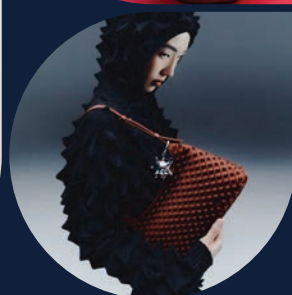
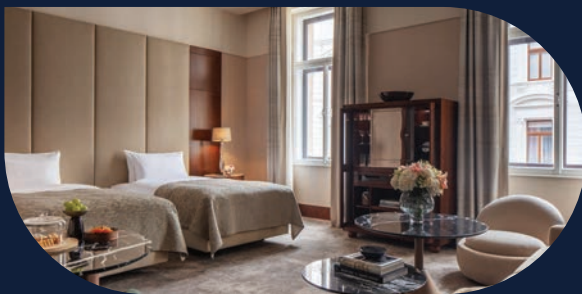


# MINOR

INTERNATIONAL

รายงานประจำปี 2568  
แบบ 56-1 One Report



## สารบัญ



1	2	4	8
วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร	Unlocking Value, Driving Growth	แบรนด์ของบริษัท	ฐานธุรกิจของ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
10	11	12	18
จุดเด่นทางการเงิน	สถานะทางการเงิน โดยสังเขป	สารจากประธานกรรมการ	คณะกรรมการบริษัท
20	26	42	52
สารจาก ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มบริษัท	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ไมเนอร์ ฟู้ด	การพัฒนาอย่างยั่งยืน
54	60	61	61
รางวัล ปี 2568	แบบ 56-1 One Report	การประกอบธุรกิจ และผลการดำเนินงาน	1. โครงสร้าง และการดำเนินงาน ของกลุ่มบริษัท
110	134	140	162
2. การบริหารจัดการ ความเสี่ยง	3. การขับเคลื่อนธุรกิจ เพื่อความยั่งยืน	4. การวิเคราะห์ และคำอธิบาย ของฝ่ายจัดการ	5. ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลสำคัญอื่น
164	165	187	202
การกำกับดูแลกิจการ	6. นโยบาย การกำกับดูแลกิจการ	7. โครงสร้างการกำกับ ดูแลกิจการ	8. รายงาน ผลการดำเนินงานสำคัญ ด้านการกำกับดูแล กิจการ
214	246	247	268
9. การควบคุมภายใน และรายการระหว่างกัน	เอกสารแบบ	เอกสารแบบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับ กรรมการและผู้บริหาร	เอกสารแบบ 2 รายละเอียดเกี่ยวกับ กรรมการของบริษัทย่อย
271	273	285	286
เอกสารแบบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับ หัวหน้างานตรวจสอบ ภายใน และหัวหน้างาน กำกับดูแลการปฏิบัติงาน ของบริษัท	เอกสารแบบ 4 ทรัพย์สินที่ใช้ ในการประกอบธุรกิจ	เอกสารแบบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติ การกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ	เอกสารแบบ 6 รายงานคณะกรรมการ ชุดย่อย
295	300	301	302
เอกสารแบบ 7 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า	รายงานทางการเงิน	รายงานความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการ ต่อรายงานทางการเงิน	งบการเงิน

## วิสัยทัศน์



เป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์  
อันยอดเยี่ยม เหนือความคาดหมาย  
เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด  
และผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้า  
และทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

ทุกๆ ปี พนักงานของเราพร้อมที่จะให้บริการ  
ณ โรงแรม 636 แห่ง และร้านอาหาร 2,746 ร้าน ให้ลูกค้าใน 68 ประเทศ\*

### ค่านิยมองค์กร



มุ่งเน้นที่ลูกค้า  
การทำงานต้องมีผล  
มุ่งมั่นพัฒนาคน  
ปรับเปลี่ยนตน  
ปรับปรุงงาน  
ประสานพันธมิตร  
เพื่อธุรกิจที่ยั่งยืน

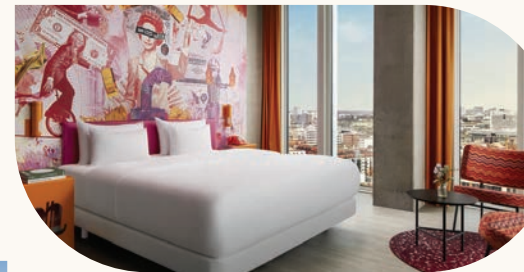
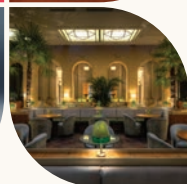
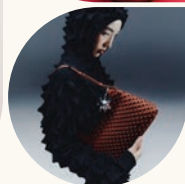
แผนกลยุทธ์หลักและเสาหลักเชิงกลยุทธ์  
ของไมเนอร์ มุ่งเน้นการเร่งการเติบโต  
ทางธุรกิจและผลกำไรท่ามกลาง  
ความไม่แน่นอนในอนาคตผ่าน:



\* ตัวเลขดังกล่าวรวมโรงแรม 566 แห่ง และสัญญาที่ลงนามแล้ว 70 ฉบับ ภายใต้โมเดลธุรกิจแบบ Asset-Light และร้านอาหาร 2,716 แห่ง และสัญญาแฟรนไชส์ที่ลงนามแล้ว 30 ฉบับ

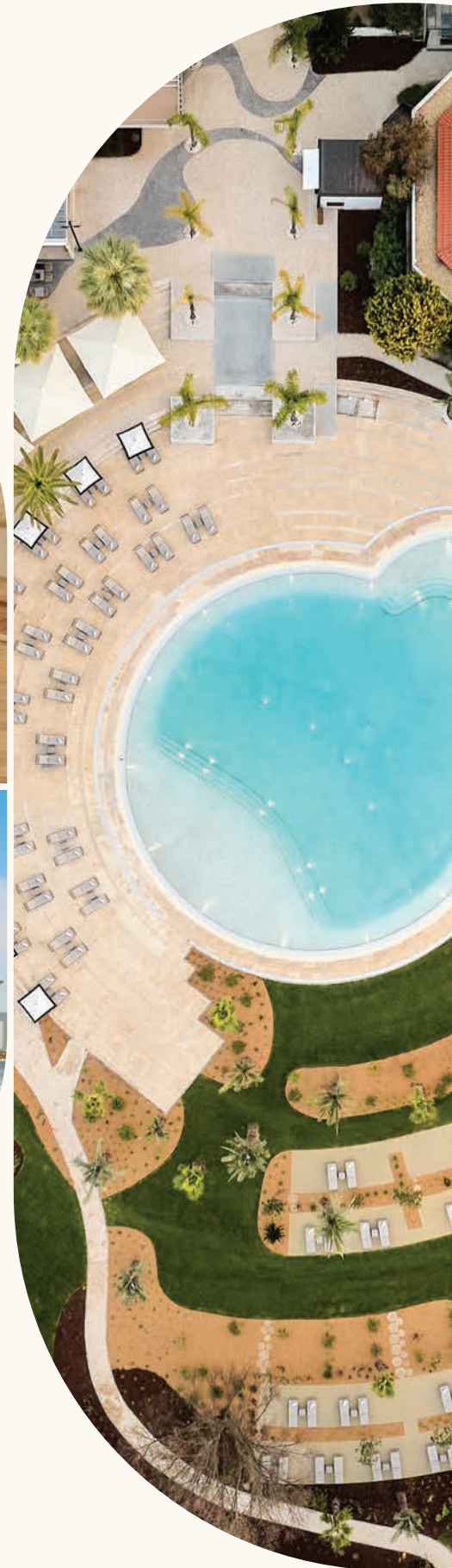
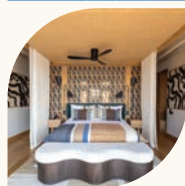


# Unlocking Value





# Driving Growth





**MINOR**  
HOTELS

ANANTARA  
HOTELS & RESORTS

AVANI  
Hotels & Resorts

elewana  
COLLECTION

OAKS.  
Hotels, Resorts & Suites

NH  
HOTELS & RESORTS

NH COLLECTION  
HOTELS & RESORTS

nhov  
HOTELS & RESORTS

TIVOLI  
HOTELS & RESORTS

COLBERT  
COLLECTION

zuma

TRADER VIK'S

gulliver

SEEN  
PHOTOGRAPHY & MORE

The WOLSELEY

CHARLES & KEITH

anello®  
EST. 2005

JOSEPH  
JOSEPH

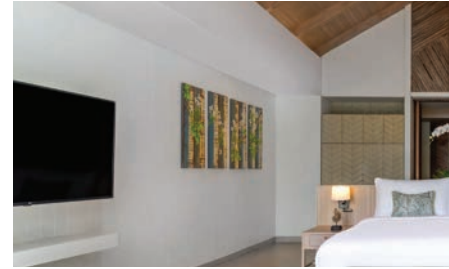
JOSEPH  
JOSEPH

## อนันตรา

จำนวน  
โรงแรม 52



## อวานี



## โคลแบร์ คอลเลกชัน

จำนวน  
โรงแรม 1



## เอ็นเอช คอลเลกชัน

จำนวน  
โรงแรม 107



## เอ็นเอช

จำนวน  
โรงแรม 212



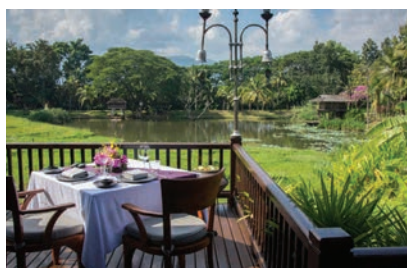
## นิยามาและนาลาดู

จำนวน  
โรงแรม 2



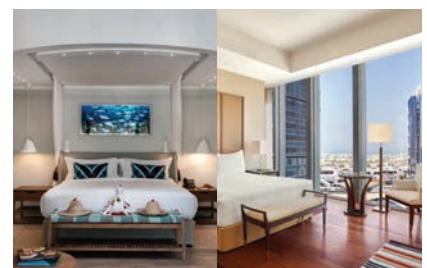
## โรงแรมภายใต้แบรนด์อื่น (แมริออท, โพรซีชั่นส์, เรดิสัน บลู, เซนต์ รีจิส)

จำนวน  
โรงแรม 6



## โครงการโรงแรมที่บริษัทได้ลงนามสัญญาแล้ว

จำนวน  
โรงแรม 70

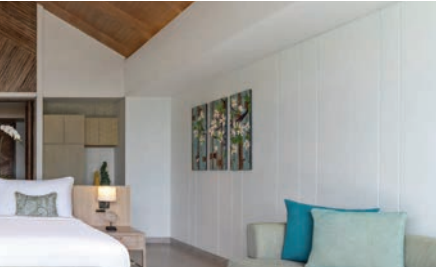






จำนวน  
โรงแรม

41



โอเคส์

จำนวน  
โรงแรม

75



ทไวส์

จำนวน  
โรงแรม

21



นาว

จำนวน  
โรงแรม

9



เอเลวน่า คอลเลกชั่น  
และเคส แอนด์ ฟ็อค

จำนวน  
โรงแรม

17



อนันตรา เวเคชั่น คลับ

จำนวน  
ยูนิท

395



ศูนย์การค้า

จำนวน  
ศูนย์การค้า

3



เดอะ วูสลิย์

จำนวน  
ร้านอาหาร

9



**MINOR**  
FOOD

**Bonchon**
**BENIHANA**
**江边城外**  
JIANGBIANCHENGWAI

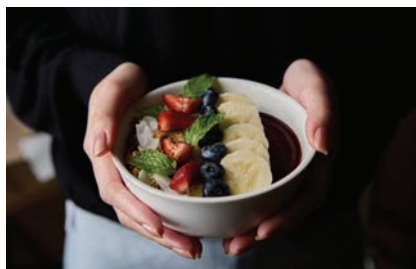
**THE COFFEE CLUB**
**SANOOK KITCHEN**  
Cooking with the Thai Soul

**GA/GA**
**SWENSENS**
**Sizzler**
**เดอะ พิชซ่า คอมปะนี**

 จำนวน  
สาขา **584**

**บอนซอน**

**เดอะ คอฟฟี่ คลับ**

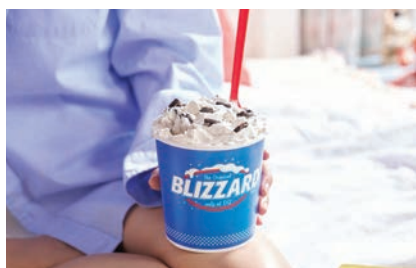
 จำนวน  
สาขา **350**

**สนุก คิกเซ็น**

 จำนวน  
สาขา **114**

**กาต้า**

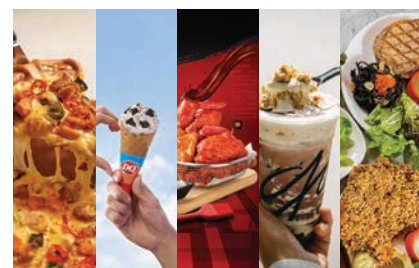
 จำนวน  
สาขา **110**

**แดรี่ ควีน**

 จำนวน  
สาขา **601**

**เบอร์เกอร์ คิง**

 จำนวน  
สาขา **127**

**สัญญาแพนโซส์ที่ลงนามแล้ว**

 จำนวน  
สาขา **30**






จำนวน  
สาขา 132



เบนีสานา

จำนวน  
สาขา 22



ริเวอร์ไซด์

จำนวน  
สาขา 130



สเวนเซนส์

จำนวน  
สาขา 380



ซีซีเลอร์

จำนวน  
สาขา 10



เดอะ สเต็ก แอนด์ มอร์

จำนวน  
สาขา 77



ซีเลค เซอร์วิส พาร์กเนอร์  
(ประเทศไทย)

จำนวน  
สาขา 58



ธุรกิจโรงงานการผลิตอาหาร

กำลังการผลิต  
(พันตัน) 108



นวศรี แมมูแพคเจอร์ริง

กำลังการผลิต  
(พันตัน) 96



## ฐานธุรกิจของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล



โรงแรม

636

ห้องโรงแรม

91,601

ร้านอาหาร

2,746

จุดจำหน่ายสินค้าประเทศ

68

กว่า

144

รางวัล

## ▶ อเมริกา

สหรัฐอเมริกา	●
อาร์เจนตินา	●
บราซิล	●
แคนาดา	●
ชิลี	●
โคลอมเบีย	●
คิวบา	●
เอกวาดอร์	●
เม็กซิโก	●
ปารากวัย	●
เปรู	●
อุรุกวัย	●

## ▶ ยุโรป

อันดอร์รา	●
ออสเตรีย	●
เบลเยียม	●
สาธารณรัฐเช็ก	●
เดนมาร์ก	●
ฟินแลนด์	●
ฝรั่งเศส	●
เยอรมนี	●
ฮังการี	●
อิตาลี	●
ไอร์แลนด์	●
ลักเซมเบิร์ก	●
มอลตา	●
เนเธอร์แลนด์	●
โปแลนด์	●
โปรตุเกส	●
โรมาเนีย	●
สโลวาเกีย	●
สเปน	●
สวีเดน	●
สหราชอาณาจักร	●



● ไมเนอร์ โฮเทลส์ ● ไมเนอร์ ฟู้ด ● ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์

### ▶ แอฟริกา

บอตสวานา	●
อียิปต์	●
เคนยา	● ●
เลโซโท	●
มอริเชียส	●
โมซัมบิก	●
นามิเบีย	●
เซเชลส์	● ●
แอฟริกาใต้	●
แทนซาเนีย	●
แซมเบีย	●
ซิมบับเว	●

### ▶ ตะวันออกกลาง

บาห์เรน	●
คูเวต	●
เลบานอน	●
โอมาน	●
กาตาร์	● ●
ซาอุดีอาระเบีย	●
สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	● ●

### ▶ เอเชียแปซิฟิก

ออสเตรเลีย	● ●
กัมพูชา	● ●
จีน	● ●
อินเดีย	● ●
อินโดนีเซีย	● ●
ญี่ปุ่น	●
ลาว	● ●
มาเลเซีย	● ●
มัลดีฟส์	● ●
เมียนมา	●
นิวซีแลนด์	● ●
สิงคโปร์	●
เกาหลีใต้	●
ศรีลังกา	●
ไทย	● ● ●
เวียดนาม	●

\* ตัวเลขดังกล่าวรวมสัญญาที่ได้รับการลงนามแล้ว



## จุดเด่นทางการเงิน



	2564 (Post-TFRS16) ปรับปรุงใหม่	2565 (Post-TFRS16) ปรับปรุงใหม่	2566 (Post-TFRS16)	2567 (Post-TFRS16)	2568 (Post-TFRS16)
<b>งบการเงินรวม (ล้านบาท)</b>					
รายได้สุทธิ	69,481	122,030	149,340	161,352	160,619
รายได้รวม	76,003	126,442	153,630	166,409	167,241
กำไรขั้นต้น	22,064	52,175	66,612	70,649	70,034
กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ และค่าเสื่อมราคา	11,114	35,208	41,253	44,441	44,435
กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้	(8,827)	15,933	20,853	22,993	22,882
กำไรสุทธิ	(13,167)	4,286	5,407	7,750	9,009
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	(9,314)	2,019	7,132	8,390	9,700
สินทรัพย์รวม	369,633	358,210	359,196	346,845	357,330
หนี้สินรวม	290,140	275,601	271,901	247,708	260,344
หนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่าย	133,381	119,350	102,558	92,618	93,300
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	79,492	82,609	87,295	99,137	96,986
กระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน	18,144	30,139	38,017	40,791	33,160
<b>ความสามารถในการทำกำไร (ร้อยละ)</b>					
อัตรากำไรขั้นต้น	31.76	42.76	44.60	43.79	43.60
อัตรากำไรสุทธิ	(17.32)	3.39	3.52	4.66	5.39
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม	(3.60)	1.18	1.51	2.20	2.56
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น	(16.90)	5.29	6.36	8.31	9.19
<b>อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)</b>					
หนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่าย ต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	1.68	1.17	1.01	0.80	0.86
สัดส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	1.44	1.17	0.98	0.80	0.86
สัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	3.33	3.06	2.95	2.36	2.59
<b>ข้อมูลต่อหุ้น (บาท)</b>					
กำไรสุทธิต่อหุ้น	(2.83)	0.54	0.65	1.06	1.29
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อหุ้น	(2.06)	0.11	0.97	1.17	1.41
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	15.25	15.66	15.60	17.48	17.11
เงินปันผลต่อหุ้น (หุ้นสามัญ)	-	0.25	0.57	0.60	0.70
อัตราการจ่ายเงินปันผล (ร้อยละ)	-	65.88	45.06	40.55	40.76
<b>ทุนเรือนหุ้น (พันหุ้น)</b>					
มูลค่าที่ตราไว้ (บาทต่อหุ้น)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
จำนวนหุ้นสามัญจดทะเบียน	5,997,928	5,997,928	5,997,928	5,997,928	5,997,928
จำนวนหุ้นสามัญชำระแล้ว	5,213,770	5,275,015	5,595,798	5,669,977	5,669,977
จำนวนหุ้นสามัญถือเฉลี่ย	5,196,135	5,248,973	5,474,887	5,660,857	5,669,566
<b>จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิ:</b>					
จัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม	545,663	484,104	157,806	-	-

หมายเหตุ:

- อัตราการจ่ายเงินปันผล คำนวณจากจำนวนเงินปันผลของเงินปันผลจ่ายและกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน
- เงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผลการดำเนินงานปี 2568 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2569 และให้นำเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2569 ในวันที่ 24 เมษายน 2569

## สถานะทางการเงินโดยสังเขป

### งบกระแสเงินสดรวม

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

	(ล้านบาท)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	33,160
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(1) (4,198)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(2) (32,879)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ	(3,917)
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	283
เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567	13,319
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	(107)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567	13,212
<b>เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568</b>	<b>9,596</b>
<b>เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร</b>	<b>(18)</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568</b>	<b>9,578</b>

### งบฐานะการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567

	(ล้านบาท)
<b>สินทรัพย์</b>	
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	13,319
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	27,968
การลงทุนและอื่นๆ	178,932
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	126,626
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>346,845</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	
หนี้สินหมุนเวียน	61,762
หนี้สินไม่หมุนเวียน	185,946
ทุน, ส่วนเกินทุน และสำรอง	83,693
กำไรสะสม (สุทธิ)	4,141
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	11,303
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>346,845</b>

### งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

	(ล้านบาท)
<b>รายได้</b>	<b>165,805</b>
กำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน	<b>75,219</b>
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(53,773)
<b>กำไรจากการดำเนินงาน</b>	<b>21,446</b>
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุน	
ในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	1,436
<b>กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน</b>	
<b>และภาษีเงินได้</b>	<b>22,882</b>
ต้นทุนทางการเงิน	(9,728)
<b>กำไรก่อนภาษีเงินได้</b>	<b>13,154</b>
ภาษีเงินได้	(3,315)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(830)
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>9,009</b>

### งบฐานะการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568

	(ล้านบาท)
<b>สินทรัพย์</b>	
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	9,596
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	28,397
การลงทุนและอื่นๆ	(3) 188,176
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	(4) 131,161
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>357,330</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	
หนี้สินหมุนเวียน	(5) 62,508
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(5) 197,836
ทุน, ส่วนเกินทุน และสำรอง	82,417
หุ้นกู้ซื้อคืน	(6) (273)
กำไรสะสม (สุทธิ)	(6) 7,126
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	7,716
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>357,330</b>

### กำไรสะสม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568

	(ล้านบาท)
ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567	4,141
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี	(410)
กำไรสุทธิ	9,009
ขายสินทรัพย์	55
การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุน	(6)
จัดสรรกำไรสะสมเป็นเงินสำรองหุ้นกู้ซื้อคืน	(273)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน	(1,705)
เงินปันผลจ่าย	(3,685)
<b>ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568</b>	<b>7,126</b>

#### หมายเหตุ:

- (1) บริษัทมีเงินสดที่ใช้ในกิจกรรมลงทุนอยู่ที่ 4,198 ล้านบาท โดยมีส่วนที่เหลือจาก
  - (1) การเข้าซื้อกิจการโรงแรม 3 แห่งในประเทศออสเตรเลีย เป็นมูลค่ารวม 374 ล้านบาท
  - (2) เงินลงทุนเพิ่มเติมจำนวน 577 ล้านบาท ในธุรกิจ Pop Mart การลงทุนในโรงแรมที่ประเทศสิงคโปร์ รวมถึง การเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในธุรกิจค็อกเทลในประเทศออสเตรเลียจากร้อยละ 22.5 เป็นร้อยละ 50 และการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน GAGA Beverages จาก ร้อยละ 50.1 เป็นร้อยละ 70 และเงินลงทุนในโครงการก่อสร้างอาคารพาณิชย์ รวมถึงเงินลงทุนในบริษัทร่วมทุน ซึ่งบริษัทถือสัดส่วนร้อยละ 50 เพื่อดำเนินกิจการโรงแรมในญี่ปุ่น และการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน Anantara Ubud Bali Resort เป็นร้อยละ 75 และ
  - (3) เงินลงทุนต่อเนื่องในโครงการโรงแรมและร้านอาหาร จำนวน 9,413 ล้านบาท
- (2) กิจนี้ จัดแบ่งแยกส่วนด้วย
  - (1) รายได้จากการขายโรงแรม 3 แห่งในประเทศโปรตุเกส เยอรมนี และออสเตรเลีย จำนวน 3,970 ล้านบาท
  - (2) รายได้จากการขายสัดส่วนการถือหุ้นใน Art of Baking ซึ่งลดลงจากร้อยละ 51 เหลือร้อยละ 20 จำนวน 538 ล้านบาท และ

- (3) รายได้จากการขายทรัพย์สิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน จำนวน 586 ล้านบาท
- (2) บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 32,879 ล้านบาท ในปี 2568 โดยมีสาเหตุหลักจาก
  - (1) การชำระคืนหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 11,825 ล้านบาท
  - (2) ค่าใช้จ่ายออกเงินจำนวน 9,750 ล้านบาท และดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,705 ล้านบาท
  - (3) การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจำนวน 3,685 ล้านบาท
  - (4) เงินสดที่จ่ายเพื่อเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) จากร้อยละ 95.9 เป็น ร้อยละ 99.5 จำนวน 3,860 ล้านบาท
  - (5) เงินชำระหนี้สินจำนวน 1,717 ล้านบาท เนื่องจาก การชำระคืนหุ้นกู้
  - (6) เงินสดที่ชำระเพื่อซื้อหุ้นคืน (Treasury shares) จำนวน 237 ล้านบาท
- (3) การลงทุนและอื่นๆ เพิ่มขึ้น 9,244 ล้านบาท จาก 178,932 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 เป็น 188,176 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 โดยหลักมาจาก
  - (1) สินทรัพย์ไม่มีตัวตนเพิ่มขึ้นจำนวน 3,351 ล้านบาท จากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์รวมจนถึงกำไรจากการปรับปรุง การแปลงค่าเงิน

- (2) สินทรัพย์ถาวรที่ใช้เพิ่มขึ้นจำนวน 3,250 ล้านบาท จากการปฏิบัติตามข้อแก้ไขเพิ่มเติมของมาตรฐาน รายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า (IFRS 16) ที่เกี่ยวข้องกับการวัดมูลค่าสินทรัพย์เช่า ในธุรกรรมการขายและเช่ากลับ
- (3) เงินลงทุนในบริษัทร่วมเพิ่มขึ้นจำนวน 1,181 ล้านบาท จากการลงทุนแบ่งกำไรจากธุรกิจอื่นจาก Pop Mart และ BreadTalk
- (4) ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เพิ่มขึ้นจำนวน 4,535 ล้านบาท จาก 126,626 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 เป็น 131,161 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 โดยหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ รวมถึงกำไรจากการปรับปรุงการแปลงค่าเงินและส่วนเกินทุนจากการตราหนี้
- (5) บริษัทมีหนี้สินรวม 260,344 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 เพิ่มขึ้น 12,636 ล้านบาท จาก 247,708 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 โดยมีสาเหตุหลักจาก
  - (1) หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจำนวน 682 ล้านบาท จากผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่เกิดขึ้นจริง การปรับมูลค่าสุทธิธุรกรรมภายใต้การป้องกันความเสี่ยง และการปรับปรุงการแปลงค่าเงินกับเงินกู้ไว้ในเงินกู้ยืม และหุ้นกู้

- (2) หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจำนวน 5,164 ล้านบาท จากการปฏิบัติตามข้อแก้ไขเพิ่มเติมของมาตรฐาน รายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า (IFRS 16) ที่เกี่ยวข้องกับการวัดมูลค่าสินทรัพย์เช่า ในธุรกรรมการขายและเช่ากลับ
- (3) หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้นจำนวน 2,268 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากการปรับมูลค่าเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินมูลค่าที่ดินใหม่ และการแปลงมูลค่าสุทธิธุรกรรมของสินทรัพย์สุทธิ
- (6) ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจำนวน 2,151 ล้านบาท จาก 99,137 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 เป็น 96,986 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 โดยหลักมาจาก
  - (1) การจ่ายดอกเบี้ยสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,705 ล้านบาท
  - (2) การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจำนวน 3,685 ล้านบาท
  - (3) ผลขาดทุนจากการแปลงค่าเงินกับเงินลงทุนในรายการค้ารายการทุนเดิมจำนวน 1,894 ล้านบาท
  - (4) ส่วนแบ่งของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่ลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทเพิ่มการถือหุ้นใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) จากร้อยละ 95.9 เป็นร้อยละ 99.5 และการลดทุนของบริษัทย่อย และ
  - (5) เงินจำนวน 273 ล้านบาทที่ชำระเพื่อซื้อหุ้นคืน ซึ่งแสดงเป็นหุ้นซื้อคืน







## สารจากประธานกรรมการ



เรียน ผู้มีส่วนได้เสียทุกท่าน

เนื่องจากเราปิดฉากอีกหนึ่งปีที่มีความสำคัญ ผมมีความภาคภูมิใจอย่างยิ่งเมื่อได้ทบทวนถึงความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญที่ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลได้บรรลุ และรู้สึกเปี่ยมด้วยพลังต่อโอกาสที่รออยู่เบื้องหน้า จากจุดเริ่มต้นเมื่อหลายทศวรรษก่อน สู่การก้าวขึ้นเป็นผู้นำระดับโลกในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในปัจจุบัน เรื่องราวของเราสะท้อนถึงความทะเยอทะยาน ความยืนหยุ่น ท่ามกลางความท้าทาย และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเส้นทางการเติบโตของเราขับเคลื่อนด้วยแนวคิดแบบผู้ประกอบการ ความหลงใหลในการให้บริการ และความเชื่อมั่นในการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าและน่าจดจำแก่แขกผู้เข้าพักและลูกค้าของเราอย่างต่อเนื่อง





ANANTARA  
HOTELS & RESORTS

ANANTARA LAWANA  
KOH SAMUI RESORT,  
THAILAND



## ความสำเร็จที่สำคัญ

แนวทางการดำเนินธุรกิจแบบ Asset-Right ความแข็งแกร่งของแบรนด์ และการกระจายธุรกิจในกว่า 68 ประเทศ ตลอดจนความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการดำเนินงานอย่างมีวินัย ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของเรา จุดแข็งเหล่านี้เป็นรากฐานที่มั่นคงและสร้างกลไกการเติบโตของรายได้ที่สมดุล สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ในกลุ่มธุรกิจโรงแรม ไมเนอร์ โฮเทลส์สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งและยืดหยุ่น โดยได้รับแรงหนุนจากการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของอุปสงค์การเดินทางทั่วโลกในตลาดหลัก เรายังคงมุ่งยกระดับพอร์ตโฟลิโอผ่านการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในด้านการปรับปรุงโรงแรมและการบริการ การพัฒนาโครงสร้างแบรนด์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และการมอบประสบการณ์ลูกค้าระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรม ควบคู่กับการเร่งกลยุทธ์การเติบโตแบบ Asset-Light และการบริหารหมุนเวียนสินทรัพย์ ซึ่งช่วยลดล็อกมูลค่าที่แท้จริง เพิ่มผลตอบแทน และเสริมความคล่องตัวทางการเงิน

ในระหว่างปี เราได้ขยายพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ในกลุ่มตลาดเชิงกลยุทธ์ผ่านการเปิดตัว 4 แนวคิดใหม่ ได้แก่ Minor Reserve Collection, The Wolseley Hotels, Colbert Collection และ iStay ซึ่งช่วยให้เราสามารถตอบโจทย์นักเดินทางได้หลากหลายยิ่งขึ้น รองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นของเจ้าของสินทรัพย์ และตอกย้ำสถานะการเป็นผู้นำธุรกิจโรงแรมระดับโลก นอกจากนี้ เรายังขยายการดำเนินงานสู่ตลาดที่มีศักยภาพการเติบโตสูง อาทิ อียิปต์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ญี่ปุ่น อินเดีย และสิงคโปร์ ซึ่งได้รับแรงหนุนจากแนวโน้มการเดินทางที่เพิ่มขึ้นและโครงสร้างประชากรที่เอื้อต่อการเติบโตในระยะยาว

