีดังกล่าวมีหลักประกันตามที่ระบุไว้ในหมายเหตุข้อ 18

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน

เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม ประกอบด้วย

	อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565	2566	2565
	(ร้อยละต่อปี)		(พันบาท)			
โดย Dusit Thani Philippines , Inc.						
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดหกเดือน						
เริ่ม ธันวาคม 2559 จนถึงปี 2567	4.609 - 7.331	4.609 - 7.331	72,482	236,937	-	-
โดย บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)						
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดสามเดือน						
เริ่ม กุมภาพันธ์ 2561 จนถึงปี 2566	-	2.750	-	4,450	-	4,450
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดสามเดือน						
เริ่ม ธันวาคม 2565 จนถึงปี 2571	3.750	3.750	400,140	468,000	400,140	468,000
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดสามเดือน						
เริ่ม มกราคม 2566 จนถึงปี 2573	3.750	3.750	258,300	261,800	258,300	261,800
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดสามเดือน						
เริ่ม สิงหาคม 2565 จนถึงปี 2570	3.750	3.750	540,370	611,132	540,370	611,132

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
(พันบาท)				
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดสามเดือน เริ่ม สิงหาคม 2567 จนถึงปี 2570 โดย บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	5.850	4.250	281,825	281,825
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดสามเดือน เริ่ม ปี 2569 จนถึงปี 2575 โดย บริษัท เอ็มเพอริว เคเทอริง จำกัด	4.450 - 5.100	-	796,076	-
- มีกำหนดชำระคืนทุกงวดสามเดือน เริ่ม กุมภาพันธ์ 2566 จนถึงปี 2568 โดย The Caterers Co., Ltd	6.350	4.000 - 4.500	32,090	-
- มีกำหนดชำระคืนครั้งเดียวภายใน 39 เดือน นับจากวันที่ 22 ตุลาคม 2564	3.300 - 10.600	6.000	16,765	-
หัก ส่วนที่ครบกำหนดชำระภายในหนึ่งปี				
รวม				

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

รายการเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน มีรายละเอียดดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	1,944,382	2,681,827	1,627,207	2,256,747
กู้เพิ่ม	838,620	543,450	25,200	435,625
จ่ายคืนเงินกู้	(386,369)	(1,264,179)	(171,772)	(1,065,165)
ค่าใช้จ่ายในการกู้ยืมเงิน	(4,000)	-	-	-
บวก ค่าตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายในการกู้ยืมเงิน	76	-	-	-
ผลต่างจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน	5,339	(16,716)	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	<u>2,398,048</u>	<u>1,944,382</u>	<u>1,480,635</u>	<u>1,627,207</u>

#### *Dusit Thani Philippines, Inc.*

เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2557 Dusit Thani Philippines, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อม ได้ทำสัญญากู้เงินกับธนาคารแห่งหนึ่งเพื่อปรับปรุงโรงแรมในวงเงิน 991.68 ล้านเปโซ กำหนดชำระคืนภายใน 10 ปี โดยกำหนดชำระคืนเงินต้นงวดหลังจากเบิกเงินกู้ยืมงวดแรก (วันที่ 19 กันยายน 2557) แล้ว 24 เดือน สัญญากู้ยืมดังกล่าวมีข้อกำหนดและเงื่อนไขดังนี้

- (1) ดอกเบี้ยกำหนดจ่ายทุก ๆ 3 เดือน กำหนดอัตราดอกเบี้ยแบบราย 3 เดือน โดยใช้อัตราดอกเบี้ยตราสารหนี้แบบราย 3 เดือน บวกอัตราร้อยละ 1.50 หรือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารแห่งชาติฟิลิปปินส์\* บวกอัตราร้อยละ 0.125 แล้วแต่อัตราใดมีค่าสูงกว่า ณ วันที่กำหนดอัตราดอกเบี้ย
- (2) กำหนดชำระคืนเงินต้นทุกงวดหกเดือน หลังจากเบิกเงินกู้ยืมในแต่ละครั้ง แล้ว 2 ปี โดยมีเงื่อนไขดังนี้
  - ก) ร้อยละ 10 ของเงินกู้ยืม จะต้องชำระคืนทุกงวดหกเดือนในปีที่ 3
  - ข) ส่วนที่เหลือร้อยละ 90 ของเงินต้น จะต้องชำระคืนทุกงวดหกเดือน ภายใน 7 ปี ที่เหลือจากวันที่กู้ยืมจนถึงวันที่ครบกำหนดชำระ โดยเงินต้นคงเหลือทั้งหมดจะชำระในงวดสุดท้าย

สัญญากู้ยืมดังกล่าวมีข้อกำหนดในการจ่ายเงินปันผล เงื่อนไขการดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นและอัตราส่วนสภาพคล่องของบริษัทย่อยดังกล่าวไว้ด้วย



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

\* ธนาคารแห่งชาติฟิลิปปินส์ หรือ Bangko Sentral ng Pilipinas

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 บริษัทย่อยทางอ้อมดังกล่าวมีเงินกู้ยืมระยะยาวคงค้างจำนวน 118.09 ล้านบาท (หรือจำนวน 72.48 ล้านบาท) และ 382.80 ล้านบาท (หรือจำนวน 236.94 ล้านบาท) ตามลำดับ

#### บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ก. ในเดือนกุมภาพันธ์ 2561 บริษัทได้ทำสัญญากู้ยืมเงินระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในวงเงิน 115.45 ล้านบาท เพื่อชำระหนี้เงินกู้ของบริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด โดยกำหนดอัตราดอกเบี้ย BIBOR 1 เดือน บวก ร้อยละ 2.20 ต่อปี กำหนดชำระคืนแบ่งเป็นรายงวด 3 เดือน ภายใน 5 ปี โดยชำระงวดแรกภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2561 ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา ต่อมาเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2563 บริษัทได้ทำบันทึกข้อตกลงแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อเปลี่ยนแปลงการชำระหนี้ โดยบริษัทได้ชำระหนี้คืนแก่สถาบันการเงินดังกล่าวเรียบร้อยแล้วในเดือนกุมภาพันธ์ 2566

ข. ในวันที่ 18 กันยายน 2562 บริษัทได้ทำสัญญากู้ยืมเงินระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในวงเงิน 1,000 ล้านบาท เพื่อชำระหนี้เงินกู้ ค่าใช้จ่ายฝ่ายทุน หรือ ตามวัตถุประสงค์ทั่วไป กำหนดชำระคืนเงินต้นทั้งจำนวนภายใน 36 เดือนนับตั้งแต่วันที่เบิกเงินกู้ บริษัทได้เบิกเงินกู้ทั้งจำนวนดังกล่าวแล้ว อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3.05 ต่อปี กำหนดจ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน บริษัทได้ชำระคืนเงินต้นแล้วในระหว่างปี 2565

#### ค. เงินกู้ยืมเพื่อโครงการ

ค.1 ในวันที่ 16 ตุลาคม 2563 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจำนวน 468 ล้านบาท เพื่อโครงการ “โรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ” โดยมีการนำสัญญาสิทธิการเช่าตามสัญญาแบ่งเช่าช่วงพื้นที่อาคารและหนังสือสัญญาให้บริการของโครงการ เป็นหลักประกัน รวมทั้งบัญชีเงินฝากธนาคารจำนวน 1 บัญชีของบริษัทเพื่อรองรับการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย

สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าว กำหนดชำระคืนเงินต้น ทุกๆ 3 เดือน จำนวน 24 งวด ดังนี้

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

งวดที่	จำนวนเงิน
1 - 2	ร้อยละ 3.50 ของจำนวนเงินกู้ยืม
3 - 10	ร้อยละ 3.75 ของจำนวนเงินกู้ยืม
11 - 22	ร้อยละ 4.25 ของจำนวนเงินกู้ยืม
23	ร้อยละ 6.00 ของจำนวนเงินกู้ยืม
24	ชำระส่วนที่เหลือทั้งหมด

โดยจะชำระคืนเงินต้นงวดแรกในวันสุดท้ายของเดือนที่ 27 นับจากเดือนที่เบิกเงินกู้ และกำหนดชำระคืนเงินกู้ยืมทั้งหมดภายใน 96 เดือนนับจากวันเบิกเงินกู้ (วันที่ 22 ตุลาคม 2563) และกำหนดอัตราดอกเบี้ยดังนี้

เดือนที่ 1 ถึง 23 นับจากวันเบิกเงินกู้ อัตราร้อยละ MLR - 1.50 ต่อปี

เดือนที่ 24 เป็นต้นไป อัตราร้อยละ MLR - 1.00 ต่อปี

ค.2 ในวันที่ 17 พฤศจิกายน 2563 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจำนวน 287 ล้านบาท เพื่อโครงการ “อาศัย สาทร” โดยมีการจดจำนองที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างเป็นประกัน รวมทั้งบัญชีเงินฝากธนาคารจำนวน 1 บัญชีของบริษัทเพื่อรองรับการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย

สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าว กำหนดชำระคืนเงินต้น ทุกๆ 3 เดือน จำนวน 32 งวด ดังนี้

งวดที่	จำนวนเงิน
1 - 14	ร้อยละ 2.50 ของจำนวนเงินกู้ยืม
15 - 30	ร้อยละ 3.25 ของจำนวนเงินกู้ยืม
31	ร้อยละ 6.50 ของจำนวนเงินกู้ยืม
32	ชำระส่วนที่เหลือทั้งหมด

โดยจะชำระคืนเงินต้นงวดแรกในวันสุดท้ายของเดือนที่ 27 นับจากเดือนที่เบิกเงินกู้ และกำหนดชำระคืนเงินกู้ยืมทั้งหมดภายใน 120 เดือนนับจากวันเบิกเงินกู้ครั้งแรก (วันที่ 21 ธันวาคม 2563) และกำหนดอัตราดอกเบี้ยดังนี้

เดือนที่ 1 ถึง 23 นับจากวันเบิกเงินกู้ อัตราร้อยละ MLR - 1.50 ต่อปี

เดือนที่ 24 เป็นต้นไป อัตราร้อยละ MLR - 1.00 ต่อปี

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

ค.3 ในวันที่ 21 ธันวาคม 2563 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจำนวน 663 ล้านบาท เพื่อโครงการ “โรงแรมอาศัย กรุงเทพฯ ไข่น้ำทาวน์” โดยมีการนำสัญญาสิทธิการเช่าตามสัญญาเช่าพื้นที่และสัญญาบริการและทรัพย์สินส่วนกลางของโครงการเป็นหลักประกัน รวมทั้งบัญชีเงินฝากธนาคารจำนวน 1 บัญชีของบริษัทเพื่อรองรับการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย กำหนดชำระคืนเงินกู้ยืมทั้งหมดภายใน 84 เดือนนับจากวันเบิกเงินกู้

สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าว กำหนดชำระคืนเงินต้น ทุกๆ 3 เดือน จำนวน 22 งวด ดังนี้

งวดที่	จำนวนเงิน
1 - 4	ร้อยละ 2.50 ของจำนวนเงินกู้ยืม
5 - 8	ร้อยละ 3.00 ของจำนวนเงินกู้ยืม
9 - 20	ร้อยละ 5.00 ของจำนวนเงินกู้ยืม
21	ร้อยละ 9.00 ของจำนวนเงินกู้ยืม
22	ชำระส่วนที่เหลือทั้งหมด

โดยจะชำระคืนเงินต้นงวดแรกในวันสุดท้ายของเดือนที่ 21 นับจากเดือนที่เบิกเงินกู้ และกำหนดชำระคืนเงินกู้ยืมทั้งหมดภายใน 84 เดือนนับจากวันเบิกเงินกู้ครั้งแรก (วันที่ 23 ธันวาคม 2563) และกำหนดอัตราดอกเบี้ยดังนี้

เดือนที่ 1 ถึง 23 นับจากวันเบิกเงินกู้ อัตราร้อยละ MLR - 1.50 ต่อปี

เดือนที่ 24 เป็นต้นไป อัตราร้อยละ MLR - 1.00 ต่อปี

บริษัทได้เบิกเงินกู้ยืมดังกล่าวจนถึงวันที่ 30 กรกฎาคม 2564 (วันสิ้นสุดระยะเวลาการเบิกเงินกู้) เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 643.30 ล้านบาท

ง. เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2565 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจำนวนเงินไม่เกิน 289 ล้านบาท เพื่อชำระค่าซื้อหุ้นของบริษัทย่อยแห่งหนึ่งตามสิทธิในการซื้อหุ้นที่ได้ตกลงกับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน โดยบริษัทสามารถเบิกจำนวนเงินกู้ได้ครั้งเดียวตามวัตถุประสงค์และเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาเงินกู้เท่านั้น

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

สัญญากู้เงินดังกล่าวมีการนำสิทธิในเงินฝากธนาคารจำนวน 1 บัญชีของบริษัทจดทะเบียนหลักประกันทางธุรกิจเพื่อ  
สำรองสำหรับการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย

สัญญากู้เงินดังกล่าว กำหนดชำระคืนเงินต้น ทุกๆ 3 เดือน จำนวน 12 งวด ดังนี้

งวดที่	จำนวนเงิน
1 - 11	ร้อยละ 8.50 ของจำนวนเงินกู้ยืม
12	ชำระส่วนที่เหลือทั้งหมด

โดยจะชำระคืนเงินต้นงวดแรกในวันสุดท้ายของเดือนที่ 24 นับจากเดือนที่เบิกเงินกู้ และกำหนดชำระคืนเงินกู้ยืม  
ทั้งหมดภายใน 57 เดือนนับจากวันเบิกเงินกู้และกำหนดดอกเบี้ย ในอัตราร้อยละ MLR - 1.00 ต่อปี

บริษัทได้เบิกเงินกู้ยืมดังกล่าวทั้งจำนวน 281.83 ล้านบาทแล้ว เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2565

สัญญากู้เงินดังกล่าวมีข้อกำหนดและเงื่อนไขตามที่ระบุในสัญญา เช่น อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วน  
ของผู้ถือหุ้น

#### บริษัท เอ็มเพอควีร์ เคเทอริง จำกัด

ในวันที่ 27 พฤษภาคม 2565 บริษัทย่อยนี้ได้ทำสัญญากู้ยืมเงินระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในวงเงิน 77  
ล้านบาท เพื่อใช้ในการลงทุนและชำระคืนเงินกู้ยืมของกิจการ โดยมีการนำสิทธิเรียกร้องที่จะได้รับชำระหนี้จาก  
ลูกหนี้ตามสัญญาให้บริการมูลค่ารวมกันต่อปี ไม่ต่ำกว่า 180 ล้านบาทและบัญชีเงินฝากธนาคารของบริษัทย่อยนี้  
จำนวน 2 บัญชีจดทะเบียนหลักประกันทางธุรกิจ (ดูหมายเหตุข้อ 17)

สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าวกำหนดจ่ายดอกเบี้ยทุกเดือนในอัตราร้อยละ MLR - 0.75 ต่อปี และกำหนดชำระคืนเงินต้น  
ทุกๆ 3 เดือน ดังนี้

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)

วงเงินกู้	งวดที่	จำนวนเงิน
1. 48 ล้านบาท (เริ่มเดือนที่ 7 นับจากการเบิกเงินกู้)	1 - 9 10	งวดละ 5.00 ล้านบาท ส่วนที่เหลือทั้งหมด
2. 29 ล้านบาท (เริ่มเดือนที่ 7 นับจากการเบิกเงินกู้)	1 - 3 4 - 5 6	งวดละ 7.00 ล้านบาท งวดละ 3.50 ล้านบาท ส่วนที่เหลือทั้งหมด

บริษัทย่อยทางอ้อมนี้ได้เบิกเงินกู้ยืมดังกล่าวงวดแรกเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2565 แล้ว และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 มียอดเงินเบิกเงินกู้ยืมทั้งสิ้นจำนวน 76.59 ล้านบาท

สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าวมีข้อกำหนดและเงื่อนไขตามที่ระบุในสัญญา เช่น การดำรงอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้และอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

#### *The Caterers Co., Ltd*

ในวันที่ 26 กรกฎาคม 2564 The Caterer Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อม ได้ทำสัญญากู้ยืมเงินระยะยาวกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในวงเงิน 20,000 ล้านบาทเพื่อใช้ในการดำเนินงานและการลงทุนของกิจการ เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2564 บริษัทได้เบิกเงินกู้ยืมครั้งแรกจำนวน 50.92 ล้านบาทหรือจำนวน 0.08 ล้านบาท โดยมีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.00 ต่อปี และมีกำหนดชำระคืนภายใน 39 เดือน นับตั้งแต่วันที่เบิกเงินกู้ยืมครั้งแรกตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา

สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าวมีข้อกำหนดและเงื่อนไขตามที่ระบุในสัญญา เช่น การดำรงอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทย่อยทางอ้อมดังกล่าว ได้เบิกเงินกู้แล้วจำนวน 13.13 พันล้านบาท (หรือจำนวน 18.45 ล้านบาท)

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**18 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน (ต่อ)**

**บริษัท วิมานสุริยา จำกัด**

เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2565 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยแห่งหนึ่งได้ทำสัญญากู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินแห่งหนึ่ง สำหรับเงินกู้ยืมระยะยาวและเงินทุนหมุนเวียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ก. เงินกู้ยืมระยะยาว วงเงินจำนวนเท่ากับ 5,500 ล้านบาท เพื่อชำระต้นทุนการก่อสร้างโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค โดยจำนวนเงิน 4,300 ล้านบาท กำหนดเบิกเงินกู้ได้จนถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2569 และจำนวนเงิน 1,200 ล้านบาท กำหนดเบิกเงินกู้ได้ระหว่างเดือนมกราคม 2567 ถึงวันที่ 30 ธันวาคม 2569
- ข. เงินทุนหมุนเวียน วงเงินจำนวน 50 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินเบิกเกินบัญชี วงเงิน 30 ล้านบาท เริ่มตั้งแต่วันที่ การก่อสร้างโรงแรมในโครงการแล้วเสร็จและเริ่มเปิดดำเนินการ หรือวันที่มีการโอนห้องชุดแรก แล้วแต่วันใด จะเกิดก่อน แต่ทั้งนี้กำหนดไว้ไม่เกินวันที่ 30 ธันวาคม 2569 และการค้ำประกัน วงเงิน 20 ล้านบาท มีระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ในสัญญา

สัญญากู้เงินดังกล่าวมีการนำสิทธิในเงินฝากธนาคารจำนวน 2 บัญชีของบริษัทจดทะเบียนหลักประกันทางธุรกิจเพื่อ สรรองสำหรับการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย และจดจำนำใบหุ้นทั้งหมดของบริษัท วิมานสุริยา จำกัด (ดูหมายเหตุ ข้อ 9) และจะจดจำนองอาคารและสิ่งปลูกสร้างอาคาร โรงแรมและศูนย์การค้าของโครงการดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค เมื่อ การก่อสร้างแล้วเสร็จ ในมูลค่า 5,500 ล้านบาท

สัญญากู้เงินดังกล่าว มีระยะเวลา 10 ปี โดยกำหนดชำระคืนเงินต้น ตามที่กำหนดในสัญญาและเริ่มชำระงวดแรก ภายใน 12 เดือนนับจากวันเริ่มกิจการ และงวดสุดท้ายภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2575 และกำหนดดอกเบี้ย ในอัตรา ร้อยละ MLR ลบ อัตราคงที่

บริษัทได้เบิกเงินกู้ยืมระยะยาวตามที่กล่าวข้างต้นครั้งแรก เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2566

สัญญากู้เงินดังกล่าวมีข้อกำหนดและเงื่อนไขตามที่ระบุในสัญญา เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน และการ ดำรงอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 19 หุ้นกู้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	1,991,150	1,979,090	1,991,150	1,979,090
บวก เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้	2,500,000	-	2,500,000	-
บวก ค่าตัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายในการออก				
หุ้นกู้รอดัดบัญชี	12,072	12,060	12,072	12,060
หัก ได้ถอนหุ้นกู้เดิมที่ครบกำหนด	(2,000,000)	-	(2,000,000)	-
หัก ค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้รอดัดบัญชี	(28,000)	-	(28,000)	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	<u>2,475,222</u>	<u>1,991,150</u>	<u>2,475,222</u>	<u>1,991,150</u>

เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2561 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทมีมติอนุมัติการออกและเสนอขายหุ้นกู้ ในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจและขยายธุรกิจของบริษัทและ/หรือชำระหนี้บางส่วนของบริษัท หุ้นกู้ดังกล่าวเป็นหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ หุ้นกู้ไม่ระบุชื่อผู้ถือ มีหรือไม่มีหลักประกัน มีหรือไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้และหุ้นกู้ด้อยสิทธิหรือไม่ด้อยสิทธิ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานะตลาดหรือปัจจัยอื่น ๆ ในขณะออกและเสนอขายหุ้นกู้ในแต่ละครั้ง หุ้นกู้ดังกล่าว มีอายุไม่เกิน 7 ปี นับจากวันออกหุ้นกู้ อัตราดอกเบี้ยของหุ้นกุนั้นขึ้นอยู่กับสถานะตลาดในขณะที่จะออกและเสนอขายหุ้นกู้ในแต่ละครั้ง โดยทำการเสนอขายภายในประเทศ และ/หรือต่างประเทศ ให้แก่ผู้ลงทุนทั่วไปและ/หรือผู้ลงทุนโดยเฉพาะเจาะจง และ/หรือ ผู้ลงทุนรายใหญ่ และ/หรือ ผู้ลงทุนสถาบัน และ/หรือ บุคคลและผู้ลงทุนใด ๆ ภายใต้กฎที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและ/หรือสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือ หน่วยงานราชการอื่นใดที่เกี่ยวข้องมีผลบังคับใช้ในขณะที่จะออกและเสนอขายหุ้นกุนั้น ๆ และมอบหมายให้คณะกรรมการบริษัทหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายมีอำนาจในการกำหนดเงื่อนไขและรายละเอียดอื่น ๆ อันจำเป็นและสมควรที่เกี่ยวข้องกับการออกและเสนอขายหุ้นกู้ และอื่น ๆ

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2564 ที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นของบริษัท ได้มีมติอนุมัติแก้ไขรายละเอียดหุ้นกู้ของบริษัท ดังนี้



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 19 หุ้นกู้ (ต่อ)

ก. วงเงินกู้ โดยจำนวนเงินต้นของหุ้นกู้ (ตามมูลค่าที่ตราไว้) ที่เสนอขายแต่ละครั้ง เมื่อคำนวณรวมกับหุ้นกู้ของบริษัท (ตามมูลค่าที่ตราไว้) ที่ยังไม่ได้ไถ่ถอนทั้งหมด ณ ขณะใดขณะหนึ่งต้องมีจำนวนรวมกันไม่เกิน 5,000 ล้านบาท (หรือจำนวนเทียบเท่าในสกุลเงินอื่น) ทั้งนี้ วงเงินของหุ้นกู้ที่ไถ่ถอนแล้ว และ/หรือที่บริษัทได้ทำการซื้อคืน และ/หรือชำระคืนแล้ว จะนำมานับเป็นวงเงินของหุ้นกู้ที่บริษัทสามารถทำการออกและเสนอขายได้ (Revolving Principal Basis)

ในกรณีการออกหุ้นกู้เพื่อการ Refinancing หุ้นกู้เดิม (การออกหุ้นกู้ใหม่เพื่อนำเงินที่ได้จากการเสนอขายหุ้นกู้ไปชำระ และ/หรือทดแทนหุ้นกู้เดิม) จำนวนเงินต้นของหุ้นกู้เดิมซึ่งจะถูกไถ่ถอนในวันเดียวกันกับวันที่ออกและเสนอขายหุ้นกู้ใหม่เพื่อการ Refinancing หุ้นกู้เดิมนั้น จะไม่นับเป็นส่วนหนึ่งของมูลค่ารวมของเงินต้นของหุ้นกู้ที่ยังมีได้ไถ่ถอนในการคำนวณวงเงินของหุ้นกู้ที่บริษัทสามารถทำการออกและเสนอขายได้

ข. อายุของหุ้นกู้ โดยขึ้นอยู่กับประเภทของหุ้นกู้และสถานะตลาด ในขณะที่ออกและเสนอขายหุ้นกู้ในแต่ละครั้ง หรือในกรณีที่หุ้นกู้ที่ครบกำหนดไถ่ถอนเมื่อ มีการเลิกบริษัท (perpetual bond) ให้เป็นไปตามที่บริษัทจะกำหนดในรายละเอียดต่อไป

เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2566 บริษัทได้ออกหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2566 จำนวน 1,000,000 หน่วย และหุ้นกู้สำรองเพื่อเสนอขายเพิ่มเติมจำนวน 500,000 หน่วย มูลค่าที่ตราไว้หน่วยละ 1,000 บาท เป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 1,500 ล้านบาท หุ้นกู้ดังกล่าว เป็นหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ อายุ 3 ปี อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.55 ต่อปี ชำระดอกเบี้ยทุก ๆ 6 เดือน ตลอดอายุหุ้นกู้

เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2566 บริษัทได้ออกหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2566 จำนวน 500,000 หน่วย และหุ้นกู้สำรองเพื่อเสนอขายเพิ่มเติมจำนวน 500,000 หน่วย มูลค่าที่ตราไว้หน่วยละ 1,000 บาท รวมเป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 1,000 ล้านบาท หุ้นกู้ดังกล่าว เป็นหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนวันครบกำหนดหุ้นกู้ อายุ 3 ปี อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.55 ต่อปี ชำระดอกเบี้ยทุก ๆ 6 เดือน ตลอดอายุหุ้นกู้

ภายใต้ข้อกำหนดด้วยสิทธิและหน้าที่ของผู้ออกหุ้นกู้ บริษัทต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการเงินบางประการ เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามอัตราที่กำหนดในสัญญา เป็นต้น

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**20 หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน**

เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2565 บริษัทออกและเสนอขายหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน (Perpetual Debenture) ครั้งที่ 1/2565 จำนวนไม่เกิน 1,500 ล้านบาท เพื่อชำระคืนเงินกู้สถาบันการเงิน และ/หรือใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ

หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนดังกล่าว ชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิกบริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอน หุ้นกู้ก่อนกำหนด ทั้งนี้ผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลื่อนการชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสมดอกเบี้ยที่ไม่ได้ชำระไปชำระในวันใด ๆ ก็ได้ ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้ โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ออกหุ้นกู้แต่เพียงผู้เดียว หุ้นกู้ดังกล่าวเป็นหุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่มีประกัน ไม่แปลงสภาพ มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด

ในกรณีไถ่ถอนก่อนกำหนด บริษัทมีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ทั้งหมดตามแต่จะเห็นสมควรในวันแรกที่สามารถใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ (วันครบกำหนด 5 ปีนับจากวันออกหุ้นกู้ซึ่งได้แก่วันที่ 11 สิงหาคม 2570) หรือวันกำหนดชำระดอกเบี้ยแต่ละครั้ง ภายหลังจากวันแรกที่สามารถใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ หรือภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในข้อกำหนดสิทธิ

หากบริษัทเลื่อนการชำระดอกเบี้ย บริษัทจะไม่สามารถกระทำการดังต่อไปนี้

(ก) ประกาศหรือจ่ายเงินปันผล และ

(ข) ชำระดอกเบี้ยหรือแจกจ่ายทรัพย์สินใด ๆ แก่ผู้ถือหุ้นหลักของบริษัทที่มีสถานะทางกฎหมายเท่าเทียมกับหุ้นกู้ หรือผู้ถือหุ้นหลักของบริษัทที่มีสถานะทางกฎหมายคล้ายกว่าหุ้นกู้ และ

(ค) ไถ่ถอน ลด ยกเลิก ซื้อ หรือซื้อคืนซึ่งหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทที่มีสถานะทางกฎหมายเท่าเทียมกับหุ้นกู้หรือหลักทรัพย์ของบริษัทที่มีสถานะทางกฎหมายคล้ายกว่าหุ้นกู้

หุ้นกู้ดังกล่าว กำหนดจ่ายดอกเบี้ยทุก ๆ 6 เดือน และอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ดังนี้

	อัตราดอกเบี้ย
ปีที่ 1-5	ร้อยละ 8.00 ต่อปี
ปีที่ 6-10	เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาล อายุ 5 ปี บวกร้อยละ 5.90 ต่อปี
ปีที่ 11-30	เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 6.20 ต่อปี
ปีที่ 31-50	เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 6.80 ต่อปี
ปีที่ 51 เป็นต้นไป	เท่ากับอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี บวกร้อยละ 8.00 ต่อปี

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 20 หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน (ต่อ)

ทั้งนี้ อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลอายุ 5 ปี จะมีการปรับทุก ๆ 5 ปี เพื่อให้สะท้อนกับสภาวะดอกเบี้ยในขณะนั้น

หุ้นกู้จำนวนเงินรวม 1,473.75 ล้านบาท สุทธิจากค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้ จำนวนเงิน 26.25 ล้านบาทรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนของผู้ถือหุ้นในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2566 บริษัทจ่ายดอกเบี้ยให้กับผู้ถือหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนสำหรับงวดวันที่ 11 สิงหาคม 2565 ถึงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2566 เป็นจำนวนเงิน 60.49 ล้านบาท และในเดือนสิงหาคม 2566 บริษัทจ่ายดอกเบี้ยให้กับผู้ถือหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนสำหรับงวดวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2566 ถึงวันที่ 10 สิงหาคม 2566 เป็นจำนวนเงิน 59.51 ล้านบาท บริษัทบันทึกการจ่ายดอกเบี้ยดังกล่าวกับกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรรในงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 ดอกเบี้ยค้างจ่ายสะสมนับจากวันที่จ่ายดอกเบี้ยครั้งสุดท้ายที่ผู้ถือหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนมีสิทธิได้รับหากมีการประกาศจ่ายดอกเบี้ยมีจำนวนเงิน 47.01 ล้านบาท

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**21 ประเมินการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ผลประโยชน์หลังออกจากงาน				
ที่ไม่ได้จัดให้มีกองทุน	186,707	182,102	108,389	101,118
ผลประโยชน์หลังออกจากงาน				
ที่จัดให้มีกองทุน	45,955	38,650	-	-
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์โครงการ	(19,833)	(13,808)	-	-
<b>รวม</b>	<b>212,829</b>	<b>206,944</b>	<b>108,389</b>	<b>101,118</b>

**โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้**

กลุ่มบริษัทจัดการ โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ในการให้ผลประโยชน์เมื่อเกษียณแก่พนักงานตามสิทธิและอายุงาน โครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้มีความเสี่ยงจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย ได้แก่ ความเสี่ยงของช่วงชีวิต ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงจากตลาด (เงินลงทุน)

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**

**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**21 ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)**

มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันตาม โครงการผลประโยชน์	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	220,752	213,229	101,118	98,323
รับโอนจากบริษัทย่อย	-	-	1,840	-
ได้มาจากการซื้อธุรกิจ	-	4,494	-	-
<b>รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน</b>				
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	21,185	32,885	11,749	17,019
ดอกเบี้ยจากภาระผูกพัน	4,048	3,455	1,022	1,016
<b>รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>				
(กำไร) ขาดทุนจากการประมาณการ ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย				
- ข้อสมมติทางการเงิน	1,717	(4,535)	-	-
- การปรับปรุงจากประสบการณ์	2,766	(437)	-	-
<b>ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน</b>				
จากการแปลงค่าทางการเงิน	(532)	(2,162)	-	-
<b>ผลประโยชน์จ่ายโดยโครงการ</b>	<b>(17,274)</b>	<b>(26,177)</b>	<b>(7,340)</b>	<b>(15,240)</b>
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	232,662	220,752	108,389	101,118
มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์โครงการ	(19,833)	(13,808)	-	-
<b>ภาระผูกพันของโครงการผลประโยชน์</b>				
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>212,829</b>	<b>206,944</b>	<b>108,389</b>	<b>101,118</b>

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**21 ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)**

มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์โครงการ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ณ วันที่ 1 มกราคม	13,808	17,223	-	-
ผลตอบแทนที่คาดไว้สำหรับสินทรัพย์โครงการ	1,016	823	-	-
กำไร (ขาดทุน) จากการประมาณการ				
ตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	350	(1,018)	-	-
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากการ				
แปลงค่างบการเงิน	(219)	(885)	-	-
จ่ายผลประโยชน์	(3,244)	(3,625)	-	-
กำไรจากผลตอบแทนของสินทรัพย์โครงการ	8,122	1,290	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	<u>19,833</u>	<u>13,808</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

สินทรัพย์โครงการ ประกอบด้วย

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ตราสารทุน	12,173	8,642	-	-
ตราสารหนี้				
พันธบัตรรัฐบาล	6,910	928	-	-
หุ้นกู้	659	661	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	8	3,529	-	-
อื่นๆ	83	48	-	-
รวม	<u>19,833</u>	<u>13,808</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 21 ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

ข้อสมมติในการประมาณการตามหลัก	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
คณิตศาสตร์ประกันภัย	2566	2565	2566	2565
	(ร้อยละ)			
อัตราคิดลด	0.52 - 6.01	0.52 - 6.92	0.52 - 3.59	0.52 - 3.59
อัตราเงินเฟ้อ	2.0	2.0	2.0	2.0
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต	3.0 - 5.0	3.0 - 5.0	3.0 - 5.0	3.0 - 5.0
อัตราหมุนเวียนพนักงาน	0.0 - 27.0	0.0 - 27.0	5.0 - 27.0	5.0 - 27.0

ข้อสมมติเกี่ยวกับอัตรามรณะในอนาคตถือตามข้อมูลทางสถิติที่เผยแพร่ทั่วไปและตารางมรณะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 ระยะเวลาถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้เป็น 6.0 - 8.1 ปี (2565: 6.0 - 8.1 ปี)

#### การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

การเปลี่ยนแปลงในแต่ละข้อสมมติที่เกี่ยวข้องในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่อาจเป็นไปได้ อย่างสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน โดยถือว่าข้อสมมติอื่น ๆ คงที่

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	(พันบาท)			
ภาระผูกพันของโครงการผลประโยชน์				
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566	เพิ่มขึ้น	ลดลง	เพิ่มขึ้น	ลดลง
อัตราคิดลด (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	(8,942)	9,879	(3,551)	3,898
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	12,647	(11,527)	5,368	(4,903)
อัตราหมุนเวียนพนักงานสำหรับปี (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 20)	(16,473)	21,135	(8,278)	10,439



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 21 ประเมินการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

ภาระผูกพันของโครงการผลประโยชน์	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	(พันบาท)		(พันบาท)	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	เพิ่มขึ้น	ลดลง	เพิ่มขึ้น	ลดลง
อัตรากดลด (เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	(8,698)	9,531	(3,622)	3,920
การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคต				
(เปลี่ยนแปลงร้อยละ 1)	10,966	(10,029)	4,640	(4,256)
อัตรามูลเงินพนักงานสำหรับปี				
(เปลี่ยนแปลงร้อยละ 20)	(14,128)	17,929	(7,106)	8,896

#### 22 หุ้นทุนซื้อคืน

##### บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2546 คณะกรรมการของบริษัทมีมติให้ซื้อหุ้นทุนคืนจำนวน 2,779,500 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 3.27 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัท เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารทางการเงิน เนื่องจากบริษัทมีสภาพคล่องส่วนเกิน กำหนดระยะเวลาจำหน่ายหุ้นทุนที่ซื้อคืน ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2547 ถึงวันที่ 29 ธันวาคม 2549

บริษัทได้ซื้อหุ้นทุนคืนแล้วจำนวน 2,760,500 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 3.25 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 115.82 ล้านบาท

ในระหว่างปี 2549 บริษัทได้จำหน่ายหุ้นทุนซื้อคืนทั้งหมด จำนวน 2,760,500 หุ้น โดยมีกำไรจากการขายหุ้นทั้งสิ้น 16.95 ล้านบาท ซึ่งแสดงเป็นส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน

##### บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด

บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ถือหุ้นสามัญของบริษัทเป็นจำนวน 606,300 หุ้น ราคาหุ้น 20.24 ล้านบาท ได้จัดประเภทเป็นหุ้นทุนซื้อคืนในงบแสดงฐานะการเงินรวม

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 22 หุ้นทุนซื้อคืน (ต่อ)

ในระหว่างปี 2549 บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด ได้ขายหุ้นสามัญของบริษัทให้บุคคลภายนอก จำนวน 134,800 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 5.92 ล้านบาท โดยมีกำไรจากการขายหุ้นทั้งสิ้น 1.42 ล้านบาท ซึ่งแสดงเป็นส่วนเกินทุน หุ้นทุนซื้อคืน ดังนั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด ได้ถือหุ้นสามัญของบริษัทเป็นจำนวน 471,500 หุ้น โดยมีมูลค่าตามบัญชีเท่ากับ 15.74 ล้านบาท ซึ่งได้จัดประเภทเป็นหุ้นทุนซื้อคืนในงบแสดงฐานะการเงินรวม

ในระหว่างปี 2559 บริษัท ได้มีการเปลี่ยนแปลงมูลค่าหุ้นของบริษัท มีผลทำให้จำนวนหุ้นทุนซื้อคืน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 มีจำนวนทั้งสิ้น 4,715,000 หุ้น

บริษัท ได้ปฏิบัติตามหนังสือของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กตต. ชส. (ว) 2/2548 ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2548 เรื่องความเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการกันกำไรสะสมเป็นสำรองสำหรับหุ้นซื้อคืน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 บริษัท ได้จัดสรรกำไรสะสมเป็นสำรองสำหรับหุ้นซื้อคืนเป็นจำนวนเงินเท่ากับ หุ้นสามัญซื้อคืนคือ 15.74 ล้านบาท โดยแสดงรวมอยู่ในสำรองหุ้นทุนซื้อคืน (ดูหมายเหตุข้อ 23)

#### 23 สำรอง

##### สำรองตามกฎหมาย

ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 116 บริษัทจะต้องจัดสรรทุนสำรอง (“สำรองตามกฎหมาย”) อย่างน้อยร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหลังจากหักขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่า สำรองดังกล่าวมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน เงินสำรองนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

##### สำรองหุ้นทุนซื้อคืน

สำรองหุ้นทุนซื้อคืนคือจำนวนเงินที่จัดสรรจากกำไรสะสมในจำนวนที่เท่ากับต้นทุนของหุ้นบริษัทที่ถือโดยกลุ่มบริษัท สำรองหุ้นทุนซื้อคืนนี้จะนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลไม่ได้

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 23 สำรอง (ต่อ)

##### กองทุนวิทยาลัยดุสิตธานี

กองทุนวิทยาลัยดุสิตธานี ได้แก่ ทุนสะสมของวิทยาลัยดุสิตธานี ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 กำหนดให้สถาบันการศึกษาเอกชนนำเงินรายได้ที่สูงกว่าค่าใช้จ่ายประจำปีในกองทุนทั่วไป โอนไปชดเชยกองทุนอื่นใดที่มียอดติดลบก่อน แล้วจึงจัดสรรเงินส่วนที่เหลือไปให้กองทุนประเภทต่าง ๆ รวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 และจัดสรรผลประโยชน์ให้ผู้รับใบอนุญาตไม่เกินร้อยละ 30 โดยให้มียอดคงเหลืออยู่เป็นทุนดำเนินงานของกองทุนทั่วไปไม่น้อยกว่าร้อยละ 10

##### องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น

##### สำรองจากการแปลงค่างบการเงิน

สำรองการแปลงค่างบการเงินประกอบด้วยผลต่างการแปลงค่าทั้งหมดจากงบการเงินของหน่วยงานในต่างประเทศ

#### 24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง บุคคลหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารของกลุ่มบริษัท หรือบุคคลหรือกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญเดียวกันกับกลุ่มบริษัท หรือกลุ่มบริษัทที่มีอำนาจควบคุมหรือควบคุมร่วมกันทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในการตัดสินใจทางการเงินและการบริหารต่อบุคคลหรือกิจการนั้น

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

ความสัมพันธ์ที่มีกับบริษัทร่วม บริษัทย่อยและการร่วมค้าได้เปิดเผยในหมายเหตุข้อ 8, 9 และ 10 สำหรับบุคคลหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกันที่มีรายการระหว่างกันที่มีนัยสำคัญกับกลุ่มบริษัท ในระหว่างปีมีดังต่อไปนี้

ชื่อกิจการ	ประเทศที่ จัดตั้ง/ สัญชาติ	ประเภทกิจการ	ลักษณะความสัมพันธ์
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	ไทย	โรงแรม และศูนย์การค้า	เป็นผู้ถือหุ้น
บริษัท ดุสิตธานี รีท จำกัด	ไทย	ลงทุนในบริษัทอื่น	เป็นบริษัทย่อยของบริษัทร่วม
Dusit Maldives Investment Pvt. Ltd.	สาธารณรัฐ มัลดีฟส์	ให้เช่าสังหาริมทรัพย์	เป็นบริษัทย่อยทางอ้อม ของบริษัทร่วม
บริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด	ไทย	การเช่าและดำเนินการ เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ที่เป็นของตนเองหรือเช่า	มีผู้ถือหุ้นร่วมกัน
บริษัท เรียวล ฟู้ดส์ (ฟิฟาย) แอลทีดี	สาธารณรัฐ แอฟริกาใต้	ลงทุนในบริษัทอื่น	เป็นผู้ถือหุ้นบริษัทย่อย ทางอ้อม
ผู้บริหารสำคัญ	ไทย	-	บุคคลที่มีอำนาจและความ รับผิดชอบการวางแผน สั่ง การและควบคุมกิจกรรม ต่าง ๆ ของกิจการไม่ว่า ทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งนี้ รวมถึงกรรมการของกลุ่ม บริษัท (ไม่ว่าจะทำหน้าที่ ในระดับบริหารหรือไม่)

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

รายการที่ค้าขายกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 สรุปได้ดังนี้

		งบการเงินรวม					
		รายได้จากการให้บริการ	รายได้ค่าธรรมเนียมการบริการ	รายได้จากการให้เช่า	รายได้ค่าเช่า	ดอกเบี้ยรับ	ต้นทุนขายและการให้บริการ
						(พันบาท)	ค่าใช้จ่ายในการขาย
2566	การร่วมค้า	3,418	-	10,318	-	1,242	26
	บริษัทร่วม	701	-	14,155	27,466	16,691	-
	รวม	4,119	-	24,473	27,466	17,933	26
2565	การร่วมค้า	399	-	7,315	-	128	25
	บริษัทร่วม	6	4,449	16,799	25,603	8,221	-
	รวม	405	4,449	24,114	25,603	8,349	25

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ									
รายได้จากการขายและบริการ		รายได้ค่าบริหารงาน	เงินปันผลรับ	รายได้อื่น	ดอกเบี้ยรับ (พันบาท)	ต้นทุนขายและการให้บริการ	ค่าใช้จ่ายในการขาย	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ต้นทุนทางการเงิน
2566	รายได้จากการขายและบริการ	192,501	193,100	175,942	324,735	5,232	16,298	35,386	42,420
	การร่วมค้า	-	-	7,495	-	19	4	465	-
	บริษัทร่วม	-	129,052	2	16,691	-	-	-	-
	รวม	11,487	192,501	322,152	183,439	341,426	5,251	16,302	35,851
2565	บริษัทต่อ	171,481	440,485	123,796	292,306	2,734	6,217	35,206	47,161
	การร่วมค้า	399	-	7,315	-	-	-	-	-
	บริษัทร่วม	-	83,371	-	8,221	-	-	-	-
	รวม	6,974	171,481	523,856	131,111	300,527	2,734	6,217	35,206

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)**

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่		สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	
	31 ธันวาคม		31 ธันวาคม	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ				
เงินเดือนและผลประโยชน์ระยะสั้นอื่น	118,269	105,628	116,589	104,003
ผลประโยชน์หลังออกจากงาน	6,183	6,183	4,441	4,441
รวมค่าตอบแทนผู้บริหารสำคัญ	124,452	111,811	121,030	108,444



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
ถ้า वर्षสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

ยอดคงเหลือกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 และ 2565 มีดังนี้

	ลูกหนี้	เจ้าหนี้	งบการเงินรวม หนี้สินตาม สัญญาเช่า (พันบาท)	รายได้ค่าเช่า ล่วงหน้า	รายได้รับล่วงหน้า
<b>31 ธันวาคม 2566</b>					
การร่วมค้า	21,670	315	-	-	-
บริษัทร่วม	25,292	-	1,295,921	466,365	2,704,889
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	-	66,536	-	-	711,438
<b>รวม</b>	<b>46,962</b>	<b>66,851</b>	<b>1,295,921</b>	<b>466,365</b>	<b>3,416,327</b>
<b>31 ธันวาคม 2565</b>					
การร่วมค้า	93	-	-	-	-
บริษัทร่วม	5,870	-	1,390,566	493,831	2,620,950
กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน	-	66,536	-	-	588,692
<b>รวม</b>	<b>5,963</b>	<b>66,536</b>	<b>1,390,566</b>	<b>493,831</b>	<b>3,209,642</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