ในส่วนของไมเนอร์ ฟู้ดนั้น ยังคงเดินหน้าพัฒนาอย่างต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมร้านอาหาร โดยมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์หลักและยกระดับการมีส่วนร่วมของลูกค้าเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและความเป็นผู้นำในตลาด โดยการพัฒนานวัตกรรมด้านเมนู การต่อยอดแบรนด์ และการป้อนเฉพาะแนวคิดธุรกิจใหม่ๆ ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโต ช่วยให้เรายังคงความทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขณะเดียวกัน เรายังสร้างแรงส่งที่แข็งแกร่งในธุรกิจแฟรนไชส์ระดับสากล ผ่านความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการขยายตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในตลาดศักยภาพสูง เช่น อินเดีย เอเชีย และอินเดีย

## ► คณะกรรมการ จัดการ

1. วิลเลียม เอ็ลส์วูด โอนิแอก  
ประธานกรรมการ
2. เอ็มมานูเอล จูดี ดิลปรัจ ราชากาเรีย  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท  
ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล  
และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
ไมเนอร์ โฮเทลส์
3. กอนซาโล อาเกิลาร์  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา
4. เดลเลน โซ  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
ไมเนอร์ ฟู้ด
5. โมคา ตามโก  
รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ  
ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์
6. ชัยวัฒน์ ไพฑูรย์  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน
7. สตีเฟ่น แอนดรูว์ ฮอยนาสกี  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพาณิชย์  
และกลุ่มงานกฎหมาย
8. โกสิน จันธิกุล  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน
9. อรกานดา อรรถวิวัฒน์  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
10. ไมเคิล เมอเรย์ แมคโดนัลด์  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี
11. ชมพวรรณ กุลนันทะ  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนา  
เพื่อความยั่งยืน







### ► ทีมผู้บริหาร ส่วนกลาง

1. พอล ยู  
รองประธานอาวุโสฝ่ายพัฒนาโครงการ
2. อิสรา ศิริบุญฤทธิ์  
รองประธานฝ่ายการจัดการ
3. ธวัชกานต์ อินชัยวงศ์  
รองประธานฝ่ายการเงิน
4. พลพัฒน์ อัศวนิค  
รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า
5. ต่อพงษ์ เหมือดชัยภูมิ  
รองประธานฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง
6. สรัญญา สุนทรส  
รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการ  
และเลขานุการบริษัท
7. เอริค เหลียง  
รองประธานฝ่ายออกแบบและเทคนิค  
เพื่อพัฒนาโครงการ
8. ปีเตอร์ มาเรค ครุชเลฟสกี  
รองประธานฝ่ายนวัตกรรม
9. ไมค์ เอ็ดเวิร์ด สตีลแมน  
รองประธานฝ่ายเทคโนโลยี
10. กิรุลเชลแวน ทอลตัน  
รองประธานฝ่ายเทคโนโลยีการโรงแรม
11. แบนด็อน ซาบาโด ศรีวิจิตร\*  
รองประธานฝ่ายการปรับเปลี่ยน  
การเงินเชิงกลยุทธ์

\* ไม่อยู่ในรูป



9 8 7 5 1 2 3 4 6 10



## การสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น

ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ยังคงยึดมั่นอย่างแน่วแน่ต่อพันธกิจในการสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว ตลอดปีที่ผ่านมา เราได้ยกระดับความชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรเงินทุน โดยมุ่งเน้นการลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง ควบคู่กับการสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นผ่านโครงการซื้อหุ้นคืนและการปรับเพิ่มอัตราการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อมั่นในพื้นฐานธุรกิจและแนวโน้มการเติบโตของผลประกอบการในอนาคต โดยการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีวินัยและเพิ่มมูลค่าอย่างแท้จริง

ขณะเดียวกัน เราให้ความสำคัญกับการรักษาสมาดุลระหว่างการลดภาระหนี้และการสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น โดยมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งของงบดุล ลดระดับหนี้สิน และบริหารต้นทุนทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ความพยายามดังกล่าวช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไร เสริมความยืดหยุ่นทางการเงิน และเพิ่มศักยภาพในการคืนผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในอนาคต

นอกจากนี้ เรายังอยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ แผนการเสนอขายทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) และการพิจารณานำไมเนอร์ ฟู้ด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปลดล็อกมูลค่าที่แท้จริงในพอร์ตโฟลิโอ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะการเงินของกลุ่มบริษัท



**SWENSEN'S**



## แนวโน้มเชิงกลยุทธ์

เมื่อมองไปข้างหน้า เราเห็นโอกาสสำคัญรออยู่มากมาย ทั้งความต้องการด้านการเดินทาง การแสวงหาประสบการณ์ด้านอาหาร และวิถีชีวิตเชิงประสบการณ์ซึ่งยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้บริโภคเปิดรับรูปแบบใหม่ๆ ในการเชื่อมต่อกับโลก เราจึงให้ความสำคัญกับนวัตกรรมดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และความเป็นเลิศด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อให้แบรนด์ของเรายังคงเป็นตัวเลือกอันดับต้นๆ ของนักเดินทางและผู้บริโภคทั่วโลก

ควบคู่กันนั้น เรายังคงยึดมั่นในหลักการเติบโตอย่างรับผิดชอบ และยั่งยืนตามหลัก ESG ของเรา ตั้งแต่การดูแลสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือทางสังคม ไปจนถึงธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง จะยังคงเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา การดำเนินงาน และการสร้างคุณค่าแก่ชุมชนทั่วโลก

ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เติบโตมาได้ด้วยความกล้าที่จะก้าวไปข้างหน้า มองเห็นโอกาสท่ามกลางความไม่แน่นอน และขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ที่มีความทะเยอทะยานระดับโลก และเป้าหมายที่ยั่งยืน ด้วยแพลตฟอร์มที่แข็งแกร่ง แบรินด์ระดับโลก และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผมเชื่อมั่นว่าเรามีความพร้อมอย่างยิ่งในการก้าวสู่บทใหม่แห่งการเติบโต และสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

ท้ายที่สุดนี้ ผมขอขอบคุณผู้ถือหุ้น พันธมิตร คณะกรรมการบริษัท และพนักงานทุกท่าน สำหรับความไว้วางใจ ความทุ่มเท และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เราจะร่วมกันสานต่อความสำเร็จที่สั่งสมมา และสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปในอนาคต

**วิลเลียม เอิร์ลวูด ไอเน็ค**  
ประธานกรรมการ

## คณะกรรมการบริษัท



**วิลเลียม เอิร์ลสวูด ไฮเน็ค**  
ประธานกรรมการ



**ไมเคิล เดวิด เซลบี**  
กรรมการอิสระ



**นิต โสธานุเคราะห์**  
กรรมการ



**จอห์น สก๊อต ไฮเน็ค**  
กรรมการ



**สุวภา เจริญยิ่ง**  
กรรมการอิสระ



**จรัมพร โชติกเสถียร**  
กรรมการอิสระ



**คามิลล์ มา**  
กรรมการอิสระ



**เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลปรั้ง ราชากาเรีย**  
กรรมการ



**เดลเลน โซ**  
กรรมการ







## สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท



ปี 2568 นับเป็นอีกหนึ่งปีแห่งความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ในการปลดล็อกคุณค่าจากพอร์ตโฟลิโอธุรกิจของเรา ควบคู่กับการเสริมสร้างรากฐานที่มั่นคงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ท่ามกลางสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจโลกที่การฟื้นตัวของอุปสงค์ยังไม่ทั่วถึงและเผชิญความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจมหภาคอย่างต่อเนื่อง กลุ่มบริษัทสามารถสร้างผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการได้อย่างแข็งแกร่ง ความสำเร็จดังกล่าวสะท้อนถึงความแข็งแกร่งของแพลตฟอร์มทางธุรกิจระดับโลกที่มีความหลากหลาย การบริหารจัดการอย่างมีวินัย และการมุ่งเน้นสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน

การกระจายความเสี่ยงในหลากหลายรูปแบบธุรกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ แบรินด์ และกลุ่มลูกค้า ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความยืดหยุ่นให้แก่กลุ่มบริษัท ช่วยให้เราสามารถบริหารจัดการความผันผวน เลือกสรรโอกาสการเติบโตอย่างเหมาะสม และรักษาโมเมนตัมของผลประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง ในทุกวัฏจักรเศรษฐกิจ โดยตลอดปีที่ผ่านมา ลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของเรายังคงชัดเจน ได้แก่ การยกระดับคุณภาพของผลประกอบการ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เงินทุน และการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะการเงิน รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้มีความยืดหยุ่น สามารถขยายธุรกิจอย่างไร้ขีดจำกัด และพร้อมรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอน

ปัจจุบัน ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจนและสอดคล้องเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น ด้วยการดำเนินงานอย่างเด็ดขาด เราได้ปรับพอร์ตโฟลิโอให้มีความเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น เสริมสร้างวินัยในการดำเนินงาน และวางรากฐานสำคัญเพื่อให้มูลค่าที่แท้จริงของธุรกิจสามารถสะท้อนออกมาได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และยั่งยืนในระยะยาว



## การสร้างผลประกอบการที่แข็งแกร่งผ่านการดำเนินงานอย่างมีวินัย

ในปี 2568 กลุ่มบริษัทยังคงมุ่งเน้นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด และบริหารทางการเงินเชิงรุก เราสามารถตอบสนองต่อแนวโน้มอุปสงค์ในแต่ละตลาดได้อย่างเหมาะสม พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และลดต้นทุนทางการเงินได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรและการสร้างกระแสเงินสดปรับตัวดีขึ้น

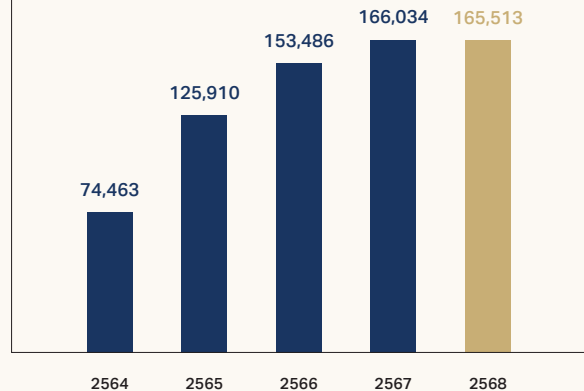
รายได้หลักอยู่ที่ 165,513 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีก่อนที่อัตราแลกเปลี่ยนคงที่ โดยได้รับแรงหนุนจากทั้งธุรกิจโรงแรมและธุรกิจร้านอาหาร ในส่วนของโรงแรม ผลการดำเนินงานได้รับแรงหนุนจากอัตราการเข้าพักที่สูงขึ้น และการเติบโตของอัตราค่าห้องพักเฉลี่ย รวมถึงการบริหารรายได้ที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ธุรกิจร้านอาหารสามารถรักษาการเติบโตของรายได้จากการดำเนินกลยุทธ์การขายเชิงรุก การพัฒนานวัตกรรมของสินค้าในแบรนด์ และการขยายสาขาอย่างระมัดระวัง

กำไรสุทธิหลักเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่ 9,700 ล้านบาท ปัจจัยสนับสนุนหลักมาจากการความสามารถของบริษัทในการรองรับความต้องการเดินทางทั่วโลกที่ฟื้นตัว การขยายฐานลูกค้าในธุรกิจร้านอาหาร รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจากการลดภาระหนี้และเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างเงินทุนอย่างต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของกลุ่มบริษัทในการแปลงการเติบโตของรายได้ให้เป็นกำไรที่มีคุณภาพและความยั่งยืนสูงยิ่งขึ้น

ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ปิดปีด้วยพอร์ตโฟลิโอโรงแรม 636 แห่ง (มีห้องพัก 91,601 ห้อง) และร้านอาหาร 2,746 แห่ง ใน 68 ประเทศ การดำเนินงานระหว่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 79 ของรายได้รวม ซึ่งตอกย้ำถึงความสามารถในการกระจายแหล่งที่มาของรายได้และศักยภาพในการขยายธุรกิจผ่านแพลตฟอร์มธุรกิจระดับโลกของเรา

## ▶ รายได้รวมจากการดำเนินงาน

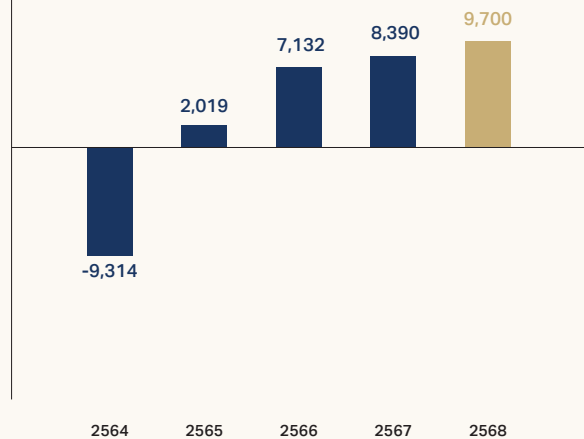
(ล้านบาท)



หมายเหตุ: กราฟแสดงรายได้จากการดำเนินงาน ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว

## ▶ กำไร/ขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน

(ล้านบาท)



หมายเหตุ: กราฟแสดงกำไร/ขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว





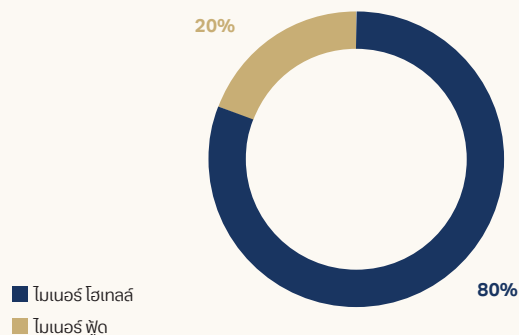
### การยกระดับคุณภาพของธุรกิจหลัก

ตลอดปีที่ผ่านมา การยกระดับคุณภาพ และความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงผลตอบแทนระยะยาวของพอร์ตโฟลิโอ ยังคงเป็นจุดสำคัญเชิงกลยุทธ์ ทั้งในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร โดยเราให้ความสำคัญกับความแข็งแกร่งของแบรนด์ คุณภาพสินทรัพย์ และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน รวมทั้งความมีวินัยด้านเงินทุน

### ธุรกิจโรงแรม

เราได้ดำเนินโครงการยกระดับ และปรับตำแหน่งทางการตลาดของโรงแรมในกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ผู้เข้าพัก รวมถึงเสริมสร้างความสอดคล้องและความแข็งแกร่งของแบรนด์ ตลอดจนเพิ่มศักยภาพด้านการกำหนดราคา โดยการลงทุนดังกล่าวได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อหนุนการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (RevPAR) ในระยะยาว และเสริมความพร้อมของสินทรัพย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

### ▶ สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงาน ปี 2568



ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการบริหารรายได้ที่ดีขึ้น การกำหนดราคาแบบยืดหยุ่น และการเสริมศักยภาพด้านดิจิทัล รวมถึงการเจาะตลาดลูกค้าคุณภาพสูงอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ควบคู่กับการดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มบริษัท ซึ่งช่วยยกระดับอัตรากำไรอย่างมีนัยสำคัญ โดยยังคงรักษามาตรฐานการบริการในระดับสูงสุด

### ธุรกิจร้านอาหาร

ในธุรกิจร้านอาหาร บริษัทยังคงมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์และขยายต่อสาขาเดิม ควบคู่กับการพัฒนาแพลตฟอร์มการดำเนินงานที่สามารถขยายขนาดได้ ทั้งนี้ นวัตกรรมเมนู และการตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล รวมถึงระบบสมาชิกที่แข็งแกร่งช่วยยกระดับการมีส่วนร่วมของลูกค้า ในขณะที่การขยายสาขาในรูปแบบและทำเลที่มีศักยภาพสูง ดำเนินไปอย่างรอบคอบเพื่อหนุนการเติบโตของผลตอบแทนที่ดี พร้อมทั้งเสริมความแข็งแกร่งของระบบแฟรนไชส์เพื่อเพิ่มผลตอบแทนและลดการใช้เงินทุน







### ความก้าวหน้าทางกลยุทธ์และการพัฒนาพอร์ตโฟลิโอ

ในปี 2568 เราได้เดินทางปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจให้มุ่งสู่พอร์ตโฟลิโอที่มีคุณภาพสูง ผลตอบแทนสูง และใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### การพัฒนาและต่อยอดแบรนด์

ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้ขยายโครงสร้างแบรนด์ด้วยการเปิดตัว 4 แรนด์ใหม่ในกลุ่มลักซ์ชัวรี (Luxury) พรีเมียม (Premium) และซีเล็คท์ (Select) ได้แก่ Minor Reserve Collection, The Wolseley Hotels, Colbert Collection และ iStay เพื่อเติมเต็มช่องว่างในพอร์ตโฟลิโอ และเพิ่มความน่าสนใจทั้งต่อนักเดินทางและเจ้าของสินทรัพย์

ในส่วนของไมเนอร์ ฟู้ด แรนด์หลัก เช่น Sizzler และ The Pizza Company ได้ต่อยอดสู่แนวคิดใหม่ในหมวดธุรกิจใกล้เคียง สร้างรายได้เพิ่มเติมโดยใช้เงินลงทุนที่จำกัด ขณะเดียวกัน กลุ่มธุรกิจไลฟ์สไตล์ยังคงขยายธุรกิจอย่างรอบคอบภายหลังความสำเร็จของ Pop Mart ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรแบรนด์ชั้นนำ

#### การขยายสู่ตลาดใหม่

เราได้เข้าสู่ตลาดใหม่ที่มีปัจจัยพื้นฐานด้านการท่องเที่ยวแข็งแกร่งและศักยภาพการเติบโตระยะยาว อาทิ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ รวมถึงการเตรียมขยายเข้าสู่สหรัฐอเมริกาและอียิปต์ ขณะที่ไมเนอร์ ฟู้ด ขยายธุรกิจต่อเนื่องในอินเดียและอินโดนีเซีย เพื่อเสริมฐานรายได้ในตลาดผู้บริโภคที่เติบโตสูง

### การเร่งการเติบโตของโมเดลธุรกิจแบบ Asset-Light

เมื่อแพลตฟอร์มทั้งสองธุรกิจมีความพร้อมในการขยายธุรกิจ เราได้เร่งการเติบโตในรูปแบบ Asset-Light ผ่านสัญญาจ้างบริหารและแฟรนไชส์ ซึ่งช่วยเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมลดการใช้เงินทุน เพิ่มความชัดเจนของรายได้ และเสริมความยืดหยุ่นในการเติบโตระยะยาว

#### การเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาแพลตฟอร์ม

เรายังคงเสริมประสิทธิภาพผ่านโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยหนึ่งในหมุดหมายสำคัญคือการย้ายระบบ Oracle ERP สู่ระบบคลาวด์สำเร็จ ซึ่งสร้างรากฐานข้อมูลที่เป็นมาตรฐานและสนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ และรองรับการเติบโตโดยไม่เพิ่มต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญ



## ความแข็งแกร่งทางการเงินและการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้น

การรักษาวินัยทางการเงินและความแข็งแกร่งของงบดุล ยังคงเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าของบริษัท

**การลดภาระหนี้และความแข็งแกร่งด้านเครดิต:** การลดภาระหนี้ยังคงเป็นหนึ่งในลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท ภายหลังการเพิกถอนหลักทรัพ์ของ Minor Hotels Europe & Americas ออกจากตลาดหลักทรัพ์ตามแผนเชิงกลยุทธ์ เราได้เพิ่มความยืดหยุ่นทางการเงินและปรับโครงสร้างเงินทุนของกลุ่มให้มีความเรียบง่ายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้รับแรงหนุนจากการเติบโตของผลประกอบการ และการลงทุนอย่างมีวินัย รวมทั้งการบริหารจัดการหนี้สินเชิงรุก ส่งผลให้อัตราส่วนหนี้สินและประสิทธิภาพการระดมทุนปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าดังกล่าวสะท้อนผ่านการปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือและการปรับมุมมองเป็นเชิงบวกจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือชั้นนำ

**การจัดสรรเงินทุนและผลตอบแทนผู้ถือหุ้น:** กรอบการจัดสรรเงินทุนของกลุ่มบริษัทได้รับการออกแบบเพื่อสร้างสมดุลระหว่างการลดภาระหนี้ และการลงทุนในโอกาสการเติบโตใหม่ๆ ที่ให้ผลตอบแทนสูง รวมถึงการสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น โดยการพิจารณาจ่ายปันผลหรือการซื้อหุ้นคืนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินมูลค่าที่แท้จริง ความชัดเจนของแนวโน้มการเติบโต ความยั่งยืนของกระแสเงินสดในระยะยาวของบริษัท

นอกจากนี้ เรายังอยู่ระหว่างการศึกษาวางเลือกเพื่อปลดล็อกคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพเงินทุน อาทิ การจัดตั้งทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) และการนำไมเนอร์ ฟู้ด เข้าจดทะเบียนในตลาด เพื่อสะท้อนมูลค่าพอร์ทโฟลิโอ เพิ่มความโปร่งใส และเสริมความแข็งแกร่งทางการเงินของกลุ่มโดยรวม

## บุคลากรของเรา: พลังขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน

บุคลากรของเราคือรากฐานแห่งความสำเร็จของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ทีมงานทั่วโลกของเราได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ และยึดมั่นในมาตรฐานการบริการ

เรายังคงลงทุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพผู้นำ การบริหารบุคลากร และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว โดยการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ การส่งเสริมความรับผิดชอบและการทำงานร่วมกัน อีกทั้งการเปิดรับความหลากหลายเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์นี้

โครงการสำคัญในปีนี้ได้แก่ โครงการพัฒนาผู้นำและผู้มีศักยภาพสูง โครงการพัฒนาเยาวชนในหลายประเทศ และการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

ทรัพยากรบุคคลผ่านระบบ Workday ซึ่งช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ความผูกพันของพนักงาน และความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งนี้ รางวัลและการยอมรับจากองค์กรภายนอก สะท้อนถึงความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมองค์กร ธรรมชาติ และแนวปฏิบัติด้านบุคลากรของเรา

## การเติบโตอย่างรับผิดชอบและการบูรณาการความยั่งยืน

ความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร และเป็นแรงขับเคลื่อนคุณค่าระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ที่รับผิดชอบช่วยเสริมความยืดหยุ่น สร้างความเชื่อมั่นต่อแบรนด์ ดึงดูดบุคลากร และสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ยั่งยืน

ในปีที่ผ่านมา เรายังคงเดินหน้าผลักดันประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพด้านพลังงานและน้ำ ประสิทธิภาพการบริการอย่างมีความรับผิดชอบต่อ การมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น และโครงการริเริ่มด้านการเงินที่ยั่งยืน

เราเชื่อว่าความยั่งยืนไม่ใช่อุปสรรคต่อการเติบโต แต่เป็นตัวเร่งให้เกิดผลการดำเนินงานที่มั่นคงในระยะยาว การบูรณาการ ESG เข้าสู่กระบวนการช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจของเรา

## มองไปข้างหน้า: ปลดล็อกคุณค่า ขับเคลื่อนการเติบโต

ในอนาคตข้างหน้า ลำดับความสำคัญของเรามีความชัดเจน ได้แก่ การยกระดับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การขยายอัตรากำไร และการลดต้นทุนดอกเบี้ย รวมถึงการเร่งการเติบโตในรูปแบบ Asset-Light ที่สร้างรายได้จากค่าธรรมเนียม เราจะเดินหน้าพัฒนาช่องทางขายโดยตรง เสริมสร้างศักยภาพด้านดิจิทัล และรักษาวินัยในการจัดสรรเงินทุน ควบคู่กับการผลักดันโครงการต่างๆ เพื่อปลดล็อกและสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ผมขอขอบคุณผู้ถือหุ้น พันธมิตร ลูกค้า และพนักงานทุกท่าน สำหรับความไว้วางใจและความมุ่งมั่นที่มีต่อบริษัทเสมอมา เรากำลังก้าวไปข้างหน้าร่วมกันเพื่อสร้างไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นสูงขึ้น และสร้างคุณค่าได้มากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน การดำเนินงานอย่างมีวินัย และการสร้างคุณค่าในระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

เอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท

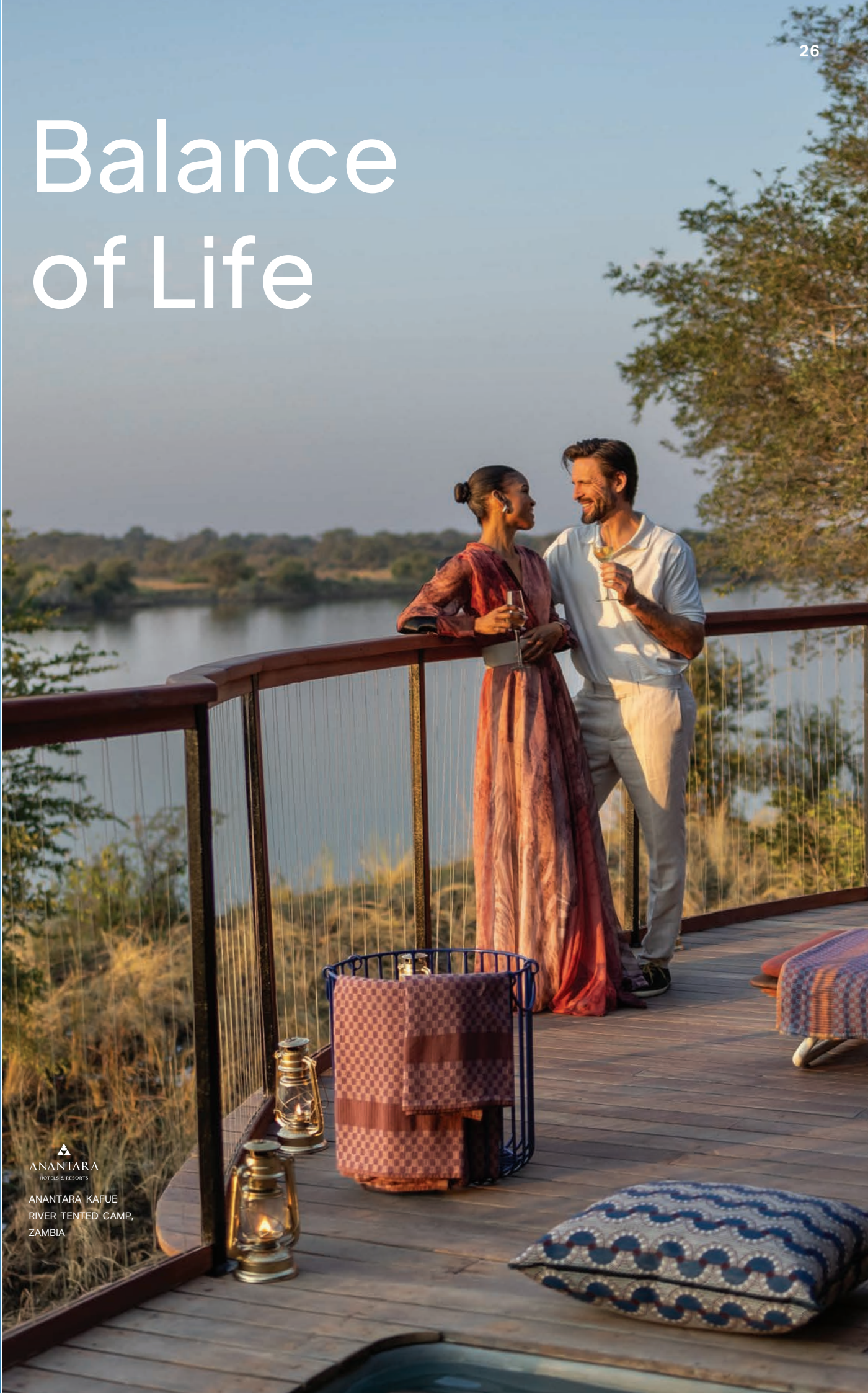




# Balance of Life

  
ANANTARA  
HOTELS & RESORTS

ANANTARA KAFUE  
RIVER TENTED CAMP,  
ZAMBIA





# Connecting with the World

  
NH COLLECTION  
HOTELS & RESORTS

NH COLLECTION MALDIVES HAVODDA  
RESORT  
MALDIVES

**MINOR**  
HOTELS



## ไมเนอร์ โฮเทลส์



# ปี 2568

นับเป็นปีที่โดดเด่นอย่างยิ่งสำหรับไมเนอร์ โฮเทลส์ ซึ่งเป็นปีแห่งการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างมุ่งมั่น และการเติบโตอย่างมีวินัย รวมถึงความก้าวหน้าทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ท่ามกลางบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งทั่วทั้งพอร์ตโฟลิโอ พร้อมทั้งวางรากฐานสำคัญเพื่อการสร้างคุณค่าในระยะยาว และความสำเร็จนี้อาศัยความแข็งแกร่งของแบรนด์ ความเชื่อมั่นจากเจ้าของสินทรัพย์และพันธมิตร และเหนือสิ่งอื่นใด คือความทุ่มเทของบุคลากรของเรา

### วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน พร้อมการดำเนินงานอย่างมีวินัย

กลยุทธ์ของเรามุ่งเน้นการปลดล็อกคุณค่าจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ ควบคู่กับการขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืนในรูปแบบ Asset-Light ซึ่งในปี 2568 กลยุทธ์ดังกล่าวได้แปรเปลี่ยนเป็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ทั้งในด้านผลการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น การกำหนดตำแหน่งแบรนด์ที่ชัดเจน และแผนการขยายโรงแรมทั่วโลกที่เติบโตขึ้น โดยได้รับแรงหนุนจากสัญญาการรับจ้างบริหารและแฟรนไชส์ที่มีคุณภาพ

เราได้พัฒนาโครงสร้างแบรนด์ให้มีความชัดเจน สามารถขยายขนาดได้ และตอบโจทย์แต่ละตลาดอย่างเหมาะสม การเปิดตัวแบรนด์และคอลเลคชั่นใหม่ ควบคู่กับการปรับตำแหน่งของแบรนด์เดิม ช่วยเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย พร้อมมอบความยืดหยุ่นและเอกลักษณ์ให้แก่เจ้าของสินทรัพย์ โครงสร้างแบรนด์ที่พร้อมรับมือกับอนาคตนี้ได้เร่งการเติบโตของการเปิดโรงแรมผ่านการเปลี่ยนจากแบรนด์อื่นๆ และขยายโอกาสทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ



ANANTARA  
HOTELS & RESORTS

ANANTARA KAFUE  
RIVER TENTED CAMP,  
ZAMBIA





## ► คณะกรรมการ จัดการ

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. เอ็มมานูเอล จูดี ตีลิปรัจ ราชอาณาจักร<br>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร   | 7. เจสซี ลีเบอร์แมน<br>รองประธานฝ่ายกฎหมาย                              | 13. โคลฟ โอเวิร์ด เลก<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารรายได้<br>อนันตรา เวเคชั่น คลับ          |
| 2. เกรก โมเคิล คร็อกแรน<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล   | 8. แกรม โมเคิล เฮคเคิลส์<br>รองประธานฝ่ายการเงิน                        | 14. วินสตัน วอลเลซ ฮอน เคียน ซาง<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br>อนันตรา เวเคชั่น คลับ |
| 3. เวย์น วิลเลียมส์<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน   | 9. บรี ครีเซอร์<br>รองประธานฝ่ายบริหาร<br>และพัฒนาทรัพยากรบุคคล         | 15. คริสตอฟ เมย์สัน<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br>โมนอร์ เอ็ดดูเคชั่น                |
| 4. เอียน ดี ทูลิโอ<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการเชิงพาณิชย์  | 10. อนามาริยา โรโควิช<br>รองประธานฝ่ายการตลาด                           | 16. คลอเดีย วินเก<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br>ธุรกิจค้าปลีก โมนอร์ ไลฟ์สไตล์       |
| 5. โอมาร์ โรเมโร<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนา  | 11. มาเรียน ฮันเมอร์ วอลซ์<br>รองประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์และการสื่อสาร   |  |
| 6. ไมคา ตามโก<br>รองประธานฝ่ายอสังหาริมทรัพย์<br>โมนอร์ โฮเทลส์<br>และรักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร<br>และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br>โมนอร์ ไลฟ์สไตล์ | 12. แอนโทนี เดวิด กรีน<br>รองประธานฝ่ายการตลาดดิจิทัล<br>และอีคอมเมิร์ซ |  |



## ► กลุ่มธุรกิจ ตะวันออกกลาง

- |  |  |
|--|--|
| 1. Amir Golbarg<br>Chief Operating Officer -<br>Middle East and Africa | 5. Bruno Pessoa<br>VP Design and Technical Services -<br>Middle East and Africa      |
| 2. David Todd<br>VP Operations - Middle East                           | 6. Stefan Geyser<br>Group Director of People and Culture -<br>Middle East and Africa |
| 3. Nico Vivier<br>Regional Director of Development<br>and Operations   | 7. Jurgen Ziornik<br>Regional Director of Finance -<br>Middle East                   |
| 4. David Garner<br>VP Commercial - Middle East and Africa              | 8. Vimal Soodyall<br>Regional Director of Finance - Africa                           |





## ► กลุ่มธุรกิจยุโรป และอเมริกา

- |   |   |
|---|---|
| 1. <b>Gonzalo Aguilar</b><br>Chief Executive Officer  | 5. <b>Fernando Vives Soler</b><br>Chief Commercial Officer                              |
| 2. <b>Ana Muñoz Sanchez</b><br>Chief Financial Officer  | 6. <b>Marta Perez-Leirós Fernández</b><br>Chief People and Sustainable Business Officer |
| 3. <b>Rufino Pérez Fernandez</b><br>Chief Operations Officer and Global Transformation Leader | 7. <b>Alonso Escrivá de Romaní Arsuaga</b><br>Chief Strategy Officer                    |
| 4. <b>Laia Lahoz Malpartida</b><br>Chief Assets and Development Officer                       | 8. <b>Carlos Ulecia Palacios</b><br>General Counsel                                     |



## ► กลุ่มธุรกิจ ออสเตรเลีย

- |  |   |
|--|---|
| 1. <b>Craig Hooley</b><br>Chief Operating Officer            | 5. <b>Mark White</b><br>Head of Finance           |
| 2. <b>Daniel Csortan</b><br>Head of Commercial               | 6. <b>Matt Perry</b><br>Director of Operations    |
| 3. <b>Paul Pfitzner</b><br>Head of People and Culture        | 7. <b>Todd Spagnolo</b><br>Director of Operations |
| 4. <b>Angie Coleman</b><br>Head of Legal,<br>General Counsel |   |



## ► กลุ่มธุรกิจ เอเชียและจีน

- |   |  |
|---|--|
| 1. <b>Eddy Tiftik</b><br>VP Development - China   | 4. <b>Frederic Varnier</b><br>VP Operations - Thailand South |
| 2. <b>Charles Clinton</b><br>VP People and Culture - Asia   | 5. <b>Nicholas Smith</b><br>VP Operations - Asia             |
| 3. <b>Mark O'Sullivan</b><br>VP F&B - Asia and VP Operation - Bangkok, Samui, Chiang Mai and Chiang Rai | 6. <b>Yasin Munshi*</b><br>Vice President Development Asia   |



\* ไม่อยู่ในรูป

  
**ANANTARA**  
 HOTELS & RESORTS  
**ANANTARA LAYAN**  
**PHUKET RESORT,**  
**THAILAND**



### ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งและการสร้างคุณค่า

ในด้านผลการดำเนินงาน ปี 2568 เป็นปีแห่งการส่งมอบผลงานที่มีความสม่ำเสมอและมีคุณภาพ ทีมงานของเรามุ่งมั่นในสิ่งที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของรายได้ และความมีวินัยด้านต้นทุน รวมถึงผลการดำเนินงานของสินทรัพย์ในระยะยาว การลงทุนที่เฉพาะเจาะจงในการปรับปรุงและยกระดับการบริการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมหลัก และเริ่มสะท้อนผ่านอัตราค่าห้องพักและตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพลูกค้าที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

สำหรับผู้ถือหุ้น การดำเนินการดังกล่าวตอกย้ำความมุ่งมั่นของเราในการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน โดยการปรับพอร์ตโฟลิโอสู่โมเดล Asset-Light อย่างต่อเนื่อง หนุนโดยแผนการเพิ่มประสิทธิภาพสินทรัพย์ และแผนการเสนอขายทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เงินทุน พร้อมทั้งรักษาความสัมพันธ์ในการดำเนินงานและแบรนด์ในระยะยาว

  
 ELEWANA COLLECTION

**ELEWANA SAND RIVER**  
**MASAI MARA, KENYA**







NH COLLECTION MALDIVES  
HAVODDA RESORT, MALDIVES



### เร่งการเติบโตผ่านสัญญารับจ้างบริหาร

การเติบโตของจำนวนห้องพักรับยังคงเป็นจุดแข็งสำคัญของปีนี้ โดยเราเปิดโรงแรมใหม่ในหลากหลายภูมิภาค และลงนามเพิ่มอีก 40 โครงการในปี 2568 ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อมั่นของเจ้าของสินทรัพย์ ต่อแบรนด์ แพลตฟอร์ม และศักยภาพด้านการดำเนินงานของเรา และที่สำคัญ การเติบโตส่วนใหญ่หนุนโดยสัญญาจ้างบริหารและความร่วมมือเชิงพันธมิตร ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การเติบโตแบบใช้เงินลงทุนต่ำ

ทั้งนี้ เราได้เข้าสู่ตลาดใหม่ ซึ่งเสริมความแข็งแกร่งในภูมิภาคยุทธศาสตร์ และทำข้อตกลงระยะยาวที่วางรากฐานการเติบโตอย่างต่อเนื่องในทศวรรษข้างหน้า การลงนามโครงการเหล่านี้ไม่เพียงขยายเครือข่ายระดับโลกของเรา แต่ยังเสริมสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรท้องถิ่นที่ไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการมอบประสบการณ์การบริการที่สะท้อนอัตลักษณ์ของแต่ละตลาดอย่างแท้จริง







**TIVOLI**  
HOTELS & RESORTS

**SOUQ WAQIF BOUTIQUE HOTELS  
BY TIVOLI, QATAR**

**ANANTARA GUIYANG  
RESORT & SPA, CHINA**

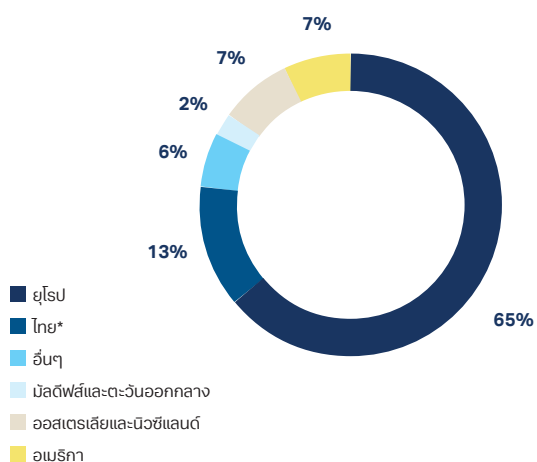
**ANANTARA**  
HOTELS & RESORTS

### ลูกค้าคือศูนย์กลาง วัฒนธรรมท้องถิ่นคือหัวใจสำคัญ

หัวใจแห่งความสำเร็จของเราคือการให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างไม่มีหยุดยั้ง โดยในทุกแบรนด์ เรามุ่งสร้างประสบการณ์ที่โดดเด่น มีความหมาย และเชื่อมโยงกับบริบทของสถานที่อย่างลึกซึ้ง โรงแรมของเราสะท้อนวัฒนธรรม อาหารการออกแบบ และประเพณีของชุมชนท้องถิ่น ผ่านความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับทีมงาน ช่างฝีมือ และพันธมิตรในท้องถิ่น

ตั้งแต่แนวคิดด้านอาหารและสุขภาพเชิงลึก ไปจนถึงประสบการณ์การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ เรายังคงพัฒนานวัตกรรมที่ก้าวล้ำไปไกลกว่าประสบการณ์ภายในห้องพัก เพื่อยกระดับเส้นทางประสบการณ์ของลูกค้าให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควบคู่กับการสร้างแหล่งรายได้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความเป็นท้องถิ่นเข้ากับมาตรฐานแบรนด์ระดับโลกอย่างสมดุล คือจุดแข็งสำคัญของไมเนอร์ โฮเทลส์ และเป็นปัจจัยหลักที่สร้างความภักดีของลูกค้า

► รายได้จากการดำเนินงานปี 2568  
จำแนกตามภูมิภาค



\* รวมสัดส่วนรายได้จากรัฐกิจค้าปลีก

บุคลากรของเรา: รากฐานแห่งความสำเร็จ

ความก้าวหน้าทั้งหมดนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากปราศจากบุคลากรของเรา ในปี 2568 เราได้เดินหน้านำลงทุนอย่างต่อเนื่องในการสร้างทีมงานที่มีความผูกพัน มีศักยภาพสูง และทีมงานที่ได้รับการเสริมศักยภาพและมอบอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมในทุกภูมิภาค วิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของเรามุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ขับเคลื่อนด้วยผลงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เติบโตและแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

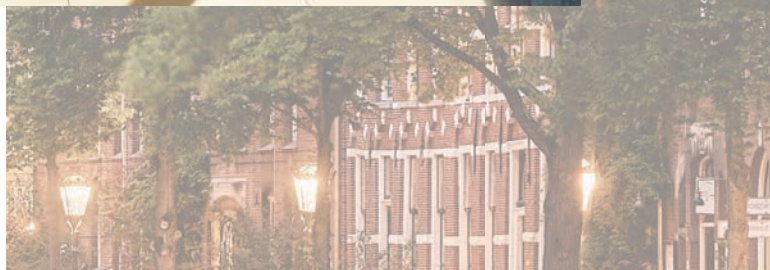
เมื่อองค์กรเติบโต เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำการทำงานร่วมกันข้ามแบรนด์ และการสร้างเป้าหมายร่วมกันในองค์กรที่มีความหลากหลาย โดยความผูกพันของพนักงานที่แข็งแกร่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพลูกค้าที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์ที่มั่นคงกับเจ้าของสินทรัพย์ และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในระยะยาว



AVANI  
Hotels & Resorts

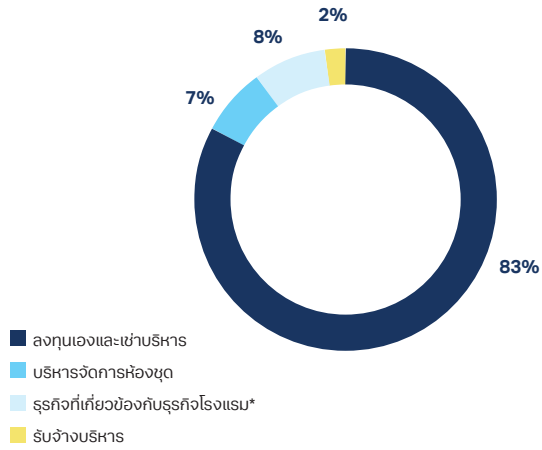
AVANI QUY NHON RESORT,  
VIETNAM

► ไบเนอร์ โฮเทลส์





► รายได้จากการดำเนินงานปี 2568  
จำแนกตามประเภทธุรกิจ



\* รวมสัดส่วนรายได้จากธุรกิจค้าปลีก

ความยั่งยืน: เสาหลักสำคัญของกลยุทธ์

ความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจของเรา โดยเราตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนชุมชน ปกป้องสิ่งแวดล้อม และสร้างความยืดหยุ่นในระยะยาวแก่ธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ในปี 2568 เราได้บูรณาการแนวทางความยั่งยืนเข้ากับการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาโครงการ และความร่วมมือทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเติบโตเป็นไปอย่างรับผิดชอบต่อสังคม

แนวทางของเรามุ่งเน้นความเป็นรูปธรรมและผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนเศรษฐกิจท้องถิ่น และทำให้มั่นใจว่าโรงแรมของเรามีส่วนสร้างคุณค่าเชิงบวกแก่จุดหมายปลายทางที่เราดำเนินธุรกิจอยู่ ความมุ่งมั่นนี้ช่วยเสริมความแข็งแกร่งของแบรนด์ สร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าและพันธมิตร และสนับสนุนการสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาว



**NH**  
HOTELS & RESORTS  
NH ALICANTE,  
SPAIN



**OAKS.**

AL NAJADA DOHA  
HOTEL APARTMENTS  
BY OAKS, QATAR



DUKES THE PALM DUBAI  
HOTEL, DUBAI

DUKES  
THE PALM DUBAI  
HOTEL

### มองไปข้างหน้า

ในระยะต่อไป ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ของเรายังคงมีความชัดเจน ได้แก่ การดำเนินงานอย่างมีวินัย การเติบโตอย่างรอบคอบ และการลงทุนอย่างต่อเนื่องในบุคลากร แปรนต์ และระบบงาน เราจะรักษาความคล่องตัวท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความร่วมมือกับเจ้าของสินทรัพย์และพันธมิตร และเดินทางปลดล็อกคุณค่าจากพอร์ตโฟลิโอระดับโลกของเราอย่างต่อเนื่อง

ปี 2568 ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าไมเนอร์ โฮเทลส์สามารถบรรลุผลสำเร็จได้เพียงใด เมื่อกลยุทธ์ การดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยรากฐานที่แข็งแกร่ง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทีมงานที่เปี่ยมด้วยศักยภาพ ผมมีความเชื่อมั่นว่าเรามีความพร้อมอย่างยิ่งในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนและมีคุณค่าในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้นในปีต่อๆ ไป





## แผนการพัฒนาโรงแรมและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

## แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามประเทศ

ประเทศ	2566		2567		2568	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
<b>เอเชีย</b>	<b>64</b>	<b>8,770</b>	<b>86</b>	<b>11,147</b>	<b>84</b>	<b>10,772</b>
กัมพูชา	2	119	2	119	2	119
จีน	4	719	9	1,852	9	1,852
อินเดีย	1	78	2	228	1	150
อินโดนีเซีย	3	140	4	239	4	239
ลาว	1	53	1	53	1	53
มาเลเซีย	2	418	3	431	2	116
มัลดีฟส์	7	730	9	897	9	897
เกาหลีใต้	1	289	1	289	1	289
ศรีลังกา	6	706	5	782	5	782
ไทย	32	5,124	45	5,865	46	6,005
เวียดนาม	5	394	5	392	4	270
<b>ยุโรป</b>	<b>289</b>	<b>47,578</b>	<b>285</b>	<b>47,262</b>	<b>283</b>	<b>46,372</b>
Андอร์รา	2	100	2	100	2	100
ออสเตรีย	7	1,340	8	1,492	8	1,492
เบลเยียม	12	2,025	12	2,025	12	2,025
สาธารณรัฐเช็ก	4	733	4	734	4	734
เดนมาร์ก	1	394	1	394	2	556
ฟินแลนด์			1	224	1	224
ฝรั่งเศส	6	1,023	9	1,423	9	1,418
เยอรมนี	52	10,230	49	9,867	47	9,610
ฮังการี	3	483	3	483	3	483
ไอร์แลนด์	1	187	1	187	1	187
อิตาลี	58	8,755	59	8,662	59	8,221
ลักเซมเบิร์ก	1	148	1	148	1	149
เนเธอร์แลนด์	31	6,911	27	6,419	27	6,421
โปแลนด์	1	93	1	93	1	93
โปรตุเกส	17	3,315	18	3,449	17	3,164
โรมาเนีย	1	83	1	83		
สโลวาเกีย	1	117	1	117	1	117
สเปน	87	11,091	84	10,882	85	10,898
สวีเดน	3	360	2	290	2	290
สหราชอาณาจักร	1	190	1	190	1	190

ประเทศ	2566		2567		2568	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
<b>โอเชียเนีย</b>	<b>64</b>	<b>6,870</b>	<b>72</b>	<b>7,598</b>	<b>77</b>	<b>8,239</b>
ออสเตรเลีย	59	6,381	66	7,025	70	7,422
นิวซีแลนด์	5	489	6	573	7	817
<b>ตะวันออกกลาง</b>	<b>23</b>	<b>4,362</b>	<b>25</b>	<b>4,288</b>	<b>27</b>	<b>4,857</b>
โอมาน	2	251	2	251	2	251
กาตาร์	5	676	5	653	5	653
สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์	16	3,435	18	3,384	20	3,953
<b>แอฟริกา</b>	<b>31</b>	<b>2,227</b>	<b>32</b>	<b>2,485</b>	<b>32</b>	<b>2,466</b>
บอตสวานา	1	196	1	199	1	199
เคนยา	10	107	10	111	10	111
เลโซโท	2	263	2	263	2	263
เมอริริเชียส	1	164	1	171	1	171
โมซัมบิก	5	576	4	406	4	406
นามิเบีย	1	173	1	173	1	173
เซเชลส์	2	154	2	222	2	222
แอฟริกาใต้			1	329	1	329
แทนซาเนีย	6	116	6	117	7	191
ตูนิเซีย	1	93	1	93		
แซมเบีย	2	385	2	385	2	385
ซิมบับเว			1	16	1	16
<b>อเมริกา</b>	<b>61</b>	<b>8,446</b>	<b>62</b>	<b>8,564</b>	<b>63</b>	<b>8,905</b>
อาร์เจนตินา	16	2,241	16	2,241	16	2,239
บราซิล	3	682	4	799	5	975
ชิลี	6	718	6	719	6	719
โคลอมเบีย	14	1,403	14	1,403	14	1,404
คิวบา	2	251	2	251	2	251
เอกวาดอร์	1	124	1	124	1	124
เฮติ	1	72	1	72		
เม็กซิโก	16	2,531	16	2,531	16	2,531
เปรู					1	243
อุรุกวัย	1	136	1	136	1	136
สหรัฐอเมริกา	1	288	1	288	1	283
<b>รวม</b>	<b>532</b>	<b>78,253</b>	<b>562</b>	<b>81,344</b>	<b>566</b>	<b>81,611</b>
<b>รวม (รวมสัญญาที่ลงนามแล้ว)</b>					<b>636</b>	<b>91,601</b>



## แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามลักษณะความเป็นเจ้าของ

ลักษณะความเป็นเจ้าของ	2566		2567		2568	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
ลงทุนเอง	117	19,078	128	18,522	124	17,260
เช่าบริหาร	222	35,629	220	35,465	218	35,180
ร่วมลงทุน	26	2,029	24	1,837	28	1,753
รับจ้างบริหาร	104	14,924	122	18,393	133	20,749
สิทธิในการบริหารจัดการห้องชุด	63	6,593	68	7,127	63	6,669
<b>รวม</b>	<b>532</b>	<b>78,253</b>	<b>562</b>	<b>81,344</b>	<b>566</b>	<b>81,611</b>
<b>รวม (รวมสัญญาที่ลงนามแล้ว)</b>					<b>636</b>	<b>91,601</b>

## แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามแบรนด์

แบรนด์	2566		2567		2568	
	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง	จำนวนโรงแรม	จำนวนห้อง
อนันตรา	49	6,742	54	7,015	52	6,662
อวานี	42	6,515	43	7,151	41	6,714
ไอล์ส	65	7,457	71	8,098	75	8,661
ทิวาลี	17	3,800	20	3,966	21	4,123
เอ็นเอช คอลเลกชั่น	96	15,694	101	16,907	107	17,463
เอ็นเอช	222	33,419	219	33,667	212	32,517
นาว	8	2,494	8	2,492	9	2,735
โคลแบร์ คอลเลกชั่น					1	560
อื่นๆ	33	2,132	46	2,048	48	2,176
<b>รวม</b>	<b>532</b>	<b>78,253</b>	<b>562</b>	<b>81,344</b>	<b>566</b>	<b>81,611</b>
<b>รวม (รวมสัญญาที่ลงนามแล้ว)</b>					<b>636</b>	<b>91,601</b>

## แผนการพัฒนานอสังหาริมทรัพย์

ประเทศ	ชื่อโครงการ	2566	2567	2568
ไทย	Kiara Reserve Residences	46	46	26
ไทย	Four Seasons Koh Samui		3	3
อินโดนีเซีย	Anantara Ubud Bali Villas		15	15
มาเลเซีย	Anantara Desaru Coast Residences	20	20	9
รวมจำนวนยูนิต		66	84	53

## แผนการพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบป็นส่วนเวลา

ประเทศ	โครงการพักผ่อนแบบป็นส่วนเวลา	2566	2567	2568
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - กรุงเทพฯ	27	27	27
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - เชียงใหม่	16	16	16
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ภูเก็ต	151	151	151
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - สมุย	24	39	48
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - เขาหลัก	18	24	56
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - หัวหิน	14	14	14
จีน	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ซานย่า	3	3	3
อินโดนีเซีย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - บาหลี	66	66	66
นิวซีแลนด์	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ควีนส์ทาวน์	3	3	3
สหรัฐอเมริกาฮับเอมิเรตส์	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ดูไบ		4	11
รวมจำนวนยูนิต		322	347	395



# Savor the Quality





# Enjoy the Value

SWENSEN'SMINOR  
FOOD



## โมเนอร์ ฟู้ด

# โมเนอร์ ฟู้ด

ได้เติบโตเป็นบริษัทธุรกิจอาหารหลากหลาย  
แบรนด์ที่โดดเด่นด้วยความสามารถ

ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการขยายธุรกิจในระดับที่รองรับการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อวิถีการใช้ชีวิตของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นการรับประทานอาหาร การสังสรรค์ หรือการเชื่อมโยงผู้คนผ่านประสบการณ์ด้านอาหาร เราผสมผสานพลังของนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยแบรนด์เข้ากับศักยภาพด้านการดำเนินงานระดับสากล เพื่อสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนในทุกช่วงวัฏจักรเศรษฐกิจ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของเรา

ในปี 2568 บริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์สำคัญ ดังนี้

**การเติบโตผ่านความแข็งแกร่งของแบรนด์หลัก:** กลยุทธ์การเติบโตของเรายังคงยึดถือการเสริมความแข็งแกร่งของแบรนด์หลัก ผ่านการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การนำเสนอรูปแบบร้านใหม่ และการทำการตลาดที่เชื่อมโยงกับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค ขณะเดียวกัน เราได้ขยายความหมายของคำว่า “ความคุ้มค่า” ให้ครอบคลุมมากกว่ามิติของราคา ไปสู่ประสบการณ์การปรับให้สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น และอัตลักษณ์ของแบรนด์ที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงทางอารมณ์กับผู้บริโภคได้อย่างชัดเจน







การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ที่โดดเด่นช่วยสร้างความตื่นตัวให้กับผู้บริโภคและเพิ่มความถี่ในการเข้าใช้บริการ ตั้งแต่ Pizza Croissant เมนูแรกของประเทศไทย ไปจนถึง Danish Burger ของ Burger King นอกจากนี้ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หลายรายการยังสร้างผลลัพธ์เชิงพาณิชย์ที่แข็งแกร่ง อาทิ กลุ่มเครื่องดื่มชาใส หอมสดชื่นของ GAGA ซึ่งช่วยผลักดันยอดขายสาขาเดิมให้เติบโตกว่าร้อยละ 30 ตอกย้ำความเป็นผู้นำของแบรนด์ด้านนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยรสชาติ ขณะเดียวกัน Belgian Chocolate Series ของ Dairy Queen ยังสร้างผลการดำเนินงานสูงสุดเป็นประวัติการณ์โดยคิดเป็นร้อยละ 45 ของยอดขายรวมในช่วงเวลาดังกล่าว

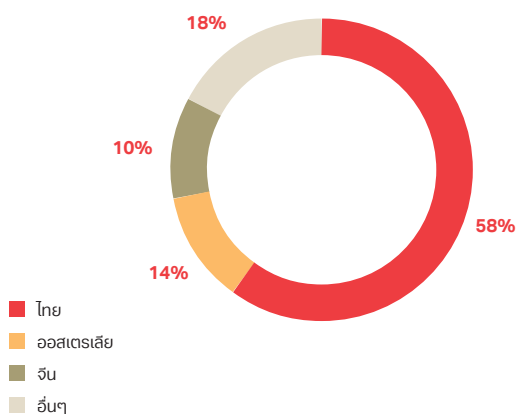
นอกเหนือจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัทยังคงเดินหน้าเปิดตัวรูปแบบร้านใหม่ que ออกแบบมาเพื่อรองรับการขยายธุรกิจและเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน รูปแบบร้าน เช่น Dairy Queen Modular, The Pizza Company Express และ The Coffee Club Café ซึ่งช่วยให้สามารถขยายธุรกิจไปยังทำเลที่หลากหลายยิ่งขึ้น เปิดโอกาสการบริโภคในช่วงเวลาที่หลากหลาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เงินลงทุน พร้อมทั้งลดระยะเวลาในการเปิดสาขาใหม่

ขณะเดียวกัน การทำการตลาดที่เชื่อมโยงกับไลฟ์สไตล์ผู้บริโภค เช่น ของสะสมแบบ Blind Box และความร่วมมือกับแบรนด์ต่างๆ ในรูปแบบลิมิเตดเอ디션 ยังช่วยสร้างมิติใหม่ในการสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้า พร้อมทั้งสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับธุรกิจ

**การขยายพอร์ตโฟลิโอแบรนด์:** ไมเนอร์ ฟู้ด ได้ขยายพอร์ตโฟลิโอแบรนด์อย่างต่อเนื่องผ่านการผสมผสานระหว่าง การสร้างแบรนด์ใหม่และการต่อยอดแบรนด์เดิม เพื่อเพิ่มการเข้าถึงผู้บริโภคและเปิดโอกาสรายได้ใหม่ โดยในระหว่างปี บริษัทได้เปิดตัวแบรนด์และแนวคิดธุรกิจใหม่ ได้แก่ The Steak & More, Scoop Wonder, BatterCatch, Krob Krob Station และ Dim Sum Club โดยแต่ละแบรนด์ได้รับการพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของคุณค่าที่ชัดเจนสำหรับผู้บริโภค มีโครงสร้างเศรษฐกิจศาสตร์ต่อหน่วยที่แข็งแกร่ง และมีรูปแบบการดำเนินงานที่สามารถขยายธุรกิจในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง The Steak & More ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าและมีผลการดำเนินงานต่อสาขาที่แข็งแกร่ง โดยปัจจุบันบริษัทได้เปิดโอกาสให้ขยายผ่านระบบแฟรนไชส์ ซึ่งจะเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการเติบโตในรูปแบบ Asset-Light



▶ สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงาน  
ตามกลุ่มธุรกิจร้านอาหารปี 2568



▶ ไมเนอร์ ฟู้ด

ในขณะเดียวกัน บริษัทได้ใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของแบรนด์ที่มีอยู่เพื่อขยายสู่แนวคิดธุรกิจใกล้เคียง เช่น Sandwich Society ของ Sizzler และ Hey Gusto ของ The Pizza Company ซึ่งช่วยต่อยอดมูลค่าแบรนด์จากรูปแบบร้านอาหารแบบดั้งเดิมไปสู่โอกาสการบริโภคใหม่ๆ และสร้างรายได้เพิ่มเติมโดยใช้เงินลงทุนในระดับจำกัด

**การเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการผลิต:** ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร ไมเนอร์ ฟู้ด ยังใช้ประโยชน์จากขนาดธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจ B2B และยกระดับขีดความสามารถด้านการผลิต ซึ่งช่วยผลักดันการเติบโตของยอดขายทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ Europastry ผู้นำระดับโลกด้านแบ่งเบเกอร์แช่แข็ง ช่วยเร่งการขยายธุรกิจและการเข้าถึงตลาดในระดับภูมิภาค พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพและความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์

**การเร่งการเติบโตของธุรกิจแฟรนไชส์ในระดับสากล:** ธุรกิจแฟรนไชส์ยังคงเป็นหนึ่งในเสาหลักสำคัญของกลยุทธ์การขยายธุรกิจของไมเนอร์ ฟู้ด โดยเป้าหมายของเราไม่เพียงมุ่งเติบโตให้รวดเร็วขึ้น แต่ยังมุ่งเติบโตอย่างมีคุณภาพ ผ่านการเสริมความแข็งแกร่งของระบบสนับสนุนแฟรนไชส์ทั้งในด้านบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยในประเทศไทย บริษัทกำลังเปิดโอกาสการเติบโตใหม่ผ่านรูปแบบร้านที่สร้างสรรค์แบรนด์ใหม่ และความร่วมมือกับพันธมิตรค้าปลีกรายใหญ่ ขณะที่ในต่างประเทศ บริษัทกำลังขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องในตลาดสำคัญ เช่น กลุ่มประเทศ CLMV ตะวันออกกลาง และแอฟริกา

**การขยายสู่ตลาดที่มีศักยภาพการเติบโตสูง:** ไมเนอร์ ฟู้ด มีความคืบหน้าที่สำคัญในการขยายธุรกิจสู่ตลาดใหม่ที่มีศักยภาพในระยะยาว โดยในประเทศอินโดนีเซีย เครือข่ายสาขาของแบรนด์ Dairy Queen และ GAGA เพิ่มขึ้นเป็นเกือบ 70 สาขา ณ สิ้นปี 2568 จาก 26 สาขาในปี 2567 และมีแผนเพิ่มแบรนด์อื่นๆ เช่น The Pizza Company, Poulet, Sanook Kitchen และ The Steak & More เพื่อเพิ่มความหลากหลายของพอร์ตโฟลิโอ และประเทศอินเดียนับเป็นอีกหนึ่งตลาดที่มีศักยภาพการเติบโตสูง โดยกลยุทธ์ของบริษัทคือเริ่มต้นด้วยการร่วมลงทุนกับพันธมิตร ก่อนขยายผ่านระบบแฟรนไชส์ในระยะยาว โดยใช้แบรนด์ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กร เช่น Scoop Wonder และ Sanook Kitchen เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างการเติบโตและวางรากฐานสำหรับการขยายธุรกิจในอนาคต