31 ธันวาคม 2566

บริษัทย่อย  
 การร่วมค้า  
 บริษัทร่วม  
 กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน  
 รวม

งบการเงินเฉพาะกิจการ		
ลูกหนี้ ลูกหนี้อื่น	เจ้าหนี้ ลูกหนี้อื่น (พันบาท)	ลูกหนี้ สัญญาเช่าเงินทุน
580,906	16,700	3,399,958
9,120	136	-
22,561	-	-
-	64,994	-
612,587	81,830	3,399,958

31 ธันวาคม 2565

บริษัทย่อย  
 การร่วมค้า  
 บริษัทร่วม  
 กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกัน  
 รวม

472,562	12,276	3,473,607
86	-	-
5,870	-	-
-	64,994	-
478,518	77,270	3,473,607

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

		งบการเงินรวม			
อัตราดอกเบี้ย		ณ วันที่	ณ วันที่	เพิ่มขึ้น	ณ วันที่
		31 ธันวาคม (ร้อยละต่อปี)	1 มกราคม	(พันบาท)	31 ธันวาคม
รายการเคลื่อนไหวของเงินให้กู้ยืมระยะยาว					
2566					
	บริษัท ส่วนกลุ่ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	3.48 - 4.17	434,500	15,000	449,500
รวม			434,500	15,000	449,500
2565					
	บริษัท ส่วนกลุ่ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	2.88	291,947	142,553	434,500
รวม			291,947	142,553	434,500

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ณ วันที่	ณ วันที่	เพิ่มขึ้น	ลดลง	ณ วันที่
	31 ธันวาคม	1 มกราคม		(พันบาท)	31 ธันวาคม
	(ร้อยละต่อปี)				
รายการเคลื่อนไหวของเงินให้กู้ยืมระยะยาว					
2566					
บริษัท ส่วนผสม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	3.48 - 4.17	434,500	15,000	-	449,500
บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	3.48 - 6.12	729,164	-	-	729,164
รวม		1,163,664	15,000	-	1,178,664
2565					
บริษัท ส่วนผสม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	2.88	291,947	142,553	-	434,500
บริษัท วิมานสุริยา จำกัด	4.83	624,997	104,167	-	729,164
รวม		916,944	246,720	-	1,163,664

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

อัตราดอกเบี้ย		งบการเงินรวม			
ณ วันที่	ณ วันที่	ค่าเพื่อ	เพิ่ม	ค่าเพื่อ	ณ วันที่
31 ธันวาคม	1 มกราคม	การด้อยค่า	ขึ้น	การด้อยค่า	31 ธันวาคม
(ร้อยละต่อปี)		(พันบาท)			
รายการเคลื่อนไหวของเงินกู้ยืมระยะสั้น					
2566					
บริษัท เดอะ ดูกิ่ง แคปิตอล แบงคอก จำกัด	4.25 - 6.65	3,000	5,000	(5,929)	2,071
บริษัท เดอะ ฟู้ดเอดดูเคชั่น แบงคอก จำกัด	6.00 - 6.65	-	27,900	(27,900)	-
บริษัท เซเวียร์ อีทส์ จำกัด	6.40	-	6,630	(5,024)	1,606
รวม		3,000	39,530	(38,853)	3,677
2565					
บริษัท เดอะ ดูกิ่ง แคปิตอล แบงคอก จำกัด	4.25	3,000	-	-	3,000
รวม		3,000	-	-	3,000

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวของเงินให้กู้ยืมระยะสั้น

2566

บริษัท ดุสิต ไรน์ แคมป์เทล จำกัด	ณ วันที่ 2.43 - 6.36	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น	ลดลง (พันบาท)	ผลต่างจากการ เปลี่ยนแปลง อัตราแลกเปลี่ยน	ณ วันที่ 31 ธันวาคม
บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด	2.45 - 6.35	1 มกราคม	เพิ่มขึ้น	ลดลง (พันบาท)	ผลต่างจากการ เปลี่ยนแปลง อัตราแลกเปลี่ยน	ณ วันที่ 31 ธันวาคม
Dusit Overseas Co., Ltd.	4.00	343,911	-	(63,225)	(8,216)	272,470
บริษัท ดุสิต โฮสเทลล์ เซอร์วิสเชส จำกัด	2.40 - 6.60	95,000	15,500	-	-	110,500
บริษัท อาศัย โฮเทลส์ จำกัด	2.32 - 6.60	33,350	167	-	-	33,517
บริษัท ดุสิต เวสต์วูด จำกัด	2.60 - 5.50	272,200	-	(29,100)	-	243,100
บริษัท ดุสิตแมนเนจเม้นท์ จำกัด	2.50 - 6.35	542,948	139,900	(83,500)	-	599,348
บริษัท เกรซ มี จำกัด	3.55	2,000	-	-	-	2,000
D&J Co., Ltd.	3.55 - 6.80	88,621	154,469	-	(14,473)	228,617
Dusit Japan Co., Ltd						
(เดิมชื่อ Dusit Japan Godo Gaisha)	3.55 - 5.50	11,910	214	-	-	12,124
รวม		1,759,807	352,650	(178,825)	(22,689)	1,910,943

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวกของเงินให้ยืมระยะสั้น	อัตราดอกเบี้ย	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
		ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ร้อยละต่อปี)	ณ วันที่ 1 มกราคม	เพิ่มขึ้น เพิ่มเติม	ผลต่างจากการ เปลี่ยนแปลง อัตราแลกเปลี่ยน อัตราแลกเปลี่ยน 31 ธันวาคม
<b>2565</b>					
บริษัท ดุสิต ไซนา แคปิตอล จำกัด	2.43 - 4.25	183,500	18,800	-	-
บริษัท ดุสิตฟู้ดส์ จำกัด	-	-	385,000	(385,000)	-
บริษัท ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ จำกัด	2.45 - 4.00	171,073	-	(3,506)	-
Dusit Overseas Co., Ltd.	4.00	349,092	-	(15,806)	10,625
บริษัท ดุสิต ฮอสติลิตี เซอร์วิสเขต จำกัด	2.40 - 5.50	92,000	3,000	-	-
บริษัท อาคัย โฮลดิ้งส์ จำกัด	2.32 - 5.50	32,900	450	-	-
บริษัท ดุสิต เวิลด์วายด์ จำกัด	2.19 - 5.50	289,200	-	(17,000)	-
บริษัท ดุสิตแมนเนจเม้นท์ จำกัด	2.50 - 5.50	461,348	96,600	(15,000)	-
บริษัท เกรซมี จำกัด	3.55	2,000	-	-	-
D&J Co., Ltd.	3.50 - 3.55	76,161	20,270	(9,048)	1,238
Dusit Japan Co., Ltd					
(เดิมชื่อ Dusit Japan Godo Gaisha)	3.55	7,655	4,255	-	-
<b>รวม</b>		<b>1,664,929</b>	<b>528,375</b>	<b>(445,360)</b>	<b>11,863</b>
					<b>1,759,807</b>



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวของเงินกู้ยืมระยะยาว

2566

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

รวม

2565

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

รวม

อัตราดอกเบี้ย ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ร้อยละต่อปี)	ณ วันที่ 1 มกราคม	งบการเงินรวม			ณ วันที่ 31 ธันวาคม
		เพิ่มขึ้น	ลดลง	(พันบาท)	
4.31	312,499	-	-		312,499
	<b>312,499</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>312,499</b>
4.31	508,332	-	(195,833)		312,499
	<b>508,332</b>	<b>-</b>	<b>(195,833)</b>		<b>312,499</b>

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)	อัตราดอกเบี้ย ณ วันที่	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		ณ วันที่	เพิ่มขึ้น ลดลง (พันบาท)	ณ วันที่
รายการเคลื่อนไหวของเงินกู้ยืมระยะสั้น	31 ธันวาคม (ร้อยละต่อปี)	1 มกราคม		31 ธันวาคม
	2.19 - 7.10	1,132,000	155,000	(174,000)
	2.75	200,000	-	-
	รวม	1,332,000	155,000	(174,000)
2566				
บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด				1,113,000
วิทยาลัยดุสิตธานี				200,000
รวม				1,313,000
2565				
บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด	2.19 - 4.75	1,160,000	161,000	(189,000)
วิทยาลัยดุสิตธานี	2.75	200,000	-	-
บริษัท ดุสิตฟู้ดส์ จำกัด	4.25	-	400,000	(400,000)
รวม		1,360,000	561,000	(589,000)
				1,332,000

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

##### สัญญาเงินให้กู้ยืม

เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวเป็นตั๋วสัญญาใช้เงินออกโดยบริษัทย่อย มีกำหนดชำระเงินเมื่อ  
ทางถาม พร้อมกำหนดอัตราดอกเบี้ยตามที่ได้ระบุไว้ในตารางข้างต้น

บริษัทได้ทำสัญญาเงินให้กู้ยืมแก่บริษัท สวณลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมเพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการ  
ศูนย์การค้าปลีก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ดุสิต เซ็นทรัล ปาร์ค ตามสัดส่วนการลงทุน ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้น  
ไม่เกิน 340 ล้านบาท สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าวกำหนดอัตราดอกเบี้ย MLR ลบร้อยละ 2.95 ต่อปี ต่อมาเมื่อวันที่ 16  
กันยายน 2565 บริษัทได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขสัญญาเงินกู้ยืมเพื่อเพิ่มวงเงินให้กู้ยืมจากบริษัทภายในวงเงิน  
รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 527 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560 บริษัท วิมานสุริยา จำกัดซึ่งเป็นบริษัทย่อยทำสัญญากู้ยืมเงินจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน  
เพื่อใช้เป็นเงินลงทุนต่างๆ ภายในวงเงินไม่เกิน 350 ล้านบาท สัญญาเงินกู้ยืมดังกล่าวกำหนดอัตราดอกเบี้ย MLR  
ลบร้อยละ 1 ต่อปี ต่อมาเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2563 บริษัทย่อยดังกล่าวได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงแก้ไขสัญญาเงิน  
กู้ยืมเพื่อเพิ่มวงเงินกู้ยืมจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งสองรายตามสัดส่วนการลงทุน เพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการดุสิต  
เซ็นทรัล ปาร์ค โดยเป็นวงเงินกู้ยืมจากบริษัทภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 746 ล้านบาท และจากผู้ถือหุ้นอีกรายหนึ่ง  
ภายในวงเงินรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 510 ล้านบาท ต่อมาเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 บริษัทย่อยดังกล่าวได้ยกเลิกสัญญากู้ยืม  
เงินจากผู้ถือหุ้นอีกรายหนึ่ง และได้ทำสัญญากู้ยืมเงินฉบับใหม่โดยมีวงเงินกู้ยืมจากผู้ถือหุ้นอีกรายหนึ่งภายในวงเงิน  
รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 1,001 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2563 บริษัทได้ทำสัญญาเงินกู้ยืมระยะยาวกับบริษัทย่อยทางอ้อมแห่งหนึ่งภายในวงเงินรวม  
ทั้งสิ้นไม่เกินจำนวน 400 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน มีกำหนดระยะเวลา 1 ปีนับจากวันที่ลงนามในสัญญา  
เงินกู้และให้สิทธิขยายเวลาดังกล่าวต่อไปอีกคราวละ 1 ปี ตามข้อตกลงและเงื่อนไขที่จะตกลงร่วมกันต่อไป

เงินกู้ยืมมีกำหนดชำระคืนเมื่อผู้กู้มีรายรับเพียงพอที่จะชำระคืนเงินกู้บางส่วนหรือทั้งหมดและกำหนดอัตราดอกเบี้ย  
ร้อยละ 2.75 ต่อปี

## บริษัท ดุลิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

##### สัญญาการจัดการสิทธิในการเช่าอาคาร

บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ลงนามในสัญญาการจัดการสิทธิในการเช่าอาคารกับบริษัท สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมเพื่อให้เช่าอาคารศูนย์การค้า โดยบริษัท วิมานสุริยา จำกัด ได้รับเงินมัดจำส่วนแรกเป็นจำนวนเงิน 492.38 ล้านบาทจากบริษัทร่วมดังกล่าวแล้วในเดือนมิถุนายน 2560 และได้รับเงินมัดจำตามสัญญาส่วนที่ 2 ในวันที่ 5 กรกฎาคม 2561 เป็นจำนวนเงิน 492.38 ล้านบาท และจะได้รับส่วนที่เหลือตามเงื่อนไขที่ตกลงร่วมกัน

ในไตรมาสที่ 2 ปี 2563 บริษัทได้ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาการจัดการสิทธิในการเช่าอาคารศูนย์การค้ากับบริษัท สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (ซึ่งเป็นบริษัทร่วม) ครบถ้วนแล้ว บริษัทจึงรับรู้รายได้ค่าธรรมเนียมการจัดการจำนวนเงิน 296.62 ล้านบาท ในงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการ และ 231.36 ล้านบาท ในงบกำไรขาดทุนรวม (สุทธิจากรายได้ที่ยังไม่รับรู้ตามสัดส่วนการถือหุ้น จำนวนเงิน 65.26 ล้านบาท (หมายเหตุข้อ 8))

##### สัญญาเช่าสิ่งปลูกสร้าง

เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2563 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ลงนามในสัญญาเช่าสิ่งปลูกสร้างกับบริษัท สวนลุม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วม เพื่อดำเนินกิจการค้าปลีกและศูนย์การค้า มีกำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2567 และกำหนดค่าเช่าทั้งหมดเป็นจำนวน 3,880 ล้านบาท โดยมีการชำระค่าเช่าและเงื่อนไขข้อผูกพันเป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา นอกจากนี้ สัญญาเช่าดังกล่าวกำหนดให้สิทธิต่ออายุสัญญาออกไปอีก 30 ปี จนถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2627 โดยผู้เช่าจะต้องชำระเงินมัดจำเพื่อเป็นหลักประกันการต่ออายุ จำนวน 433.90 ล้านบาท วันที่ได้มีการส่งมอบทรัพย์สินที่เช่า โดยคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายตกลงให้เงินมัดจำดังกล่าวเป็นค่าเช่าทั้งหมดในช่วงการต่ออายุการเช่า

##### สัญญาพัฒนาโครงการอาคารสำนักงาน

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2563 บริษัทได้ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาพัฒนาโครงการอาคารสำนักงาน (Framework Development Agreement) กับบริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด ครบถ้วนแล้ว บริษัทจึงรับรู้รายได้ค่าพัฒนาโครงการอาคารสำนักงานในบัญชีรายได้อื่นเป็นจำนวนเงิน 30 ล้านบาท ในงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการ และงบกำไรขาดทุนรวม

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

##### สัญญาโอนสิทธิการเช่า

บริษัทได้ลงนามในสัญญาโอนสิทธิการเช่าที่ดินบางส่วนและหน้าที่ต่าง ๆ ตามสัญญาเช่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับที่ดินบางส่วนนั้นกับบริษัท พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมในฐานะผู้รับโอนสิทธิ (“พระราม 4”) มีกำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2567 และมีสิทธิต่ออายุสัญญาออกไปอีก 29 ปี 6 เดือน โดยมีระยะเวลาในการรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างเดิมและก่อสร้างใหม่ 7 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2560 เป็นต้นไป ในการโอนสิทธิการเช่าที่ดินบางส่วนนี้ บริษัทได้รับเงินค่าธรรมเนียมในการโอนสิทธิ จำนวน 100 ล้านบาท จากความเห็นของที่ปรึกษากฎหมาย ผู้บริหารมีความเห็นว่า บริษัทได้โอนสิทธิและหน้าที่ที่มีนัยสำคัญภายใต้สัญญาเช่าที่ดินดังกล่าวให้แก่พระราม 4 ตลอดช่วงระยะเวลาที่โอนสิทธิโดยไม่มีเงื่อนไขที่บริษัทต้องจ่ายคืนค่าโอนสิทธิดังกล่าวตามที่กำหนดในสัญญาโอนสิทธิการเช่า บริษัทได้ดำเนินการให้พระราม 4 ได้เข้าทำสัญญาโดยตรงกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์แล้ว บริษัทจึงรับรู้ค่าธรรมเนียมในการโอนสิทธิเป็นรายได้อื่นในงบกำไรขาดทุนรวมจำนวน 90 ล้านบาท (ตามสัดส่วนการถือหุ้น) และในงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการจำนวน 100 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560

##### สัญญาสาธารณูปโภคส่วนกลาง

เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2564 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ลงนามในสัญญาสาธารณูปโภคส่วนกลางกับบริษัท สวนลม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และบริษัท ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด เพื่อกำหนดรายละเอียดในการก่อสร้างสาธารณูปโภคส่วนกลาง การใช้ประโยชน์สาธารณูปโภคส่วนกลาง รวมถึงรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปโภคส่วนกลาง สัญญามีผลบังคับตามวันที่ระบุไว้ในสัญญา และจะมีผลสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2627 และกำหนดค่าบริการสาธารณูปโภคส่วนกลางทั้งหมดเป็นจำนวน 691.63 ล้านบาท

ต่อมาเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2565 คู่สัญญาทั้งสามฝ่ายได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงเกี่ยวกับการชำระค่าบริการสาธารณูปโภคส่วนกลางเพื่อเรียกเก็บค่าบริการสาธารณูปโภคส่วนกลางเพิ่มเติมจากค่าบริการที่ปรึกษา (soft cost) ของโครงการอีกจำนวน 15.25 ล้านบาท โดยมีการชำระค่าบริการสาธารณูปโภคส่วนกลางและเงื่อนไขข้อผูกพันเป็นไปตามที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 24 บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

ในวันที่ 10 สิงหาคม 2565 คู่สัญญาทั้งสามฝ่ายได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงเกี่ยวกับการชำระค่าบริการสาธารณูปโภคส่วนกลาง เพื่อเรียกเก็บค่าบริการสาธารณูปโภคส่วนกลางเพิ่มเติม กรณีทางเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน สถานีสีลม เป็นจำนวนเงิน 22.25 ล้านบาท ประกอบด้วย ค่าตอบแทนการอนุญาตให้เชื่อมต่อครั้งแรกจำนวน 7.06 ล้านบาท และเงินหลักประกันการดำเนินงานก่อสร้างจำนวน 15.19 ล้านบาท โดยมีการชำระค่าบริการสาธารณูปโภคส่วนกลางและเงื่อนไขข้อผูกพันเป็นไปตามที่กำหนดในบันทึกข้อตกลง

ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ได้รับชำระเงินตามที่ระบุในสัญญาแล้วเป็นจำนวนเงิน 204.32 ล้านบาท

#### สัญญาที่ปรึกษาทางเทคนิค (สำหรับโรงแรม)

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2565 บริษัทได้ลงนามในสัญญาที่ปรึกษาทางเทคนิค (สำหรับโรงแรม) กับบริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาและก่อสร้างโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ แห่งใหม่ โดยกำหนดค่าบริการทางเทคนิคตลอดอายุสัญญาเป็นจำนวนเงิน 200,000 ดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 6.66 ล้านบาท) สัญญาดังกล่าวจะมีผลสิ้นสุดในวันที่โรงแรมดังกล่าวจะเปิดให้บริการโดยบริษัทจะได้รับชำระค่าบริการและเงื่อนไขข้อผูกพันเป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา ผู้บริหารของบริษัทย่อยดังกล่าว คาดว่าโรงแรมจะสามารถเปิดให้บริการได้ในปี 2567

#### สัญญาบริการที่จอดรถ

เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2564 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยได้ลงนามในสัญญาบริการที่จอดรถกับบริษัท สวนลม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และบริษัท ศาสดาพร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ จำกัด เพื่อกำหนดรายละเอียดในการก่อสร้างที่จอดรถ การใช้ประโยชน์ที่จอดรถ รวมถึงรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่จอดรถ สัญญามีผลบังคับตามวันที่ระบุไว้ในสัญญา และจะมีผลสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2627 และกำหนดค่าบริการที่จอดรถทั้งหมดเป็นจำนวน 2,003.57 ล้านบาท โดยมีการชำระค่าบริการที่จอดรถและเงื่อนไขข้อผูกพันเป็นไปตามที่กำหนดในสัญญา ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ได้รับชำระเงินตามที่ระบุในสัญญาแล้วเป็นจำนวนเงิน 959.82 ล้านบาท

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 25 ส่วนงานดำเนินงานและการจำแนกรายได้

ผู้บริหารพิจารณาว่ากลุ่มบริษัทมี 5 ส่วนงานที่รายงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานธุรกิจที่สำคัญของกลุ่มบริษัทที่มีสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน และมีการบริหารจัดการแยกต่างหาก เนื่องจากใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกัน การดำเนินงานของแต่ละส่วนงานที่รายงานของกลุ่มบริษัทโดยสรุปมีดังนี้

- ส่วนงาน 1 ธุรกิจโรงแรม
- ส่วนงาน 2 ธุรกิจการศึกษา
- ส่วนงาน 3 ธุรกิจอาหาร
- ส่วนงาน 4 ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- ส่วนงาน 5 ธุรกิจอื่น

ส่วนงานอื่นรวมถึงการลงทุนและการบริการอื่นๆ ไม่มีส่วนงานใดที่เข้าเกณฑ์เชิงปริมาณเพื่อกำหนดส่วนงานที่รายงานในปี 2566 หรือ 2565

ผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานวัดโดยใช้กำไรก่อนภาษีเงินได้ของส่วนงาน ซึ่งนำเสนอในรายงานการจัดการภายในและสอบทานโดยผู้มีส่วนได้เสียสูงสุดด้านการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท ผู้บริหารเชื่อว่าการใช้กำไรก่อนภาษีเงินได้ใน การวัดผลการดำเนินงานนั้นเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงาน และสอดคล้องกับกิจการอื่นที่ดำเนินธุรกิจในตลาดเดียวกัน



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

25 ส่วนงานดำเนินงานและการจ่ายหนี้ (ต่อ)

	งบการเงินรวม									
	ธุรกิจพัฒนา					ธุรกิจอื่น				
	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจการศึกษา	ธุรกิจอาหาร	อสังหาริมทรัพย์	ธุรกิจพัฒนา	ธุรกิจอื่น	ระหว่างกัน	รวม		
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565	2566	2565	2566	2565	2566	2565
(ล้านบาท)										
<b>ข้อมูลตามส่วนงานส่วนดำเนินงาน</b>										
รายได้จากลูกค้าภายนอก	4,390	3,220	458	466	4	139	-	-	6,362	5,104
รายได้ระหว่างส่วนงาน	63	47	6	6	-	-	(214)	(165)	-	-
<b>รวมรายได้</b>	<b>4,453</b>	<b>3,267</b>	<b>464</b>	<b>472</b>	<b>4</b>	<b>139</b>	<b>(214)</b>	<b>(165)</b>	<b>6,362</b>	<b>5,104</b>
<b>ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุน</b>										
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	613	624	56	58	8	40	-	-	901	934
กำไร (ขาดทุน) ตามส่วนงานก่อนหักภาษีเงินได้	498	121	(64)	(77)	(51)	71	(271)	(185)	(571)	(563)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	-	-	(58)	(97)	38	59	-	-	48	26
<b>ขาดทุนสำหรับปี</b>									<b>(584)</b>	<b>(547)</b>

บริษัท ดิอิทีชาน จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

25 ส่วนงานดำเนินงานและการจ่ายได้ (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม					ตัดรายการ ระหว่างกัน		รวม
	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจการศึกษา	ธุรกิจอาหาร	ธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์	ธุรกิจอื่น	2566	2565	
	2566	2565	2566	2565	2566	2565	2566	2565
(ล้านบาท)								
การจำหน่ายรายได้								
ส่วนงานภูมิศาสตร์หลัก								
ไทย	2,259	1,470	458	466	4	139	259	417
ต่างประเทศ	2,131	1,750	-	-	-	-	1	16
รวมรายได้	4,390	3,220	458	466	4	139	260	433
จึงหวะเวลาในการรับรู้รายได้								
ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง	3,602	2,765	-	-	4	139	232	400
ตลอดช่วงเวลานึง	788	455	458	466	-	-	28	33
รวมรายได้	4,390	3,220	458	466	-	-	260	433

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 26 ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ

งบกำไรขาดทุนได้รวมการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามหน้าที่ ค่าใช้จ่ายตามลักษณะได้เปิดเผยตามข้อกำหนดในมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับต่าง ๆ ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	2,235,079	1,788,959	845,560	693,210
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสัญญาเช่า	219,492	109,086	53,013	44,409
ค่าสาธารณูปโภค	294,343	249,135	81,647	59,727
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา	117,246	121,260	24,009	32,264
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	900,695	934,442	285,386	270,183
ขาดทุนจากการซื้อขายค่า	8,322	-	-	-
ค่าใช้จ่ายการตลาด	266,022	201,767	97,344	48,783
ค่าใช้จ่ายที่ปรึกษา	200,667	194,711	82,835	100,297

ในระหว่างปี 2566 กลุ่มบริษัทและบริษัทจ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานของกลุ่มบริษัทและบริษัทเป็นจำนวน 46.3 ล้านบาทและ 25.7 ล้านบาท ตามลำดับ (2565: จำนวน 39.1 ล้านบาทและ 21.1 ล้านบาท ตามลำดับ) ซึ่งแสดงเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

27 ภาษีเงินได้

ภาษีเงินได้ที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบัน				
สำหรับปีปัจจุบัน	80,081	105,438	-	-
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
การเปลี่ยนแปลงของผลต่างชั่วคราว	(67,263)	(121,067)	5,016	17,185
รวมภาษีเงินได้	<u>12,818</u>	<u>(15,629)</u>	<u>5,016</u>	<u>17,185</u>

ภาษีเงินได้	งบการเงินรวม					
	2566			2565		
	ก่อนภาษีเงินได้	ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	สุทธิจากภาษีเงินได้	ก่อนภาษีเงินได้	ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	สุทธิจากภาษีเงินได้
	(พันบาท)					
รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น						
กำไรจากการประมาณตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	(4,133)	1,033	(3,100)	3,954	(989)	2,965
รวม	<u>(4,133)</u>	<u>1,033</u>	<u>(3,100)</u>	<u>3,954</u>	<u>(989)</u>	<u>2,965</u>

การกระทบยอดเพื่อหาอัตราภาษีที่แท้จริง	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(571,248)	(562,776)	(195,749)	282,686
จำนวนภาษีตามอัตราภาษีเงินได้	(107,707)	(109,699)	(39,150)	56,537
รายได้/รายจ่ายที่ไม่ต้องนำมาคำนวณเพื่อเสียภาษี	(30,305)	(51,972)	(64,675)	(87,586)
ผลขาดทุนทางภาษีในปัจจุบันที่ไม่รับรู้เป็นสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	151,670	144,910	108,841	48,234
ผลต่างจากการแปลงค่างบการเงิน	(840)	1,132	-	-
(รายได้) ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	<u>12,818</u>	<u>(15,629)</u>	<u>5,016</u>	<u>17,185</u>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

27 ภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	สินทรัพย์		หนี้สิน	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
รวม	340,839	277,151	(339,538)	(349,647)
การหักกลบรายการของภาษี	(22,352)	(15,125)	22,352	15,125
สินทรัพย์ (หนี้สิน) ภาษีเงินได้				
รอการตัดบัญชีสุทธิ	<u>318,487</u>	<u>262,026</u>	<u>(317,186)</u>	<u>(334,522)</u>

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	สินทรัพย์		หนี้สิน	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
รวม	58,788	57,290	(281,664)	(275,150)
การหักกลบรายการของภาษี	(58,788)	(57,290)	58,788	57,290
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสุทธิ	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(222,876)</u>	<u>(217,860)</u>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

27 ภาษีเงินได้ (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวของภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีมีดังนี้

	ณ วันที่ 1 มกราคม	งบการเงินรวม บันทึกเป็น (รายจ่าย) / รายได้ใน			ณ วันที่ 31 ธันวาคม
		กำไรหรือ ขาดทุน	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น (พันบาท)	ได้มาจาก การซื้อธุรกิจ	
<b>ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>	2566				2566
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้</b>					
<b>รอการตัดบัญชี</b>					
ขาดทุนสะสมทางภาษี	1,745	(1,745)	-	-	-
ภาระผูกพันผลประโยชน์ พนักงาน	36,841	1,004	1,033	-	38,878
สินทรัพย์สิทธิการใช้	195,567	66,058	-	-	261,625
อื่น ๆ	42,998	(2,662)	-	-	40,336
<b>รวม</b>	<b>277,151</b>	<b>62,655</b>	<b>1,033</b>	<b>-</b>	<b>340,839</b>
<b>หนี้สินภาษีเงินได้</b>					
<b>รอการตัดบัญชี</b>					
เครื่องหมายการค้า	4,791	(1,471)	-	-	3,320
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์	11,734	(1,137)	-	-	10,597
สัญญาวิลล่า	385	(385)	-	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	-	(326)	-	2,256	1,930
สัญญาธุรกิจแฟรนไชส์	21,846	422	-	(14,865)	7,403
ตราสินค้า	-	(1,067)	-	7,108	6,041
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	86,094	(13,901)	-	-	72,193
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	215,437	9,201	-	-	224,638
อื่น ๆ	9,360	4,056	-	-	13,416
<b>รวม</b>	<b>349,647</b>	<b>(4,608)</b>	<b>-</b>	<b>(5,501)</b>	<b>339,538</b>
<b>สุทธิ</b>	<b>(72,496)</b>	<b>67,263</b>	<b>1,033</b>	<b>5,501</b>	<b>1,301</b>

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 27 ภาษีเงินได้ (ต่อ)

	ณ วันที่ 1 มกราคม 2565	งบการเงินรวม บันทึกเป็น (รายจ่าย) / รายได้ใน			ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565
		กำไรหรือ ขาดทุน	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น (พันบาท)	ได้มาจาก การซื้อธุรกิจ	
<b>ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>					
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้</b>					
<b>รอการตัดบัญชี</b>					
ขาดทุนสะสมทางภาษี	4,438	(2,693)	-	-	1,745
ภาระผูกพันผลประโยชน์ พนักงาน	36,682	1,148	(989)	-	36,841
สินทรัพย์สิทธิการใช้	131,164	64,403	-	-	195,567
อื่น ๆ	7,233	35,765	-	-	42,998
<b>รวม</b>	<b>179,517</b>	<b>98,623</b>	<b>(989)</b>	<b>-</b>	<b>277,151</b>
<b>หนี้สินภาษีเงินได้</b>					
<b>รอการตัดบัญชี</b>					
ผลกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	30,421	(30,421)	-	-	-
เครื่องหมายการค้า	4,460	331	-	-	4,791
คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์	12,885	(1,151)	-	-	11,734
สัญญาวิลล่า	896	(511)	-	-	385
สัญญาธุรกิจแฟรนไชส์	-	(904)	-	22,750	21,846
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	100,163	(14,069)	-	-	86,094
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	195,437	20,000	-	-	215,437
อื่น ๆ	5,079	4,281	-	-	9,360
<b>รวม</b>	<b>349,341</b>	<b>(22,444)</b>	<b>-</b>	<b>22,750</b>	<b>349,647</b>
<b>สุทธิ</b>	<b>(169,824)</b>	<b>121,067</b>	<b>(989)</b>	<b>(22,750)</b>	<b>(72,496)</b>



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

27 ภาษีเงินได้ (ต่อ)

	ณ วันที่ 1 มกราคม	งบการเงินเฉพาะกิจการ บันทึกเป็น (รายจ่าย) / รายได้ใน		ณ วันที่ 31 ธันวาคม
		กำไรหรือ ขาดทุน	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น	
<b>ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>	2566			2566
		(พันบาท)		
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	20,224	1,032	-	21,256
สินทรัพย์สิทธิการใช้	4,905	642	-	5,547
อื่น ๆ	32,161	(176)	-	31,985
<b>รวม</b>	<b>57,290</b>	<b>1,498</b>	<b>-</b>	<b>58,788</b>
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
ผลกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	76,064	(1,286)	-	74,778
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	199,086	7,800	-	206,886
<b>รวม</b>	<b>275,150</b>	<b>6,514</b>	<b>-</b>	<b>281,664</b>
<b>สุทธิ</b>	<b>(217,860)</b>	<b>(5,016)</b>	<b>-</b>	<b>(222,876)</b>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

27 ภาษีเงินได้ (ต่อ)

	ณ วันที่	งบการเงินเฉพาะกิจการ		ณ วันที่
		บันทึกเป็น (รายจ่าย) / รายได้ใน		
		1 มกราคม	กำไรหรือ ขาดทุน	
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	2565			2565
		(พันบาท)		
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	19,665	559	-	20,224
สินทรัพย์สิทธิการใช้	3,863	1,042	-	4,905
อื่น ๆ	32,184	(23)	-	32,161
รวม	55,712	1,578	-	57,290
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี				
ผลกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง	77,301	(1,237)	-	76,064
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	179,086	20,000	-	199,086
รวม	256,387	18,763	-	275,150
สุทธิ	(200,675)	(17,185)	-	(217,860)
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่ยังไม่ได้รับรู้				
	2566	2565	2566	2565
		(พันบาท)		
ผลแตกต่างชั่วคราว	16,535	18,877	16,535	18,877
ขาดทุนทางภาษี	673,934	613,269	374,740	347,919
สุทธิ	690,469	632,146	391,275	366,796

ขาดทุนทางภาษีจะสิ้นอายุในปี 2571 ผลแตกต่างชั่วคราวที่ใช้หักภาษีที่ยังไม่สิ้นอายุตามกฎหมายเกี่ยวกับภาษีเงินได้ปัจจุบันนั้น กลุ่มบริษัทยังมิได้รับรู้รายการดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเนื่องจากยังไม่มีความเป็นได้ค่อนข้างแน่ว่ากลุ่มบริษัทจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ทางภาษีดังกล่าว

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

28 กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท / พันหุ้น)			
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปีที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>				
กำไร (ขาดทุน) ที่ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	(535,980)	(505,217)	(200,765)	265,501
กำไร (ขาดทุน) จากวิทยาลัยดุสิตธานี	(33,840)	3,755	-	-
<b>รวม</b>	<b>(569,820)</b>	<b>(501,462)</b>	<b>(200,765)</b>	<b>265,501</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปีที่เป็นส่วนของ</b>				
<b>    ผู้ถือหุ้นของบริษัท (ขั้นพื้นฐาน)</b>				
กำไร (ขาดทุน) ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	(535,980)	(505,217)	(200,765)	265,501
หัก ดอกเบี้ยสะสมสำหรับงวดสำหรับ				
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน	(120,000)	(47,014)	(120,000)	(47,014)
กำไร (ขาดทุน) ที่ใช้ในการคำนวณกำไร (ขาดทุน)				
ต่อหุ้นที่ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	(655,980)	(552,231)	(320,765)	218,487
กำไร (ขาดทุน) จากวิทยาลัยดุสิตธานี	(33,840)	3,755	-	-
<b>รวม</b>	<b>(689,820)</b>	<b>(548,476)</b>	<b>(320,765)</b>	<b>218,487</b>
<b>จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้ว (ขั้นพื้นฐาน)</b>				
จำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้ว				
ณ วันที่ 1 มกราคม	850,000	850,000	850,000	850,000
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	850,000	850,000	850,000	850,000
หัก หุ้นทุนซื้อคืนโดย				
บริษัท ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ จำกัด	(4,715)	(4,715)	-	-
<b>จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้ว (ขั้นพื้นฐาน)</b>	<b>845,285</b>	<b>845,285</b>	<b>850,000</b>	<b>850,000</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (ขั้นพื้นฐาน) (บาท)</b>				
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นที่ไม่รวมวิทยาลัยดุสิตธานี	(0.78)	(0.65)	(0.38)	0.26
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นจากวิทยาลัยดุสิตธานี	(0.04)	0.00	-	-
<b>รวม</b>	<b>(0.82)</b>	<b>(0.65)</b>	<b>(0.38)</b>	<b>0.26</b>

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 29 เครื่องมือทางการเงิน

### (1) มูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรม

ตารางดังต่อไปนี้แสดงมูลค่าตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินรวมถึงลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรม แต่ไม่รวมถึงการแสดงข้อมูลมูลค่ายุติธรรมสำหรับสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายหากมูลค่าตามบัญชีใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรมอย่างสมเหตุสมผล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม	งบการเงินรวม						
	มูลค่าตามบัญชี			มูลค่ายุติธรรม			
	มูลค่ายุติธรรม	ราคาทุนตัด	รวม	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	รวม
	ผ่านกำไรหรือ	จำหน่าย -					
ขาดทุน	สุทธิ	(พันบาท)					
2566							
สินทรัพย์ทางการเงิน							
เงินลงทุนในตราสารทุน	33,804	-	33,804	-	-	33,804	33,804
เงินลงทุนในตราสารหนี้	162,327	-	162,327	-	162,327	-	162,327
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	196,131	-	196,131				
2565							
สินทรัพย์ทางการเงิน							
เงินลงทุนในตราสารทุน	33,804	-	33,804	-	-	33,804	33,804
เงินลงทุนในตราสารหนี้	160,571	-	160,571	-	160,571	-	160,571
รวมสินทรัพย์ทางการเงิน	194,375	-	194,375				

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม	มูลค่าตามบัญชี ราคาทุนตัด จำหน่าย	งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ			
		มูลค่ายุติธรรม			รวม
		ระดับ 1	ระดับ 2 (พันบาท)	ระดับ 3	
<b>2566</b>					
หนี้สินทางการเงิน					
หุ้นกู้	2,475,222	-	2,499,432	-	2,499,432
รวมหนี้สินทางการเงิน	<u>2,475,222</u>				
<b>2565</b>					
หนี้สินทางการเงิน					
หุ้นกู้	1,991,150	-	1,992,118	-	1,992,118
รวมหนี้สินทางการเงิน	<u>1,991,150</u>				

ตารางดังต่อไปนี้แสดงเทคนิคการประเมินมูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน

ประเภท	เทคนิคการประเมินมูลค่า
ตราสารทุนที่ไม่ได้อยู่ ในความต้องการของตลาด	ใช้ราคาทุนซึ่งถือเป็นมูลค่ายุติธรรมโดยประมาณ ยกเว้นมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในการดำเนินงานของกิจการที่ไปลงทุน
ตราสารหนี้ภาคเอกชน	ราคาเสนอซื้อจากสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่รายงาน
หุ้นกู้	ราคาเสนอซื้อจากสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่รายงาน

**(2) นโยบายการจัดการความเสี่ยงทางการเงิน**

**กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริษัทของกลุ่มบริษัทมีความรับผิดชอบโดยรวมในการจัดให้มีและการควบคุมกรอบการบริหาร  
ความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการบริษัทจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนา  
และติดตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะรายงานการ  
ดำเนินการดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทจัดทำขึ้นเพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทเผชิญเพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงควบคุมและติดตามความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ในตลาดและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท กลุ่มบริษัทมีเป้าหมายในการรักษาสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพโดยจัดให้มีการฝึกอบรมและกำหนดมาตรฐานและขั้นตอนในการบริหารเพื่อให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจถึงบทบาทและภาระหน้าที่ของตน

คณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทกำกับดูแลว่าผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทบทวนความเพียงพอของกรอบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทเผชิญอยู่ คณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มบริษัทกำกับดูแลโดยผ่านทางผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ในการทบทวนการควบคุมและวิธีการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและในกรณีพิเศษและจะรายงานผลที่ได้ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

##### (2.1) ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงจากการสูญเสียทางการเงินของกลุ่มบริษัท หากลูกค้าหรือคู่สัญญาตามเครื่องมือทางการเงินไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันตามสัญญา ซึ่งโดยส่วนใหญ่เกิดจากลูกหนี้ที่เป็นลูกค้าและเงินลงทุนในตราสารหนี้ของกลุ่มบริษัท

##### (2.1.1) ลูกหนี้การค้า

ความเสี่ยงด้านเครดิตของกลุ่มบริษัทได้รับอิทธิพลมาจากลักษณะเฉพาะตัวของลูกค้าแต่ละราย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้า ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงของการผิดนัดชำระซึ่งเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและประเทศที่ลูกค้าดำเนินธุรกิจอยู่

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดนโยบายด้านเครดิตเพื่อวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของลูกค้ารายใหม่แต่ละรายก่อนที่กลุ่มบริษัทจะเสนอระยะเวลาและเงื่อนไขมาตรฐานในการชำระเงินและการส่งสินค้าหรือให้บริการ กลุ่มบริษัทจะทบทวนงบการเงิน ข้อมูลของสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ข้อมูลอุตสาหกรรมและหนังสือรับรองฐานะทางการเงินของธนาคารสำหรับบางกรณี วงเงินยอดขายจะกำหนดไว้สำหรับลูกค้าแต่ละรายและจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ยอดขายที่เกินกว่าวงเงินดังกล่าวต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

กลุ่มบริษัทจำกัดฐานะเปิดต่อความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้าหนี้การค้าด้วยการกำหนดระยะเวลาการจ่ายชำระสูงสุดที่ 3 เดือน

ข้อมูลเกี่ยวกับลูกหนี้การค้าเปิดเผยในหมายเหตุข้อ 6

##### (2.1.2) เงินลงทุนในตราสารหนี้

กลุ่มบริษัทพิจารณาว่าเงินลงทุนในตราสารหนี้ซึ่งวัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายมีความเสี่ยงด้านเครดิตต่ำ

##### (2.1.3) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและอนุพันธ์

ความเสี่ยงด้านเครดิตของกลุ่มบริษัทที่เกิดจากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดและสินทรัพย์อนุพันธ์มีจำกัดเนื่องจากคู่สัญญาเป็นธนาคารและสถาบันการเงิน ซึ่งกลุ่มบริษัทพิจารณาว่ามีความเสี่ยงด้านเครดิตต่ำ

#### (2.2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

กลุ่มบริษัทกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและรักษาระดับของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดที่ผู้บริหารพิจารณาว่าเพียงพอในการจัดหาเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท และลดผลกระทบจากความผันผวนในกระแสเงินสด

ตารางต่อไปนี้แสดงระยะเวลาการครบกำหนดคงเหลือตามสัญญาของหนี้สินทางการเงิน ณ วันที่รายงาน โดยจำนวนเงินเป็นจำนวนขั้นต้นซึ่งไม่ได้คิดลด รวมดอกเบี้ยตามสัญญาและไม่รวมผลกระทบหากหักกลับตามสัญญา



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม	มูลค่า ตามบัญชี	ภายใน 1 ปี หรือน้อยกว่า	งบการเงินรวม		
			กระแสเงินสดตามสัญญา		
			มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี (ล้านบาท)	มากกว่า 5 ปี	รวม
<b>2566</b>					
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,321	1,370	-	-	1,370
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	1,964	1,964	-	-	1,964
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	2,398	338	1,091	1,072	2,501
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	312	-	-	326	326
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น	20	12	-	9	21
หนี้สินตามสัญญาเช่า	7,416	791	2,923	15,507	19,221
หุ้นกู้	2,475	-	2,843	-	2,843
	<b>15,906</b>	<b>4,475</b>	<b>6,857</b>	<b>16,914</b>	<b>28,246</b>
<b>2565</b>					
<b>หนี้สินทางการเงิน</b>					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,125	1,159	-	-	1,159
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	1,924	1,924	-	-	1,924
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	1,944	310	1,645	294	2,249
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	324	-	13	380	393
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น	13	1	17	-	18
หนี้สินตามสัญญาเช่า	7,726	553	2,924	17,517	20,994
หุ้นกู้	1,991	2,064	-	-	2,064
	<b>15,047</b>	<b>6,011</b>	<b>4,599</b>	<b>18,191</b>	<b>28,801</b>

**บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566**

**29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)**

งบการเงินเฉพาะกิจการ					
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	มูลค่าตามบัญชี	ภายใน 1 ปีหรือน้อยกว่า	กระแสเงินสดตามสัญญา		รวม
			มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	มากกว่า 5 ปี	
			(ล้านบาท)		
2566					
หนี้สินทางการเงิน					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,200	1,252	-	-	1,252
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1,313	1,370	-	-	1,370
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	361	361	-	-	361
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	1,481	209	1,091	238	1,538
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,658	319	1,074	11,660	13,053
หุ้นกู้	2,475	-	2,843	-	2,843
	10,488	3,511	5,008	11,898	20,417
2565					
หนี้สินทางการเงิน					
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,060	1,090	-	-	1,090
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	1,332	1,368	-	-	1,368
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	271	271	-	-	271
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	1,627	178	1,431	294	1,903
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,806	69	1,065	13,247	14,381
หุ้นกู้	1,991	2,064	-	-	2,064
	10,087	5,040	2,496	13,541	21,077

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

### (2.3) ความเสี่ยงด้านตลาด

กลุ่มบริษัทที่มีความเสี่ยงที่มูลค่าสุทธิหรือกระแสเงินสดในอนาคตของเครื่องมือทางการเงินจะมีความผันผวนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของราคาดอลลาร์ ความเสี่ยงด้านตลาดมีดังนี้