## ► กับผู้บริหาร ไมเนอร์ ฟู้ด

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1. เดลเลน โซ<br>ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท                  | 8. ชูทวีป วรดิolk<br>รองประธานฝ่ายพัฒนาธุรกิจ<br>(รักษาการ ผู้จัดการทั่วไป) ซีเลค เซอร์วิส<br>พาร์กเนอร์ (ประเทศไทย) | 13. นงชนก สกลานนท์<br>ผู้จัดการทั่วไป เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย) |
| 2. อธิณยเชษฐ์ เอกเวชวิท<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ         | 9. ปัทม พงษ์วิทยาพัฒน์<br>ผู้จัดการทั่วไป เดอะ พิชซ่า คอมปะนี  | 14. ชัยรัตน์ ภักธพิทักษ์<br>ผู้จัดการทั่วไป เดอะ สเต็ก แอนด์ มอร์  |
| 3. อรรถวิทย์ สิวสิทธิ์<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล        | 10. อนิรุทธ์ เดวิด คอลลินส์<br>ผู้จัดการทั่วไป ซีซีแอล   | 15. ณพล ศิริมงคลเกษม<br>หัวหน้าธุรกิจ สเวนเซ่นส์ (ประเทศไทย)       |
| 4. กริถากร ศิริอัฐ<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน                  | 11. อาณิส นลินวิลาวัลย์<br>ผู้จัดการทั่วไป เบอร์เกอร์ คิง (ประเทศไทย)  | 16. นันทพันธ์ แจ่มบุตรศรี<br>หัวหน้าธุรกิจแบรนด์ใหม่               |
| 5. อนุพนธ์ นิธิยานันท์<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ประเทศไทย | 12. ประดา ศรีสุวรรณภรณ์<br>ผู้จัดการทั่วไป แดรี่ ควีน  | 17. เสฏฐวุฒิ ไผ่จันทน์<br>หัวหน้าธุรกิจ กาต้า (ประเทศไทย)          |
| 6. คอนสแตนติน โพลเรส ลาสตรา<br>รองประธานอาวุโสฝ่ายการผลิตสินค้า     |  | 18. ไพสิน พิชราวลัย*<br>ผู้อำนวยการ ธุรกิจใหม่                     |
| 7. มาเซ พาแวร์ คูชินสกี<br>รองประธานฝ่ายธุรกิจแฟรนไชส์ต่างประเทศ    |  |  |



\* ไม่อยู่ในรูป      11   6   12   9   15   14   17   1   2   7   5   3   4   8   13   16   10

## ► กลุ่มธุรกิจ จีน

- |   |   |
|---|---|
| 1. Dellen Soh<br>Group CEO,<br>Minor Food Group                         | 4. Atchaporn Kreetadumrongdej<br>Director,<br>International Hub Finance |
| 2. Meng Hong Bo (Aaron)<br>Chief Operating Officer,<br>Minor Food China | 5. Karen Zhao<br>Marketing Director                                     |
| 3. Jenny Sim<br>Chief People Officer,<br>Minor Food China               | 6. Jacky Lu*<br>BD & Franchise Director                                 |



\* ไม่อยู่ในรูป      5   4   1   2   3

## ► กลุ่มธุรกิจ ออสเตรเลีย

- |  |   |  |
|--|---|--|
| 1. <b>Richard Hinson</b><br>Chief Executive Officer,<br>Minor DKL Food Group                       | 6. <b>Nikki Price</b><br>General Manager<br>of Marketing & Product,<br>Minor DKL Food Group | 11. <b>Amie Jacobson</b><br>HR Director,<br>Minor DKL Food Group<br>and Nomad Coffee Group                   |
| 2. <b>Margarita Larraga</b><br>Chief Financial Officer,<br>Minor DKL Food Group                    | 7. <b>Hebe Hargreaves</b><br>HR Manager, Minor DKL Food Group<br>and Nomad Coffee Group     | 12. <b>Ben Romeril</b><br>Chief Operating Officer,<br>Nomad Coffee Group                                     |
| 3. <b>Matthew Logan</b><br>Chief Procurement Officer,<br>Minor DKL Food Group                      | 8. <b>Daniel Austin</b><br>Head of IT, Minor DKL Food Group                                 | 13. <b>Lance Brown</b><br>Director of International Sales,<br>Nomad Coffee Group                             |
| 4. <b>Daniel Gill</b><br>General Counsel & Company Secretary,<br>Minor DKL Food Group              | 9. <b>Craig Dickson</b><br>Chief Executive Officer,<br>Nomad Coffee Group                   | 14. <b>David Perkins</b><br>General Manager of Finance<br>(Australia and New Zealand),<br>Nomad Coffee Group |
| 5. <b>Andrew Mercaldi</b><br>General Manager of Business<br>Improvement & International Operations | 10. <b>Rocky Veneziano</b><br>Managing Director,<br>Nomad Coffee Group                      |  |



7 11 12 14 8 4 3 1 9 2 13 6 5 10

## ► กลุ่มธุรกิจ สิงคโปร์

- |  |  |  |
|--|--|--|
| 1. <b>Dellen Soh</b><br>Chief Executive Officer,<br>Minor Food Singapore | 6. <b>Doreen Ho</b><br>Head of Supply Chain,<br>Minor Food Singapore         | 9. <b>Quah Zhen Kang</b><br>General Manager,<br>Minor Food Singapore   |
| 2. <b>Susan Goh</b><br>Head of Finance,<br>Minor Food Singapore          | 7. <b>Engco Kimberly Adriano</b><br>General Manager,<br>Minor Food Singapore | 10. <b>Ye Lin</b><br>General Manager,<br>Minor Food Singapore          |
| 3. <b>June Koh</b><br>Head of HR and Training,<br>Minor Food Singapore   | 8. <b>Lim Yu Huat</b><br>General Manager,<br>Minor Food Singapore            | 11. <b>Ong Kuok Liang</b><br>Projects Manager,<br>Minor Food Singapore |
| 4. <b>Evien Ang</b><br>Head of Marketing,<br>Minor Food Singapore        |  |  |
| 5. <b>Melissa Lee</b><br>Head of Creative,<br>Minor Food Singapore       |  |  |



3 5 6 8 10 1 11 2 7 9 4



**การยกระดับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน:** บริษัทได้ยกระดับการดำเนินงานผ่านการกำหนดมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงานหลักให้มีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้นควบคู่กับการรักษาความยืดหยุ่นที่จำเป็นต่อการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละตลาด การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการออกแบบครัว การบริหารห่วงโซ่อุปทาน การออกแบบเมนู และระบบควบคุมการดำเนินงานระดับสาขา ช่วยเพิ่มความเร็ว ความสม่ำเสมอ และประสิทธิภาพด้านต้นทุนทั่วทั้งเครือข่าย ในขณะเดียวกัน บริษัทได้เสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบติดตามผลการดำเนินงานและการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็วและการดำเนินงานที่มีวินัยยิ่งขึ้น ซึ่งความพยายามเหล่านี้ช่วยให้บริษัทสามารถขยายธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพรักษามาตรฐานของแบรนด์ และส่งมอบคุณภาพและความคุ้มค่าแก่ผู้บริโภคได้อย่างสม่ำเสมอ

### การผสมเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์:

บริษัทได้นำเทคโนโลยีมาผสานเข้ากับการดำเนินงานของร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพผ่านการลดความซับซ้อนของกระบวนการ การใช้ระบบอัตโนมัติ และการตัดสินใจที่ชาญฉลาดมากยิ่งขึ้น โดยแพลตฟอร์มสมาชิกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลของบริษัท ซึ่งมีสมาชิกมากกว่า 10 ล้านราย และถือเป็นฐานสมาชิกธุรกิจอาหารที่ใหญ่ที่สุดในตลาดของบริษัท ช่วยให้สามารถนำข้อมูลเชิงลึกมาวิเคราะห์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าแต่ละรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน การเติบโตของแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียและคอนเทนต์วิดีโอเป็นหลักก็กำลังเปลี่ยนแปลงรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้บริโภคกับแบรนด์ บริษัทจึงใช้ประโยชน์จากช่องทางดังกล่าวควบคู่กับการเสริมศักยภาพด้านโซเชียลมีเดียภายในองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมโยงกับลูกค้าทั้งในปัจจุบันและผู้บริโภครุ่นใหม่อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การสำรวจโอกาสในการปลดล็อกมูลค่าผ่านการเสนอขายหุ้นของไมเนอร์ ฟู้ดต่อประชาชนเป็นครั้งแรก:

ไมเนอร์ ฟู้ดกำลังศึกษาความเป็นไปได้ในการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนเพื่อปลดล็อกคุณค่าจากพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ที่มีการเติบโตสูง มีอัตรากำไรที่แข็งแกร่ง และรูปแบบธุรกิจที่มีความเป็น Asset-Light มากขึ้น โดยไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลจะยังคงถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่การเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไปครั้งแรก (IPO) จะช่วยสร้างแพลตฟอร์มที่มีความชัดเจนและมีความเป็นอิสระมากขึ้นสำหรับการขับเคลื่อนการเติบโตของไมเนอร์ ฟู้ดโดยการเข้าจดทะเบียนที่อาจเกิดขึ้นนั้นจะช่วยเสริมความแข็งแกร่งของโครงสร้างเงินทุน เพิ่มศักยภาพในการนำเงินลงทุนกลับไปพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถขององค์กร ตลอดจนสนับสนุนการเติบโตในระยะยาวอย่างมีวินัย และด้วยศักยภาพด้านการดำเนินงานที่แข็งแกร่งและพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กร ไมเนอร์ ฟู้ดจึงอยู่ในตำแหน่งที่พร้อมสำหรับการเร่งการเติบโตอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งขยายการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศไทยและ



ตลาดสำคัญในภูมิภาค ได้แก่ ประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย

เส้นทางการเติบโตของไมเนอร์ ฟู้ด ยังคงขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ขณะที่บริษัทขยายธุรกิจผ่านแบรนด์ รูปแบบร้าน และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยบริษัทกำลังร่วมกันกำหนดอนาคตของประสบการณ์การรับประทานอาหารผ่านข้อเสนอที่มีคุณภาพ ประสบการณ์ที่แตกต่าง และการเติบโตที่สามารถขยายได้อย่างยั่งยืน บริษัทจะยังคงเดินหน้าสร้างนวัตกรรมในทุกแบรนด์ พร้อมทั้งยกระดับศักยภาพการดำเนินงานของเครือข่ายร้านอาหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างองค์กรธุรกิจอาหารที่มีความแข็งแกร่ง ยืดหยุ่น และมุ่งสู่การเติบโต พร้อมสำหรับการพัฒนาในระยะต่อไป

ตารางแสดงการขยายสาขา  
ของร้านอาหารในกลุ่มไมเนอร์ ฟู้ด

จำนวนสาขาร้านอาหาร	2566	2567	2568
<b>บริษัทลงทุนเอง</b>	<b>1,337</b>	<b>1,400</b>	<b>1,412</b>
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	222	233	230
สเวนเซนส์	119	123	120
ซีซซีเลอร์	63	65	65
แดรี่ ควีน	250	266	279
เบอร์เกอร์ คิง	130	130	127
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	107	103	91
สนุกคิกเซ็น	86	84	96
ริเวอร์ไซด์	145	134	130
เบนิฮานา	3	3	3
บอนซอน	118	118	114
กาก้า	41	60	72
เดอะ สเต็ก แอนด์ มอร์			10
อื่นๆ	53	81	75
<b>สาขาแฟรนไชส์</b>	<b>1,308</b>	<b>1,325</b>	<b>1,304</b>
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	366	364	354
สเวนเซนส์	239	254	260
ซีซซีเลอร์	10	10	12
แดรี่ ควีน	268	299	322
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	297	280	259
สนุกคิกเซ็น	20	19	18
เบนิฮานา	18	18	19
บอนซอน		4	18
กาก้า		2	38
อื่นๆ	90	75	4
<b>รวม</b>	<b>2,645</b>	<b>2,725</b>	<b>2,716</b>
<b>จำนวนสาขาเมื่อรวมสัญญาแฟรนไชส์ที่ได้รับการลงนาม</b>			<b>2,746</b>

จำนวนสาขาร้านอาหาร	2566	2567	2568
<b>กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย*</b>			
- บริษัทลงทุนเอง	1,035	1,105	1,111
- แฟรนไชส์	970	1,004	760
<b>กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในต่างประเทศ</b>			
- บริษัทลงทุนเอง	302	295	301
- แฟรนไชส์	338	321	544
<b>รวม</b>	<b>2,645</b>	<b>2,725</b>	<b>2,716</b>
<b>จำนวนสาขาเมื่อรวมสัญญาแฟรนไชส์ที่ได้รับการลงนาม</b>			<b>2,746</b>

\* กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยรวมร้านอาหารในประเทศ CLMV, ญี่ปุ่น และอินโดนีเซีย

SANOOK KITCHEN  
Cooking our friends & our food



## การพัฒนาอย่างยั่งยืน



ไมเนอร์มุ่งเน้นการบูรณาการความยั่งยืนเข้าไปในทุกส่วนของ การดำเนินงาน ภายใต้แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ เพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว บริษัทขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่าน 3 เสาหลักของกลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเรา ได้แก่ ศักยภาพบุคคล ทรัพยากรธรรมชาติ และการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ ในด้านทรัพยากรบุคคลไมเนอร์ได้รับการรับรองจาก Great Place to Work ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นที่ไม่เคยหยุดนิ่งของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลของเรา

ในด้านสิ่งแวดล้อม บริษัทยังคงเดินหน้าดำเนินงานด้านสภาพภูมิอากาศอย่างจริงจัง หลังจากการได้รับการรับรองเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์จาก Science-Based Targets initiative (SBTi) โดยไมเนอร์ได้นำต่อยอดความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืน โดยได้ออกหุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน (Sustainability-linked Bond) ซึ่งได้รับรางวัลระดับภูมิภาค เป็นเครื่องพิสูจน์ว่าเราสามารถผสานความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ทางการเงินได้อย่างเป็นรูปธรรม ในปี 2568 บริษัทจัดสรรงบประมาณกว่า 300 ล้านบาท สำหรับการลงทุนในระบบบริหารจัดการอาคาร และการเปลี่ยนอุปกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และยังสามารถลดปริมาณขยะที่ต้องนำไปฝังกลบได้มากกว่า 10,000 ตัน นอกจากนี้ กว่าหนึ่งในสี่ของโรงแรมของเราในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง และแอฟริกาใช้พลังงานหมุนเวียนจากแผงโซลาร์เซลล์และวางแผนติดตั้งเพิ่มเติมในปีถัดไป

การเติบโตอย่างรวดเร็วของไมเนอร์มาพร้อมกับความท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิ แต่เรามีความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านนี้ ในปี 2568 โรงแรมในยุโรปตอนใต้ทั้งหมดใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน โดยภูมิภาคอื่นก็มีความคืบหน้าในการลดอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเช่นกัน ในช่วงปี 2566 - 2568 โรงแรมและรีสอร์ทของเราในภูมิภาคเอเชียและตะวันออกกลางสามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่อห้องที่แขกเข้าพักสูงกว่าร้อยละ 18 และร้อยละ 9 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของโรงแรมและรีสอร์ทในแอฟริกาเพิ่มสูงขึ้น โดยมีสาเหตุหลักมาจากปัญหาไฟฟ้าตกซึ่งเป็นผลกระทบจากภัยแล้งที่ยาวนานในพื้นที่และทำให้ต้องพึ่งพาน้ำมันดีเซลในการผลิตไฟฟ้ามากขึ้น

ทั้งนี้ เราไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ 0.02 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อห้องที่แขกเข้าพัก โดยเป็นผลจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การเพิ่มจำนวนโรงแรมประเภทรีสอร์ทขนาดใหญ่ซึ่งใช้พลังงานต่อห้องที่สูง การขยายธุรกิจสู่ประเทศที่มีอากาศร้อนและจำเป็นต้องใช้ระบบทำความเย็นตลอดทั้งปี และการเพิ่มจำนวนโรงแรมในภูมิภาคที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ปัจจุบันเหล่านี้ทำให้การลดอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การขยายธุรกิจในโรงแรมประเภทรีสอร์ทยังส่งผลให้บริษัทไม่บรรลุเป้าหมายอัตราการดื่มน้ำมาใช้ 0.68 ลูกบาศก์เมตรต่อห้องที่แขกเข้าพักเนื่องจากสัดส่วนรายได้จากห้องพักโรงแรมประเภทรีสอร์ท



ซึ่งใช้น้ำมากกว่าเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ระหว่างปี 2566 และ 2568 โรงแรมในภูมิภาคเอเชียและแอฟริกาลดอัตราการใช้น้ำมาใช้ลงร้อยละ 15 และ 17 ตามลำดับ ขณะที่โรงแรมในภูมิภาคยุโรปและตะวันออกกลางสามารถรักษาระดับการใช้น้ำไว้ให้คงที่ได้

ไมเนอร์เลือกที่จะเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้ด้วยความโปร่งใสเพื่อให้เรามองเห็นถึงหนทางในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่เป้าได้ชัดเจนขึ้น โดยบริษัทจะต้องดำเนินงานอย่างมีวินัยและเข้มข้นกว่าเดิม มีการวางแผนการลงทุนที่แม่นยำยิ่งขึ้น และลงทุนในเทคโนโลยีพลังงานสะอาดอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาพลังงานหมุนเวียน การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงแรมใหม่ๆ บริษัทยังคงมุ่งเน้นการขับเคลื่อนความยั่งยืนผ่านเสาหลักเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ดังนี้

### ศักยภาพบุคคล

พนักงานของเราคือรากฐานของความสามารถในการแข่งขันระยะยาวของไมเนอร์ เราได้เปลี่ยนมาใช้รูปแบบการวางแผนกำลังคนโดยใช้ข้อมูล ด้วยการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนแบบยืดหยุ่น การจัดสรรบุคลากรตามทักษะ และการมีช่องทางสรรหาบุคลากรที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการเป็นพันธมิตรกับสถาบันการโรงแรมชั้นนำต่างๆ เช่น สถาบันจัดการธุรกิจและการโรงแรมแห่งเอเชีย (Asian Institute of Hospitality & Management: AIHM) เพื่อรับมือกับการขาดแคลนแรงงานไปพร้อมกับการรักษามาตรฐานการบริการ คะแนนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของเราทั่วโลกอยู่ที่ร้อยละ 85 เป็นผลมาจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการ Great Place to Work เพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีและพัฒนาศักยภาพพนักงาน ในขณะที่โครงการ Minor Corporate University (MCU) บรรลุเป้าหมายอัตราการกลับมาทำงานกับไมเนอร์ซึ่งตั้งไว้ที่ร้อยละ 60 เรามีการติดตามผลการดำเนินงานเหล่านี้ผ่าน People Transformation Roadmap เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนของเราสามารถวัดผลได้ทั้งในด้านประสิทธิภาพการรักษาพนักงาน และคุณภาพการบริการ ในขณะที่บริษัทเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง เรายังคงเสริมสร้างมาตรฐานอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการดำเนินงานทั้งหมดเพื่อให้มั่นใจว่าความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของเรา และนอกเหนือจากพนักงานแล้ว เรายังมุ่งมั่นสร้างงาน สนับสนุนการจัดหาสินค้าจากท้องถิ่น ตลอดจนมอบโอกาสทางการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในชุมชนที่เราเข้าไปดำเนินธุรกิจ

### ทรัพยากรธรรมชาติ

การทำตามพันธสัญญาด้านสภาพภูมิอากาศควบคู่กับการขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องอาศัยวินัยในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การนำเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในตอนออกแบบและก่อสร้าง การวางแผนการลงทุนเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การดำเนินการบำรุงรักษาตามมาตรฐานที่เข้มงวด ไปจนถึงการรวมเรื่องความยั่งยืนไว้ในการฝึกอบรมพนักงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (KPI) การสร้างวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการส่งมอบการบริการที่ดีที่สุดไปพร้อมกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ไมเนอร์ตระหนักดีว่าความหลากหลายทางชีวภาพเป็นรากฐานของระบบนิเวศที่แข็งแกร่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจและการดำรงชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย เราจึงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอนุรักษ์ควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านสภาพภูมิอากาศผ่านโครงการอนุรักษ์ระยะยาวต่างๆ เช่น การฟื้นฟูแนวปะการัง การอนุรักษ์เตาทะเล และช้าง

### การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

ไมเนอร์ดำเนินการเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างกระบวนการและศักยภาพภายในองค์กรเพื่อพร้อมรับมือกับข้อกำหนดด้านความยั่งยืนต่างๆ ที่ถูกบังคับใช้ โดยพัฒนาวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปอย่างถูกต้องเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านการเปิดเผยข้อมูลที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ บริษัทยังขยายโครงการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืนเพื่อเสริมความแข็งแกร่งของกระบวนการตรวจสอบการดำเนินงานของคู่ค้าอย่างรอบด้าน รวมถึงสนับสนุนคู่ค้าขนาดกลางและขนาดย่อมในการยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านการจัดอบรมประจำปีและการทำแบบประเมินตนเองของคู่ค้า โดยเราให้ข้อเสนอแนะแก่คู่ค้าที่ได้รับเลือกให้เข้ารับการตรวจประเมิน ซึ่งโครงการนี้ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี 2561



## รางวัล ปี 2568

### องค์กร

ผลการสำรวจการกำกับดูแล  
กิจการบริษัทจดทะเบียนไทย  
ประจำปี 2568 ได้รับผล  
การประเมินการกำกับดูแล  
กิจการในระดับดีเลิศ ต่อเนื่อง  
เป็นปีที่ 13 จากโครงการสำรวจ  
การกำกับดูแลกิจการบริษัท  
จดทะเบียนไทยประจำปี 2568,  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ  
บริษัทไทย



ได้รับการรับรองเป็นสมาชิกของ  
แนวร่วมปฏิบัติของ  
ภาคเอกชนไทยในการต่อต้าน  
การทุจริต (2568 - 2571),  
Thai CAC



รางวัล 50 อันดับแรก  
ของบริษัทจดทะเบียน  
ที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ในภูมิภาคอาเซียน  
ประจำปี 2568,  
ASEAN Capital Markets Forum  
(ACMF)



MSCI ESG Rating ระดับ A,  
MSCI



ได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิก  
FTSE4GOOD Index Series  
ต่อเนื่องเป็นปีที่ 10,  
FTSE Russell



FTSE4Good

ได้รับการประเมินจาก  
SET ESG Ratings  
ในระดับ AA ในปี 2568,  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



รางวัลเกียรติคุณการเปิดเผย  
ข้อมูลความยั่งยืน  
ประจำปี 2568,  
สถาบันไทยพัฒน์



รางวัล AMCHAM Corporate  
Social Impact Awards –  
Platinum Status ปี 2568,  
หอการค้าอเมริกันในประเทศไทย



ได้รับการจัดอันดับเป็นหนึ่งใน  
50 บริษัทจดทะเบียนชั้นนำ  
ในอาเซียน จากการประเมิน  
ASEAN Corporate Governance  
Scorecard (ACGS),  
ASEAN Capital Markets Forum  
(ACMF)



## โรงแรม โฮเทล

### Anantara Al Jabal Al Akhdar Resort

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Resorts อันดับที่ 7, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

### Anantara Angkor Resort

- รางวัล Best Cambodia Hotels อันดับที่ 3, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Best City Hotels in Cambodia อันดับที่ 4, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

### Anantara Chiang Mai Resort

- รางวัล Best Upcountry Hotels in Thailand อันดับที่ 4, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

### Anantara Convento Di Amalfi Grand Hotel

- รางวัล Best of Luxury Travel Awards, Modern Luxury
- รางวัล Top 10 Favorite Resorts in Italy อันดับที่ 3, Travel + Leisure World's Best Awards 2025

### Anantara Desaru Coast Resort & Villas

- รางวัล Best Malaysia Resorts อันดับที่ 5, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Resorts อันดับที่ 7, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

### Anantara Dhigu Maldives Resort

- รางวัล Best Resorts in Maldives อันดับที่ 8, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

### Anantara Golden Triangle Elephant Camp & Resort

- รางวัล Best of the Best Hotels: One of a Kind – World อันดับที่ 6, Travelers' Choice Awards
- รางวัล Best Hotel Pools in Thailand อันดับที่ 7, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Best Upcountry Hotels in Thailand อันดับที่ 7, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Resorts อันดับที่ 7, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards
- รางวัล Best of the Best Hotels: Luxury – Thailand อันดับที่ 9, Travelers' Choice Awards
- รางวัล Best Thailand Resorts อันดับที่ 9, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Two MICHELIN Keys, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

### Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Amsterdam

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Hotels อันดับที่ 6, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

### Anantara Hoi An Resort

- รางวัล Best Upcountry Hotels in Vietnam อันดับที่ 1, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

### Anantara Hotels & Resorts

- รางวัล Best Hotel Brands for Leisure Travel อันดับที่ 7, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Best Hotel Brand in 2025 อันดับที่ 7, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

### Anantara Hua Hin Resort

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Resorts อันดับที่ 9, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards
- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

### Anantara Kihavah Maldives Villas

- รางวัล Best Hotel in the Indian Ocean, 2025 ULTRAs Awards (Ultimate Luxury Travel Related Awards)
- รางวัล Best House Reefs in Maldives อันดับที่ 4, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Best Hotel Pools in Maldives อันดับที่ 5, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Best Resorts in Maldives อันดับที่ 5, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Most Outrageous Villas in Maldives อันดับที่ 6, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Best Maldives Hotels อันดับที่ 9, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025



#### Anantara Lawana Koh Samui Resort

- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

#### Anantara Layan Phuket Resort

- รางวัล Best Thailand Resorts อันดับที่ 4, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Best Beach + Island Resorts in Thailand อันดับที่ 5, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Tatler Best in Class (Hotels) – Best Destination Hotel, Tatler Asia Thailand

#### Anantara Mai Khao Phuket Villas

- รางวัล Best Thailand Resorts อันดับที่ 7, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025

#### Anantara New York Palace Budapest Hotel

- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

#### Anantara Palais Hansen Vienna Hotel

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Hotels อันดับที่ 3, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

#### Anantara Palazzo Naiadi Rome Hotel

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Hotels อันดับที่ 6, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

#### Anantara Plaza Nice Hotel

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Hotels อันดับที่ 3, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

#### Anantara Quy Nhon Villas

- รางวัล Best Hotel Spas in Vietnam อันดับที่ 2, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล Best of the Best Hotels: Luxury – Vietnam อันดับที่ 3, Travelers' Choice Awards
- รางวัล Best Vietnam Resorts อันดับที่ 8, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Best Beach + Island Resorts in Vietnam อันดับที่ 9, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

#### Anantara Rasananda Koh Phangan Villas

- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

#### Anantara Riverside Bangkok Resort

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Hotels อันดับที่ 6, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

#### Anantara Siam Bangkok Hotel

- รางวัล Best Thailand City Hotels อันดับที่ 7, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

#### Anantara Sir Bani Yas Island Resorts

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Resorts อันดับที่ 6, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

#### Anantara Spa at Anantara Desaru Coast Resort & Villas (Malaysia)

- รางวัล Asia's Best Resort Spa 2025, 2025 World Spa Awards

#### Anantara Spa at Anantara Guiyang Resort

- รางวัล China's Best Resort Spa 2025, 2025 World Spa Awards

#### Anantara Spa at Anantara Kihavah Maldives Villas

- รางวัล Best Resort Spas in Maldives อันดับที่ 5, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

#### Anantara Spa at Anantara Lawana Koh Samui Resort

- รางวัล Hotel & Resort Spa of the Year อันดับที่ 3, Thailand Spa & Well-being Awards 2025

#### Anantara Spa at Anantara Veli Maldives Resort

- รางวัล Best Resort Spas in Maldives อันดับที่ 4, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025

#### Anantara Spa at Avani+ Luang Prabang Hotel

- รางวัล Winner – International Thai Spa of the Year, Thailand Spa & Well-Being Awards 2025

#### Anantara The Marker Dublin Hotel

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Hotels อันดับที่ 6, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

#### Anantara The Palm Dubai Resort

- รางวัล Top 100 Hotels in United Arab Emirates อันดับที่ 1, Travel + Leisure World's Best Awards 2025
- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Resorts อันดับที่ 5, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

**Anantara Ubud Bali Resort**

- รางวัล Best New Hotels in the World, Condé Nast Traveler US's Hot List
- รางวัล Best Wellness Haven, National Geographic: Hotel Awards 2025

**Anantara Villa Padierna Palace Benahavís Marbella Resort**

- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

**Avani Broadbeach Residences**

- รางวัล Best Suite/Apartment Hotel, QHA Awards (Queensland Hotels Association)

**Avani Victoria Falls Resort**

- รางวัล Zambia's Best Hotel Restaurant 2025, World Culinary Awards 2025

**Avani+ Fares Maldives Resort**

- รางวัล Best Beach Resort 2025, TTM Awards 2025

**Avani+ Khao Lak Resort**

- รางวัล Best of the Best Hotels: Top – Thailand, Travelers' Choice Awards

**Avani+ Luang Prabang Hotel**

- รางวัล Laos: Best Hotel Pools อันดับที่ 1, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific
- รางวัล Laos: Best Hotel Spas อันดับที่ 3, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific
- รางวัล Laos: Best Hotel อันดับที่ 3, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific

**Avani+ Palm View Dubai Hotel & Suites**

- รางวัล Best of the Best Hotels: Top – Middle East, Travelers' Choice Awards

**Avani+ Riverside Bangkok Hotel**

- รางวัล Best Value Hotel in Bangkok, Forbes
- รางวัล 2025 Readers' Choice Awards – Hotels อันดับที่ 8, Condé Nast Traveller UK

**Elephant Pepper Camp by Elewana Collection**

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Top 25 Resorts in Centrak & Eastern Africa อันดับที่ 7, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

**Elsa's Kopje Meru by Elewana Collection**

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Top 25 Resorts in Centrak & Eastern Africa อันดับที่ 3, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

**FCC Angkor by Avani**

- รางวัล Best City Hotels in Cambodia อันดับที่ 7, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

**Four Seasons Resort Chiang Mai**

- รางวัล The Best Hotels in Thailand for 2025, Condé Nast Traveller (India)
- รางวัล Resort in Thailand อันดับที่ 1, Travel + Leisure World's Best Awards 2025
- รางวัล The Best Resorts in Thailand อันดับที่ 3, DestinAsian's Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล The Best Upcountry Hotel in Thailand อันดับที่ 3, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล The Best Resorts in Thailand อันดับที่ 6, Condé Nast Traveller (US) Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Three MICHELIN Keys, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025
- รางวัล Travelers' Choice Awards, Best of the Best Winner 2025, Tripadvisor

**Four Seasons Resort Koh Samui**

- รางวัล The Best Beach + Island Resorts in Thailand อันดับที่ 2, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล The Best Resorts in Thailand อันดับที่ 3, Condé Nast Traveller (US) Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล The Best Resorts in Thailand อันดับที่ 6, DestinAsian's Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล The Best Resorts in Thailand อันดับที่ 13, Condé Nast Traveller (UK) Readers' Choice Awards 2025

**Four Seasons Tented Camp Golden Triangle**

- รางวัล The Best Upcountry Hotel in Thailand อันดับที่ 1, Travel + Leisure Luxury Awards Asia Pacific 2025
- รางวัล The Best Resorts in Thailand อันดับที่ 5, Condé Nast Traveller (UK) Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Tatler Best-in-Class Hotels, Best Original Concept – Thailand, Tatler Best of Asia

**Kilindi Zanzibar by Elewana Collection**

- รางวัล Top 10 Favorite Hotels in Africa อันดับที่ 1, Travel + Leisure World's Best Awards 2025
- รางวัล Top 100 Best Hotels in the World อันดับที่ 5, Travel + Leisure World's Best Awards 2025



**Layan Life by Anantara**

- รางวัล Best Medi-Spa, 2025 Spa & Wellness Awards
- รางวัล Best of the Best: Travel, Experiences & Hospitality Edition, Robb Report Hong Kong
- รางวัล Best Wellness Concept of the Year, 2025 SpaChina Wellness & Spa Awards
- รางวัล Health and Wellness Tourism – Destination Spa & Wellness (Outstanding Award), Thailand Tourism Awards 2025

**NH Collection Casino de Madrid | Paco Roncero Restaurante**

- รางวัล Two MICHELIN Keys, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

**NH Collection Copenhagen**

- รางวัล Top 6 Favorite Nordic Hotels อันดับที่ 2, Travel + Leisure World's Best Awards 2025

**NH Collection Dresden Altstadt**

- รางวัล Best of the Best Hotels: Top – Germany, Travelers' Choice Awards

**NH Collection Eindhoven Centre**

- รางวัล Best of the Best Hotels: Luxury – The Netherlands, Travelers' Choice Awards

**NH Collection Eurobuilding | DiverXo**

- รางวัล Three MICHELIN Keys, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

**NH Collection Maldives Havodda Resort**

- รางวัล Best Dive Resort 2025, TTM Awards 2025

**NH Collection Milano Touring**

- รางวัล Best Business Hotel for Business Travelers, European Mission Awards

**NH Collection New York Madison Avenue**

- รางวัล 2025 Readers' Choice Awards – Hotels อันดับที่ 4, Condé Nast Traveller UK

**NH Collection Porto Batalha**

- รางวัล Best of the Best Hotels: Top – Portugal, Travelers' Choice Awards

**Niyama Private Islands Maldives**

- รางวัล Best Family Resort 2025, TTM Awards 2025

**Oaks Cairns Hotel**

- รางวัล Best Bar, QHA Awards
- รางวัล Best Mid-Range Accommodation, QHA Awards

**Oaks Casuarina Santai Resort**

- รางวัล Regional Superior Hotel of the Year, Accommodation Australia NSW Awards for Excellence

**Oaks Port Stephens Pacific Blue Resort**

- รางวัล Outstanding Tourism & Accommodation, Port Stephens Examiner Local Business Awards

**Oaks, Hotels, Resorts & Suites**

- รางวัล Best Hotel Group Operator, QHA Awards

**Qasr al Sarab Desert Resort by Anantara**

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Resorts อันดับที่ 9, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards
- รางวัล One MICHELIN Key, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

**Sand River Masai by Elewana Collection**

- รางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards 2025 – Top 25 Resorts in Centrak & Eastern Africa อันดับที่ 5, 2025 Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards

**The St. Regis Bangkok**

- รางวัล Best City Hotel in Thailand อันดับที่ 6, DestinAsian Readers' Choice Awards 2025
- รางวัล Asia Top Hotels for Service อันดับที่ 4, Smart Travel Asia Best in Travel Poll 2025
- รางวัล Best Business Hotel, TTG Travel Awards 2025
- รางวัล IGNIV – Recommended in Tatler Best Restaurants Thailand 2025, Tatler Asia
- รางวัล IGNIV – One Michelin Star, 2026 MICHELIN Guide

**Tivoli Doelen Amsterdam Hotel**

- รางวัล Two MICHELIN Keys, MICHELIN Guide Key Distinctions 2025

**Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel**

- รางวัล Best of the Best Hotels: Luxury – South America, Travelers' Choice Awards

## ไมเนอร์ ฟู้ด

### ไมเนอร์ แดรี่



- สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน



- รางวัล Zero Accident Campaign 2025 (ระดับทองแดง) สถาบันส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (องค์การมหาชน)

### บอนซอน

- รางวัล Top Strategic Partner, Shopee Food
- รองชนะเลิศอันดับ 1 รางวัลแฟรนไชส์ต่างประเทศยอดเยี่ยม, กระทรวงพาณิชย์

### เบอร์เกอร์ คิง

- รางวัลยอดเยี่ยม Ambient/Guerrilla, Campaign Brief's THE WORK 2025, Ogilvy Thailand
- รางวัลยอดเยี่ยม Experiential + Immersive, Campaign Brief's THE WORK 2025, Ogilvy Thailand

### แดรี่ ควีน



- รางวัล Best Innovation Food & Beverage, QSR Media Asia Tabsquare



- รางวัลชนะเลิศ Best Food & Beverage Influencer Campaign, Tellscore



- รางวัลชนะเลิศ Best Brand Performance on Social Media, Wisersight

### เดอะ พิชซ่า คอมปะนี



- รางวัลเหรียญทองแดง Excellence in Data-Driven Marketing, Marketing Excellence Awards
- รางวัลเหรียญเงิน Brand Experience Retail/In-store Experience, Adman Awards
- รางวัลเหรียญทองแดง Creative Commerce In-store Experience, Adman Awards
- รางวัลเหรียญเงิน Creative Strategy Audience Insight, Adman Awards
- รางวัลเหรียญทองแดง Best Restaurant Influencer Campaign, Tellscore

### กาต้า



- รางวัลชนะเลิศ รางวัลสุดยอดแฟรนไชส์ไทยดาวรุ่ง, กระทรวงพาณิชย์
- รองชนะเลิศอันดับ 1 รางวัลแฟรนไชส์ไทยโกอินเตอร์ยอดเยี่ยม, กระทรวงพาณิชย์

### เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป

- รางวัล Great Place to Work, WorkVenture

### เดอะ คอฟฟี่ คลับ



- รางวัลเหรียญเงิน Sustainable Marketing, สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย





## การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน



1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
2. การบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ
5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

## ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

## 1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

## 1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

## 1.1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยม เน้นความคาดหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

## 1.1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในปี 2568 ตอกย้ำสถานะผู้นำระดับโลกด้านธุรกิจโรงแรมและอาหารท่ามกลางสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทได้อาศัยการดำเนินงานอย่างมีวินัย ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตของกำไรอย่างยั่งยืน กำไรจากการดำเนินงานหลักและกำไรสุทธิที่รายงานปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร ขณะที่ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ลดลงช่วยหนุนอัตรากำไรจากการดำเนินงานหลักให้ปรับตัวดีขึ้น สะท้อนถึงการมุ่งเน้นคุณภาพของกำไร ประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน และการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของงบดุลอย่างต่อเนื่อง

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีพอร์ตโฟลิโอโรงแรมรวมทั้งสิ้น 636 แห่ง (จำนวนห้องพักรวม 81,611 ห้อง) และร้านอาหาร 2,746 สาขา ครอบคลุม 68 ประเทศทั่วโลก โดยรายได้จากการดำเนินงานในต่างประเทศคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 79 ของรายได้รวม บริษัทมีความคืบหน้าอย่างโดดเด่นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ Asset-Light โดยได้ลงนามสัญญาบริหารโรงแรมจำนวน 40 แห่ง ซึ่งเป็นสถิติสูงสุดเป็นประวัติการณ์ ช่วยเพิ่มความชัดเจนของการมองเห็นรายได้ค่าธรรมเนียมในอนาคต ในปี 2568 ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้เปิดดำเนินการและปรับแบรนด์โรงแรมใหม่รวม 23 แห่ง ขณะที่ ไมเนอร์ ฟู้ด ขยายสาขาร้านอาหารเพิ่มอีก 139 สาขา โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อาทิ ประเทศไทย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์

สำหรับ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ปี 2568 นับเป็นก้าวสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ภายหลังการเพิกถอนหลักทรัพย์ของ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยุโรป แอนด์ อเมริกา (MHEA) แล้วเสร็จ ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร บริษัทได้ปลดล็อกมูลค่าสินทรัพย์ผ่านการจำหน่ายโรงแรมจำนวน 2 แห่งในประเทศโปรตุเกสและเยอรมนี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรเงินทุนและสนับสนุนการเติบโตในระยะยาวในด้านกลยุทธ์แบรนด์ บริษัทได้เสริมความแข็งแกร่งของโครงสร้างแบรนด์ผ่านการเปิดตัวแบรนด์โรงแรมใหม่ 4 แบรนด์ ได้แก่ The Wolseley, Colbert Collection, Minor Reserve Collection และ iStay เพื่อขยายการครอบคลุมกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย ตอบโจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของเจ้าของสินทรัพย์ และยกระดับความแข็งแกร่งของแพลตฟอร์มแบรนด์ในระดับสากล นอกจากนี้ บริษัทได้บูรณาการช่องทางการจองและโปรแกรมสมาชิกให้เป็นระบบเดียวกันในทุกภูมิภาค เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการกระจายสินค้าและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า อันเป็นการสนับสนุนทิศทางการเติบโตภายใต้กลยุทธ์ Asset-Light ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ ไมเนอร์ ฟู้ด ปี 2568 สะท้อนความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแพลตฟอร์มการเติบโตที่สามารถขยายขนาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการขยายสาขาอย่างมีวินัย การขับเคลื่อนนวัตกรรม และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ บริษัทได้เพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน GAGA เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของหนึ่งในกลไกการเติบโตสำคัญ ควบคู่กับการจัดตั้งความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับ Europastry เพื่อขยายธุรกิจในกลุ่มผลิตภัณฑ์แบ่งเบเกอร์แช่แข็งสู่ระดับสากล ไมเนอร์ ฟู้ด ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในตลาด โดยได้รับแรงสนับสนุน



จากกลยุทธ์การตลาดเชิงไลฟ์สไตล์และมีสัดส่วนการมีส่วนร่วมบนสื่อสังคมออนไลน์ในระดับแนวหน้า ซึ่งช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์และฐานลูกค้าในระยะยาว

ในด้านการบริหารเงินทุน บริษัทให้ความสำคัญกับวินัยทางการเงินอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการลดระดับหนี้และเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างเงินทุน ส่งผลให้อัตราส่วนหนี้สินปรับตัวดีขึ้นและต้นทุนทางการเงินลดลง ทั้งนี้ บริษัทอยู่ระหว่างการพิจารณาแนวทางเชิงโครงสร้าง อาทิ การจัดตั้งกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ด้านธุรกิจโรงแรม (Hospitality REIT) และการนำไมเนอร์ ฟิวด์ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อปลดล็อกมูลค่าที่แท้จริงของพอร์ตการลงทุน เพิ่มความโปร่งใส และเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะการเงินในระยะยาว

บริษัทมีพัฒนาการทางธุรกิจ ทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า โดยมีรายละเอียดที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

2566

กุมภาพันธ์	-	ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 10.5 พันล้านบาท
มีนาคม	-	บริษัท มูตีส ยกระดับการจัดอันดับเครดิตของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จากระดับ B3 เป็นระดับ B2, ความน่าจะเป็นของอันดับเครดิตเริ่มต้นจากระดับ Caa1-PD เป็น ระดับ B2-PD และอันดับเครดิตของหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกันจำนวน 400 ล้านดอลลาร์ ของ เอ็นเอช ซึ่งมีกำหนดไถ่ถอนในปี 2569 จากระดับ B2 เป็นระดับ B1
พฤษภาคม	-	เพิ่มสัดส่วนการลงทุนในเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จากร้อยละ 94.1 เป็นร้อยละ 95.9
มิถุนายน	-	ออกหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ และไม่มียกเว้นหลักประกันจำนวน 4 พันล้านบาท
	-	ประสบความสำเร็จในการเข้าซื้อหุ้นร้อยละ 100 ในแฟรนไชส์แบรนด์ซีซีเอสเลอร์ทั่วโลก ยกเว้นประเทศสหรัฐอเมริกา เปอริโตรโก และกัวเตมาลา
	-	เข้าถือหุ้นเพิ่มในสัดส่วนอีกร้อยละ 21 ในบอนซอน ประเทศไทย
กรกฎาคม	-	ได้ร่วมทุนกับ Abu Dhabi Fund for Development เพื่อเข้าซื้อรีสอร์ทหรูใน Gaafu Dhaalu Atoll ในประเทศมัลดีฟส์
สิงหาคม	-	ประกาศจ่ายปันผลระหว่างกาล 0.25 บาทต่อหุ้น จากผลประกอบการที่แข็งแกร่งในครึ่งปีแรกของปี 2566
กันยายน	-	ประสบความสำเร็จในการได้รับการสนับสนุนสินเชื่อร่วมที่เชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability-Linked Loan : SLL) มูลค่า 500 ล้านดอลลาร์
ตุลาคม	-	ทำสัญญาอนุพันธ์ป้องกันความเสี่ยงเชื่อมโยงการลดการปล่อยคาร์บอน หรือ Decarbonization Linked Cross Currency Swap กับธนาคารกรุงไทย
พฤศจิกายน	-	ประกาศความสำเร็จในการทำสัญญาอนุพันธ์ป้องกันความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืน
ธันวาคม	-	บริษัท มูตีส ยกระดับการจัดอันดับเครดิตของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จากระดับ B2 เป็นระดับ B1, ความน่าจะเป็นของอันดับเครดิตเริ่มต้นจากระดับ B2-PD เป็นระดับ B1-PD และอันดับเครดิตของหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกันจำนวน 400 ล้านดอลลาร์ ของ เอ็นเอช ซึ่งมีกำหนดไถ่ถอนในปี 2569 จากระดับ B1 เป็นระดับ Ba3

2567

เมษายน	-	เปิดตัวแบรนด์ เอ็นเอช คอลเลคชั่น ในทวีปแอฟริกา โดยการลงนามในความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับ The Cavaliers Group
	-	ฟิทช์ เรตติ้งส์ (Fitch Ratings) ปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือของเอ็นเอช โฮเทลส์ กรุ๊ป จาก B เป็น 'BB-' สำหรับอันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้ระยะยาว ปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือของหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกันที่ครบกำหนดในปี 2569 จาก BB- เป็น 'BB+' และปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือจาก b+ เป็น 'bb-' สำหรับอันดับความน่าเชื่อถือเฉพาะของบริษัท
	-	เปลี่ยนชื่อเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป เป็น ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา

มิถุนายน	-	ทริสเรตติ้ง (TRIS) ได้ปรับมุมมองอันดับความน่าเชื่อถือของบริษัทจาก 'คงที่' เป็น 'บวก' พร้อมคงอันดับเครดิตองค์กร และหุ้นกู้ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ที่ออกแล้วที่ระดับ "A" และคงอันดับเครดิตหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้าย หุ้นที่ระดับ "BBB+"
กรกฎาคม	-	เพิ่มห้องพักในโครงการ อนันตรา เวเคชั่น คลับ ณ จุดหมายปลายทางใหม่ในดูไบ (สหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์)
	-	ออกหุ้นกู้จำนวน 8,000 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืนจำนวน 5,000 ล้านบาท และหุ้นกู้ทั่วไปจำนวน 3,000 ล้านบาท
สิงหาคม	-	ประกาศจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลเป็นเงินสด 0.25 บาทต่อหุ้น แก่ผู้ถือหุ้นจากผลการดำเนินงานในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2567
	-	ประกาศเปิดตัวโครงการโรงแรม อวานีแห่งแรกในสิงคโปร์ผ่านความร่วมมือกับ Kajima Development และ Alwathba Investment
กันยายน	-	เปิดตัวร้าน กาก้าแห่งแรกในประเทศอินโดนีเซีย
	-	เปิดตัวร้าน เสียว ไท เป้า อาหารไทยริมทางแห่งแรกในประเทศจีน
ธันวาคม	-	เปิดตัวร้านอาหาร เจียง เจียง ฮั่ว แห่งแรกในประเทศจีน ซึ่งเป็นแบรนด์อาหารเสฉวนแบรนด์ใหม่
	-	เปิดตัวร้านอาหาร เดอะ สเต็ก แอนด์ มอร์แห่งแรกในประเทศไทย ซึ่งนำเสนอเสต็กคุณภาพในราคาที่เข้าถึงได้สำหรับทุก ๆ วัน
2568		
มีนาคม	-	เปิดสาขาร้าน GAGA แห่งแรกในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
เมษายน	-	ฟิทช์ เรตติ้งส์ (Fitch Ratings) ปรับอันดับความน่าเชื่อถือของ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยุโรป แอนด์อเมริกา เป็น "Positive" จาก "Stable" และปรับเพิ่มอันดับ Standalone Credit Profile เป็นระดับ 'bb' จาก 'bb-'
	-	ทริสเรตติ้ง (TRIS) ปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือองค์กรของบริษัท และหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน เป็นระดับ "A+" จาก "A" และปรับเพิ่มอันดับความน่าเชื่อถือของหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น เป็นระดับ "A-" จาก "BBB+"
	-	เปิดสาขาร้าน Extra Virgin Pizza แห่งแรกในประเทศสิงคโปร์
	-	เปิดสาขาร้าน Benihana แห่งแรกในประเทศมาเลเซีย
พฤษภาคม	-	เข้าทำความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับ Europastry
	-	ออกหุ้นกู้มูลค่ารวม 8,000 ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นกู้ที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืน (Sustainability-Linked Bond) มูลค่า 5,000 ล้านบาท และหุ้นกู้ทั่วไปมูลค่า 3,000 ล้านบาท
	-	สร้างความก้าวหน้าสำคัญด้านการจัดหาเงินทุนเพื่อความยั่งยืน จากการออกหุ้นกู้ดังกล่าว รวมมูลค่า 8,000 ล้านบาท
กรกฎาคม	-	ประกาศพัฒนาโรงแรมอนันตราแห่งแรกในประเทศญี่ปุ่น ผ่านความร่วมมือกับ Royal Holdings
	-	ได้รับอนุมัติจากหน่วยงานกำกับดูแลสำหรับการเพิกถอนหลักทรัพย์ของ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยุโรป แอนด์อเมริกา
	-	เปิดสาขาร้าน The Coffee Club แห่งแรกในประเทศเคนยา
สิงหาคม	-	ประกาศจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลเป็นเงินสดในอัตราหุ้นละ 0.30 บาท จากผลการดำเนินงานงวดครึ่งปีแรก 2568
กันยายน	-	สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใน ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 95.9 เป็นร้อยละ 99.5
	-	ภายหลังการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์เพื่อเพิกถอนแล้วเสร็จ และ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยุโรป แอนด์อเมริกา ได้ถูกเพิกถอนออกจากตลาดหลักทรัพย์ประเทศสเปนอย่างเป็นทางการ
ตุลาคม	-	เปิดสาขาร้าน Poulet แห่งแรกในประเทศอินโดนีเซีย
พฤศจิกายน	-	ดำเนินโครงการซื้อหุ้นคืนเพื่อบริหารทางการเงิน (Treasury Stock) วงเงิน 500 ล้านบาท
ธันวาคม	-	ดำเนินโครงการซื้อหุ้นคืนเพื่อบริหารทางการเงิน (Treasury Stock) เพิ่มเติม วงเงิน 5,000 ล้านบาท





### 1.1.3 การใช้เงินที่ได้จากการเสนอขายตราสารหนี้

ในปี 2568 บริษัทได้ออกหุ้นกู้ จำนวน 6 ชุด คือ MINT285A, MINT325A (หุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน), MINT355A (หุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน), MINT291A (หุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน), MINT32DA (หุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน), MINT35DA (หุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน) โดยได้มีการรายงานวัตถุประสงค์การใช้เงิน ดังนี้

วันที่ออกหุ้นกู้	19 พฤษภาคม 2568
หุ้นกู้	MINT285A
วัตถุประสงค์การใช้เงิน	เพื่อชำระคืนหนี้จากการออกตราสารหนี้
จำนวนเงินที่ใช้	2,812 ล้านบาท
ระยะเวลาที่ใช้เงิน	ภายในเดือนพฤษภาคม 2568
รายละเอียด	นำเงินที่ได้รับไปชำระคืนหนี้บางส่วน ของ “หุ้นกู้ของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2558 ชุดที่ 2 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2568” ที่จะครบกำหนดไถ่ถอนในวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2568 มูลค่ารวม 4,000 ล้านบาท

วันที่ออกหุ้นกู้	19 พฤษภาคม 2568
หุ้นกู้	MINT325A MINT355A
วัตถุประสงค์การใช้เงิน	เพื่อชำระคืนหนี้จากการออกตราสารหนี้
จำนวนเงินที่ใช้	5,000 ล้านบาท
ระยะเวลาที่ใช้เงิน	ภายในเดือนพฤษภาคม 2568
รายละเอียด	นำเงินที่ได้รับไปชำระคืนหนี้หุ้นกู้ของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ที่จะครบกำหนดไถ่ถอนในปี พ.ศ. 2568 บริษัทมีแผนชำระคืนดังนี้: <ul style="list-style-type: none"> <li>ชำระคืนบางส่วนสำหรับหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2558 ชุดที่ 2 ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 22 พฤษภาคม 2568 มูลค่ารวม 4,000 ล้านบาท</li> <li>หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2565 ชุดที่ 1 ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 24 พฤษภาคม 2568 มูลค่ารวม 2,769.03 ล้านบาท โดยผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนก่อนวันครบกำหนด</li> </ul> ชำระคืนบางส่วนสำหรับหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2564 ชุดที่ 3 ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่ 9 กรกฎาคม 2568 มูลค่ารวม 3,440 ล้านบาท โดยผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนก่อนวันครบกำหนด

วันที่ออกหุ้นกู้	16 ธันวาคม 2568
หุ้นกู้	MINT291A, MINT32DA, MINT35DA
วัตถุประสงค์การใช้เงิน	เพื่อชำระคืนเงินกู้ และ และเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ
จำนวนเงินที่ใช้	7,740 ล้านบาท
ระยะเวลาที่ใช้เงิน	ภายในเดือนพฤษภาคม 2569

## รายละเอียด

A. เพื่อชำระคืนเงินกู้ให้แก่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคาร ยูโอบี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เงินกู้ระยะสั้น	มูลหนี้รวม	อัตราดอกเบี้ย	วันครบกำหนดชำระหนี้
1.1 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	เงินกู้ 1,000 ล้านบาท	1.50 – 2.50%	ธันวาคม พ.ศ. 2568
1.2 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	เงินกู้ 1,600 ล้านบาท	1.50 – 2.50%	ธันวาคม พ.ศ. 2568
1.3 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	เงินกู้ 1,000 ล้านบาท	1.50 – 2.50%	ธันวาคม พ.ศ. 2568
1.4 ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	เงินกู้ 400 ล้านบาท	1.50 – 2.50%	ธันวาคม พ.ศ. 2568
2. เงินกู้ระยะยาว			
2.1 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	เงินกู้ 3,833.40 ล้านบาท	2.25 – 3.25%	ธันวาคม พ.ศ. 2568

B. เพื่อชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นให้แก่ธนาคารบีเอ็นพี พาริสส์ สาขากรุงเทพฯ ธนาคารมิซูโฮ จำกัด สาขากรุงเทพฯ และธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

	มูลหนี้รวม	อัตราดอกเบี้ย	วันครบกำหนดชำระหนี้
1. ธนาคารบีเอ็นพี พาริสส์ สาขากรุงเทพฯ	เงินกู้ 500 ล้านบาท	1.50 – 2.50%	ธันวาคม พ.ศ. 2568
2. ธนาคารมิซูโฮ จำกัด สาขากรุงเทพฯ	เงินกู้ 2,000 ล้านบาท	1.50 – 2.50%	ธันวาคม พ.ศ. 2568
3. ธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน)	เงินกู้ 800 ล้านบาท	1.50 – 2.50%	ธันวาคม พ.ศ. 2568

C. ผู้ถือหุ้นกู้จะนำเงินที่ได้รับจากการออกหุ้นกู้ในครั้งนี้ไปเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ

โดยการออกหุ้นกู้ของบริษัทข้างต้น บริษัทได้ใช้เงินระดมทุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้มีการเปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหุ้นกู้ครบถ้วนแล้ว

## 1.1.4 ชื่อที่ตั้ง โทรศัพท์ ของบริษัท

ชื่อ	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
เลขทะเบียนบริษัท	0107536000919 (เดิม บมจ. 165)
ธุรกิจหลัก	ประกอบธุรกิจด้านการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา และให้เข้าศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิงและธุรกิจจัดจำหน่าย
สำนักงานใหญ่	เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้นที่ 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ : +66 (0) 2365 7500      เว็บไซต์ : <a href="http://www.minor.com">http://www.minor.com</a>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทมีหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด จำนวน 5,669,976,977 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,669,976,977 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1.00 บาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้ซื้อคืนหุ้นสามัญจำนวน 11.45 ล้านหุ้น ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวนหุ้นที่ซื้อคืน คิดเป็นร้อยละ 0.2 ของหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด





## 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 1.2.1 โครงสร้างรายได้

บริษัทและบริษัทย่อย มีรายได้จากการประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ รายได้จากธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น รายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและการผลิตสินค้า และรายได้อื่น ๆ ดังนี้

(ผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ได้นำรวมธุรกิจจัดจำหน่ายตั้งแต่ปี 2567 โดยได้สะท้อนข้อมูลดังกล่าวสำหรับปี 2566 เพื่อให้ข้อมูลสามารถเปรียบเทียบกันได้)

หน่วย : ล้านบาท

กลุ่มธุรกิจ	ดำเนินการโดย	2566		2567		2568	
		รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น <sup>1</sup>	บริษัท ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป จำกัด บริษัท ย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก	90,880.54	59.38	101,164.55	61.18	110,364.87	66.56
ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น <sup>1</sup>	บริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ในกลุ่มธุรกิจ โรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โรงแรมและธุรกิจอื่น	29,220.78	19.10	29,980.75	18.13	19,440.60	11.73
ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและผลิตสินค้า <sup>2</sup>	บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ในกลุ่มธุรกิจ อาหารและเครื่องดื่มและผลิตสินค้า	29,238.18	19.10	30,207.06	18.27	30,813.21	18.58
รายได้อื่น <sup>3</sup>		3,709.74	2.42	4,009.91	2.42	5,186.03	3.13
รวมรายได้		153,049.24	100.00	165,362.27	100.00	165,804.71	100.00

หมายเหตุ 1. รายได้จากธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น รวมรายได้จากการบริหารจัดการ รายได้จากธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจบันเทิง และธุรกิจจัดจำหน่าย ดังนี้

กลุ่มธุรกิจ	2566		2567		2568	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	111,554.20	72.89	122,570.02	74.12	121,636.01	73.36
ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น	8,547.12	5.59	8,575.28	5.19	8,169.46	4.93
รวมธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น	120,101.32	78.48	131,145.30	79.31	129,805.47	78.29

2. รายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มรวมรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์

3. รายได้อื่น รวมเงินปันผลรับจากบริษัทอื่น และดอกเบี้ยรับ

## 1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

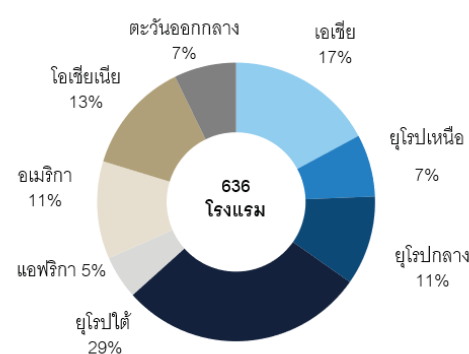
### ธุรกิจโรงแรม (ไมเนอร์ โฮเทลส์)

#### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ธุรกิจโรงแรม)

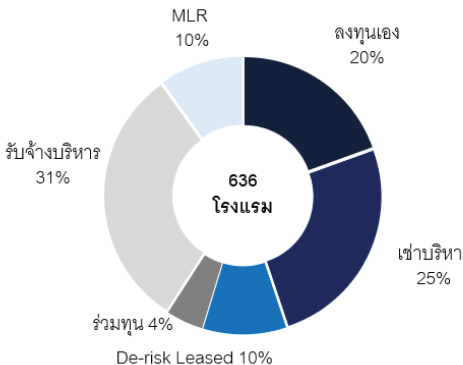
ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองจำนวน 370 แห่ง และมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีทที่รับจ้างบริหารอีก 196 แห่ง ใน 56 ประเทศ มีจำนวนห้องพักและเซอร์วิส สวีท ทั้งสิ้น 81,611 ห้อง ซึ่งเป็นห้องพักที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารจำนวน 54,193 ห้อง และห้องพักที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 27,418 ห้อง ภายใต้แบรนด์ Anantara, Avani, Oaks, Tivoli, NH Collection, NH, nhow, Elewana Collection และ Colbert Collection โดยจากห้องพักทั้งหมด เป็นห้องพักในประเทศไทยจำนวน 6,005 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7 และเป็นห้องพักในต่างประเทศจำนวน 75,606 ห้อง หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 93 ในอีก 55 ประเทศ ครอบคลุมทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา

เมื่อรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองที่จะเปิดตัวในอนาคตและกิจการร่วมค้าที่ได้มีข้อผูกมัดแล้ว บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองและที่รับจ้างบริหารรวมทั้งสิ้น 636 แห่ง