#### (2.3.1) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มบริษัทอาจมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ซึ่งเกิดจากการซื้อและการขายสินค้าหรือบริการที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ซึ่งรายการดังกล่าวจะมีอายุไม่เกินหนึ่งปี และกลุ่มบริษัทไม่ได้ป้องกันความเสี่ยงของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศดังกล่าว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม กลุ่มบริษัทและบริษัทที่มีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอันเป็นผลมาจากการมีสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ความเสี่ยงจากเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่				
31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(ล้านบาท)			
<b>เงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา</b>				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	139	193	196	188
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	272	344
ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงิน				
ที่มีความเสี่ยง	<u>139</u>	<u>193</u>	<u>468</u>	<u>532</u>
<b>เงินเยน</b>				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	34	-	-	3
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	229	89
ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงิน				
ที่มีความเสี่ยง	<u>34</u>	<u>-</u>	<u>229</u>	<u>92</u>

บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ความเสี่ยงจากเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่				
31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(ล้านบาท)			
<b>เงินหยวน</b>				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	6	5	3	3
เงินกู้ยืมระยะยาวจากกิจการอื่น	(8)	(13)	-	-
ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงิน ที่มีความเสี่ยง	<u>2</u>	<u>8</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
<b>เงินอื่น ๆ</b>				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	86	83	29	22
ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงิน ที่มีความเสี่ยง	<u>86</u>	<u>83</u>	<u>29</u>	<u>22</u>

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

การแข็งค่า (การอ่อนค่า) ที่เป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผลของเงินบาทที่มีต่อสกุลเงินตราต่างประเทศ ณ วันที่รายงาน ส่งผลกระทบต่อการวัดมูลค่าของเครื่องมือทางการเงินในสกุลเงินตราต่างประเทศ โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติที่ว่าตัวแปรอื่น โดยเฉพาะอัตราดอกเบี้ยเป็นอัตราคงที่

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	อัตราแลกเปลี่ยน	กำไรหรือขาดทุน	กำไรหรือขาดทุน	
ผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุน	เปลี่ยนแปลง	การแข็งค่า	การแข็งค่า	การอ่อนค่า
	(ร้อยละ)		(ล้านบาท)	
<b>31 ธันวาคม 2566</b>				
เงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา	1.00	1	(1)	5
<b>31 ธันวาคม 2565</b>				
เงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา	1.00	2	(2)	5

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 29 เครื่องมือทางการเงิน (ต่อ)

### (2.3.2) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของอัตราดอกเบี้ยตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดของกลุ่มบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย และวันครบกำหนดชำระของเงินให้กู้ยืมและเงินกู้ยืมแสดงอยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 17, 18, 19 และข้อ 24

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	2566	2565	2566	2565
	(ล้านบาท)			
<b>เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร</b>				
สินทรัพย์ทางการเงิน	2,084	2,506	1,529	1,527
หนี้สินทางการเงิน	(2,711)	(2,096)	(1,481)	(1,257)
<b>ยอดบัญชีในงบแสดงฐานะการเงิน</b>				
<b>ที่มีความเสี่ยง</b>	<b>(627)</b>	<b>410</b>	<b>48</b>	<b>270</b>

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวในกระแสเงินสดของเครื่องมือที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร

การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่ 1% ซึ่งเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติที่ว่าตัวแปรอื่นโดยเฉพาะอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีค่าคงที่

ผลกระทบต่อการหรือขาดทุน	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	อัตราดอกเบี้ย	อัตราดอกเบี้ย	อัตราดอกเบี้ย	อัตราดอกเบี้ย
	เพิ่มขึ้น 1%	ลดลง 1%	เพิ่มขึ้น 1%	ลดลง 1%
	(ล้านบาท)			
<b>2566</b>				
เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร	(6)	6	-	-
<b>2565</b>				
เครื่องมือทางการเงินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร	4	(4)	3	(3)

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 30 การบริหารจัดการทุน

นโยบายของคณะกรรมการบริษัท คือการรักษาระดับเงินทุนให้มั่นคงเพื่อรักษาความเชื่อมั่นของนักลงทุน เจ้าหนี้ และตลาดและก่อให้เกิดการพัฒนาของธุรกิจในอนาคต คณะกรรมการได้มีการกำกับดูแลผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากสัดส่วนของผลตอบแทนจากกิจกรรมดำเนินงานต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งไม่รวมส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม อีกทั้งยังกำกับดูแลระดับการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

#### 31 ภาระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

##### 31.1 ภาระผูกพันรายจ่ายฝ่ายทุน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
สัญญาที่ยังไม่ได้รับรู้				
- โครงการดุสิต เซ็นทรัล ปาร์ค <sup>(1)</sup>	9,168,422	10,248,096	-	-
- โครงการอาศัย สาทร	9,343	20,546	9,343	20,546
- อื่น ๆ	23,742	23,575	22,618	22,618
<b>รวม</b>	<b>9,201,507</b>	<b>10,292,217</b>	<b>31,961</b>	<b>43,164</b>

(1) เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2564 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ลงนามในสัญญาก่อสร้างโครงการดุสิต เซ็นทรัล ปาร์ค โดยมีมูลค่างานรวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 9,740.06 ล้านบาท บริษัทย่อยมีหน้าที่ต้องชำระเงินล่วงหน้าก่อนการดำเนินงานในอัตราไม่เกินร้อยละ 10 ของมูลค่างาน ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา โดยบริษัทย่อยจะหักเงินล่วงหน้าดังกล่าวคืนในอัตราร้อยละ 15 ของมูลค่างานที่ทำได้ในแต่ละงวดจนครบจำนวนเงินล่วงหน้าที่ได้จ่ายไป ทั้งนี้มูลค่าสัญญาดังกล่าวรวมเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาที่ยังไม่ได้รับรู้โครงการดุสิต เซ็นทรัล ปาร์คแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทย่อยดังกล่าว ได้จ่ายชำระเงินตามที่ระบุในสัญญาแล้วเป็นจำนวนเงิน 743.11 ล้านบาท

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

## 31 ภาระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

### 31.2 ภาระผูกพันตามสัญญาบริการ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
ภายในหนึ่งปี	72,112	98,247	52,873	62,766
หลังจากหนึ่งปีแต่ไม่เกินห้าปี	31,024	49,903	21,230	47,866
<b>รวม</b>	<b>103,136</b>	<b>148,150</b>	<b>74,103</b>	<b>110,632</b>

### 31.3 ภาระผูกพันอื่น ๆ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	2566	2565	2566	2565
	(พันบาท)			
หนังสือค้ำประกันจากธนาคาร	<b>54,628</b>	<b>15,850</b>	<b>9,990</b>	<b>9,098</b>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 กลุ่มบริษัทมีหนังสือค้ำประกันจากธนาคารจำนวน 2.65 ล้านบาท โดยมีเงินฝากธนาคารของบริษัทย่อยแห่งหนึ่งค้ำประกัน

### 31.4 ภาระผูกพันตามสัญญา

#### วิทยาลัยดุสิตธานี

วิทยาลัยดุสิตธานีทำสัญญาเพื่อเปิดหลักสูตรการศึกษานานาชาติกับสถาบัน ดังนี้

- 1) Le Cordon Bleu, Switzerland เป็นระยะเวลา 10 ปี โดยสัญญาเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2549 โดยวิทยาลัยดุสิตธานีต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์ให้ Le Cordon Bleu ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา และสัญญานี้จะต่ออายุทุก ๆ 5 ปี โดยอัตโนมัติ



## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 31 ภาระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

- 2) Ecole Hotelier de Lausanne, Switzerland เป็นระยะเวลา 3 ปี โดยสัญญาเริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2556 โดยวิทยาลัยดุสิตธานีต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์ให้ Ecole Hotelier de Lausanne ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา สัญญานี้จะต่ออายุทุก ๆ 2 ปี โดยอัตโนมัติ

##### *Dusit Overseas Co., Ltd.*

เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2557 บริษัทได้ค้าประกันต่อเจ้าของโรงแรมแห่งหนึ่งในต่างประเทศในการเข้าดำเนินการบริการทางเทคนิค การบริหารและอื่น ๆ ตามที่ระบุไว้ในสัญญาการบริหารงานของโรงแรม โดย Dusit Overseas Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในประเทศฮ่องกง โดยมีเงื่อนไขและระยะเวลาตามที่ตกลงกันในสัญญาการบริหารงานของโรงแรมนั้น

##### *LVM Holdings Pte. Ltd.*

LVM Holdings Pte. Ltd. ได้ทำสัญญาจ่ายผลตอบแทนให้แก่ผู้บริหารสำคัญของ LVM Holdings Pte. Ltd. ดังนี้

1. ผลตอบแทนที่เป็นจำนวนเงินซึ่งคำนวณตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญา โดยคำนวณจากผลประกอบการรวมของ LVM Holdings Pte. Ltd. และบริษัทย่อย สำหรับปี 2562 และ 2563
2. สิทธิในการได้รับหุ้นทุนของ LVM Holdings Pte. Ltd. ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาในวันที่ออกสิทธิการได้รับหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และ 2566

##### *D&J Co., Ltd.*

เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2563 D&J Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยในประเทศญี่ปุ่นได้ทำสัญญารับจ้างบริหารโรงแรมกับ Yasuda Real Estate Company Limited เพื่อดำเนินการบริหาร “โรงแรมดุสิตธานี เกียวโต” ในประเทศญี่ปุ่น โดยมีบริษัทเป็นผู้ค้าประกัน ซึ่งบริษัทย่อยแห่งนี้มีหน้าที่ต้องชำระประกันผลงานการบริหารงานล่วงหน้าเป็นเงินจำนวน 376.90 ล้านเยน หรือเทียบเท่า 113.03 ล้านบาท โดยเงินประกันผลงานการบริหารดังกล่าวจะถูกแบ่งจ่ายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา สัญญารับจ้างบริหารโรงแรมนี้ มีระยะเวลา 240 เดือน นับตั้งแต่วันที่ส่งมอบโรงแรม

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 31 ภาระผูกพันกับบุคคลหรือกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

##### บริษัท วิมานสุริยา จำกัด

เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2564 บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้รับอนุญาตให้เชื่อมต่อโครงการ ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค กับสถานีสี่ลม โครงการรถไฟฟ้าผามหานคร สายเฉลิมรัชมงคลของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) โดยมีระยะเวลาการอนุญาต 15 ปี นับตั้งแต่วันที่ รฟม. อนุญาตให้เปิดใช้ทางเชื่อมต่อดังกล่าว

บริษัทย่อยได้จ่ายชำระค่าตอบแทนการอนุญาตให้เชื่อมต่อครั้งแรกจำนวน 21.17 ล้านบาท ให้แก่ รฟม. แล้วในเดือนกรกฎาคม 2564 และกำหนดให้ชำระค่าตอบแทนการอนุญาตให้เชื่อมต่อครั้งที่ 2 ถึง 15 เป็นรายปี คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 168.99 ล้านบาท โดยมีอัตราค่าตอบแทน และเงื่อนไขข้อผูกพันเป็นไปตามที่กำหนดในใบอนุญาต

ทั้งนี้บริษัทย่อยได้ชำระเงินจำนวน 15.49 ล้านบาท ให้แก่ รฟม. เพื่อเป็นหลักประกันการดำเนินงานก่อสร้าง และ 15.49 ล้านบาท เพื่อเป็นหลักประกันการปฏิบัติตามเงื่อนไขการอนุญาตดังกล่าว

#### 32 หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น

##### *Dusit Thani Philippines, Inc.*

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 Dusit Thani Philippines, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมมีหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากการถูกฟ้องเรียกค่าเสียหาย และภาระหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของบริษัทย่อย ซึ่งยังไม่ได้บันทึกในงบการเงินของบริษัทย่อยนี้ เช่น ข้อพิพาทเรื่องแรงงานกับ National Labour Relations Commission - National Capital Region อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารของกลุ่มบริษัทมีความเห็นว่าค่าใช้จ่ายจากภาระหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว (ถ้ามี) จะไม่มีสาระสำคัญและไม่มีผลกระทบต่องบการเงิน จึงมิได้มีการตั้งสำรองดังกล่าวในงบการเงินรวม

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

#### 32 หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น (ต่อ)

##### บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2565 นิติบุคคลอาคารชุดแห่งหนึ่งได้ยื่นฟ้องบริษัท และกรุงเทพมหานครต่อศาลแพ่งกรุงเทพใต้ เพื่อให้บริษัทหรือถอนนั้ร้านหม้อแปลง และเสาไฟฟ้าในโครงการก่อสร้างโรงแรมแห่งหนึ่งของบริษัท และเรียกค่าเสียหายจำนวนเงิน 30 ล้านบาท โดยศาลได้กำหนดนัดไต่สวนเพื่อประนีประนอมในวันที่ 5 กรกฎาคม 2565 แต่ยังไม่สามารถตกลงกันได้ ผู้ประนีประนอมข้อพิพาทพิจารณาแล้ว และได้กำหนดวันและทำการไต่สวนในวันที่ 22 กันยายน 2565 และ วันที่ 21 ตุลาคม 2565 ตามลำดับ แต่ไม่สามารถตกลงกันได้ ผู้ไต่สวนจึงได้ส่งสำนวนคดีเข้าสู่การพิจารณาคดีต่อไป และได้กำหนดวันนัดชี้สองสถานที่ในวันที่ 16 มกราคม 2566 โดยในวันดังกล่าวศาลมีคำสั่งอนุญาตให้เรียกบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างนั้นเข้ามาเป็นจำเลยร่วม และได้กำหนดวันนัดชี้สองสถานที่ใหม่เป็นวันที่ 27 มีนาคม 2566 และจำเลยร่วมได้ยื่นคำร้องขอขยายระยะเวลายื่นคำให้การและศาลได้มีคำสั่งอนุญาตขยายระยะเวลาให้การถึงวันที่ 27 เมษายน 2566

เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2566 ศาลได้กำหนดประเด็นข้อพิพาทและกำหนดวันนัดสืบพยานโจทก์ในวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567 และกำหนดวันนัดสืบพยานจำเลยและจำเลยร่วมในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2567

เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2567 โจทก์ได้ยื่นคำร้องขอถอนฟ้อง และศาลได้อนุญาตให้โจทก์ถอนฟ้อง และมีคำสั่งให้จำหน่ายคดีออกจากสารบบความ จึงไม่มีการสืบพยานอีกต่อไป อันถือเป็นการสิ้นสุดกระบวนการพิจารณาในคดีนี้

#### 33 เรื่องอื่น ๆ

##### 33.1 การเข้าร่วมลงทุนกับ Metro Pacific Investments Corporation

ในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563 บริษัทได้ลงนามในสัญญาการลงทุนกับ Metro Pacific Investments Corporation เพื่อร่วมพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทโรงแรมและคอนโดมิเนียมเพื่อที่พักอาศัยในประเทศฟิลิปปินส์ ในการนี้ บริษัทจะจัดตั้งบริษัทย่อยใหม่ในประเทศฟิลิปปินส์ชื่อ Dusit Philippines Corporation และถือหุ้นร้อยละ 100 โดยมีทุนจดทะเบียนเริ่มต้นประมาณ 0.352 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 10.91 ล้านบาท การเข้าร่วมลงทุนครั้งนี้มีเงื่อนไขต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดในสัญญา

## บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2566

### 33 เรื่องอื่น ๆ (ต่อ)

อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์ Covid-19 บริษัทและคู่สัญญาได้ทำการประเมินสถานการณ์และทบทวนแผนธุรกิจอีกครั้ง และได้ข้อสรุปในการระงับโครงการ จึงทำให้เลื่อนแผนการจัดตั้งบริษัทย่อยใหม่นี้ออกไป ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทย่อยดังกล่าว ยังไม่ถูกจัดตั้ง จึงยังไม่มีการเรียกชำระเงินค่าหุ้น

#### 33.2 การลงทุนในต่างประเทศ

เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2558 คณะกรรมการของบริษัทมีมติอนุมัติโครงการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนในราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย ชื่อ Dusit Saudi LLC ซึ่งเข้าร่วมลงทุนโดย Dusit Overseas Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อย (ถือหุ้นทางอ้อม) เพื่อรับบริหาร โรงแรม และเป็นที่พักพิงทางเทคนิคการสร้างโรงแรม โดยมีทุนจดทะเบียน 0.13 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (หรือประมาณ 4.38 ล้านบาท) โดยบริษัทย่อยดังกล่าวจะเข้าถือหุ้นในอัตราร้อยละ 51 เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2558 Dusit Overseas Co., Ltd. ได้ลงนามในสัญญาร่วมทุนดังกล่าวแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566 บริษัทย่อยดังกล่าวยังไม่ได้เรียกชำระค่าหุ้นแต่อย่างใด

เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับ คณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชี และการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท

1.1 ข้อมูลของคณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
1. นายอาสา สารสิน กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการ	87	- Bachelor of Business, Boston University ประเทศสหรัฐอเมริกา - ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาการระหว่างประเทศ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - Director Accreditation Program รุ่น 5/2003 - Audit Committee Program รุ่น 19/2007 - Finance for Non-Finance Directors รุ่น 39/2008 - Role of Chairman Program รุ่น 32/2013 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย	0.49	มี.ค. 2558 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการ <b>ตำแหน่งในบริษัท จดทะเบียนอื่น</b> ไม่มี	บมจ. ดุสิตธานี
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 24 มีนาคม 2558					<b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b>	
ความล้มพันธ์ทางครอบครัว - ไม่มี -				2565 - ปัจจุบัน 2564 - ปัจจุบัน 2561 - ปัจจุบัน 2561 - ปัจจุบัน  2557 - ปัจจุบัน 2556 - ปัจจุบัน 2548 - ปัจจุบัน  2547 - ปัจจุบัน 2546 - ปัจจุบัน 2538 - ปัจจุบัน 2536 - ปัจจุบัน 2531 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ ประธานกรรมการ ประธานกรรมการ ประธานกรรมการ  ประธานกรรมการ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ  ประธานที่ปรึกษา กรรมการ ประธานกรรมการ ประธานกรรมการ ประธานกรรมการ	Amata City Lao Sole Co., Ltd. มูลนิธิไอซีซีเอฟ ประเทศไทย มูลนิธิบัวหลวง มูลนิธิหอศิลปวัฒนธรรมเจ้าพระบรมราชินีนาถ มูลนิธิมิตรพิทักษ์ อีเล็คทริคไทย บ. มิตรพิทักษ์ เอลเลเวเตอร์ เอเชีย มูลนิธิสถาบันพัฒนามันสำปะหลังแห่งประเทศไทย สมาคมไทย-ลาว เพื่อมิตรภาพ บ. ไทยน้ำทิพย์ บ. อมตะซิตี้ ระยอง บ. ไทยเอเชียแปซิฟิกบริวเวอรี่ มูลนิธิสังกะสีผาแดง

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
1. นายอาสา สารสิน (ต่อ)				<b>ประสบการณ์</b>		
			2561 - เม.ย. 2565	กรรมการอิสระ	บมจ. กรุงเทพดุสิตเวชการ	
			2531 - มิ.ย. 2564	ประธานกรรมการ	บมจ. ผาแดงอินดัสทรี	
			2559 - ส.ค. 2562	กรรมการกำกับดูแลกิจการ	บมจ. สยามแม็คโคร	
			2542 - ก.พ. 2563	ประธานกรรมการ	บมจ. สยามแม็คโคร	
			2557 - 2562	ประธานกรรมการ	มูลนิธิเพื่อการศึกษาและประชาสงเคราะห์	
			2556 - 2559	รองประธานกรรมการ /	บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร	
				ประธานกรรมการตรวจสอบ		
			2550 - 2559	กรรมการอิสระ	บมจ. สยามแม็คโคร	
			2544 - 2561	กรรมการอิสระ/ กรรมการ	บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย	
				บริษัทภิบาลและสรรหา		
			2543 - 2555	ราชเลขาธิการ (ในพระบาท	สำนักงานเลขาธิการ	
				สมเด็จพระบรมชนกนาถ		
				มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช		
				บรมนาถบพิตร)		
			2538 - 2542	รองประธานกรรมการ /	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	
				ที่ปรึกษา		
			2534 - 2535	รัฐมนตรี	กระทรวงการต่างประเทศ	
			2529 - 2531	เอกอัครราชทูต	สถานเอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศ สหรัฐอเมริกา	
			2525 - 2529	ปลัดกระทรวง	กระทรวงการต่างประเทศ	
			2520 - 2523	เอกอัครราชทูต /	สถานเอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศ เบลเยียม	
				หัวหน้าคณะผู้แทนไทยประจำ		
				ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป		

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน	
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง ชื่อหน่วยงาน
2. นางปราณี ภาชีผล กรรมการอิสระ/ ประธานกรรมการตรวจสอบ	74	<ul style="list-style-type: none"><li>- บัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li><li>- บัณฑิตบัณฑิต (เกียรตินิยมดี) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li><li>- ปริญญาบัตรหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ ร่วมเอกชน ประจำปีการศึกษา 2546-2547</li><li>- ประกาศนียบัตรกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 9 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li><li>- และสำนักงานกฤษฎีกา</li><li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ด้านการค้าและการพาณิชย์รุ่นที่ 2 สถาบันวิทยาการการค้า</li><li>- ประกาศนียบัตรนักบริหารระดับสูง หลักสูตรที่ 1 รุ่นที่ 30 สำนักงาน ก.พ.</li><li>- ประกาศนียบัตร Change Management Ripa International, UK</li><li>- ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต สภาวิชาชีพบัญชี</li><li>- Director Certification Program รุ่น 10/2544</li><li>- Director Certificate Program Update รุ่น 3/2558</li><li>- Anti-Corruption for Executive Program</li><li>- Role of Compensation Committee รุ่น 20/2558</li><li>- Risk Management Program for Corporate Leaders รุ่น 1/2558</li><li>- Risk Management Plan รุ่น 11/2559</li></ul>	ไม่มี	ส.ค. 2565 - ปัจจุบัน 2556 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ <b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จดทะเบียนอื่น</b> กรรมการอิสระ / ประธาน กรรมการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี / กรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ / กรรมการสรรหาและพิจารณา ค่าตอบแทน <b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> ประธาน คณะกรรมการกำหนดจรรยาบรรณ สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์
				ก.ค. 2566 - ปัจจุบัน  2557 - ปัจจุบัน  2557 - ปัจจุบัน	บมจ. ไทยวิวัฒน์ โฮลดิ้งส์   บมจ. เอสซีไอ อิเล็คทริค
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 29 เมษายน 2556					
ความสัมพันธ์ทางครอบครัว - ไม่มี -					