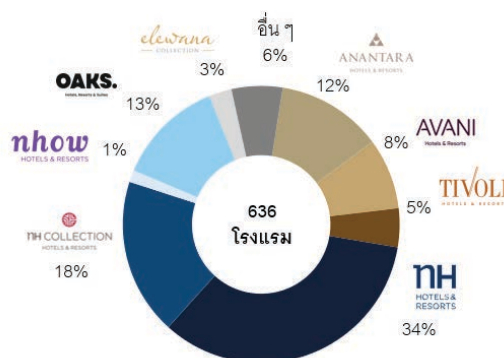
สัดส่วนห้องพักตามภูมิภาค

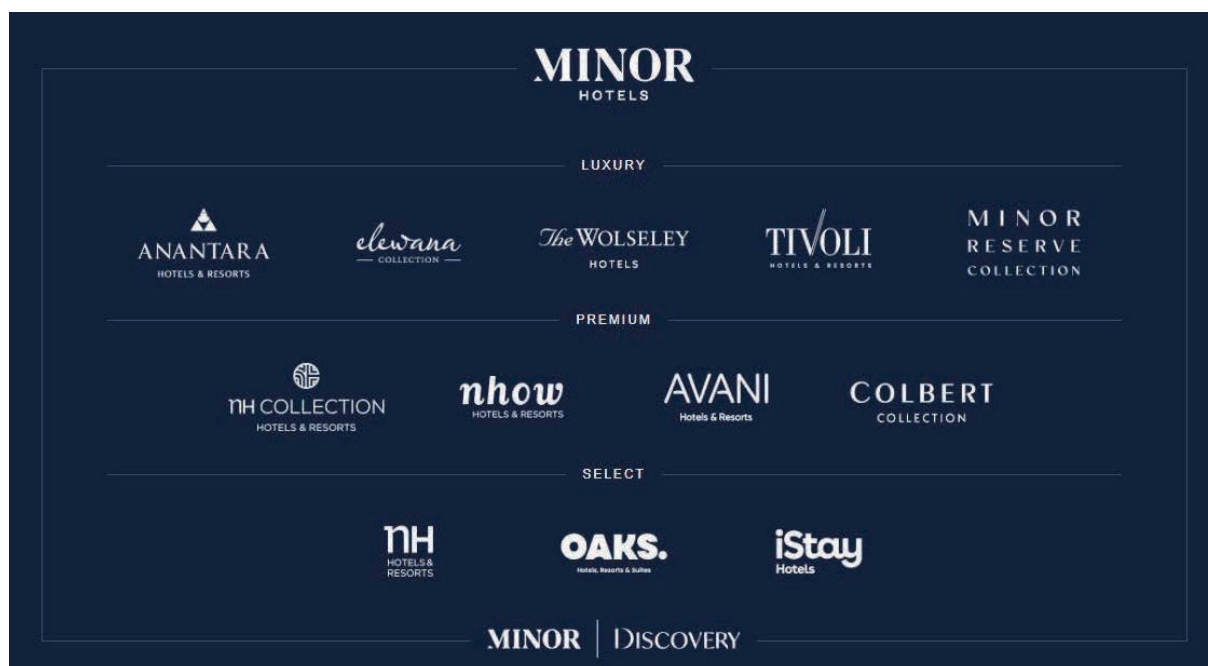


สัดส่วนห้องพักตามประเภทการลงทุน



สัดส่วนห้องพักตามแบรนด์





ทั้งนี้ สามารถดูข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ <https://www.minorhotels.com>

### การตลาดและการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)

ข้อมูลด้านการตลาดและภาวะการแข่งขันเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 โดยได้มีการรวบรวมข้อมูลเผยแพร่จากส่วนราชการและภาคอุตสาหกรรม

### อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม

ในปี 2568 อุตสาหกรรมการเดินทางและการท่องเที่ยวทั่วโลกยังคงปรับตัวเข้าสู่ภาวะปกติและกลับสู่แนวโน้มการเติบโตในระดับก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาด โดยสอดคล้องกับอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีในอดีตที่ประมาณร้อยละ 5 ในช่วงปี 2552-2562 การฟื้นตัวดังกล่าวได้รับแรงสนับสนุนจากอุปสงค์พื้นฐานที่แข็งแกร่ง การดำเนินงานที่ดีของตลาดต้นทางหลัก รวมถึงการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของจุดหมายปลายทางในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของความเชื่อมโยงด้านการบินและการอำนวยความสะดวกด้านวีซ่า ยังมีส่วนสนับสนุนการเดินทางระหว่างประเทศตลอดทั้งปี

ไมเนอร์ โฮเทลส์ ดำเนินธุรกิจครอบคลุมหลากหลายภูมิภาคทั่วโลก ได้แก่ ยุโรป เอเชีย โอเชียเนีย ลาตินอเมริกา มหาสมุทรอินเดีย แอฟริกา และตะวันออกกลาง

#### • ทวีปยุโรป

ในปี 2568 ทวีปยุโรปยังคงเป็นภูมิภาคที่สร้างรายได้หลักให้แก่ไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยได้รับแรงสนับสนุนสำคัญจากอุปสงค์ภายในประเทศและการเดินทางภายในภูมิภาค ภายใต้การดำเนินงานของ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยุโรป แอนด์อเมริกา ซึ่งช่วยขับเคลื่อนการเติบโตอย่างแข็งแกร่งตลอดทั้งปี

จากรายงาน World Economic Outlook ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เศรษฐกิจโลกในปี 2568 ขยายตัวร้อยละ 3.3 ทรงตัวจากปีก่อนหน้า เสถียรภาพดังกล่าวสะท้อนผลกระทบที่ถ่วงดุลกันระหว่างแรงกดดันด้านการค้าอันมีสาเหตุจากนโยบายภาครัฐ ประกอบกับแรงส่งเชิงบวกจากการลงทุนที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านปัญญาประดิษฐ์ควบคู่กับมาตรการการคลังและการเงินที่เอื้ออำนวย ภาวะทางการเงินที่ผ่อนคลายโดยรวมและความแข็งแกร่งต่อเนื่องของภาคเอกชน สำหรับเศรษฐกิจยุโรป ขยายตัว



ร้อยละ 1.4 ในปี 2568 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 0.9 ในปี 2567 ทั้งนี้ ในปี 2569 คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะยังคงเติบโตที่ร้อยละ 3.3 ขณะที่เศรษฐกิจยูโรโซนคาดว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 1.3

ด้านภาคการท่องเที่ยว ยุโรปมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ารวม 793 ล้านคนในปี 2568 เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากปี 2567 และสูงกว่าระดับก่อนการแพร่ระบาดโควิดในปี 2562 ร้อยละ 6 โดยยุโรปตะวันตกเติบโตร้อยละ 5 และยุโรปใต้และเมดิเตอร์เรเนียนเติบโตร้อยละ 3 ขณะที่ยุโรปกลางและยุโรปตะวันออกฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งที่ร้อยละ 6 แม้จำนวนนักท่องเที่ยวยังคงต่ำกว่าระดับก่อนการแพร่ระบาดประมาณร้อยละ 9

แหล่งข้อมูล: กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และองค์การการท่องเที่ยวแห่งสหประชาชาติ (UN Tourism)

#### ● ประเทศไทย

ประเทศไทยซึ่งเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัทเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางสำคัญของโลกที่มีชื่อเสียงด้านเมืองที่มีชีวิตชีวา วัฒนธรรมอันหลากหลาย และแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่โดดเด่น การผสมผสานระหว่างเอกลักษณ์ทางประเพณีและความทันสมัย ควบคู่กับมาตรฐานการบริการระดับสากล ทำให้ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางที่ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวทั้งด้านการพักผ่อนและการแสวงหาประสบการณ์ใหม่

ในปี 2568 ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยเผชิญแรงกดดันจากปัจจัยภายนอก ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ประมาณ 33 ล้านคน ลดลงจาก 36 ล้านคนในปี 2567 โดยมีสาเหตุหลักจากการชะลอตัวของตลาดระยะใกล้ อาทิ ประเทศจีนและกลุ่มอาเซียน ซึ่งกระทบต่อภาพรวมการเติบโต อย่างไรก็ตาม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยคาดการณ์ว่าภาพรวมในปี 2569 จะปรับตัวดีขึ้น โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 37 ล้านคน พร้อมทั้งมุ่งเน้นการปรับกลยุทธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวระยะไกลที่มีคุณภาพและมีกำลังใช้จ่ายสูงมากขึ้น

แหล่งข้อมูล: องค์การการท่องเที่ยวแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

	นักท่องเที่ยวต่างชาติ		อัตราการเข้าพัก (ร้อยละ)
	ล้านคน	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	
2558	29.94	+20.6	65.1
2559	32.60	+8.9	67.0
2560	35.38	+8.5	70.6
2561	38.18	+7.9	71.2
2562	39.80	+4.2	70.1
2563	6.70	-83.2	29.3
2564	0.4	-93.6	15.1
2565	11.2	+2,506.7	46.3
2566	28.2	+152.4	67.3
2567	35.5	+26.3	71.5
2568	33.0	-7.2	71.4

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

#### ● ประเทศออสเตรเลีย

ในปี 2568 กลุ่มโรงแรมในประเทศออสเตรเลียของไมเนอร์ โฮเทลส์ ซึ่งประกอบธุรกิจบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) มีสัดส่วนรายได้มากที่สุดเป็นอันดับ 3 ของไมเนอร์ โฮเทลส์ รองจากทวีปยุโรปและประเทศไทย

การใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวในออสเตรเลียมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง ภายหลังแตะระดับสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 180.6 พันล้านดอลลาร์ออสเตรเลียในปี 2567 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 191.6 พันล้านดอลลาร์ออสเตรเลียในปี 2568 แม้ว่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติภายในประเทศยังคงมีส่วนสูงที่สุดของการใช้จ่ายรวมทั้งหมด แต่การใช้จ่ายจากการเดินทางแบบไปเช้าเย็นกลับภายในประเทศและการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติคาดว่าจะเป็แรงขับเคลื่อนหลักของการเติบโตในปี 2568

ด้านการเดินทางระหว่างประเทศเข้าสู่ออสเตรเลียยังคงมีทิศทางเชิงบวก โดยคาดว่าจะจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติระยะสั้นจะเพิ่มขึ้นจาก 8.3 ล้านคนในปี 2567 เป็น 8.8 ล้านคนในปี 2568 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.5 ขณะที่มูลค่าการใช้จ่ายรวมของนักท่องเที่ยวต่างชาติระยะสั้นคาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากระดับสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 32.9 พันล้านดอลลาร์ออสเตรเลียในปี 2567 เป็น 37.7 พันล้านดอลลาร์ออสเตรเลียในปี 2568

แหล่งข้อมูล: *Tourism Research Australia*

#### ● ลาตินอเมริกา

ตลาดหลักของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในภูมิภาคลาตินอเมริกา ได้แก่ ประเทศโคลอมเบีย อาร์เจนตินา และเม็กซิโก โดยคณะกรรมการการเศรษฐกิจแห่งสหประชาชาติสำหรับลาตินอเมริกาและแคริบเบียน (ECLAC) ระบุว่า ภูมิภาคดังกล่าวยังคงอยู่ในภาวะการเติบโตในระดับต่ำ ทั้งนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนหลักของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา ได้แก่ การบริโภคภาคเอกชนและอุปสงค์จากต่างประเทศ มีแนวโน้มชะลอลงในปี 2569 จากประมาณการล่าสุด ECLAC คาดว่าเศรษฐกิจของภูมิภาคจะขยายตัวร้อยละ 2.4 ในปี 2568 และชะลอลงเล็กน้อยเป็นร้อยละ 2.3 ในปี 2569

ท่ามกลางบริบททางเศรษฐกิจดังกล่าว ตลาดการเดินทางและการท่องเที่ยวในลาตินอเมริกาคาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 110 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568 และมีแนวโน้มขยายตัวสู่ระดับ 152 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2573 การเติบโตดังกล่าวได้รับแรงสนับสนุนจากการขยายเส้นทางบินระหว่างประเทศและการเพิ่มความเชื่อมโยงด้านการบินระหว่างประเทศในภูมิภาคกับตลาดโลก ซึ่งช่วยยกระดับความสะดวกในการเข้าถึงสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้ในปี 2568 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าสู่ภูมิภาคเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 13.8 สูงกว่าระดับก่อนการแพร่ระบาด

แหล่งข้อมูล: *คณะกรรมการการเศรษฐกิจแห่งสหประชาชาติสำหรับลาตินอเมริกาและแคริบเบียน (UN ECLAC) และ Mordor Intelligence*

#### ● มัลดีฟส์

มัลดีฟส์ยังคงเป็นตลาดสำคัญเชิงกลยุทธ์ของไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยปัจจุบันบริษัทมีโรงแรมในประเทศจำนวน 9 แห่ง ครอบคลุมทั้งวิลล่า กลางน้ำและรีสอร์ทติดชายหาด แผนแม่บทการท่องเที่ยวฉบับที่ 5 ของรัฐบาลมัลดีฟส์มุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และตั้งเป้าผลักดันประเทศให้เป็นจุดหมายปลายทางที่สามารถท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี ภาคการท่องเที่ยวของมัลดีฟส์ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ 2.0 ล้านคนในปี 2567 เพิ่มขึ้นเป็น 2.2 ล้านคนในปี 2568 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 2.4 ล้านคนในปี 2569 เนื่องจากการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของมัลดีฟส์ จึงคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 5.4 ในปี 2568 และร้อยละ 5.3 ในปี 2569

แหล่งข้อมูล: *กระทรวงการท่องเที่ยวมัลดีฟส์, ธนาคารโลก, สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองมัลดีฟส์ และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF)*

#### ● ทวีปแอฟริกาและภูมิภาคตะวันออกกลาง

การดำเนินธุรกิจของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในทวีปแอฟริกาครอบคลุมโรงแรมจำนวน 32 แห่ง ประกอบด้วยแคมป์ซาฟารีระดับลักซ์วรี รีสอร์ทติดชายหาด และโรงแรมในเขตเมือง ภายใต้แบรนด์ Anantara, Avani, Elewana และ NH ในปี 2568 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังทวีปแอฟริกาเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 และสูงกว่าระดับก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 ถึงร้อยละ 17 โดยแอฟริกาเหนือเป็นภูมิภาคที่ฟื้นตัวโดดเด่นที่สุด มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 39 เมื่อเทียบกับปี 2562 ส่งผลให้แอฟริกาเป็นภูมิภาคด้านการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวเร็วเป็นอันดับสองของโลก นอกจากนี้ เศรษฐกิจโดยรวมของแอฟริกาขยายตัวแข็งแกร่ง

ขึ้นสู่ระดับร้อยละ 4.4 ในปี 2568 จากร้อยละ 4.1 ในปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลักจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในภูมิภาคแอฟริกาตะวันออก

สำหรับภูมิภาคตะวันออกกลาง ไมนอร์โฮเทลส์ ดำเนินธุรกิจโรงแรมจำนวน 27 แห่ง ครอบคลุม 3 ประเทศ โดยในปี 2568 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในภูมิภาคตะวันออกกลางเติบโตร้อยละ 3 และอยู่ในระดับสูงกว่าก่อนการแพร่ระบาดถึงร้อยละ 39 ซึ่งถือเป็นการฟื้นตัวที่แข็งแกร่งที่สุดเมื่อเทียบกับปี 2562 ทั้งนี้ ทวีปแอฟริกามีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเกือบแตะระดับ 100 ล้านคนในปี 2568 ด้านเศรษฐกิจ ภูมิภาคตะวันออกกลางคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.7 ในปี 2568 และมีแนวโน้มเร่งตัวต่อเนื่องเป็นร้อยละ 3.9 ในปี 2569

แหล่งข้อมูล: UN Tourism และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF)

### คู่แข่งและสถานภาพในการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)

แบรนด์หลักของบริษัท ได้แก่ อนันตรา, อวานี, ไอค์ส, ทีโวลี, เอ็นเอช คอลเลกชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์และนาว โดยแต่ละแบรนด์มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวและจุดแข็งที่เป็นของตัวเอง และมีคู่แข่งที่ต่างกันไป

#### ● อนันตรา

อนันตราเป็นแบรนด์โรงแรมหรูแบรนด์แรกที่เป็นของบริษัทเอง มุ่งเน้นไปที่กลุ่มนักท่องเที่ยวระดับบนที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่เหนือชั้น โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับอนันตรา ได้แก่ โพรซีชั่นส์, เจ ดับบลิว แมริออท, แกรนด์ไฮแอท, แมนดาริน โอเรียนเต็ล, แซงกรี-ลาและซิกแซนส์ ซึ่งแบรนด์อนันตราจะนำเอาวัฒนธรรมท้องถิ่นมารวมไว้ในโรงแรมแต่ละแห่ง ทั้งจากการออกแบบโรงแรมไปจนถึงประสบการณ์ที่แขกจะได้รับ ซึ่งทำให้แบรนด์อนันตรามีความแตกต่างจากโรงแรมแบรนด์อื่น ๆ ปัจจุบัน โรงแรมในเครืออนันตรามีทั้งหมด 52 แห่งใน 26 ประเทศ

#### ● อวานี

อวานีจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมระดับบน นำเสนอบรรยากาศที่ร่วมสมัยและผ่อนคลาย อีกทั้งยังผสมผสานการออกแบบที่ทันสมัยและบริการที่เป็นเลิศ อวานีแข่งขันกับแบรนด์โรงแรมทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับอวานี ได้แก่ แมริออท, ไฮแอท, ฮิลตัน และพูลแมน ในขณะที่คู่แข่งภายในประเทศจะแตกต่างกันตามสถานที่ตั้งของแต่ละโรงแรม ปัจจุบัน โรงแรมในเครืออวานีมีทั้งหมด 41 แห่งใน 27 ประเทศ

#### ● ไอค์ส

ไอค์สให้บริการห้องพักหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่ห้องพักโรงแรมไปจนถึงเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์พร้อมการตกแต่งภายใน โดยไอค์สมีชื่อเสียงทั้งในด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่อยู่ใจกลางเมือง และราคาที่เข้าถึงได้ ผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับไอค์ส ได้แก่ กลุ่มโรงแรมแอคคอร์โดยผ่านกลุ่มโรงแรมมันตรา ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายสำคัญในตลาด และกลุ่มโรงแรมไอเฮซี

- กลุ่มโรงแรมแอคคอร์มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ โซฟีเทล, พูลแมน, เอ็ม แกลเลอรี, โนวเทล, เมอเคียว, ไอบิส, ออลซีซั่น, ซีแทป, เปปเปอร์, มันทรา, เบรกฟรี และอาร์ท ซีรีส์ โดยปัจจุบันแอคคอร์มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์
- กลุ่มโรงแรมไอเฮซี มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ อินเตอร์คอนติเนนตัล, คราวน์พลาซ่า, ฮอลลิเดย์ อินน์, ฮอลลิเดย์ อินน์ เอ็กเพรส และสเตย์บริด สวีท

ณ สิ้นปี 2568 โรงแรมในเครือไอค์สมีทั้งหมด 75 แห่งใน 8 ประเทศ



- ทิโวลี

ทิโวลีนำเสนอความงามและประวัติศาสตร์อันยาวนานของยุโรป แปรนตีทิโวลีจัดอยู่ทั้งในกลุ่มโรงแรมหรูและโรงแรมระดับบน ดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยความสะดวกสบายและสถานที่ตั้งเชิงกลยุทธ์ทั้งในตัวเมืองไปจนถึงชายหาดอันงดงาม โดยโรงแรมทิโวลีส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศโปรตุเกส และได้ขยายไปในภูมิภาคตะวันออกกลาง ทั้งนี้ ทิโวลีถือเป็นหนึ่งใน 5 ผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศโปรตุเกส โดยผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับทิโวลี ได้แก่ กลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับนานาชาติ เช่น แมริอท ไฮเทิลส์ แอนด์ รีสอร์ท และ แอคคอร์ ไฮเทิลส์ และกลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับภูมิภาค เช่น Pestana Hotels & Resorts และ Vila Galé Hotéis ในประเทศโปรตุเกส ปัจจุบัน โรงแรมในเครือทิโวลีมีทั้งหมด 21 แห่งใน 7 ประเทศ

- เอ็นเอช คอลเลคชั่น

เอ็นเอช คอลเลคชั่น ให้บริการโรงแรมระดับพรีเมียมในสถานที่ที่สำคัญ เพื่อความทรงจำอันแสนพิเศษสำหรับแขกที่เข้าพัก เอ็นเอช คอลเลคชั่น มุ่งให้บริการที่เหนือความคาดหมายแก่แขกที่เข้าพัก ด้วยมาตรฐานที่พักที่สะดวกสบาย การให้บริการอย่างใกล้ชิดเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกแต่ละคน และความใส่ใจในทุกรายละเอียดอย่างลึกซึ้ง โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเอ็นเอช คอลเลคชั่น ได้แก่ เซอร่าตัน, แมริอท, ไฮแอท และฮิลตัน ในขณะที่คู่แข่งจะแตกต่างกันตามสถานที่ตั้งของแต่ละโรงแรม ปัจจุบัน โรงแรมในเครือเอ็นเอช คอลเลคชั่น มีทั้งหมด 107 แห่งใน 25 ประเทศ

- เอ็นเอช

เอ็นเอช ไฮเทิลส์ ให้บริการโรงแรมระดับกลางถึงระดับบนในตัวเมือง เหมาะสำหรับแขกที่มองหาที่พักทำเลดี ในราคาที่คุ้มค่า นอกจากนี้ เอ็นเอช ไฮเทิลส์ ยังเหมาะสำหรับการจัดประชุมและการจัดกิจกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากมีห้องพักที่สะดวกสบายและเต็มไปด้วยประโยชน์ใช้สอย พร้อมทั้งการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกตามความต้องการของลูกค้า โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเอ็นเอช ไฮเทิลส์ ได้แก่ ฮอลิเดย์ อินน์, เบสท์ เวสเทิร์นและโนโวเทล ปัจจุบัน โรงแรมในเครือเอ็นเอช ไฮเทิลส์ มีทั้งหมด 213 แห่งใน 32 ประเทศ

- นาว

นาวให้บริการโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสไตล์ร่วมสมัย ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ตามเมืองหลักต่าง ๆ โรงแรมภายใต้แบรนด์ นาว มีบรรยากาศที่มีพลัง มีแรงบันดาลใจและน่าตื่นตาตื่นใจ เหมาะสำหรับแขกที่มองหาประสบการณ์การพักผ่อนที่น่าจดจำในโรงแรมที่สร้างสรรค์ไม่เหมือนใคร โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับนาว ได้แก่ คิมป์ตัน, ดับเบิลยู ไฮเทิลส์ และมี บาเย มีเลีย ปัจจุบัน โรงแรมในเครือนาวมีทั้งหมด 9 แห่งใน 7 ประเทศ

บริษัทมีการดำเนินงานกระจายตัวอยู่ในหลากหลายภูมิภาค โดยมีมุมมองต่อแนวโน้มในระยะกลางของแต่ละภูมิภาคหลักดังนี้

- ประเทศไทย

อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในปี 2568 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและการลงทุนอย่างต่อเนื่องจากทั้งผู้ประกอบการในประเทศและต่างประเทศ อุปทานโรงแรมใหม่ยังคงกระจุกตัวอยู่ในจุดหมายปลายทางหลัก โดยกรุงเทพมหานครมีสัดส่วนการเพิ่มขึ้นสูงสุด รองลงมาคือภูเก็ตและพัทยา สอดคล้องกับการขยายแบรนด์ของผู้ประกอบการและการปรับตำแหน่งสินทรัพย์เพื่อรองรับรูปแบบความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ในตลาดเขตศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) ของกรุงเทพมหานคร มีจำนวนห้องพักโรงแรมรวมในปี 2568 อยู่ที่มากกว่า 83,000 ห้อง เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 3 จาก 80,611 ห้องในปี 2567 โดยมีห้องพักใหม่เปิดให้บริการราว 2,500 ห้องในระหว่างปี ทั้งนี้ JLL รายงานว่ามูลค่าการซื้อขายธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยตลอดปี 2568 อยู่ที่ประมาณ 26.4 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นราวร้อยละ 5.2 จาก 25.1 พันล้านบาทในปี 2567 สะท้อนถึงกิจกรรมการลงทุนที่ยังคงดำเนินต่อเนื่อง โดยรวมตลาดมีลักษณะการเติบโตของอุปทานในระดับที่เหมาะสม ควบคู่กับกิจกรรมการลงทุนที่ต่อเนื่อง และการให้ความสำคัญกับคุณภาพสินทรัพย์และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

- ทวีปยุโรป

แม้ยังเผชิญแรงกดดันจากข้อจำกัดด้านแรงงานและต้นทุนการดำเนินงานที่อยู่ในระดับสูง โครงการโรงแรมในระหว่างการก่อสร้างและอยู่ในแผนพัฒนาในยุโรปยังคงมีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องตลอดปีงบประมาณ 2568 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนที่ยังคงแข็งแกร่ง และการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปของการเดินทางเพื่อธุรกิจและการจัดประชุม ข้อมูลจาก Lodging Econometrics ระบุว่า ณ สิ้นปี 2568 โครงการโรงแรมในระหว่างการก่อสร้างและอยู่ในแผนพัฒนาในยุโรปมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,717 โครงการ คิดเป็นจำนวนห้องพักรวม 252,600 ห้อง เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ในระหว่างปี 2568 มีโรงแรมเปิดให้บริการใหม่ประมาณ 255 แห่ง คิดเป็นจำนวนห้องพักรวม 30,603 ห้องทั่วภูมิภาค สหราชอาณาจักรยังคงเป็นประเทศที่มีโครงการพัฒนาโรงแรมมากที่สุดในยุโรป รองลงมาคือเยอรมนี ตุรกี ฝรั่งเศส และโปรตุเกส ในระดับเมือง ลอนดอนยังคงมีจำนวนโครงการโรงแรมในระหว่างการก่อสร้างและอยู่ในแผนพัฒนามากที่สุด รองลงมาคืออิสตันบูลและลิสบอน

- ออสเตรเลีย

ตามรายงาน Australian Accommodation Supply Update ของ Colliers ระบุว่า ตลาดโรงแรมในประเทศออสเตรเลียมีห้องพักใหม่เปิดให้บริการจำนวน 2,339 ห้อง ใน 10 ตลาดที่พิกหลักในปี 2568 ส่งผลให้อุปทานห้องพักทั่วประเทศเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1.3 เป็น 135,579 ห้อง โดยเมืองเมลเบิร์นมีจำนวนห้องพักเพิ่มสุทธิมากที่สุดกว่า 1,014 ห้อง รองลงมาคือการเติบโตในตลาดเขตมหานครและเขตศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) ของนครซิดนีย์ ซึ่งรวมถึงโครงการที่เพิ่งแล้วเสร็จและสะท้อนแนวโน้มการพัฒนาโรงแรมที่เน้นประสบการณ์และการออกแบบที่โดดเด่น ต้นทุนการก่อสร้างที่อยู่ในระดับสูงและข้อจำกัดด้านแรงงานมีส่วนทำให้อัตราการเติบโตของอุปทานใหม่ชะลอลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และการเปิดโรงแรมในขนาดที่มีแนวโน้มกระจายตัวออกนอกพื้นที่ CBD หลักมากขึ้น ในระยะข้างหน้า นักวิเคราะห์คาดว่าจะมีห้องพักจำนวนประมาณ 7,272 ห้อง อยู่ระหว่างการก่อสร้างและคาดว่าจะเปิดให้บริการภายในปี 2571 โดยโครงการส่วนใหญ่จะกระจุกตัวในปี 2569 เป็นต้นไป และสัดส่วนที่มีนัยสำคัญของอุปทานใหม่จะอยู่ในพื้นที่นอกเมืองหลัก

- ลาตินอเมริกา

ตลาดโรงแรมในภูมิภาคลาตินอเมริกายังคงฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องในปี 2568 โดยได้รับแรงสนับสนุนจากการกลับมาของการเดินทางระหว่างประเทศ อุปสงค์ที่แข็งแกร่งจากกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางแบบหมู่คณะ รวมถึงสภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้นในตลาดหลักหลายประเทศ ข้อมูลจากรายงาน Q4 2025 Latin America Construction Pipeline Trend Report ของ Lodging Econometrics ระบุว่า ณ สิ้นปี 2568 โครงการก่อสร้างโรงแรมในภูมิภาคมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 774 โครงการ คิดเป็นจำนวนห้องพักรวม 117,260 ห้อง เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าประมาณร้อยละ 13 ในแง่จำนวนโครงการ และร้อยละ 7 ในแง่จำนวนห้องพัก ในระหว่างปี 2568 มีโรงแรมเปิดให้บริการใหม่จำนวน 71 แห่ง คิดเป็นจำนวนห้องพักรวม 12,160 ห้องทั่วภูมิภาค สำหรับแนวโน้มในอนาคต นักวิเคราะห์คาดการณ์ว่าจะมีโรงแรมเปิดใหม่จำนวน 125 แห่ง รวม 20,467 ห้องในปี 2569 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปี 2570 โดยประเทศเม็กซิโกยังคงมีจำนวนโครงการใน pipeline สูงที่สุดในภูมิภาคที่ 257 โครงการ คิดเป็น 38,669 ห้อง รองลงมาคือบราซิลและสาธารณรัฐโดมินิกัน ซึ่งทั้งสองประเทศรวมกันคิดเป็นประมาณร้อยละ 61 ของจำนวนโครงการทั้งหมด และร้อยละ 63 ของจำนวนห้องพักใน pipeline ทั้งหมดของภูมิภาค

- มัลดีฟส์

ภาคการท่องเที่ยวของมัลดีฟส์เติบโตอย่างมีนัยสำคัญในปี 2568 โดยมีห้องพักใหม่เพิ่มขึ้นจำนวน 4,227 ห้อง ส่งผลให้จำนวนห้องพักทั่วประเทศอยู่ที่ 67,475 ห้อง คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.7 จากปี 2567 ทั้งนี้กลุ่มรีสอร์ทมีบทบาทสำคัญในการขยายตัวดังกล่าว โดยรัฐบาลมัลดีฟส์คาดการณ์ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.8 ในปี 2569 โดยตั้งเป้าหมายจำนวนนักท่องเที่ยวที่ 2.4 ล้านคน และคาดว่าจะรายได้จากการท่องเที่ยวจะสูงกว่า 5.4 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้ คาดว่าประเทศจีนจะยังคงเป็นตลาดต้นทางหลักตามด้วยประเทศรัสเซีย กระทรวงการท่องเที่ยวยังคงมุ่งมั่นส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยมาตรการดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้มัลดีฟส์ในฐานะหนึ่งในจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวชั้นนำของโลก

### กลยุทธ์ทางการตลาด (ธุรกิจโรงแรม)

บริษัทมีระบบการรวมศูนย์ด้านการขายและการตลาด โดยรวบรวมข้อมูลของลูกค้าและโรงแรมไว้ที่ส่วนกลางเพื่อรองรับการดำเนินงานในหลายภูมิภาคของบริษัท โดยระบบดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการเติบโต

โดยบริษัทมีกลยุทธ์การขายและการตลาดดังนี้

1. เสริมสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ ได้แก่ บริษัทนำเที่ยว สายการบิน ห้างสรรพสินค้า และบริษัทบัตรเครดิตเพื่อขยายฐานลูกค้า
2. มุ่งเน้นการกระจายฐานลูกค้าทั้งในตลาดหลัก เช่น ยุโรป อเมริกา และจีน และตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง เช่น ประเทศอินเดีย และตะวันออกกลาง
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเดิมด้วยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและใช้บริการอีกครั้ง รวมถึงการสร้างความภักดีต่อแบรนด์
4. ปรับปรุงประสิทธิภาพของศูนย์กลางสำรองห้องพักและสำนักงานตัวแทนขาย เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะสามารถสำรองห้องพักได้อย่างราบรื่น
5. พัฒนาระบบสำรองห้องพักทางอินเทอร์เน็ต โดยผ่านการเปิดตัวการรวบรวมเว็บไซต์และระบบการจองโรงแรม เพื่อผลักดันการสำรองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม
6. ประชาสัมพันธ์แบรนด์ของบริษัทไปทั่วโลก ผ่านการรับจ้างบริหารโรงแรม