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
2. นางปราณี ภาษีผล (ต่อ)		- Nomination and Role of the Governance Committee รุ่น 8/2559	2558 - พ.ศ. 2562	กรรมการพิจารณา คำตอบแทน / กรรมการ	บมจ. ดุสิตธานี	
		- Advance Audit Committee Programs รุ่น 43/2565	2558 - 2560	บริษัทภิบาลและสรรหา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	สำนักงาน ก. ล. ต.	
		- Role of Chairman Program รุ่น 49/2565	2550 - 2553	ในคณะกรรมการ ก.ล.ต.	กระทรวงพาณิชย์	
		- หลักสูตร Refreshment Training Program รุ่น 11/2566	2549	หัวหน้าผู้ตรวจราชการ	กระทรวงพาณิชย์	
		- Corporate Governance Program of Insurance Company (CIC 2/2565)	2547	ที่ปรึกษาการพาณิชย์	กระทรวงพาณิชย์	
		- Board Matters and Trends รุ่น 2/2560		รองอธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า		
		- CEO Succession Management		รองอธิบดีกรมการประกันภัย		
		- Boardroom Success Through Financing & Investment (BFI 4/2561)				
		- Talent Management Course: Development & Succession Planning				
		โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย				
		- การพัฒนาคุณภาพงานสอบบัญชี โดยสำนักงาน ก. ล. ต.				
		- Compensation and Benefits Design Fundamental and Practical Master Class 2017 By Omegaworldclass				
		- IT Governance and Cyber Resilience Program โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย				
		- Chairman Forum 2019				
		“Successful corporate culture change : from policy to practice”				
		โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย				
		- วุฒิปริญญาตรีด้านการบัญชีนิติวิทยา โดยสภาวิชาชีพบัญชี รุ่น 1/2563				
		- การกำหนดราคาโอน หลักการ เหตุผล และแนวทางการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยสภาวิชาชีพบัญชี 2563				

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
3. นายธีรพล โชติชนาภิบาล กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ	66	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Master of Science, Operations Research, University of Southampton ประเทศอังกฤษ</li> <li>- Bachelor of Arts in Mathematics and Economics (Joint Honor), University of Wales ประเทศอังกฤษ</li> <li>- CMO Academy สถาบัน INSEAD ประเทศสิงคโปร์ ปี 2559</li> <li>- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐบาลและองค์กรมหาชนรุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า ปี 2557</li> <li>- Role of Compensation Committee รุ่น 10/2553 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- Director Certification Program รุ่น 111/2551 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- หลักสูตร The Board's Role in Mergers and Acquisitions รุ่น 5/2566 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> </ul>	ไม่มี	ด.ค. 2561 - ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ	บมจ. ดุสิตธานี
				เม.ย. 2561 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ <b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จดทะเบียนอื่น</b> ที่ปรึกษาสายการพาณิชย์ <b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> - ไม่มี - <b>ประสบการณ์</b> ประธานเจ้าหน้าที่ สายการพาณิชย์ ที่ปรึกษาประธานเจ้าหน้าที่ บริหาร	บมจ. ดุสิตธานี บมจ. ดุสิตธานี บมจ. สายการบินนกแอร์ บมจ. สายการบินนกแอร์ บมจ. สายการบินนกแอร์
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 23 เมษายน 2561				2566 - ปัจจุบัน		
ความสัมพันธ์ทางครอบครัว - ไม่มี -				ม.ค. 2564 - 2566		บมจ. สายการบินนกแอร์
				ม.ค. 2563 - ธ.ค. 2563		บมจ. สายการบินนกแอร์
				ด.ค. 2561 - ธ.ค. 2563	ที่ปรึกษา / กรรมการบริหาร	บมจ. สายการบินนกแอร์
				2558 - 2560	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคล	บมจ. การบินไทย
				2557 - 2558	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ / ที่ปรึกษากรรมการผู้อำนวยการใหญ่	บมจ. การบินไทย
				2557	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	บมจ. การบินไทย
				2556	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ	บมจ. การบินไทย
				2554	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายบริการลูกค้า	บมจ. การบินไทย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน	
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง ชื่อหน่วยงาน
4. นางสาวปิยพร พรหมเชษฐ์ กรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบ	56	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Master of Science in Real Estate Development, Massachusetts Institute of Technology (MIT)</li> <li>- MBA, University of New Hampshire, USA ปริญญาตรี สาขาบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- หลักสูตร Director Certification Program 237/2560</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> <li>- หลักสูตร Role of the Chairman Program ปี 2561</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> <li>- หลักสูตร E: Engage Empower and Execute ปี 2562 สถาบัน SEAC</li> <li>- หลักสูตร Director Leadership Certification Program รุ่น 3/2564</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> <li>- Sustainable Business Strategy from Harvard Business School Online</li> <li>- หลักสูตร Role of the Chairman Program รุ่น 53/2566</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> <li>- หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program รุ่น 17/2566</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> <li>- หลักสูตร ESG in the Boardroom: The Practical Guide for Board</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> <li>- หลักสูตร Successful Formulation &amp; Execution of Strategy รุ่น 43/2566</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> </ul>	ไม่มี	ส.ค. 2565 - ปัจจุบัน เม.ย. 2565 - ปัจจุบัน	บมจ. ดุสิตธานี บมจ. ดุสิตธานี
				2565 - ปัจจุบัน 2564 - ปัจจุบัน 2564 - ปัจจุบัน 2563 - ปัจจุบัน 2565 - ปัจจุบัน	<b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จดทะเบียนอื่น</b> กรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน กรรมการตรวจสอบ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการและกรรมการบริหาร <b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> ประธาน IOD Community of Practices - Sustainability Community
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 25 เมษายน 2565				2564 - ปัจจุบัน 2564 - ปัจจุบัน 2564 - ปัจจุบัน 2563 - ปัจจุบัน 2563 - ปัจจุบัน 2562 - ปัจจุบัน 2551 - ปัจจุบัน	บ. เวชไทย และบริษัทในเครือ บ. ทีซีเอ็มซี เอชเค (2017) และบริษัทในเครือ บ. มาเนอร์ (2016) โฮลดิ้งส์ และบริษัทในเครือ บ. ทีซีเอ็ม ลิฟวิ่ง บ. ทีซี.เอช ซูโม่เอะ มูลนิธิ 100 ต้นสน สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)
				2563 - 2564 2561 - 2563 2561 - 2563 2560 - 2563 2560 - 2563 2560 - 2562	<b>ประสบการณ์การทำงาน</b> ที่ปรึกษา กรรมการ กรรมการและกรรมการบริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการ ประธานคณะกรรมการ กักตุนดูแล

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
5. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ กรรมการอิสระ / กรรมการสรรหา พิจารณาตำแหน่ง และบรรษัทภิบาล	65	- ปริญญาญัตบัณฑิตศึกษาด้านนิติศาสตร์ (สาขา บริหารจัดการ), Radboud University เนเธอร์แลนด์ - Doctor of the Science of Laws (J.S.D.), Stanford University สหรัฐอเมริกา (ทุนฟูลไบรท์) - Master of Laws (LL.M.), Harvard University สหรัฐอเมริกา (ทุนฟูลไบรท์) - Master of Laws (LL.M.), Cornell University สหรัฐอเมริกา (ทุน ก.พ.) - นิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย - เนติบัณฑิตไทย (เนบท.) สำนักอบรมศึกษา กฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา - Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 112/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย - Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ 18/2015 สมาคมส่งเสริม สถาบันกรรมการบริษัทไทย - หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การเมือง การปกครองในระดับนานาชาติ สำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) รุ่นที่ 5 สถาบันพระปกเกล้า - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (ว.ป.อ.) รุ่นที่ 49 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 8 สถาบันวิทยาการตลาดทุน - นิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย (นธป.) รุ่นที่ 1/2556	ไม่มี	ม.ย. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล	บมจ. ดุสิตธานี
				2559 - ส.ค. 2561 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน	กรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ <b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จุดทะเบียนอื่น</b> กรรมการอิสระ กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / กรรมการบรรษัทภิบาลและ การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน กรรมการอิสระ / กรรมการ สรรหาและพิจารณา คำตอบแทน / ประธาน คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี	บมจ. ดุสิตธานี บมจ. ดุสิตธานี
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 1 เมษายน 2559				ต.ค. 2564 - ปัจจุบัน ก.ย. 2564 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ / กรรมการบรรษัทภิบาลและ การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน กรรมการอิสระ / กรรมการ สรรหาและพิจารณา คำตอบแทน / ประธาน คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี	บมจ. ซีพี ออลล์ บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร
				ก.ย. 2564 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ / กรรมการ สรรหาและพิจารณา คำตอบแทน / ประธาน คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี	บมจ. ทู คอร์ปอเรชั่น
ความสัมพันธ์ทางครอบครัว - ไม่มี -				2557 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ / ประธาน กรรมการบรรษัทภิบาลและ ความรับผิดชอบต่อสังคม / กรรมการกำกับกับการปฏิบัติ ตามกฎหมาย	บมจ. ธนาคารกรุงไทย
				ก.พ. 2566 - ปัจจุบัน ส.ค. 2565 - ปัจจุบัน 2564 - ปัจจุบัน	<b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> กรรมการ กรรมการ ที่ปรึกษา	เนติบัณฑิตยสภา ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน) (TIJ) แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)
				2564 - ปัจจุบัน	กรรมการ	ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ สภากาชาดไทย (CAC)
				2562 - ปัจจุบัน 2562 - ปัจจุบัน	รองประธานคณะกรรมการ กฎหมาย นายกสภา	สภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน	
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง
5. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 1/2555</li> <li>- ผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 10/2549</li> <li>- หลักสูตร Cyber Security, Cyber Resilience &amp; Privacy Risk in the Era of Digital Transformation ปี 2561</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงอาเซียน รุ่นที่ 1/2556 สถาบันจัดการธุรกิจ</li> </ul>		2561 - ปัจจุบัน	กรรมการกลาง
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรผู้นำพลังแผ่นดิน รุ่นที่ 3/2557</li> <li>- หลักสูตรผู้นำพลังแผ่นดิน รุ่นที่ 3/2557</li> <li>- หลักสูตรผู้นำพลังแผ่นดิน รุ่นที่ 3/2557</li> </ul>		2560 - ปัจจุบัน	กรรมการบริหารและรองประธานกรรมการ
				2559 - ปัจจุบัน	ศาสตราจารย์พิเศษ
				2557 - ปัจจุบัน	นายกสภา
				2555 - ปัจจุบัน	กรรมการอำนวยการ
				2554 - ปัจจุบัน	กรรมการบริหารและประธานสาขาประเทศไทย
				2553 - ปัจจุบัน	กรรมการบริหาร
				2561 - 2565	<b>ประสบการณ์</b> กรรมการอำนวยการ
				2560 - 2565	อนุกรรมการบริหาร
					ศาสตราจารย์ด้านกิจการต่างประเทศ
				2557 - 2565	กรรมการพิจารณาปรับปรุงประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา
				2557 - มิ.ย. 2564	กรรมการอิสระ / ประธานกรรมการตรวจสอบ
				2562 - 2563	ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
				2557 - 2562	ประธานกรรมการตรวจสอบ
				2557 - 2557	กรรมการตรวจสอบ
				2557 - 2560	ประธานกรรมการตรวจสอบ
				2557 - 2558	ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ
				2551 - 2557	ปลัดกระทรวงยุติธรรม
				2548 - 2551	รองปลัดกระทรวงยุติธรรม

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
<b>6. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิง สุชาดา กีระนันทน์</b> กรรมการอิสระ / ประธาน คณะกรรมการสรรหา พิจารณา ค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล  <b>วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ</b> 1 มีนาคม 2560  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัว</b> - ไม่มี -	77	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดุษฎีบัณฑิต สาขาสถิติ Harvard University. U.S.A.</li> <li>- มหบัณฑิต สาขาสถิติ Harvard University. U.S.A.</li> <li>- พานิชยศาสตร์บัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- Director Certification Program รุ่น 0/2000 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย</li> <li>- Advanced Audit Committee Programs รุ่น 40/2564 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- Board Nomination &amp; Compensation Program รุ่น 14/2565 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- บทบาท หน้าที่ ของกรรมการและผู้บริหาร ของบริษัทจดทะเบียน โดย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์</li> </ul>	ไม่มี	มี.ย. 2562 - ปัจจุบัน   มี.ค. 2560 - ปัจจุบัน  พ.ย. 2563 - ปัจจุบัน  2551 - ปัจจุบัน	ประธานคณะกรรมการสรรหา พิจารณา ค่าตอบแทน กรรมการอิสระ <b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จดทะเบียนอื่น</b> ประธานกรรมการอิสระ / กรรมการอิสระ / กรรมการสรรหาและพิจารณา ค่าตอบแทน กรรมการอิสระ / ประธาน กรรมการตรวจสอบ / ประธานคณะกรรมการบริหาร ความยั่งยืนและความเสี่ยง <b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> ประธานคณะกรรมการ ดำเนินงาน กรรมการ / กรรมการตรวจสอบ / ประธานคณะกรรมการ ทรัพยากรบุคคล รองประธานกรรมการ กรรมการสภา กรรมการและเหรัญญิก	บมจ. ดุสิตธานี   บมจ. ดุสิตธานี  บมจ. บี.กริม เพาเวอร์   บมจ. เสริมสุข   บมจ. เสริมสุข   ร้านกาแฟ  สภาภาษีไทย   มูลนิธิสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก วิทยาลัยเทคโนโลยีจิตรลดา มูลนิธิเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามพระราชดำริฯ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
				ปัจจุบัน		
				ปัจจุบัน		
				ปัจจุบัน		
				ปัจจุบัน		

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
6. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิง สุชาดา กีระนันทน์ (ต่อ)				2558 – มี.ค. 2561	<b>ประสบการณ์</b> รองประธานกรรมการ / ประธานกรรมการอิสระ / ประธานกรรมการ ทรัพยากรบุคคล	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย
				2555 – ก.พ. 2561	นายกสมาคมมหาวิทยาลัย	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
				2554 – 2557	ประธานกรรมการบริหาร	โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
				2549 – 2551	สมาชิก	สถาบันปัญญาดีแห่งชาติ
				2547 – 2551	อธิการบดี	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
				2542 – 2547	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
				2534 – 2542	คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
				2531 – 2551	กรรมการสภา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
7. นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์ กรรมการอิสระ / ประธานคณะกรรมการการลงทุน	74	<div><div>- ปริญญาโท สาขาการเงินการคลัง Wharton School, University of Pennsylvania</div><div>- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมดีมาก) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</div><div>- Director Certification Program รุ่น 58/2005</div><div>- Corporate Governance for Capital Market Intermediaries</div><div>- รุ่น Exclusive ปี 2557</div><div>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</div><div>- ประกาศนียบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน รุ่นที่ 5</div><div>- ปริญญาบัตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปรอ. รุ่นที่ 344)</div><div>- การฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ (PD) สถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน รุ่นที่ 15</div><div>- ประกาศนียบัตร วพน. 12 หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ด้านวิทยาการพลังงาน โดยสถาบันวิทยาการพลังงาน</div><div>- หลักสูตรวิทยากรผู้นำไทย-จีน รุ่นที่ 5 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ</div><div>- สัมมนาคณะกรรมการตรวจสอบหัวข้อ "ทุจริต" ในการตกแต่งงบการเงิน</div><div>- อัปเดตสภาพเศรษฐกิจ ทิศทาง ESG กับคาร์บอนไดออกไซด์" โดย EY Corporate Services Limited</div></div>	ไม่มี	ม.ย. 2562 - ปัจจุบัน มี.ค. 2560 - ปัจจุบัน	ประธานคณะกรรมการลงทุน บมจ. ดุสิตธานี กรรมการอิสระ บมจ. ดุสิตธานี <b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จดทะเบียนอื่น</b> กรรมการอิสระ / ประธาน บมจ. พี.ซี.เอส. แมชีน กรุ๊ป โฮลดิ้ง กรรมการตรวจสอบ บมจ. ทรินิตี้ วัฒนา ประธานกรรมการ บมจ. ทรินิตี้ วัฒนา <b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> กรรมการและคณะกรรมการ สรรหาและพิจารณาผลตอบแทน บ. สมิาร์ท ไอที กรุ๊ป กรรมการ บ. การแพทย์ สุขุมวิท 62 ที่ปรึกษาคณะกรรมการ สมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทย อุปนายก สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย <b>ประสบการณ์</b> กรรมการอิสระ / ประธาน บมจ. แลนด์ แอนด์ เฮาส์ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบ บมจ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กรุงเทพมหานคร รองประธานกรรมการ สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย กรรมการ/ ประธานกรรมการ บมจ. หลักทรัพย์ เพื่อบริการหลักทรัพย์ กลยุทธ์องค์กร	
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 1 มีนาคม 2560						
ความสัมพันธ์ทางครอบครัว						
- ไม่มี -						

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
8. นายสมประสงค์ บุญยะชัย กรรมการอิสระ / กรรมการการลงทุน / กรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล	68	<ul style="list-style-type: none"><li>- Master of Engineering (IE&amp;M) สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT)</li><li>- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมอุตสาหการ) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี</li><li>- Director Certification Program รุ่น 65/2548 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li><li>- Directors Accreditation Program (DAP) รุ่น 30/2547 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li><li>- Role of the Chairman Program (RCP) รุ่น 21/2552 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li><li>- High Performance Board 2558 from IMD Business School, Switzerland</li><li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 4 จากสถาบันวิทยาการพลังงาน</li><li>- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่น 17 จากสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม</li><li>- Corporate Restructuring, Mergers, and Acquisitions, Harvard Business School</li><li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ รุ่นที่ 4 (TEPCoT) จากหอการค้าแห่งประเทศไทยร่วมกับกระทรวงพาณิชย์</li></ul>	ไม่มี	ม.ย. 2564 - ปัจจุบัน	กรรมการสรรหา พิจารณา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล	บมจ. ดุสิตธานี
				ม.ย. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการการลงทุน	บมจ. ดุสิตธานี
				ก.ค. 2560 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ	บมจ. ดุสิตธานี
				<b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จดทะเบียนอื่น</b> กรรมการอิสระ/ กรรมการด้านความยั่งยืน กำกับดูแลกิจการ และบริหารความเสี่ยง ประธานกรรมการ/ กรรมการอิสระ/ ประธานคณะ กรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน บรรษัทภิบาล และการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประธานกรรมการ / กรรมการอิสระ กรรมการ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร / ประธานคณะ กรรมการกำกับดูแลกิจการ / รักษาการประธานกรรมการบริหาร		
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 1 กรกฎาคม 2560				เม.ย. 2565 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ/ กรรมการด้านความยั่งยืน กำกับดูแลกิจการ และบริหารความเสี่ยง ประธานกรรมการ/ กรรมการอิสระ/ ประธานคณะ กรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน บรรษัทภิบาล และการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประธานกรรมการ / กรรมการอิสระ กรรมการ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร / ประธานคณะ กรรมการกำกับดูแลกิจการ / รักษาการประธานกรรมการบริหาร	บมจ. เอ็นเนอร์จี้ ดีเวลลอปเม้นท์ บมจ. โอเอสเอส
				2564 - ปัจจุบัน		
				2564 - ปัจจุบัน		บมจ. ไทยคม
				2560 - ปัจจุบัน		บมจ. บีอีซี เวลต์
ความล้มเหลวทางครอบครัว - ไม่มี -				2562 - ปัจจุบัน	<b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการบริหาร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ คณะกรรมการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพและทรัพยากรมนุษย์
				2561 - ปัจจุบัน		
				2560 - ปัจจุบัน		

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง (ต่อ)	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
8. นายสมประสงค์ บุญยะชัย (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"><li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 6 จากสถาบันวิทยาการตลาดทุน</li><li>- หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) รุ่นที่ 11 จากสถาบันพระปกเกล้า</li></ul>		<b>ประสบการณ์</b>		
				ด.ค. 2564 – พ.ค. 2566	กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	บมจ. ไทยคม
				มิ.ย. 2565 – ก.ย. 2566	ประธานกรรมการ	บมจ. เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริง
				2545 – ก.ย. 2566	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ	บมจ. เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริง
				ก.ย. 2564 – ก.พ. 2565	กรรมการ	บ. อินโนพาวเวอร์
				2548 – 2564	กรรมการ	บ. แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค
				เม.ย. 2559 – ธ.ค. 2564	รองประธานคณะกรรมการและกรรมการอิสระ	บมจ. โอเอสสกา
				2562 – ต.ค. 2564	กรรมการพัฒนาสู่ความยั่งยืน	บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
				2551 – ต.ค. 2564	รองประธานกรรมการ	บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
				2551 – 2562	กรรมการพัฒนาความเป็นผู้นำและกำหนดค่าตอบแทน	บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
				เม.ย. 2550 – ก.ย. 2564	กรรมการ	บมจ. อินทัช โฮลดิ้งส์

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
9. นางนวลพรรณ ลำชา กรรมการ	57	- ปริญญาโท สาขาการจัดการการศึกษา Boston University ประเทศสหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรี สาขาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) 2548	ไม่มี	ส.ค. 2564 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. ดุสิตธานี
					<b>ตำแหน่งในบริษัท</b> <b>จดทะเบียนอื่น</b>	
				2553 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ / ประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร / กรรมการคณะอำนวยการ บริหาร / กรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยง / กรรมการ ลงทุน	บมจ. เมืองไทยประกันภัย
				2553 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. ภัทรลีสซิง
				2553 - ปัจจุบัน	ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการ	บมจ. เมืองไทยประกันชีวิต
				2564 - ปัจจุบัน	<b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b> ประธานกรรมการ	มูลนิธิมาดามแป้ง
				2564 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. บ้านบึงเวชกิจ
				2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ	มูลนิธิวงดุริยางค์ซิมโฟนี กรุงเทพฯ ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าสิริวัณณวรี นารีรัตนราชกัญญา
				2562 - ปัจจุบัน	ที่ปรึกษากรรมการ	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
				2561 - ปัจจุบัน	กรรมการกลาง	มูลนิธิรามธิบดี ในพระบรมราชูปถัมภ์สมเด็จพระ พระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ 9 สิงหาคม 2564				2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	มูลนิธิส่งเสริมโอลิมปิกวิชาการและพัฒนาศาสตร์ การศึกษานานาชาติศึกษา
				2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	มูลนิธิธีรภัฏไทย
				2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. สุวรรณชาติ ในพระบรมราชูปถัมภ์
				2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	มูลนิธิโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช
				2560 - ปัจจุบัน	กรรมการรองเลขาธิการ	หอการค้าและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
9. นางนวลพรรณ ลำช้า (ต่อ) กรรมการ				2560 – ปัจจุบัน	ที่ปรึกษา	สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
				2559 – ปัจจุบัน	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	สภามหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
				2558 – ปัจจุบัน	กงสุล กิตติมศักดิ์	สาธารณรัฐ 튀นิเซีย ประจำประเทศไทย
				2553 – ปัจจุบัน	ที่ปรึกษาคณะกรรมการ	บ. เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง
				2553 – ปัจจุบัน	ที่ปรึกษาคณะกรรมการ	บมจ. เมืองไทย เรียวล เอสเตท
				2552 – ปัจจุบัน	ประธานกิตติมศักดิ์	บ. ซังฮอนอเร่ (กรุงเทพ)
					<b>ประสบการณ์</b>	
				2565 – 2566	กรรมการ	บมจ. ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล
				2561 – 2562	กรรมการ	บมจ. ดู เคย์ ดรีม
				2560 – 2562	กรรมการกำกับและบริหารเงินลงทุน	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
				2557 – 2560	กรรมการเอกอัครราชทูต	คณะกรรมการเอกอัครราชทูต
				2557 – 2560	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
				2557 – 2559	ที่ปรึกษาประธาน	สถาบันบัญญัติแห่งชาติ

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
10. นายชินนท โทณวนิก รองประธานกรรมการ / ประธานคณะกรรมการบริหาร / กรรมการการลงทุน  กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผู้พัน บริษัท	66	- Master of Business Administration, Boston University สหรัฐอเมริกา - Director Certification Program รุ่น 72/2549 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย - Director Accreditation Program รุ่น 10/2547 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย - The Board's Role in Mergers and Acquisitions รุ่น 1/2565 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย - Role of the Chairman Program รุ่น 51/2565 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย - สัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์จากธนาคารแห่งประเทศไทย	49.94 รวมอยู่ ในกลุ่มท่าน ผู้หญิงชนัดล ปิยะอูย	ก.พ. 2566 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต ฟู้ดส์
				ธ.ค. 2565 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. เดอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต
				ส.ค. 2560 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท
				ม.ย. 2560 - ปัจจุบัน	กรรมการการลงทุน	บมจ. ดุสิตธานี
				ม.ค. 2559 - ปัจจุบัน	รองประธานกรรมการ และ ประธานคณะกรรมการบริหาร	บมจ. ดุสิตธานี
				2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. วิมานสุริยา
				2557 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd.
				2557 - ปัจจุบัน	อุปนายกสภาวิทยาลัย	วิทยาลัยดุสิตธานี
				2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต ไชน่า แคปิตอล
				2554 - ปัจจุบัน	กรรมการ	DMS Property Investment Pvt. Ltd.
ความสัมพันธ์ทางครอบครัว พี่ชายนางลีนี เียรประสิทธิ์ บิดานายศิริเดช โทณวนิก				2522 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์
				2551- ปัจจุบัน	กรรมการ	Dusit Overseas Co., Ltd.
				2538 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	Dusit Thani Philippines, Inc.
				2533 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์
				<b>ตำแหน่งในบริษัท</b>		
				<b>จดทะเบียนอื่น</b>		
				เม.ย. 2565 - ปัจจุบัน	กรรมการกลั่นกรองสินเชื่อ และการลงทุน และการกรรมการ ตรวจสอบ	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย
				เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย
				2563 - ปัจจุบัน	<b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b>	
				ปัจจุบัน	ประธานกรรมการธุรกิจ ท่องเที่ยวและบริการ	บริษัท ไทย ดิจิทัล แพลตฟอร์ม วิชาหกกิจ เพื่อสังคม จำกัด หอการค้าไทย
				ปัจจุบัน	หัวหน้าทีมภาคเอกชน	คณะทำงานด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว และ MICE (D3) ภายใต้คณะกรรมการสถาน พลั้งประชารัฐ
				2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ปิยะศิริ
				2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. เจทีบี (ประเทศไทย)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
10. นายชินนท์ โทณวณิช (ต่อ)				2553 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ชันด์และลูก
				2532 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ไทย-เจแปน แก๊ส
				2531 – ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ธนจิรัง
					<b>ประสบการณ์</b>	
				2561 – พ.ย. 2565	กรรมการ	บ. ดุสิต ฟู้ดส์
				2560 – ธ.ค. 2665	กรรมการ	D&J Co., Ltd.
				2558 – ก.ย. 2563	รองประธานกรรมการ	Dusit Hospitality Education Philippines Inc.
				2555 – ก.ค. 2562	กรรมการ	Dusit USA Management Inc.
				2553 – มิ.ย. 2562	กรรมการ	บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์
				2551 – มิ.ย. 2562	กรรมการ	บ. ดุสิต เวสต์วูด
				2543 – มิ.ย. 2562	กรรมการ	บ. เทวาริณย์ สป่า
				2557 – มิ.ย. 2562	กรรมการ	บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์
				2549 – ม.ค. 2562	กรรมการ	บ. เดอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต
				2554 – มี.ค. 2561	กรรมการ	Dusit Bird Hotels Pvt. Ltd.
				2559 – มิ.ย. 2560	กรรมการ	บ. ศาลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์ / บ. พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ / บจ. ส่วนลุ่ม พร็อพเพอร์ตี้
				2553 – 2559	กรรมการในคณะกรรมการลงทุน	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า ดุสิตธานี
				2553 – 2559	Board Member	The Emirates Academy of Hospitality Management บมจ. ดุสิตธานี
				2549 – 2558	กรรมการผู้จัดการ / ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	กรมการผู้จัดการ / ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
				2549 – 2551	สมาชิก	สถาบันบัญญัติแห่งชาติ
				2549 – 2551	กรรมการ	คณะกรรมการจัดการอุตสาหกรรมและการท่องเที่ยว
				2549 – 2551 และ 2542 – 2543	ประธาน	Asean Hotels and Restaurants Association
				2547 – 2551 และ 2541 – 2545	นายกสมาคม	สมาคมโรงแรมไทย
				2544 – 2546	ประธานอุตสาหกรรมบริการ	สภาหอการค้าไทย



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
<b>11. นางลีนี เจริญประสิทธิ์</b> กรรมการ / กรรมการบริหาร  กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพัน บริษัท	65	- ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย - Mac Duffies Springfield, MA ประเทศสหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย - หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท รุ่นที่ 29 - หลักสูตรพื้นฐานกฎหมายและกฎเกณฑ์ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน รุ่น 8/2555 - Director Certification Program Refresher Course รุ่น 2/2009 - Improving the Quality of Financial Reporting รุ่น 1/2006 - Finance for Non-Financial Director รุ่น 22/2005 - Director Certification Program รุ่น 65/2005 - Director Accreditation Program รุ่น 9/2004 สมาคมส่งเสริม สถาบันกรรมการ บริษัทไทย	49.94 รวมอยู่ ในกลุ่มท่าน ผู้เกี่ยวข้อง ร้อยละ	ปัจจุบัน	กรรมการ / กรรมการบริหาร	บมจ. ดุสิตธานี
				2557 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์
				2556 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต ไซน่า แคปิตอล
				2554 - ปัจจุบัน	กรรมการ	DMS Property Investment Pvt. Ltd.
<b>วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ</b> 26 เมษายน 2522				2553 - ปัจจุบัน	กรรมการ	Dusit Thani Philippines, Inc. /
				2552 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์
				2553 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. ดุสิต ไทยพรีอเพอรัลตี้
					กรรมการ	บ. ดุสิตธานี พรีอเพอรัลตี้
<b>ความล้มเหลวพันธกิจทางครอบครัว</b> น้องสาวนายชินนท ทัศนนิค					<b>ตำแหน่งในบริษัท</b>	
					<b>จดทะเบียนอื่น</b>	
				2559 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ และ กรรมการตรวจสอบ	บมจ. โอเอสโก
					<b>ตำแหน่งในกิจการอื่น</b>	
				ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. แอคที ฟรินดิง / บ. ชนบดีและลูก / บ. ปิยะศิริ / บ. ธนจิรัง / บ. จูญูร์สมี
					<b>ประสบการณ์</b>	
				2551 - ต.ค. 2565	กรรมการ	บ. ดุสิต เวสต์วูด
				2543 - ต.ค. 2564	กรรมการ	บ. เทวาลัย สป่า
				ส.ค. 2561 - เม.ย. 2563	กรรมการ	บ. คิวบี เรย์ล พรีอเพอรัลตี้
				2549 - 2563	กรรมการ	บ. เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต
				2558 - ต.ค. 2562	กรรมการ	Dusit Hospitality Education Philippines Inc.
				2555 - ก.ค. 2562	กรรมการ	Dusit USA Management Inc.
				2551 - มี.ย. 2562	กรรมการ	Dusit Overseas Co., Ltd.
				2557 - พ.ย. 2561	กรรมการ	Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd.
				2554 - มี.ค. 2561	กรรมการ	Dusit Bird Hotels Pvt. Ltd.
				2551 - ก.ย. 2559	เลขานุการบริษัท	บมจ. ดุสิตธานี
				2523 - ก.ย. 2559	เลขานุการคณะกรรมการ	บมจ. ดุสิตธานี

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
12. นางสุภาจิ สุธรรมพันธุ์ กรรมการ / กรรมการบริหาร / กรรมการการลงทุน / ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม / ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง / ประธานคณะกรรมการความยั่งยืน	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการเงินและการบัญชีต่างประเทศ มหาวิทยาลัย Northrop มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>- ปริญญาตรีสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>- Director Certification Program รุ่น 89/2007</li> <li>- Advanced Audit Committee Program รุ่น 23/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่น 16/2556 สถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่น 19 วิทยาลัยการยุติธรรม</li> <li>- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง “ธรรมศาสตร์เพื่อสังคม” (นธธ.) รุ่น 1 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> </ul>	ไม่มี	ม.ย. 2565 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. บองซูร์ / บ. พอร์ต รอยัล / BAKEIP Limited / Baujour International Co Limited
				พ.ค. 2565 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. บองซูร์ เบเกอร์ เอเชีย
				เม.ย. 2565 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. สเวนส์ พร็อพเพอร์ตี้
				ก.พ. 2564 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. เดอะ คูกิ่ง แคปิทอล แบงคอก / บ. เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก
				ก.พ. 2563 - ปัจจุบัน	กรรมการการลงทุน	บมจ. ดุสิตธานี
				ก.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต เรียวล ฟู้ดส์
				ม.ย. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ รีท
				ม.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. เอ็มเพอริว เคเทอริง
				พ.ย. 2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd.
				ก.ย. 2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	LVM Holdings Pte Ltd.
ความล้มเหลวทางครอบครัว - ไม่มี -				พ.ค. 2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต กาสโทร
				มี.ค. 2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต ฟู้ดส์
				พ.ย. 2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. อาคัย โฮลดิ้งส์
				เม.ย. 2560 - ปัจจุบัน	กรรมการ	D&J Co., Ltd.
				ส.ค. 2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ / กรรมการบริหาร	บ. วิมานสุริยา
				เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิตธานี พร็อพเพอร์ตี้ส์ / บ. ดุสิต แมนเนจเม้นท์
				มี.ค. 2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. ดุสิต ไชน่า แคปิทอล / DMS Property Investment Pvt. Ltd.
				ก.พ. 2559 - ปัจจุบัน	กรรมการ	Dusit Overseas Co., Ltd. / Dusit Thani Philippines, Inc.
				ม.ค. 2559 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม / กรรมการบริหาร	บมจ. ดุสิตธานี
				ธ.ค. 2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์
วันที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ	1 ตุลาคม 2558			พ.ย. 2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ	วิทยาลัยดุสิตธานี
				ต.ค. 2558 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. ดุสิตธานี

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทรวมผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
12. นางศุภจิ สุธรรมพันธุ์ (ต่อ)						
ตำแหน่งในบริษัท						
จดทะเบียนอื่น						
			ก.ย. 2564 - ปัจจุบัน	กรรมการ และการกรรมการบริหารกิจการและสรรหา	บมจ. เอสซีซี แพคเกจจิ้ง	
			2565 - ปัจจุบัน	กรรมการกลั่นกรองเงินเชื่อและการลงทุน	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	
			2563 - ปัจจุบัน	ประธานกรรมการทรัพยากรบุคคลและกำหนดอัตราค่าตอบแทน	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	
			2561 - ปัจจุบัน	กรรมการกำกับความเสี่ยง	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	
			2558 - ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ	บมจ. ธนาคารกสิกรไทย	
ตำแหน่งในกิจการอื่น						
			2563 - ปัจจุบัน	ประธานคณะกรรมการเรื่อง Digital Literacy	คณะกรรมการปฏิรูปประเทศไทย	คณะกรรมการการปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม
			มี.ย. 2563 - ปัจจุบัน	กรรมการ	คณะกรรมการปฏิรูปประเทศไทย	คณะกรรมการการปฏิรูปประเทศไทย
			2563 - ปัจจุบัน	กรรมการ ในคณะกรรมการที่ปรึกษา	สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กิตติภาพ และกรรมการพัฒนาศักยภาพการมนุษย์
			เม.ย. 2563 - ปัจจุบัน	อนุกรรมการ	คณะกรรมการด้านการสร้างและพัฒนาบัณฑิต	คณะกรรมการการปฏิรูปประเทศไทย
			ม.ค. 2563 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	คณะกรรมการการปฏิรูปประเทศไทย
			ก.ค. 2562 - ปัจจุบัน	กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ	วิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	วิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
			พ.ย. 2559 - มี.ค. 2566	Member of the International Advisory Board	Ecole Hôtelière de Lausanne	คณะกรรมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
			ก.ย. 2558 - ปัจจุบัน	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	มหาวิทยาลัยวอชิงตัน	มหาวิทยาลัยวอชิงตัน
			พ.ค. 2557 - ปัจจุบัน	กรรมการอำนวยการ	สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย	สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
12. นางศุภจิ สุธรรมพันธุ์ (ต่อ)					<b>ประสบการณ์</b>	
				เม.ย. 2559 - 2565	กรรมการ	บ. เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต
				ก.พ. 2559 - 2565	กรรมการ	Dusit Hospitality Education Philippines Inc.
				มี.ค. 2561 - ต.ค. 2563	กรรมการ	บมจ. เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์
				ส.ค. 2559 - ก.ย. 2562	กรรมการ	บ. สเวนลูม พร็อพเพอร์ตี้
				ก.ย. 2559 - ก.ย. 2562	กรรมการ	บ. พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์
				ก.ย. 2555 - พ.ย. 2561	กรรมการผู้อำนวยการจัดการ	มหาวิทยาลัยมหิดล
				ก.ย. 2560 - เม.ย. 2561	กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	บมจ. สายการบินนกแอร์
				ส.ค. 2559 - เม.ย. 2561	กรรมการอิสระ /	บมจ. สายการบินนกแอร์
					กรรมการตรวจสอบ	
				มี.ค. 2559 - 2560	กรรมการในคณะกรรมการ	กองทุนรวมเอสังห์ทรัพย์สินและสิทธิการเช่า ดุสิตธานี
				ต.ค. 2559 - มี.ย. 2560	กรรมการ	บ. ศาเลาแดง พร็อพเพอร์ตี้ แมนเนจเม้นท์
				2558 - 2559	กรรมการที่ปรึกษาหลักสูตร	สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาล
					เยาวชนก้าวหน้า	ยุติธรรม
				2554 - 2558	ประธานกรรมการบริหาร /	บมจ. ไทยคม
					ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	
				2554 - 2558	ประธานกรรมการบริหาร	บมจ. อินทัช
					สายธุรกิจสื่อโฆษณา และ	
					ธุรกิจใหม่	
				2554 - 2558	ประธานกรรมการบริหาร /	บมจ. ซีเอส ล็อกซ์อินโฟ
					กรรมการ / ประธาน	
					คณะกรรมการกำหนด	
					คำตอบแทน	
				2554 - 2558	ประธานกรรมการ /	บริษัท เซนนิตัน อินเวสเมนต์ พีทีอี
					ประธานกรรมการบริหาร	

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการ ถือหุ้นใน บริษัทรวม ผู้เกี่ยวข้อง (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
12. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์ (ต่อ)				2554 - 2557	คณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
				2553 - 2554	ผู้จัดการทั่วไปและ รองประธาน โกลบอล เทคโนโลยี เซอร์วิส	IBM ASEAN
				2552 - 2553	ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สำนักประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	สำนักงานใหญ่ IBM, New York, U.S.A.
				2550 - 2552	ผู้จัดการทั่วไปและรองประธาน ธุรกิจทั่วไป	IBM ASEAN
				2546 - 2550	กรรมการผู้จัดการใหญ่	บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด

คณะผู้บริหาร และประวัติ

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2566

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัท (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	
รายละเอียดปรากฏอยู่ใน ประวัติและข้อมูลคณะกรรมการ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)						
1. นางศุภจิ สุธรรมพันธุ์						
2. นายสุกิจ งามสง่าพงษ์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี และการเงิน  ความสัมพันธ์ทางครอบครัว - ไม่มี -	55	- ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ปริญญาโท สาขาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - ปริญญาตรี สาขาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต (สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประเทศไทย) - ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล (สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล สำนักงานใหญ่ รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา) - Director Certification Program (DCP) รุ่น 240/2560 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย - หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) สมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย - หลักสูตร Corporate Governance for Executive สมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย - หลักสูตร High Performance Leadership (HPL) IMD Business School ประเทศสิงคโปร์ - หลักสูตร Holcim Senior Leadership Seminar, IMD Business School ประเทศสวิตเซอร์แลนด์	ไม่มี	2565 - ปัจจุบัน  2563 - ปัจจุบัน  2562 - ปัจจุบัน  ด.ค. 2562 - ปัจจุบัน ก.ย. 2562 - ปัจจุบัน  2563 - 2565  2559 - 2562  2559 - 2562  2554 - 2559  2551 - 2554  2546 - 2551  2545 - 2548  2543 - 2546  2534 - 2543	กรรมการ  กรรมการ  กรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี และการเงิน กรรมการ  รองประธาน  ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร Corporate Controller  หัวหน้าหน่วยงานบัญชีและ รายงาน อาจารย์พิเศษ การควบคุม และตรวจสอบภายใน หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบ ภายใน และเลขานุการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้จัดการอาวุโส	บ. เดอะ คิวกิ้ง แคปิตอล แบงคอก / บ. เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก บมจ. ดุสิต ไทยพร็อพเพอร์ตี้ส์ / บ. อาคัย โฮลดิ้งส์ / บ. ดุสิต ไซน่า แคปิตอล / บ. ดุสิต ฟู้ดส์ / Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd. บ. ดิ ออริจิ้น ดุสิต บมจ. ดุสิตธานี  Dusit Hospitality Education Philippines Inc. กลุ่มบริษัท คอนวูด (บริษัทย่อยในกลุ่ม บมจ. ปูนซีเมนต์นครหลวง) และ บ. ปูนซีเมนต์ตราลูกโลก (บริษัทย่อยใน กลุ่ม บมจ. ปูนซีเมนต์นครหลวง) ฟิที คอนวูด อินโดนีเซีย กรุงเทพมหานคร โกลซิမ် กรุ๊ป ซัพพลายเออร์ กรุซุริค ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ บมจ. ปูนซีเมนต์นครหลวง  มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  บมจ. ปูนซีเมนต์นครหลวง  บริษัท สำนักงาน เอสจี ฌ ฌกลาง (อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน) จำกัด

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัท (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	
2. นายสุกิจ งามสง่าพงษ์ (ต่อ)						
		<ul style="list-style-type: none"><li>- Director Refreshment Program (DRP) รุ่นที่ 1/2021, 2/2021, 3/2021 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li><li>- Successful Formulation &amp; Execution of Strategy (SFE 4/2565) สมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย</li><li>- หลักสูตร CFO's Refresher Course 2566 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (6 ชั่วโมง)</li><li>- TLCA CFO Professional Development Program ครั้งที่ 1/2566, 2/2566, 3/2566, 5/2566, 6/2566 สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (10 ชั่วโมง)</li></ul>				
3. นางสาวละอียด โควาวิสารักษ์						
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน และธุรกิจใหม่	61	<ul style="list-style-type: none"><li>- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์</li><li>- วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (เอไอที)</li><li>- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li><li>- Director Certification Program, IOD 2015 สมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย</li><li>- 2017 Asia Pacific Hotel Management Agreement Seminar, Bangkok</li><li>- Asia Pacific Conference (AOCAP), Macao, China</li></ul>	ไม่มี	ม.ค. 2567 – ปัจจุบัน มิ.ย. 2565 – ปัจจุบัน  พ.ค. 2565 – ปัจจุบัน 2563 – ปัจจุบัน  2562 – ปัจจุบัน  2559 – ปัจจุบัน  2563 – 2566 2563 – 2565 2556 – 2559	กรรมการ กรรมการ  กรรมการ กรรมการ  กรรมการ  ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน กรรมการ กรรมการ รองประธานฝ่ายพัฒนาธุรกิจใหม่	บ. เอ็มเพอริว เคเทอริง บ. บองซูร์ / บ. พอร์ต รอยัล / BAKEIP Limited / Baujour International Co Limited บ. บองซูร์ เบเกอร์ เอเชีย บ. วิมานสุริยา / บ. พระราม 4 เดเวลอปเม้นท์ บ. ดุลิต เวิลด์วายด์ / บ. ดุลิต กาลัสโทร / บ. ดุลิต เรย์ล ฟู้ดส์ บมจ. ดุลิตธานี  บ. ดุลิต ฟู้ดส์ บ. สานลุม พร็อพเพอร์ตี้ บมจ. อินทัช โฮลดิ้งส์
ความล้มเหลวทางธุรกิจ						
- ไม่มี -						



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ประสบการณ์การทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
3. นางสาวละเอียด ไคววีสารัช (ต่อ)		- MIT SLOAN SASIN ACTION LEARNING CONFERENCE 2018, Sasin School of Management		2546 - 2556	ที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร	บ. ไอบีเอ็ม ประเทศไทย และ ไอบีเอ็ม เอพี (เชียงใหม่)
		- Private Wealth Management		2533 - 2544	รองประธานฝ่ายพัฒนาสินค้าใหม่	บ. เทเลคอมเอเชีย
		- APAC Summit 2018, Singapore		2530 - 2532	ผู้บริหารฝ่ายธุรกิจ	บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร
				2528 - 2529	นักวิเคราะห์ระบบ	บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย
4. นางจิตอนงค์ ภูมิภาค ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย  ความสัมพันธ์ทางครอบครัว - ไม่มี -	56	- นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยลอนดอน	ไม่มี	2560 - ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมาย	บมจ. ดุสิตธานี
		- นิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		2554 - 2560	ที่ปรึกษากฎหมาย	บ. ไอบีเอ็ม ประเทศไทย
		- เกียรตินิยม "Proficiency in English for Academic Purposes", University College London		2546 - 2553	ทนายความหุ้นส่วน	บ. เมเยอร์ บราวน์ เจเอสเอ็ม (ประเทศไทย)
		- เกียรตินิยม "Drafting of Patent Applications in European Community" European Patent Office		2544 - 2545	ที่ปรึกษากฎหมาย	บ. กฎหมายเอสซีจี
		- เกียรตินิยม "Negotiating and Drafting International Commercial Contract" The Study Group - Oxford, The U.K.		2532 - 2544	นิติกร	บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย
		- หลักสูตร Business Concept Development บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)				
		- เกียรตินิยม "Completion of the Program Training of Lawyers for International Practice & Arbitration" กระทรวงยุติธรรม				
		- International Practice & Arbitration" กระทรวงยุติธรรม				
		- Leadership Development Workshop, Berkeley, 2017				

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ประสบการณ์ทำงาน	
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง
<b>5. นายจิรศักดิ์ ฌองฌาค์</b> <b>เครดิตเลซ-สแปซ</b> ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัว</b> - ไม่มี -	58	- Hotel Management School of Lausanne - Switzerland (Advanced Certificate in Hotel Management) - Hotel Management School of Toulouse - France (BTS Diplôme - Catering equivalent to HND in Hospitality Management) - Hotel Management School of Thonon-Les-Bains - France (Baccalauréat technologique Diplôme - option hotel (Equivalent to A Levels))	ไม่มี	2566 - ปัจจุบัน	Dusit Japan Co., Ltd. / Dusit Thani Philippines Inc.
				2565 - ปัจจุบัน	Dusit Maldives Management Pvt. Ltd. / Dusit Worldwide Maldives Pvt. Ltd. / Dusit Maldives Investment Pvt. Ltd.
				2565 - ปัจจุบัน	LVM Holdings Pte. Ltd. / บ. เกรซ มี / Dusit USA Management Inc. / D&J Co., Ltd. / Dusit Overseas Co., Ltd. / บ. ดุสิต เวสต์วายด์ / บ. ดุสิตธานี รีท บมจ. ดุสิตธานี
<b>6. ดร. นีรมล จินดาบุญวัฒน์</b> ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัว</b> - ไม่มี -	60	- การจัดการธุรกิจมนุษย์บัณฑิต สาขาพฤติกรรมศึกษา (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตเออร์ไวน์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) สาขาการจัดการ (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตริเวอร์ไซด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	ไม่มี	มิ.ย. 2565 - ปัจจุบัน	AccorHotels
				พ.ย. 2563 - มิ.ย. 2565	Luxury segment AccorHotels
				ส.ค. 2559 - ต.ค. 2563 เม.ย. 2557 - ก.ค. 2559	Upscale and Luxury segments AccorHotels
<b>6. ดร. นีรมล จินดาบุญวัฒน์</b> ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัว</b> - ไม่มี -	60	- การจัดการธุรกิจมนุษย์บัณฑิต สาขาพฤติกรรมศึกษา (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตเออร์ไวน์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) สาขาการจัดการ (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตริเวอร์ไซด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	ไม่มี	2562 - ปัจจุบัน	บ. ดุสิต เวสต์วายด์ / บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ / บ. ดุสิต ฮอลิปีดลิตี ซีอีวีเอส / บ. เกรซ มี บมจ. ดุสิตธานี
				2559 - ปัจจุบัน	บ. ไอบีเอ็ม ประเทศไทย
				2555 - 2559	บ. ไอบีเอ็ม โซลูชันส์ ดิจิทัล
<b>6. ดร. นีรมล จินดาบุญวัฒน์</b> ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัว</b> - ไม่มี -	60	- การจัดการธุรกิจมนุษย์บัณฑิต สาขาพฤติกรรมศึกษา (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตเออร์ไวน์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) สาขาการจัดการ (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตริเวอร์ไซด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	ไม่มี	2551 - 2555	บ. ไอบีเอ็ม โซลูชันส์ ดิจิทัล
				2549 - 2551	บ. ไอบีเอ็ม โซลูชันส์ ดิจิทัล
				2545 - 2549	บ. ไอบีเอ็ม ประเทศไทย
<b>6. ดร. นีรมล จินดาบุญวัฒน์</b> ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัว</b> - ไม่มี -	60	- การจัดการธุรกิจมนุษย์บัณฑิต สาขาพฤติกรรมศึกษา (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตเออร์ไวน์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) สาขาการจัดการ (ทุนมูลนิธิอานันทมหิดล) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตริเวอร์ไซด์ ประเทศสหรัฐอเมริกา - วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	ไม่มี	2543 - 2545	บ. PwC ประเทศไทย
				2539 - 2543	มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตเออร์ไวน์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนถือหุ้นในบริษัท (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
7. นายศิริเดช โทณวนิก รองประธานฝ่ายพัฒนาธุรกิจ โรงแรม	38	- ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) สาขาการพัฒนาเศรษฐกิจ และการเมือง University of Exeter สหราชอาณาจักร	0.01%	พ.ค. 2566 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. เซเวียร์ อีทส์
				มิ.ย. 2565 - ปัจจุบัน	รองประธานฝ่ายพัฒนากิจ โรงแรม	บมจ. ดุสิตธานี
ความสัมพันธทางครอบครัว บุตรชายของนายชินนัท โทณวนิก				ม.ค. 2565 - ปัจจุบัน	กรรมการ	D&J Co., Ltd.
				ก.พ. 2564 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บ. เดอะ ดิกกิ้ง แคปิตอล แบงคอก / บ. เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก
				2563 - ปัจจุบัน	กรรมการ	Dusit Japan Co., Ltd.
				2562 - ปัจจุบัน	กรรมการ	บจ. เกรซ มี / บ. ดุสิต เอ็กเซลเลนซ์ / Dusit Overseas Co., Ltd.
				2561 - ปัจจุบัน	กรรมการ	LVM Holdings Pte. Ltd.
				2561 - ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ	บ. อาคัย โฮลดิ้งส์
				2562 - 2565	กรรมการ	บ. เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต
				2561 - มิ.ย. 2565	รองประธานฝ่ายปฏิบัติการ และรักษาการกรรมการ	บมจ. ดุสิตธานี
					ผู้จัดการ ฝ่ายการศึกษา	
				2559 - 2561	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนากิจ และการลงทุน	บมจ. ดุสิตธานี
				2557 - 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายการลงทุน โรงแรม	บมจ. ดุสิตธานี
				2556 - 2557	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการ ลงทุนโครงการ	บมจ. ดุสิตธานี
				2555 - 2556	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (Profits Improvement)	บมจ. ดุสิตธานี
				2554 - 2555	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการลงทุน โรงแรม	บมจ. ดุสิตธานี

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัท (%)	ประสบการณ์การทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
8. นางสาวจันทร์เพ็ญ เจนวนกิจวิทย์ ผู้ช่วยรองประธานฝ่ายบัญชีและการเงิน (ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี)	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>- ปริญญาโท บัณฑิตมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- ปริญญาตรี บัณฑิตบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ</li> <li>- พัฒนาการของระบบบัญชีในยุค Digital ที่นำจับตามอง (จำนวน 6 ชั่วโมง)</li> <li>- กรอบแนวคิดสำหรับการรายงานทางการเงิน อบรมและทดสอบในหลักสูตร e-Learning (จำนวน 2 ชั่วโมง)</li> <li>- การวิเคราะห์งบการเงิน อบรมและทดสอบในหลักสูตร e-Learning (จำนวน 5 ชั่วโมง)</li> </ul>	ไม่มี	เม.ย. 2557 - ปัจจุบัน	ผู้ช่วยรองประธานฝ่ายบัญชี และการเงิน	บมจ. ดัลิตธานี
วันที่ได้รับแต่งตั้ง 31 กรกฎาคม 2552				ค.ค. 2548 - มี.ค. 2557	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี	บมจ. ดัลิตธานี
ความสัมพันธ์ทางครอบครัว						
- ไม่มี -						

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิการศึกษา/การอบรม	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)	ประสบการณ์ทำงาน		
				ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	ชื่อหน่วยงาน
9. นางสาวณิพนี สุรกาญจน์กุล เลขานุการบริษัท	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหบัณฑิตสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ฯ สาขาการจัดการ</li> <li>- หลักสูตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 15/2006</li> <li>- Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 1/2000</li> <li>- Effective Minutes taking (EMT) รุ่นที่ 2/2006</li> <li>- Improving the Quality of Financial Reporting (QFR) รุ่นที่ 2/2006</li> <li>- Understanding the fundamental of financial statements (UFS) รุ่นที่ 1/2006 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- Board Nomination &amp; Compensation Program รุ่น 13/2565 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> <li>- Anti-Corruption Practical Guide รุ่น 64/2566 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย</li> </ul>	ไม่มี	ต.ค. 2559 – ปัจจุบัน ก.ย. 2559 – ปัจจุบัน 2533 – 2559 2529 – 2533	เลขานุการบริษัท รองประธานฝ่ายสำนักงาน เลขานุการบริษัท ผู้อำนวยการแผนกทะเบียน หุ้น และเลขานุการบริษัท เลขานุการผู้บริหาร	บมจ. ดุสิตธานี บมจ. ดุสิตธานี บมจ. ไทรีเซนไทย เอเยนต์ซีส์ บ. มิตรชัย-ไซโค (ประเทศไทย)

หมายเหตุ: ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ไม่มีการมอบหมายผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากการกลไกที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบตามที่กำหนดใน พ.ศ. 2535 หรือพระราชบัญญัติสัญญาซื้อขายล่วงหน้า พ.ศ. 2546

## 1.2 หน้าทีความรับผิดชอบของเลขานุการบริษัท

### 1. หน้าทีและคามรับผิดชอบตามกฎหมาย

- 1.1 จัดทำและเก็บรักษาเอกสารดังต่อไปนี้ให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย
  - (ก) ทะเบียนกรรมการ
  - (ข) หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ รายงานการประชุมคณะกรรมการ และรายงานประจำปีของบริษัท
  - (ค) หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น
- 1.2 เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร
- 1.3 ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด
- 1.4 ดำเนินการอื่นๆ ตามที่ พรบ. บริษัทมหาชนจำกัด และ พรบ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด
- 1.5 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัท มติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

### 2. หน้าทีและคามรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

- 2.1 จัดทำรายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหารเพื่อเสนอประธานคณะกรรมการบริษัท และดำเนินการตามข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2.2 รายงานคณะกรรมการเกี่ยวกับกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัท และที่แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบข้อบังคับ และประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และรายงานต่อประธานคณะกรรมการตรวจสอบภายใน 7 วันนับแต่วันที่ได้รับข้อมูลดังกล่าว และเก็บรักษาเอกสารดังกล่าวไว้เป็นหลักฐาน
- 2.3 ดูแลให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่และมีมติให้ถูกต้องเป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับและประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2.4 ให้คำแนะนำ สนับสนุนการปฏิบัติงานแก่กรรมการเป็นรายบุคคล และทั้งคณะโดยเฉพาะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวมถึงเสนอให้กรรมการมีการอบรมสัมมนาตามความเหมาะสม
- 2.5 ดูแล ประสานงานให้คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการได้รับข้อมูล เพื่อการพิจารณาและตัดสินใจ รวบรวม และกลั่นกรองเอกสารการประชุมคณะกรรมการเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงชี้แนะประเด็นซึ่งคณะกรรมการต้องพิจารณาเสนอต่อประธานกรรมการ

- 2.6 ประสานงานกับประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการในการจัดทำวาระการประชุมคณะกรรมการ
- 2.7 จัดให้มีการรายงานการถือครองหุ้นหรือหลักทรัพย์ของกรรมการให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสรุปให้ที่ประชุมกรรมการทราบทุกครั้ง (วาระแจ้งเพื่อทราบ)
- 2.8 ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

### 3. หน้าทีและคามรับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการ

- 3.1 ติดตามให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามมติและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ
- 3.2 ดูแล ติดตามให้ฝ่ายจัดการให้ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัท
- 3.3 ดูแล ติดตามฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามจริยธรรมทางธุรกิจหรือจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3.4 จัดให้มีการรายงานการถือครองหุ้นหรือหลักทรัพย์ของผู้บริหารให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

### 4. หน้าทีและคามรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น

- 4.1 ติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลกับผู้ถือหุ้นของบริษัทตามความเหมาะสมอย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ
- 4.2 ดูแลให้ผู้ถือหุ้นได้รับการปฏิบัติจากบริษัทอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว
- 4.3 เป็นศูนย์กลางการติดต่อกับสถาบันต่างๆ และนักลงทุนรายย่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 5. อื่นๆ

- 5.1 ดูแล กำกับการจัดประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ถูกต้อง และโปร่งใส
- 5.2 ประสานงานกับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการจัดทำวาระการประชุมผู้ถือหุ้น
- 5.3 เป็นศูนย์กลางการติดต่อ สื่อสาร ข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

### การพ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีที่เลขานุการบริษัทพ้นจากตำแหน่งหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้คณะกรรมการแต่งตั้งเลขานุการบริษัทคนใหม่ภายใน 90 วันนับแต่วันที่เลขานุการบริษัทคนเดิมพ้นจากตำแหน่งหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ และให้คณะกรรมการมีอำนาจมอบหมายให้กรรมการคนใดคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่แทนเป็นการชั่วคราว ในช่วงเวลาดังกล่าว





รายชื่อกรรมการและผู้บริหาร	รายชื่อบริษัท	บรู๊ตพรมเงา ๑๒๔๕๖๗	/	/
		ทุ่งหญ้า ๑๒๓๔๕ ๖๗๘๙ ๑๒	/	/
		นกฟีนิกซ์-๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓ ๔๕๖๗๘๙	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
บริษัท ย่อย	13. บ. เกรซ ณี	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	14. D&J Co., Ltd.	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	15. Dusit Thani Philippines, Inc.	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	16. DMS Property Investment Private Limited	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	17. วิทาลัยดุสิตธานี	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	18. LVM Holdings Pte. Ltd.	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	19. Dusit Overseas Co., Ltd.	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
บริษัท ย่อย	20. Dusit Maldives Management Pvt. Ltd.	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	21. บ. ดุสิต กาลโทร	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	22. บ. ดุสิต เรย์ล ฟู้ดส์	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	23. บ. เอ็มเพอริวล์ เคทอริง	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	24. Dusit Saudi LLC	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	25. Dusit Worldwide Maldives Pvt. Ltd.	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
	26. The Caterers Co., Ltd.	๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/
		๑๒๓๔๕๖๗ ๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗	/	/

415

รายชื่อบริษัท	รายชื่อกรรมการและผู้บริหาร														
	บรู๊ตเฟร้นช์ ๓๓๕๕๕๕๕๕	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์-๓๓๕๕๕๕๕๕ ๖๖๖๖๖๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖	ฟู้ดเฟร้นช์ ๖๖๖๖๖๖๖๖
บริษัท รวมคำ	41. บ. เดอะ คิวคิง แคปปิตอล แบงคอก	/													
	42. บจก. เดอะ ฟู้ดเอ็ดดูเคชั่น แบงคอก	/													
	43. บ. เซเวียร์ อีทส์	/													
	44. Amata City Lao Sole Co., Ltd.	X													
	45. บ. มิตซูบิชิ เอเลเวเตอร์ เอเชีย	X													
บริษัท ที่เกี่ยวข้อง	46. บ. ไทยน้ำทิพย์	/													
	47. บ. อมตะพีดี ระยอง	X													
	48. บ. ไทยเอเชียแปซิฟิกปิโตรเลียม	X													
	49. บมจ. ไทยวิวัฒน์ โฮลดิ้งส์	/													
	50. บมจ. เอสซีไอ อีเลคตริค	/													
	51. บมจ. สายการบินนกแอร์	O													
	52. บมจ. ฮิวแมนิก้า	/													
	53. บมจ. ทีซีเอ็ม คอร์ปอเรชั่น	/, //													
	54. บมจ. คาร์เพท อินเตอร์เนชั่นแนล ไทยแลนด์	/													
	55. บ. เวชชาชีวะ	/													

417

[illegible]

419

## เอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายในและหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท

### หัวหน้างานตรวจสอบภายใน

นางปิยนุช เฟื่องพานิชเจริญ	
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน
อายุ	52 ปี
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี</li> <li>เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</li> </ul>
วุฒิปัตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตสากล (Certified Internal Auditor : CIA)</li> <li>ผู้สอบบัญชีภาษีอากร (Tax Auditor : TA)</li> </ul>
การอบรม	<p>หลักสูตรอบรมที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับกระดาษทำการ เชี่ยวชาญสอบทานด้านคอร์รัปชัน</li> <li>มาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทยฉบับปัจจุบัน</li> <li>การควบคุมภายในของการปฏิบัติตามกฎหมายที่สำคัญเพื่อความยั่งยืนของกิจการ และการบัญชีสำหรับอนุพันธ์และการป้องกันความเสี่ยง</li> <li>กรอบการบริหารความเสี่ยงด้าน COSO ESG</li> </ul>
การถือหุ้นในบริษัท (%)	ไม่มี
ประสบการณ์	
ต.ค. 2562 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน บมจ. ดุสิตธานี
พ.ค. 2561 - ต.ค. 2562	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน บ. กรุงไทยคอมพิวเตอรส์เซอร์วิสเซล
พ.ย. 2544 - เม.ย. 2561	ผู้จัดการแผนกสำนักตรวจสอบภายใน บมจ. บีอีซี เวิลด์
มี.ค. 2544 - พ.ย. 2544	ผู้ช่วยฝ่ายผู้จัดการตรวจสอบและดูแลการปฏิบัติงานภายใน บ. ทรินิตี้ อินฟอร์เมชั่น
มี.ค. 2539 - ก.พ. 2544	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบและดูแลการปฏิบัติงานภายใน บมจ. หลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย)
พ.ค. 2537 - มี.ค. 2539	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ฝ่ายตรวจสอบภายใน บ. เงินทุนหลักทรัพย์ธนพล



หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

นางสาวมณฑินี สุรกาญจน์กุล

ตำแหน่ง	เลขานุการบริษัท
อายุ	59 ปี
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาโทสาขาการบริหารศึนทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>- อักษรศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul>
การอบรม	<p>หลักสูตรอบรมจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร Director Certification Program (DCP 1/2543)</li> <li>- หลักสูตร Company Secretary Program (CSP 15/2549)</li> <li>- หลักสูตร Effective Minute Taking (EMT 1/2549)</li> <li>- หลักสูตร Understanding the fundamental of financial Statement (UFS 1/2549)</li> <li>- หลักสูตร Improving the Quality of Financial Reporting (QFR 2/2549)</li> <li>- หลักสูตร Board Nomination &amp; Compensation Program (BNCP 13/2565)</li> <li>- หลักสูตร Anti-Corruption Practical Guide (ACPG 64/2566)</li> </ul>
การถือหุ้นในบริษัท (%)	ไม่มี
ประสบการณ์	
ต.ค. 2559 - ปัจจุบัน	เลขานุการบริษัท บมจ. ดุสิตธานี
ก.ย. 2559 - ปัจจุบัน	รองประธานฝ่ายสำนักงานเลขานุการบริษัท บมจ.ดุสิตธานี
2533 - สิงหาคม 2559	ผู้อำนวยการแผนกทะเบียนหุ้น บมจ. ไทรีเชนไทย เอเยนส์ชีส์
หน้าที่ความรับผิดชอบ	ปรากฏตามเอกสารแนบ 1 ข้อ 1.2

## เอกสารแนบ 4 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

ในปี 2566 บริษัทและบริษัทย่อยมีการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน โดยวิธีมูลค่าตลาดสำหรับการใช้ประโยชน์ปัจจุบัน ซึ่งประเมินราคาโดยผู้ประเมินราคาอิสระที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

## เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ

สำหรับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท สามารถศึกษาได้ในเว็บไซต์ของบริษัท (<https://www.dusit-international.com/th/corporate-governance/policies-and-code-of-conduct>)



# Carbon Footprint for Organization Verification Statement

The Verification Body of ECEE CO., LTD. Thailand  
*attests that GHG inventory reported by*

## Dusit Thani Public Company Limited

Site address verified:

Head office: 319 Chamchuri Square Building, 29th Floor, Phayathai Road, Pathumwan, Pathumwan, Bangkok 10330  
Dusit Thani, Pattaya: 240/2 Moo5 Naklua, Banglamung, Chonburi 20150  
Dusit Thani, Hua Hin: 1349 Petchkasem Road, Cha-am, Petchburi 76120  
Dusit Thani Laguna, Phuket: 390 Mool Srisoontorn Road, Cherngtalay, Thalang, Phuket 83110  
Dusit Princess Srinakarin, Bangkok: 53 Srinakarin Road, Nongbon, Pravet, Bangkok 10250  
dusitD2, Chiang Mai: 100 Chang Klan Road, Chang Khlan, Mueang Chiang Mai, Chiang Mai 50100  
ASAI Chinatown, Bangkok: 531 Charen Krung Road, Pom Prap, Pom Prap Sattru Phai, Bangkok 10100  
Dusit Suites Ratchadamri, Bangkok: 3 Soi Mahardlekluang 3, Ratchadamri Road, Lumpini, Pathumwan, Bangkok 10330

has been verified in accordance with ISO 14064-3 as meeting the requirements of

## TGO Guidance of Carbon Footprint for Organization, 2022 [SCOPE 1+2]

The agreed level of assurance is LIMITED at materiality of 5%

Direct GHG emissions [SCOPE 1] :	4,027 tonnes CO <sub>2</sub> e
Energy GHG emissions [SCOPE 2] :	13,213 tonnes CO <sub>2</sub> e

**Total GHG emission [SCOPE 1&2] : 17,240 tonnes CO<sub>2</sub>e (GWP AR5)**

**Verification Period : 2023-01-01 to 2023-12-31**

**Mr. Monchai Jittipanyakul**

Managing Director  
ECEE Company Limited

March 11, 2024



บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)  
319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 29 ถนนพญาไท  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทร. 0 2200 9999