### ลักษณะของลูกค้า (ธุรกิจโรงแรม)

ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม มีทั้งลูกค้าที่เป็นคนไทยและต่างชาติ ซึ่งแบ่งได้ เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. บริษัทท่องเที่ยวทั้งแบบดั้งเดิมและแบบออนไลน์ โดยบริษัทท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสำรองห้องพักระหว่างบริษัทกับลูกค้า โดยห้องที่จำหน่ายผ่านบริษัทท่องเที่ยวมีส่วนในการสำรองห้องพักที่สูงที่สุดของบริษัท
2. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป เป็นลูกค้าที่ทำการสำรองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม ผ่านทั้งช่องทางออฟไลน์ เช่น โทรศัพท์ และการติดต่อเข้าพักที่โรงแรมด้วยตนเองโดยไม่ได้ทำการสำรองห้องพักล่วงหน้า และช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ และอีเมลของบริษัท
3. กลุ่มการประชุม การจัดแสดงสินค้าและสัมมนาในภาครัฐและเอกชน (MICE) เป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการวางแผนการจองไว้ล่วงหน้า โดยลูกค้าประเภทนี้จะสร้างรายได้อื่น ๆ เช่น รายได้จัดเลี้ยง นอกเหนือจากรายได้ค่าห้องพัก

บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีความหลากหลาย และไม่มีลูกค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่งที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 20

สัดส่วนของลูกค้าที่เข้าพักแบ่งตามทวีป มีรายละเอียด ดังนี้

ประเทศ/ทวีป	2566*	2567*	2568*
ยุโรป	34%	34%	42%
ตะวันออกกลาง	19%	19%	22%
เอเชียตะวันออก	20%	18%	16%
อเมริกา	15%	15%	9%
เอเชียใต้	4%	4%	5%
แอฟริกา	5%	7%	3%
ออสเตรเลีย	3%	3%	2%
รวม	100%	100%	100%

\*ไม่รวมโรงแรมในยุโรปและเอเชียเนียบ



สัดส่วนของลูกค้านำแยกตามรายประเทศ 5 อันดับแรก ดังนี้

ลำดับที่	ประเทศ	2566	2567	2568
1	สหรัฐอเมริกาและเม็กซิโก	10%	10%	12%
2	สหราชอาณาจักร	8%	8%	11%
3	รัสเซีย	7%	6%	9%
4	อเมริกา	8%	7%	7%
5	เยอรมนี	5%	4%	6%

\*ไม่รวมโรงแรมในยุโรปและเอเชียเหนือ

#### กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ธุรกิจโรงแรม) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ:

1. นักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน
  2. นักธุรกิจ
  3. กลุ่มการประชุม การจัดแสดงสินค้าและสัมมนาในภาครัฐและเอกชน (MICE)
- ทั้งนี้สัดส่วนของกลุ่มลูกค้าจะแตกต่างกันไปตามที่ตั้งและนโยบายของแต่ละโรงแรม

#### Pricing Policy (Hotel Business)

ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากฤดูกาลค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม อัตราการเข้าพักและราคาห้องพักโดยรวมของบริษัทมีความผันผวนน้อยลงตลอดทั้งปี เนื่องจากการกระจายตัวของทั้งตลาดหลักและสถานที่ตั้งของโรงแรมในประเทศต่าง ๆ การที่บริษัทมีตลาดในหลายภูมิภาคช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างราบรื่นตลอดทั้งปี เช่น ตลาดในประเทศไทยและมหาสมุทรอินเดียมีช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวสูงอยู่ในช่วงเดือนมกราคมถึงมีนาคมและเดือนตุลาคมถึงธันวาคม ซึ่งเสริมกันได้อย่างดีกับตลาดในยุโรปที่มีช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวสูงในช่วงเดือนเมษายนถึงกันยายน ส่วนกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศออสเตรเลียได้รับผลกระทบจากฤดูกาลที่ต่ำกว่าเนื่องจากฐานลูกค้าส่วนใหญ่ คือ นักธุรกิจภายในประเทศ ทั้งนี้ ในการกำหนดราคาห้องพัก บริษัทจะคำนึงถึงอัตราการเข้าพักในขณะนั้น ฤดูกาล ต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรม ตลอดจนราคาตลาดของคู่แข่งในโรงแรมระดับเดียวกันในแต่ละจุดหมายปลายทาง อย่างไรก็ตาม ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวหรือช่วงที่เมื่อนักท่องเที่ยวไม่มาก โรงแรมจะใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาในโอกาสพิเศษ การเสนอโปรแกรมขายร่วมกับโรงแรมในเครือในราคาพิเศษ การให้บริการพิเศษโดยไม่คิดราคาเพิ่ม การร่วมส่งเสริมการขายกับบริษัทบัตรเครดิต เป็นต้น นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังดำเนินกลยุทธ์การขายอื่น ๆ เพื่อดึงดูดตลาดผู้เข้าพักจากกลุ่มต่าง ๆ ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว เช่น การดึงดูดนักท่องเที่ยวจากตะวันออกกลางไปยังประเทศมัลดีฟส์ในช่วงฤดูฝน

บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคือ

1. มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมายาวนาน
2. มีแบรนด์ที่หลากหลายเป็นที่รู้จักในระดับสากล
3. มีความเป็นเลิศในด้านบริการ
4. มีโรงแรมในเครือ ซึ่งตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ
5. มีระบบสำรองห้องพักที่ทันสมัยและรวดเร็ว
6. มีมาตรฐานและควมมีเอกลักษณ์ที่สำคัญของแบรนด์ โดยเฉพาะแบรนด์โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ ได้แก่ อนันตรา, อวานี, โอเคส, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลกชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์, นาว และเอลวานา คอลเลกชั่น ซึ่งทำให้บริษัทสามารถใช้แบรนด์เพื่อรับจ้างบริหารโรงแรมซึ่งจะช่วยขยายธุรกิจให้เร็วยิ่งขึ้นและเพิ่มอัตราการเข้าพักให้กับบริษัท

## การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย (ธุรกิจโรงแรม)

ช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งได้ 3 ทางคือ:

1. ขายโดยตรงผ่านเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทและเว็บไซต์ของบริษัท โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทจะเสนอสินค้าให้ลูกค้าโดยตรงหรือผ่านตัวแทนขาย และกลุ่มลูกค้าจัดประชุมและสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในขณะที่เว็บไซต์ของบริษัทมีระบบรับรองการสำรองห้องพักหลายภาษา เพื่อให้ข้อมูลของโรงแรมในเครือข่ายครบถ้วนและเป็นศูนย์กลางรับจองห้องพักที่มีประสิทธิภาพแก่กลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะในต่างประเทศ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้ปรับความมุ่งมั่นเพื่อผลักดันการจองโรงแรมผ่านช่องทางการจองของบริษัทซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกำไรที่สูงขึ้น
2. ขายผ่านตัวแทนจำหน่าย บริษัทท่องเที่ยว และเว็บไซต์ให้บริการด้านการจองที่พัก (OTAs) โดยตัวแทนเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดจำหน่ายห้องพักให้กับบริษัท ทั้งนี้ ตัวแทนจำหน่ายและบริษัทท่องเที่ยวดังกล่าวจะมีอยู่ทั้งในเอเชีย, ออสเตรเลีย, ยุโรป และสหรัฐอเมริกา และทำธุรกิจประเภทรับสำรองห้องพัก จำหน่ายตั๋วเครื่องบิน รวมถึงตั๋วเครื่องบินพร้อมแพคเกจห้องพักโรงแรม โดยบริษัทจะเลือกตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทท่องเที่ยวที่มีเครือข่ายที่กว้างขวาง มีประวัติและชื่อเสียงที่ดี มีประสบการณ์ในการดำเนินงาน และสามารถทำยอดขายที่สูง นอกจากนี้บริษัทยังจัดจำหน่ายห้องพักผ่าน OTAs ขึ้นนำ เช่น Agoda.com, Expedia.com และ Booking.com เป็นต้น เพื่อขยายฐานลูกค้าและขยายธุรกิจในตลาดใหม่ทั่วโลกจากประโยชน์ของอินเทอร์เน็ต
3. อื่นๆ ได้แก่ การติดต่อเข้าพักที่โรงแรมโดยที่ไม่ได้ทำการสำรองห้องพักล่วงหน้า และการจองห้องพักซึ่งรู้จักโรงแรมผ่านสื่อต่างๆ เพื่อนฝูง หรือกลุ่มลูกค้าเดิม

## โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ

### ลักษณะการประกอบธุรกิจ (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

ความสำเร็จจากการเข้าร่วมทุนกับกลุ่มแมริออท ในการพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา ภูเก็ต เวเคชั่น คลับ ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลาภายใต้แบรนด์ของบริษัทเองเป็นครั้งแรก คือ อนันตรา เวเคชั่น คลับ โดยบริษัทได้เริ่มพัฒนาโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ แห่งแรกที่ปอดู เกาะสมุย เป็นผลให้บริษัทมีห้องพักของโครงการเพื่อรองรับการขยายสิทธิในการเข้าพักอาศัยตั้งแต่ปลายปี 2553 โดย ณ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทมีห้องพักและวิลล่าของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ทั้งหมด 391 ห้อง ตั้งอยู่ที่เกาะสมุย, ภูเก็ต, ควินส์ทาวน์ ประเทศนิวซีแลนด์, บาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย, ซานย่า ประเทศจีน, เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, เขาหลัก, หัวหิน และดูไบ

### สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

ปัจจุบัน จำนวนคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลายังมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากต้องอาศัยแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ อีกทั้งยังต้องอาศัยเครือข่ายและจำนวนห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ โดยคู่แข่งสำคัญของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ได้แก่ กลุ่มโรงแรมชั้นนำระดับโลก เช่น กลุ่มแมริออท เป็นต้น

### นโยบายราคา (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

โครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ เน้นจับกลุ่มลูกค้าตลาดบน ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดในปัจจุบัน จึงไม่มีความเสี่ยงทางการแข่งขันทางด้านราคา

### การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

บริษัทได้จัดตั้งศูนย์เพื่อให้ข้อมูลในโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ ภูเก็ต, สมุย, เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, เขาหลัก, ประเทศอินโดนีเซีย, จีน และดูไบ อีกทั้งบริษัทยังได้จัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าของโครงการที่ภูเก็ต, เชียงใหม่, ประเทศจีน และดูไบ

### กลุ่มเป้าหมาย (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ อยู่ในภูมิภาคเอเชียเป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลลูกค้าจำแนกรายประเทศดังต่อไปนี้

ประเทศ	2566	2567	2568
จีน	43%	42%	40%
ไทย	17%	16%	16%
มาเลเซีย	6%	7%	8%
สิงคโปร์	7%	7%	7%
ฮ่องกง	6%	6%	5%
ญี่ปุ่น	3%	3%	4%
ไต้หวัน	3%	3%	3%
อื่น ๆ	15%	16%	17%
รวม	100%	100%	100%

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

เนื่องจากบริษัทมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ บริษัทจึงเป็นผู้พัฒนาห้องพักและวิลล่าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า โดยห้องพักในโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ส่วนใหญ่ จะอยู่ติดกับโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้รับจ้างบริหาร ส่งผลให้บริษัทสามารถบริหารจัดการห้องพักได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน

### โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

#### ลักษณะธุรกิจ (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทเป็นการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายควบคู่ไปกับการดำเนินการกิจการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยบริษัทได้พัฒนาโครงการ The Estates Samui เป็นโครงการแรกในปี 2549 ที่เกาะสมุย ตั้งอยู่ติดกับโรงแรม Four Seasons เกาะสมุย มีบ้านพักตากอากาศจำนวน 15 หลัง จนถึงโครงการล่าสุด Kiara Reserve ตั้งอยู่ใกล้หาดลายัน จังหวัดภูเก็ต ประกอบไปด้วยบ้านพักตากอากาศและห้องชุดคอนโด รวม 46 หลัง และโครงการ Anantara Ubud Bali Residences ตั้งอยู่บนเกาะบาหลี่ ประเทศอินโดนีเซีย มีบ้านพักตากอากาศรวม 15 หลัง ปัจจุบันบริษัทได้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายแล้วจำนวน 8 โครงการดังนี้:

- The Estates Samui (เปิดโครงการปี 2551) ตั้งอยู่บนเกาะสมุย ประเทศไทย มีบ้านพักตากอากาศพร้อมสระว่ายน้ำ 15 หลัง โครงการตั้งอยู่ติดกับโรงแรม Four Seasons Koh Samui และ The Estate Samui Phrase 2 (อยู่ระหว่างการพัฒนา) เป็นบ้านพักตากอากาศเมกะวิลล่า 3 หลัง โครงการตั้งอยู่ติดกับโรงแรม Four Seasons Koh Samui
- The St. Regis Residences Bangkok (เปิดโครงการปี 2553) ตั้งอยู่บนถนนราชดำริ กรุงเทพฯ ในอาคารเดียวกันกับโรงแรม St. Regis Bangkok มีห้องชุด 53 ห้อง
- Layan Residences by Anantara (เปิดโครงการปี 2558) ตั้งอยู่ที่หาดลายัน จ.ภูเก็ต ประเทศไทย ติดกับโรงแรม Anantara Layan มีบ้านพักตากอากาศพร้อมสระว่ายน้ำ 15 หลัง
- Anantara Chiang Mai Serviced Suites (เปิดโครงการปี 2559) ตั้งอยู่ในเมืองเชียงใหม่ ประเทศไทย ตรงข้ามโรงแรม Anantara Chiang Mai มีห้องชุดทั้งหมด 44 ห้อง เป็นโครงการร่วมทุนร้อยละ 50 กับ T.A.S. Assets Co., Ltd.
- Avadina Hills (เปิดโครงการปี 2563) ตั้งอยู่ใกล้หาดลายัน จ.ภูเก็ต ประเทศไทย ติดกับโครงการ Anantara Layan มีบ้านพักตากอากาศพร้อมสระว่ายน้ำ 14 หลัง เป็นโครงการร่วมทุนร้อยละ 50 กับบริษัท Kajima Development ประเทศญี่ปุ่น



- Anantara Desaru Coast Residences (เปิดโครงการปี 2562) ตั้งอยู่มลรัฐโจโฮร์ ประเทศมาเลเซีย ตั้งอยู่ในบริเวณโรงแรม Anantara Desaru Coast มีบ้านพักตากอากาศติดทะเลพร้อมสระว่ายน้ำ 20 หลัง เป็นโครงการร่วมทุนร้อยละ 60 กับ Khazanah Nasional ของรัฐบาลมาเลเซีย
- Kiara Reserve (อยู่ระหว่างการพัฒนา) ตั้งอยู่ใกล้หาดลายัน จ.ภูเก็ต ประเทศไทย อยู่ในเขตโครงการ Avadina Hills มีบ้านพักตากอากาศพร้อมสระว่ายน้ำ 17 หลังและคอนโดมิเนียม 29 ห้อง เป็นโครงการร่วมทุนร้อยละ 50 กับบริษัท Kajima Development ประเทศญี่ปุ่น
- Anantara Ubud Bali Residences (อยู่ระหว่างการพัฒนา) ตั้งอยู่บนเกาะบาหลี่ ประเทศอินโดนีเซีย อยู่ในเขตโรงแรม Anantara Ubud, Bali มีบ้านพักตากอากาศพร้อมสระว่ายน้ำ 15 หลัง เป็นโครงการร่วมทุนระหว่าง MHG International Holding (Singapore) Pte., Ltd ร้อยละ 68.92 และ PT. Wijaya Karya Realty ประเทศอินโดนีเซีย ร้อยละ 31.08

#### ความคืบหน้าโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท

ลำดับ	ชื่อโครงการ	ประเภท	จำนวน ห้องพัก	กรรมสิทธิ์	มูลค่า โครงการ (ล้านบาท)	ความ คืบหน้า ในการ ขาย (ห้อง)
1	The Estate Samui	3 Bedroom Residences with Private Pool	15	Freehold	1,728.81	15
	The Estate Samui Phase 2 (อยู่ระหว่างการพัฒนา)	4 Bedroom Residences	3	Freehold	1,353.93	0
2	The St. Regis Residences Bangkok	3-4 Bedroom Residences	45	Leasehold	4,786.58	45
		Deluxe Penthouse	4			4
		Duplex Penthouse	4			4
3	Layan Residences by Anantara	3-7 Bedroom Pool Villas	15	Freehold	3,909.38	15
4	Anantara Chiang Mai Services Suites	1-3 Bedroom Condominium	44	Freehold	746.59	44
5	Avadina Hills	4-10 Bedroom Pool Villas	14	Freehold	5,446.82	14
6	Anantara Desaru Coast Residences	3-4 Bedroom Pool Villas	20	Freehold	1,584.00	11
7	Kaira Reserve	3-4 Bedroom Pool Villas	17	Freehold	3,091.20	4
		3-4 Bedroom Condominium	29			19
8	Anantara Ubud Bali Residences (อยู่ระหว่างการพัฒนา)	1-2 Bedroom Pool Villas	15	Freehold	445.50	0

#### สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

ตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ระดับบน แม้ว่าจะอยู่ในช่วงวิกฤตก็ตาม เช่น โครงการ Layan Residences by Anantara ที่ภูเก็ต เปิดตัวและขายเกือบหมดในช่วงลือคดวามของการระบาดของโควิด-19 โครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อพักอาศัยของบริษัทจัดเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ระดับบนในลำดับต้น ๆ และในบางตลาดถือว่า เป็นโครงการอันดับหนึ่ง เช่น โครงการ Layan Residences by Anantara และโครงการ Avadina Hills ที่ภูเก็ต ได้ทำลายสถิติและสร้างบรรทัดฐานใหม่โดยเป็นโครงการบ้านพักตากอากาศที่มีมูลค่าสูงที่สุดในภูเก็ต ส่วนโครงการ Anantara Desaru Coast Residences ที่มาเลเซีย ไม่มีคู่แข่งที่มีโครงการใกล้เคียง เนื่องจากเป็นโครงการบ้านพักตากอากาศระดับหรูแห่งแรกของประเทศ

โครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขายของบริษัท เป็นโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบ Mixed-Use ที่มีบ้านพักตากอากาศ ตั้งอยู่ติดกับโรงแรม เพื่อให้ผู้พักอาศัยสามารถใช้งานในส่วนพื้นที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงแรมได้ ต่างจากโครงการอสังหาริมทรัพย์อื่น ๆ ที่ไม่ได้ให้บริการในส่วนของโรงแรม แปรนด์ที่จัดเป็นคู่แข่งหลักของโครงการ Residences by Anantara หาดลายัน จ.ภูเก็ต ได้แก่ Banyan Tree Grand Residences, Andara Signature และ Point Yamu by COMO

### กลยุทธ์ทางการตลาด (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

กลุ่มลูกค้าให้ความสนใจในโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในแบรนด์ ซึ่งมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ ควบคู่ไปกับแผนการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยเจาะกลุ่มเป้าหมายโดยตรงทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการบอกต่อ โดยเฉพาะจากฐานลูกค้าโครงการเดิม

### นโยบายราคา (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

บริษัทคำนึงถึงคุณค่าของแบรนด์ ทำเลที่ตั้ง ดีไซน์ที่สวยงาม การออกแบบพื้นที่ใช้สอยที่ลงตัว การก่อสร้างที่มีคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกในส่วนของโรงแรม จำนวนอสังหาริมทรัพย์ที่พอเหมาะ ในการกำหนดราคาขายอสังหาริมทรัพย์ของกลุ่มบริษัท โดยมีการเปรียบเทียบกับราคาอสังหาริมทรัพย์ในบริเวณใกล้เคียง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

### กลุ่มเป้าหมาย (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือกลุ่มผู้มีรายได้สูงและครอบครัวที่ต้องการสัมผัสประสบการณ์การพักผ่อนที่ดีที่สุดในทำเลที่มีทัศนียภาพสวยงาม บริษัทไม่มุ่งเน้นกลุ่มนักลงทุนหรือกลุ่มผู้ซื้อเพื่อเก็งกำไร เนื่องจากโครงการนี้ถูกพัฒนามาเพื่อสุนทรีย์ภาพการอยู่อาศัยและการมีความสุขในการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง

### ธุรกิจศูนย์การค้า

#### ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจศูนย์การค้า)

#### ศูนย์การค้ารอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา

ศูนย์การค้ารอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 ดำเนินธุรกิจให้เช่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์เป็นอาคารขนาด 4 ชั้น ตั้งอยู่เลขที่ 218 หมู่ 10 ถนนเลียบชายหาด อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี บนเนื้อที่ 8 ไร่ 3 งาน 88 ตารางวา โดยมีสัญญาเช่าที่ดินระยะยาว 41 ปี หมดอายุปี 2572 มีพื้นที่ให้เช่ารวมทั้งสิ้น 23,093.20 ตารางเมตร ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่ให้เช่าสำหรับค้าปลีก (Retail area) 14,474.51 ตารางเมตร Entertainment (Bulk area) 3,530.20 ตารางเมตร มินิ แองเคอร์ (Mini Anchor) 3,655.49 ตารางเมตร และร้านอาหาร (Moon Whales) 1,433 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้าจำหน่ายและร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Au Bon Pain, Tops Supermarket, Boots, Watson, Lemony, Dosh, Face Time, Export Outlets, Chivarom, Clear Aligners Dental Clinic, DIY, U Some, DK Optic, Marsh Mallow, Burger King, Sizzlers, Wine Connection, Starbucks, Swensen's, The Coffee Club, Taco Bell, Café Amazon, Subway, Kin Sen และ Moon Whales รวมถึงร้านค้าจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของท้องถิ่น ของฝาก เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ นอกจากนี้ ศูนย์การค้ายังเป็นที่ตั้งของแหล่งเอนเตอร์เทนเมนท์ ได้แก่ พิพิธภัณฑ์ริบลิส เชื้อหรือไม้ โกดังผีสิง มหัศจรรย์เขาวงกต โรงภาพยนตร์ทะลุมิติ พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุมสุทิสไซด์ส แวกซ์เวิร์ค เกมสตะลุยเลเซอร์ สวนสนุกสยองขวัญ โรงพยาบาลสยองขวัญ และ ปิรมิตที่สาบสูญ

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่เป็นสัญญาระยะสั้น มีอายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า ประเภทของค่าเช่าพื้นที่มี 2 ประเภทหลัก คือ
  1. Fixed Rent คือ การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือน คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 58.14 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

- Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละประเภท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.86 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

### นโยบายราคา

บริษัทมีนโยบายปรับราคาค่าเช่าโดยเฉลี่ยร้อยละ 3-5 ต่อการต่อสัญญาแต่ละครั้ง ทั้งนี้ หลังจากการระบาดของโควิด-19 ผู้เช่าที่สามารถจ่ายค่าเช่าในอัตราที่สูงยังมีไม่มากเท่าที่ควร โดยมีอัตราค่าเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 96.68 ของพื้นที่ทั้งหมด รายได้ของศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 40.44 ของรายได้ทั้งหมดจากธุรกิจศูนย์การค้า

รายได้ในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 สามารถจำแนกได้เป็น

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| - ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 67.41 | - รายได้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ร้อยละ 0.61 |
| - ค่าบริการ ร้อยละ 7.14       | - ค่าที่จอดรถ ร้อยละ 2.61                       |
| - ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 20.13 | - อื่น ๆ ร้อยละ 2.10                            |

### ศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต

ศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ดำเนินธุรกิจให้เช่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์ เป็นอาคาร 2 ชั้น ตั้งอยู่เลขที่ 889 หมู่ 3 อาคารเทอร์เทิล วิลเลจ ตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต บนพื้นที่ 2 ไร่ 1 งาน 98 ตารางวา มีพื้นที่ให้เช่า 3,031 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Jim Thomson, Swensen's, The Coffee Club, Bill Bentley Pub, Basil, Private Collection, Turtle Mart, VIVID, Kid Land, Unique Art, Thai Souvenir, JOG, Bangkok Bootery, Elephant Lifestyle, Bangkok Pharmacy, Naraiphand และ Sport Arena

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่ เป็นสัญญาระยะสั้น มีอายุไม่เกิน 3 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า มี 2 ประเภทหลักคือ
  1. Fixed rent การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 60.33 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568
  2. Revenue sharing ลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละประเภท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.67 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

### นโยบายราคา

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เช่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 อัตราค่าเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 99.66 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 สามารถจำแนกได้เป็น

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| - ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 65.70 | - ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 16.90 |
| - ค่าบริการ ร้อยละ 15.27      | - อื่น ๆ ร้อยละ 2.13          |



## ศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า

ศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า เดิมคือ ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า กรุงเทพฯ ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เจ้าพระยา ริชธอร์ท จำกัด โดยศูนย์การค้าแห่งนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของโครงการ ริเวอร์ไซด์ คอมเพล็กซ์ ซึ่งตั้งอยู่บนถนนเจริญนคร ติดกับโรงแรม อนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นทำเลศักยภาพริมแม่น้ำเจ้าพระยา โครงการได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาครั้งใหญ่ในช่วงปี 2556-2557 และเปิดดำเนินการอีกครั้งอย่างเป็นทางการในเดือนธันวาคม ปี 2558 ในรูปแบบ **โครงการมิกซ์ยูส** ที่ผสมผสานศูนย์การค้า โรงแรม สถาบันการศึกษาและพื้นที่จัดแสดงงานในอาคารเดียวกัน โครงการมีความสูง 26 ชั้น โดยชั้นล่างเป็นส่วนของศูนย์การค้าใหม่ภายใต้ชื่อ "ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า" และส่วนของโรงแรมใหม่ "อวานีพลัส ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ" อยู่ด้านบนของอาคารเดียวกัน

โครงการได้รับการออกแบบเพื่อรองรับการใช้งานที่หลากหลาย โดยแบ่งพื้นที่ใช้งานหลักดังนี้

- ชั้น 1 – ชั้น 3: ศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า
- ชั้น 4 – ชั้น 8: อาคารจอดรถ
- ชั้น 9: พื้นที่สำนักงาน และ Asian Institute of Hospitality Management (AIHM)
- ชั้น 10: ห้องประชุมและพื้นที่จัดงานขนาดใหญ่
- ชั้น 11 ขึ้นไป: โรงแรม อวานีพลัส ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ

พื้นที่ให้เช่าสำหรับศูนย์การค้าและสำนักงานรวมประมาณ 12,144 ตารางเมตร โดยมีการคัดสรรร้านค้า ร้านอาหาร และบริการที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองทั้งลูกค้าในชุมชนโดยรอบและนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ โดยมีร้านค้าภายในโครงการประกอบด้วย

- ร้านอาหารและคาเฟ่ : Sizzler, Burger King, The Coffee Club, Starbucks, Swensen's, The Pizza Company, S&P Restaurant & Bakery, Bonchon, MK Restaurant, Yayoi, Benihana, Lost & Found, Naiuan Yentafo, Bangkok Bold, Café Amazon, Krispy Kreme, Dairy Queen, Gaga, Olino, Maru Waffle, Proud Coffee Roaster, Pang Siam และร้านอาหารท้องถิ่นอื่นๆ
- ร้านค้าปลีกและไลฟ์สไตล์: Charles & Keith, Boots, B2S, Italiasia, MLK connect, Daiso, Bangkok bootery, Bowins
- กลุ่มร้านให้บริการ: Nailuxury, Neo Dent Dental Clinic, Dr. Zen Clinic, Chokdee Optical, Miss 9 Salon, Eye Class Optical, Pheen Barber, Superrich exchange, Meguiar's car care, และสถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทยและธนาคารอาคารสงเคราะห์
- สัญญาการให้เช่าพื้นที่ มี 2 ประเภท คือ
  1. สัญญาระยะสั้น มีอายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี
  2. สัญญาเช่าพื้นที่ชั่วคราว Open-plan / พื้นที่จัดโปรโมชั่นและกิจกรรม มีอายุสัญญาไม่เกิน 1 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า: ประเภทของค่าเช่าพื้นที่หลัก ๆ มี 2 ประเภทคือ
  1. Fixed Rent คือ การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือน คิดเป็นรายได้ประมาณร้อยละ 65.49 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568
  2. Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า ขึ้นอยู่กับลักษณะการประกอบธุรกิจแต่ละประเภท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.51 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

## นโยบายราคา

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เขา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 94.76 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 สามารถจำแนกได้เป็น

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| - ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 53.58 | - ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 16.34 |
| - ค่าบริการ ร้อยละ 27.09      | - ค่าที่จอดรถ ร้อยละ 1.55     |
|                               | - อื่น ๆ ร้อยละ 1.44          |

## การตลาดและภาวะการแข่งขัน (ธุรกิจศูนย์การค้า)

### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา

จากภาวะการขยายตัวของตลาดค้าปลีกในเมืองพัทยาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีการพัฒนาและสร้างศูนย์การค้าใหม่มากขึ้น ทำให้พื้นที่ค้าปลีกในเมืองพัทยามีเพิ่มขึ้น โดยมีผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในระดับเดียวกันประมาณ 4-5 ราย แต่จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้า Central Festival Pattaya Beach, Central Marina, Harbor Mall, Factory Outlet, The Bay, Terminal 21, ไฮเปอร์ มาร์เก็ต เช่น บิ๊กซี โลตัส ศูนย์การค้าประเภท IT เช่น ดีคคอม และศูนย์การค้าคอมมูนิตี้ มอลล์ เช่น มิโมซ่า จะมีเป้าหมายกลุ่มลูกค้าท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือ นักท่องเที่ยวและลูกค้าที่เข้าพักโรงแรม

ภาวะการแข่งขันของศูนย์การค้าในพัทยามีค่อนข้างสูงตลอดปีที่ผ่านมา เนื่องจากการพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างศูนย์การค้าใหม่ รวมถึงการแข่งขันทางการจัดการส่งเสริมการขาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อในด้านราคาเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตร แต่เนื่องจากศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี จึงเป็นพื้นที่ที่น่าสนใจสำหรับผู้เช่า โดยมีอัตราการเช่าพื้นที่ที่มีอยู่สูงถึงอัตราร้อยละ 96.68

ตลอดปีที่ผ่านมา ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา มีการปรับตัวเพื่อให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยปรับเปลี่ยนและเพิ่มร้านค้า เช่น เพิ่มร้านค้าแฟชั่นแบรนด์ชั้นนำ สินค้าประเภทไลฟ์สไตล์ ให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และเพิ่มโรงพยาบาลสยองขวัญ (Horror Hospital) ในธุรกิจบันเทิง เพื่อให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างแท้จริง

### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า กรุงเทพฯ

ในช่วงที่ผ่านมา พื้นที่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จากการเติบโตของโครงการคอนโดมิเนียมระดับพรีเมียม โรงแรม และโครงการด้านการท่องเที่ยว ส่งผลให้พื้นที่ดังกล่าวเป็น Lifestyle Destination แห่งใหม่ของกรุงเทพมหานคร ศูนย์การค้าและโครงการมิกซ์ยูสหลายแห่งได้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของทั้งผู้อยู่อาศัยในพื้นที่และนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ

### คู่แข่งสำคัญในตลาด

โครงการต่าง ๆ ในพื้นที่ริมน้ำ ประกอบด้วย ศูนย์การค้าชุมชนขนาดกลาง ไปจนถึงศูนย์การค้าจุดหมายปลายทางระดับโลก เช่น ไอคอน สยาม ศูนย์การค้าแลนด์มาร์กระดับโลก, เอเชียทีค ริเวอร์ฟรอน, เซนา เฟส และเดอะไลฟ์เฮาส์ ทั้งนี้ จำนวนศูนย์การค้าที่เพิ่มมากขึ้น เพิ่มการแข่งขันมากขึ้นในตลาดและส่งเสริมให้พื้นที่ริมน้ำเป็นศูนย์กลางไลฟ์สไตล์และการท่องเที่ยวแห่งใหม่ของกรุงเทพฯ

การวางตำแหน่งทางการตลาดของ ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า เป็นส่วนหนึ่งของ ริเวอร์ไซด์ คอมเพล็กซ์ ซึ่งเป็นโครงการมิกซ์ยูสที่ประกอบด้วย

- โรงแรม อวานีพาลัส ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ
- โรงแรม อนันตรา กรุงเทพฯ ริเวอร์ไซด์ ริชชอร์ธ แอนด์ สปา
- Asian Institute of Hospitality Management ( AIHM)

แนวโน้มตลาดและจุดแข็งทางการแข่งขัน ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า มีจุดแข็งที่โดดเด่นจาก Ecosystem ของโครงการ ซึ่งรวมศูนย์การค้า พื้นที่สำนักงาน โรงแรมระดับ World Class 2 แห่ง และสถาบันการศึกษานานาชาติ ไว้ในพื้นที่เดียวกัน ส่งผลให้มีผู้มาใช้บริการอย่างต่อเนื่องจากหลากหลายกลุ่ม ได้แก่

- ผู้อยู่อาศัยในคอนโดมิเนียมริมแม่น้ำ และกลุ่มครอบครัว ในชุมชนโดยรอบ
- กลุ่มคนทำงานในย่านเจริญนครและธนบุรี
- นักท่องเที่ยวจากโรงแรมในพื้นที่
- นักศึกษาและบุคลากรจากสถาบันการศึกษาด้านการโรงแรม

ด้วยปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้ ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า จึงมีศักยภาพในการพัฒนาเป็นจุดหมายปลายทางที่ตอบโจทย์กลุ่มไลฟ์สไตล์ สามารถรองรับทั้งลูกค้าในพื้นที่และนักท่องเที่ยวในย่านริมแม่น้ำเจ้าพระยาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต

ศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต ตั้งอยู่บนหาดไม้ขาว ท่ามกลางโรงแรมระดับห้าดาว มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรมในเขตไม้ขาว และลูกค้าที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียง โดยภายในศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต มีร้านค้าหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร อาทิ The Coffee Club, Swensen's, Basil และ Bill Bentley Pub ร้านค้าแฟชั่น และร้านค้าของที่ระลึก อาทิเช่น ร้าน Jim Thomson, Private Collection, Turtle Mart, Unique Art, Thai Suvenior, JOG, Bangkok Bootery, Eleph Lifestyle, Bangkok Pharmacy, Naraiphand, Sport Arena และอื่น ๆ

ศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต เป็นศูนย์การค้าแห่งเดียวบนหาดไม้ขาว ไม่มีคู่แข่งทางตรง มีโรงแรมระดับห้าดาวในบริเวณใกล้เคียง เช่น JW Marriott, Anantara, Anantara Vacation Club, Marriott Vacation Club, Sala Phuket Renaissance ด้วยทำเลที่ตั้ง การคัดสรรร้านค้าที่ดีและมีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยว การทำการตลาดอย่างต่อเนื่องกับลูกค้านักท่องเที่ยว การเพิ่มการบริการต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพันธมิตรโรงแรม การเพิ่มแรงจูงใจแก่พันธมิตรโรงแรม และสมาคมที่พักในเขตไม้ขาว จึงทำให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องภายหลังการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวภายหลังสถานการณ์การระบาดของโควิด-19

### ธุรกิจบันเทิง

#### ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจบันเทิง)

กลุ่มธุรกิจบันเทิงของบริษัท ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ไมเนอร์ สกาย ไรเดอร์ จำกัด สามารถแบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม ประกอบด้วย 3 พิพิธภัณฑสถาน และ 6 เครื่องเล่น

#### พิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not!

พิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not! เป็นเครือข่ายธุรกิจพิพิธภัณฑสถานเพื่อความรู้และบันเทิงที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง พิพิธภัณฑสถานแห่งแรกเปิดบริการในเมืองเซนต์ออกัสติน รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2498 โดยสิ่งที่จัดแสดงภายในพิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not! จะเป็นสิ่งมหัศจรรย์อันลึกลับและน่าพิศวงที่รวบรวมจากทั่วทุกมุมโลก ตามแนวคิด “เชื่อหรือไม่” ปัจจุบัน พิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not! เปิดดำเนินการอยู่ 30 แห่งทั่วโลก โดย Ripley's Entertainment Inc. ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ และเป็นผู้ดำเนินการเอง 10 แห่ง ส่วนที่เหลือเป็นการขายใบอนุญาตประกอบการ (license) ให้กับบริษัทอื่น



ในประเทศไทย บริษัทได้ซื้อใบอนุญาตในการดำเนินการโดยลงนามในข้อตกลง (Franchise Agreement) และเริ่มจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! ที่พัทยาเมื่อปลายปี 2537 โดยเช่าพื้นที่ขนาด 824 ตารางเมตร บนชั้น 2 ของศูนย์การค้ารอยัลการ์เดน พลาซ่า พัทยา ใบอนุญาตในการประกอบการจะหมดอายุเมื่อบอกเลิกข้อตกลงกับเจ้าของลิขสิทธิ์

### พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสซอตต์ แวกซ์เวิร์ค (Louis Tussaud's Waxworks)

พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสซอตต์ แวกซ์เวิร์ค พัทยา ได้เปิดดำเนินการกลางเดือนพฤศจิกายน 2552 เป็นสาขาที่ 5 ของโลก และเป็นพิพิธภัณฑ์ที่จัดแสดงหุ่นขี้ผึ้งเสมือนจริงของบุคคลสำคัญและคนดังระดับโลก ทั้งไทยและเทศกว่า 71 ตัว หุ่นขี้ผึ้งของหลุยส์ ทุสซอตต์ ไม่ได้เป็นเพียงแค่ “หุ่น” ที่จัดแสดงตามพิพิธภัณฑ์เท่านั้น แต่เป็นงานประติมากรรมที่มีชีวิตเสมือนคน ทุกครั้งที่เข้าชมเสมือนกับว่าได้เดินคล่องแคล่วอยู่กับซูปเปอร์สตาร์ตัวจริง และเพิ่มความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ด้วยการใส่ “กลิ่น” เข้าไปในแต่ละห้อง ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามหมวดหมู่ของห้อง เพื่อเพิ่มอรรถรสในการเข้าชมมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการตกแต่งด้วยแสงไฟ และการใช้เสียงเพื่อสร้างบรรยากาศที่สมจริง ยิ่งไปกว่านั้นผู้ชมสามารถเข้าชมหุ่นทุกตัวได้อย่างใกล้ชิดโดยไม่มีการกั้นระหว่างผู้ชมและหุ่น ทำให้ผู้ชมได้ความรู้ความเพลิดเพลินนับตั้งแต่ก้าวแรกกระทั่งก้าวสุดท้ายที่ออกจากพิพิธภัณฑ์พร้อมกับรอยยิ้มและความประทับใจที่ไม่ลืม

### พีระมิดที่สาบสูญ (The Lost Pyramid)

ก้าวเข้าสู่ดินแดนแห่งฟาโรห์และเริ่มต้นการเดินทางที่เต็มไปด้วยความเชื่อ ศรัทธา และอารยธรรมอันรุ่งเรืองของอียิปต์ ที่นี้คุณจะได้ร่วมค้นหาพีระมิดสีดำที่หายสาบสูญ และตื่นตาตื่นใจกับความอลังการที่รอคุณอยู่ใน History of Pyramid พบกับ The Great Sphinx สัตว์ในตำนานที่มีรูปร่างเป็นมนุษย์และร่างกายเป็นสิงโต ยืนตระหง่านเพื่อปกป้องพีระมิด ผู้ที่ผ่านเข้าไปจะต้องตอบคำถามให้ถูกต้อง มิฉะนั้นจะต้องเผชิญกับการถูกขย้ำ! และใน The Eternal Life สัมผัสกับวิถีการทำมัมมี่ พบกับการดองศพด้วยน้ำยาพิเศษและการใช้ผ้าลินินพันร่าง ก่อนนำไปฝังใต้พื้นทราย เพื่อการกลับคืนสู่ร่างเดิม เตรียมใจให้พร้อมสำหรับประสบการณ์ที่คุณคิดไม่ถึง! พร้อมไปสำรวจ Bridge of the Dead ซึ่งเกี่ยวกับความเชื่อโบราณของอียิปต์ วิญญาณจะต้องข้ามสะพานแห่งนี้และเผชิญการทดสอบจากเทพเจ้า หากคุณมั่นใจในความบริสุทธิ์ของชีวิตที่ผ่านมา ก็จงก้าวไปข้างหน้าอย่างเด็ดขาด! และสำรวจตำนานของ Book of the Dead คัมภีร์มรณะอียิปต์โบราณ ที่บันทึกด้วยตัวอักษรไฮเอโรกลีฟและไฮเออแรติค เพื่อเป็นเส้นทางสู่ชีวิตหลังความตาย ตั้งสติให้ดี อย่าหลงไปในสิ่งสวยงาม เพราะสิ่งน่ากลัวกำลังจะมาหาคุณ! ใน Labyrinth of Egypt คุณจะต้องเผชิญกับความกลัว ปริศนา และอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อค้นหาทางออก อย่าคิดจะย้อนกลับ เพราะคุณอาจไม่มีโอกาสกลับออกมาอีกเลย! และไปสัมผัสสุสานเก่าจากศตวรรษที่ 6 ใน Treasure of the Throne มุลค่ามหาศาล อย่าจับหรือหยิบอะไรออกไป เพราะความน่ากลัวกำลังรออยู่... จงวิ่งให้เร็วเพื่อค้นหาพีระมิดสีดำ ก่อนที่คุณจะไม่สามารถออกไปได้!

### โรงภาพยนตร์ 12D (12D Moving Theater)

Ripley's 12D Moving Theater เป็นโรงภาพยนตร์ 4 มิติ 12 เอฟเฟกต์ ด้วยระบบเก้าอี้ Simulator ที่เคลื่อนไหวได้ 8 ทิศทาง พร้อมระบบเสียงรอบทิศทางและสเปเชียลเอฟเฟกต์ที่ล้ำสมัยจนทำให้ผู้ชมรู้สึกเหมือนได้ผจญภัยไปกับเหตุการณ์จริง

### โกดังผีสิง (Haunted Adventure)

เมื่อปลายเดือนตุลาคม 2547 บริษัทได้เปิดตัว Ripley's Haunted Adventure โกดังผีสิงที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 5 แห่งของโลก ซึ่งได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จในสหรัฐอเมริกา ภายในโกดังประกอบไปด้วยสเปเชียลเอฟเฟกต์อันทันสมัยที่นำเข้ามาจากสหรัฐอเมริกาและนักแสดงจริงที่จะทำให้หอกันขวัญหายตลอดระยะเวลาที่ผจญภัย ซึ่งได้รับความสนใจในหมู่วัยรุ่นไทยและนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก

### มหัศจรรย์เขาวงกต (Infinity Maze)

เครื่องเล่นที่เปิดให้บริการเป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย ภายในตกแต่งด้วยกระจกเงาและจัดแบ่งออกเป็นโซนต่าง ๆ เช่น โซนแห่งจินตนาการที่ถูกเนรมิตด้วยแสง สี เสียง และ “สเปเชียลเอฟเฟค” อันทันสมัย ทำให้ผู้เล่นได้สนุกสนานเพลิดเพลิน ผ่อนคลาย อีกทั้งผู้เล่นจะต้องผ่านด่านที่ตื่นเต้นระทึกใจไปตลอดเส้นทางจนกว่าจะค้นพบทางออกสู่โลกแห่งความเป็นจริง

### สวนสนุกสยองขวัญ สครีม อิน เดอะ ดาร์ค (Scream in the Dark!)

Scream in the Dark! ดันรับเหล่าบรรดาคนรักความท้าทายแบบสยองขวัญ โดย Scream in the Dark! เป็นสวนสนุกที่โด่งดังมากในอดีต แต่ก็ปิดตัวลงอย่างไม่ทราบสาเหตุ บ้างก็ว่า พบวิญญาณตัวตลก ล่องลอย ตอนกลางคืน หรือไม่กี่ได้ยินเสียงกรีดร้องในความมืด โดยผู้เล่นจะรอดพ้นออกไปจากสวนสนุกสุดสยองแห่งนี้ได้ด้วยความแม่นยำในการยิงปืนและเสียงกรีดร้องของผู้เล่นเท่านั้น

### เกมส์ตะลุยเลเซอร์ (The Vault: Laser Maze และ Beam Buster)

เกมส์ตะลุยเลเซอร์ ซึ่งมี 2 เกมส์ให้ผู้เล่นเลือก ได้แก่ 1) Laser Maze ซึ่งเป็นเครื่องเล่นที่ให้ผู้เล่นสวมวิญญาณนักจารกรรมเหมือนในภาพยนตร์ เข้าสู่ห้องปฏิบัติการสุดแสนจะลึกลับ ดังเขาวงกต โดยผู้เล่นจะต้องผ่านเขาวงกตเลเซอร์ไปให้ได้ไวที่สุด โดยไม่แตะต้องลำแสงสีเขียวเหล่านั้น และ 2) Beam Buster ซึ่งเป็นเครื่องเล่นของ Ripley's World Pattaya ที่นำเข้ามาเปิดตัวในเดือนธันวาคม 2558 เพื่อให้ผู้เล่นสวมวิญญาณนักจารกรรมเหมือนในภาพยนตร์เช่นกัน แต่ผู้เล่นจะต้องแตะลำแสงสีเขียวให้ได้มากที่สุดและเร็วที่สุด เพื่อให้ได้คะแนนมากที่สุด

### โรงพยาบาลสยองขวัญ (Horror Hospital)

โรงพยาบาลสยองขวัญ ได้เปิดอย่างเป็นทางการเมื่อต้นเดือนมีนาคม 2566 จากเรื่องเล่าของเมือง ๆ หนึ่งทางตอนใต้อันห่างไกลของประเทศอังกฤษ สืบเนื่องจากคำเล่าขานของญาติและผู้ใกล้ชิดของผู้ป่วยมากมายที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลแห่งนี้ คนแล้วคนเล่าไร้ี่แววจะได้กลับออกมา นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกคนสงสัยและหวาดระแวงว่าเกิดอะไรขึ้น รอคอยผู้กล้าจากทุกสารทิศที่จะมาท้าทายความลึกลับสยดสยองของสถานที่แห่งนี้

ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 มีอัตราการเข้าชมประมาณ 267,203 คน รายได้รวมมาจาก

- |   |   |
|---|---|
| - พิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! ร้อยละ 18.53 | - สวนสนุกสยองขวัญ สครีม อิน เดอะ ดาร์ค ร้อยละ 11.73 |
| - โรงภาพยนตร์ 12 มิติ ร้อยละ 2.05                     | - โรงพยาบาลสยองขวัญ ร้อยละ 12.28                    |
| - โกดังผีสิง ร้อยละ 12.46                             | - เกมส์ตะลุยเลเซอร์ ร้อยละ 7.98                     |
| - มหัศจรรย์เขาวงกต ร้อยละ 12.34                       | - ปิรามิดที่สาบสูญ ร้อยละ 7.84                      |
| - พิพิธภัณฑ์หลุมศพใต้เวสต์เวิร์ค ร้อยละ 8.00          | - รายได้อื่น ๆ ร้อยละ 6.79                          |

### นโยบายราคา (ธุรกิจบันเทิง)

ธุรกิจบันเทิงของบริษัทนำเสนอเครื่องเล่นหลากหลายรูปแบบ ทั้งสวนสนุก เครื่องเล่น พิพิธภัณฑ์ การกำหนดราคาใช้กลยุทธ์แบบยืดหยุ่น เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าและสามารถเลือกแพ็คเกจที่เหมาะสมกับตนเองได้ จึงมีราคาต่อเครื่องเล่น ซึ่งเหมาะสมสำหรับลูกค้าที่ต้องการเลือกเล่นเครื่องเล่นบางประเภท และการเหมาจ่ายแบบแพ็คเกจคอมโบ (Combo Package) รวม 3 รายการ 5 รายการ 7 รายการ และ 8 รายการ ให้ลูกค้าสามารถเลือกความคุ้มค่าตามระดับความต้องการ โดยจะตั้งราคาเพื่อดึงดูดให้กลุ่มลูกค้าสามารถสนุกและผจญภัยได้อย่างครบทุกรสชาติ และเปรียบเทียบราคากับผู้ประกอบการรายอื่นที่มีลักษณะธุรกิจคล้ายกัน เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับบริการที่ คุ้มค่าที่สุด ทั้งในแง่ของราคาและคุณภาพประสบการณ์ พร้อมกับการปรับราคาตามฤดูกาลและโปรโมชั่นพิเศษเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว

### การตลาดและภาวะการแข่งขัน (ธุรกิจบันเทิง)

การดำเนินธุรกิจบันเทิงในลักษณะเครื่องเล่น สวนสนุก มีอยู่หลายประเภท เช่น สวนน้ำ สวนสนุก เมืองหิมะ บ้านผีสิง ทั้งแบบในร่มและกลางแจ้ง รวมถึงขึ้นกับกลุ่มอายุของลูกค้าเป้าหมาย เช่น Harbour Land เน้นเด็กเล็ก สวนน้ำสำหรับสมาชิกทั้งครอบครัว บ้านผีสิงและกิจกรรมโหดโผนกลางแจ้ง เหมาะสำหรับวัยรุ่น ผู้ใหญ่

ธุรกิจบันเทิงของบริษัทนับได้ว่ามีผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจลักษณะใกล้เคียงกันน้อยราย เช่น พิกิธภัณฑ์มาตามทูลโซ บ้านผีสิงในศูนย์การค้าต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นกิจกรรมระยะสั้น นิทรรศการ Immersive ที่หมุนเวียนกันจัดในสถานที่ต่าง ๆ จัดได้ว่าการแข่งขันไม่สูง แต่ต้องมีการประชาสัมพันธ์ การสร้างการรับรู้และทำการตลาดช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook, Instagram, TikTok และ YouTube ในการโปรโมตกิจกรรมภายในสถานที่ เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง ควบคู่ไปกับการใช้โฆษณาออนไลน์และอินฟลูเอนเซอร์ในสายท่องเที่ยวและไลฟ์สไตล์ การจัดแคมเปญพิเศษสำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น โปรโมชั่นสำหรับหมู่คณะ โรงเรียน องค์กร บริษัททัวร์ ส่วนลดพิเศษสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยร่วมมือกับบริษัทนำเที่ยว รวมถึงโปรโมชั่นเทศกาลต่าง ๆ เช่น Halloween หรือวันเด็ก เพื่อกระตุ้นการเข้าชม อีกทั้งการพัฒนาแพ็คเกจการท่องเที่ยวร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร และสถานที่ท่องเที่ยวใกล้เคียง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับการเข้าชมและกระตุ้นให้ลูกค้าใช้เวลาภายในสถานที่นานขึ้น สร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่และแตกต่าง และที่สำคัญคือการอัปเดตเครื่องเล่นหรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นความสนใจของลูกค้า และทำให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ

### ธุรกิจสปาและเวลเนส

#### ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจสปาและเวลเนส)

ธุรกิจสปาและเวลเนสดำเนินการภายใต้บริษัท MSpa International Company Limited, MSpa Ventures Limited, MSpa Medical Company Limited, Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited, Arabian Spa (Dubai) LLC และ MSpa International Cairo LLM

การให้บริการครอบคลุมบริการสปาเพื่อความงามและสุขภาพ การผ่อนคลายแบบองค์รวม และในบางสถานที่มีการให้บริการเวลเนสที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์ภายใต้ใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องและเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดที่ใช้บังคับ

กลุ่ม MSpa ดำเนินงานสปาและเวลเนสจำนวนรวม 2 แห่งในประเทศไทย และ 4 แห่งในต่างประเทศ โดยการดำเนินงานในประเทศไทยตั้งอยู่ที่ JW Marriott Phuket Resort & Spa และ The St. Regis Bangkok Hotel ส่วนการดำเนินงานในต่างประเทศประกอบด้วย Anantara Veli Maldives Resort, Naladhu Maldives by Anantara, Anantara Dhigu Maldives Resort (ดำเนินการโดย MSpa Ventures Limited) และ JW Marriott Hotel Cairo (ดำเนินการโดย MSpa International Cairo LLM)

การดำเนินงานสปาและเวลเนสดำเนินการภายในโรงแรมในเครือ Minor Hotels และบริหารจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานและมาตรฐานการให้บริการของกลุ่มบริษัท

### การตลาดและภาวะการแข่งขัน (ธุรกิจสปาและเวลเนส)

กลุ่มบริษัทดำเนินธุรกิจสปาเพื่อความงามและสุขภาพ รวมถึงบริการผ่อนคลายแบบองค์รวม โดยให้บริการแก่ผู้เข้าพักในโรงแรมเป็นหลัก และบุคคลทั่วไปที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี

อุตสาหกรรมสปาและเวลเนสยังมีการแข่งขันในตลาด โดยมีทั้งกลุ่มโรงแรมระดับนานาชาติและผู้ประกอบการอิสระเข้าร่วมในตลาด การแข่งขันพิจารณาจากคุณภาพการให้บริการ มาตรฐานการดำเนินงาน การวางตำแหน่งแบรนด์ ทำเลที่ตั้ง และประสบการณ์ของลูกค้า คู่แข่งสำคัญ ได้แก่ Banyan Tree Spa และ Angsana Spa, Dusit Devarana Spa, Centara Spa (ดำเนินการโดยกลุ่มโรงแรมเซ็นทรัล) และ Six Senses Spa (ดำเนินการโดย Soneva และ Six Senses Resorts & Spas)



กลุ่มบริษัทยังคงมุ่งเน้นการรักษามาตรฐานคุณภาพการให้บริการและมาตรฐานการดำเนินงาน เพื่อคงความสามารถในการแข่งขันในตลาด

### นโยบายการวิจัยและพัฒนา (ธุรกิจโรงแรม)

ในช่วงปีที่ผ่านมา ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้ดำเนินการลงทุนด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาแพลตฟอร์มแบรนด์ ขยายพอร์ตโฟลิโอ และรองรับการเติบโตในระยะยาวของการดำเนินงานในระดับสากล โครงการและกิจกรรมดังกล่าวมุ่งเน้นการเสริมความชัดเจนของโครงสร้างแบรนด์ เพิ่มความสามารถในการขยายการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาระบบการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้นสำหรับลูกค้า เจ้าของสินทรัพย์ และพันธมิตรทางธุรกิจ

หนึ่งในเหตุการณ์สำคัญในปี 2568 คือการเปิดตัว Minor Hotels Masterbrand อย่างเป็นทางการในเดือนมีนาคม โครงการดังกล่าวได้รวมแบรนด์โรงแรมทั้งหมดภายใต้โครงสร้างแบรนด์เดียวที่สื่อสารสู่ตลาดอย่างชัดเจน เพื่อเสริมสร้างการรับรู้ ความสม่ำเสมอ และการจดจำในระดับสากล Masterbrand ดังกล่าวได้กำหนดกรอบโครงสร้างแบรนด์ที่ชัดเจนและเป็นเอกภาพ เพื่อรองรับการขยายพอร์ตโฟลิโอในอนาคต พร้อมทั้งสนับสนุนการวางตำแหน่งของ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ในฐานะกลุ่มธุรกิจโรงแรมระดับสากลที่มีความหลากหลายของแบรนด์ภายใต้ระบบที่เชื่อมโยงกัน

ในส่วนหนึ่งของการพัฒนาดังกล่าว ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้เปิดตัวโปรแกรมสมาชิก Minor Discovery ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มสะสมคะแนนแบบรวมศูนย์ภายใต้หลายแบรนด์ เพื่อเชื่อมโยงลูกค้าข้ามแบรนด์ภายในกลุ่ม แพลตฟอร์มใหม่นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้า เพิ่มความผูกพันต่อแบรนด์และส่งเสริมการให้บริการภายในพอร์ตโฟลิโอของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง โดยการรวมระบบสมาชิกไว้ภายใต้โครงสร้างเดียว ไมเนอร์ โฮเทลส์ สามารถพัฒนาความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำไปสู่การนำเสนอประสบการณ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในระยะยาว ขณะเดียวกันการเปิดตัวโปรแกรม Minor Pro B2B ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มสำหรับกลุ่มลูกค้าองค์กรและพันธมิตรทางการค้า ได้รวมช่องทางการขายสำหรับกลุ่มดังกล่าวไว้ภายใต้กรอบการดำเนินงานเดียว เพื่อเพิ่มความชัดเจน ความสม่ำเสมอ และความสะดวกในการประสานงานสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจ

ในปี 2568 ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้ขยายพอร์ตโฟลิโอแบรนด์เพิ่มเติม ด้วยการเปิดตัวแบรนด์ใหม่จำนวน 4 แบรนด์ ครอบคลุมกลุ่มตลาดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่

- Minor Reserve Collection แบนด์ระดับลักซ์วรีแบบซอฟต์แวร์แบรนด์ที่มุ่งเน้นการนำเสนอประสบการณ์การเข้าพักที่มีเอกลักษณ์ และผ่านการคัดสรรอย่างพิถีพิถัน
- Colbert Collection แบนด์ระดับพรีเมียมแบบซอฟต์แวร์แบรนด์ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศด้านอาหาร การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการออกแบบพื้นที่ที่เอื้อต่อประสบการณ์ที่น่าจดจำ
- The Wolseley Hotels แบนด์ระดับลักซ์วรีที่ได้รับแรงบันดาลใจจากความสง่างามแบบอังกฤษ และเน้นการให้บริการในทำเลศูนย์กลางเมือง
- iStay แบนด์ในกลุ่ม select-segment ที่มุ่งนำเสนอการเข้าพักในราคาที่เหมาะสม เรียบง่าย และสอดคล้องกับแนวคิดการให้บริการสมัยใหม่

การเพิ่มแบรนด์ใหม่ดังกล่าวช่วยขยายขีดความสามารถของ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ในการรองรับกลุ่มลูกค้าและเจ้าของสินทรัพย์ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการโรงแรมระดับสากลอื่น การเปิดตัวแบรนด์ในรูปแบบซอฟต์แวร์แบรนด์ เปิดโอกาสให้โรงแรมอิสระสามารถเข้าร่วมอยู่ภายใต้แพลตฟอร์มระดับโลก โดยยังคงรักษาเอกลักษณ์และลักษณะเฉพาะของตนเอง ซึ่งเอื้อต่อโอกาสในการปรับเปลี่ยนแบรนด์ การขยายธุรกิจในรูปแบบแฟรนไชส์ และการทำสัญญาบริหารจัดการในอนาคต

ควบคู่ไปกับการขยายแบรนด์และพอร์ตโฟลิโอ ไมเนอร์โฮเทลส์ได้ดำเนินการลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการรองรับการเติบโตในระยะยาว ความสม่ำเสมอในการดำเนินงาน และประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการทั่วทั้งเครือข่ายในระดับสากล ความพยายามดังกล่าวมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพความร่วมมือระหว่างภูมิภาค การสนับสนุนการเปิดตัวแบรนด์ใหม่ได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น และการทำให้ทั้งแบรนด์ใหม่และแบรนด์เดิมสามารถบูรณาการเข้ากับแพลตฟอร์มของกลุ่มได้อย่างราบรื่น

โดยภาพรวม การลงทุนด้านการพัฒนาแบรนด์ นวัตกรรมพอร์ตโฟลิโอ และการพัฒนาแพลตฟอร์มดังกล่าว สนับสนุนยุทธศาสตร์การเติบโตในระยะยาวของ ไมเนอร์โฮเทลส์ การดำเนินการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างคุณค่าที่นำเสนอแก่เจ้าของสินทรัพย์ เพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มบริษัทในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ไมเนอร์โฮเทลส์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

### **ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม (ไมเนอร์ ฟู้ด)**

#### **ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ**

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.73 ในบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“MFG”) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายรูปแบบ เป็นแบรนด์ที่เป็นผู้นำในตลาดและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันและมีผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นที่หลากหลายครอบคลุมอาหารหลายประเภท ดังนี้

#### **พิซซ่า**

ภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง “The Pizza Company” เป็นแบรนด์ที่มีพิซซ่าหลากหลายชนิดให้เลือกมากที่สุดในการบริการอาหารประเภทนี้ โดยเน้นถึงคุณภาพของพิซซ่าที่ดีย่อม ถึงรสชาติเครื่อง จากการคัดสรรวัตถุดิบอย่างดีในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นชีสที่ผลิตจากโรงงานของบริษัทเอง เครื่องปรุง หน้าพิซซ่าที่มีความสดใหม่ แบ่งพิซซ่าที่มีสูตรเฉพาะตัว และพิซซ่าซอสที่มีส่วนผสมของมะเขือเทศสด ๆ และมีรสชาติเข้มข้น

บริษัทเป็นผู้ถือสิทธิในเครื่องหมายการค้า “The Pizza Company” แต่เพียงผู้เดียว โดยสิทธิดังกล่าวถือโดย MFG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 อย่างไรก็ตาม ในเดือนมกราคม 2567 มีการปรับโครงสร้างให้ บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เข้าถือสิทธิในเครื่องหมายการค้า “The Pizza Company” แทนบริษัท MFG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาและขยายธุรกิจ The Pizza Company ในต่างประเทศ

#### **ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา**

ในปี 2547 บริษัทได้เริ่มเปิดขายสิทธิแฟรนไชส์ให้แก่ผู้ลงทุนในประเทศไทยที่สนใจลงทุนในร้าน “The Pizza Company”

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 มีร้านค้าที่บริษัทลงทุนเอง (Own equity) ในประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 228 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน 2 สาขา) และสาขาในต่างประเทศ 2 สาขา สาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทยจำนวน 200 สาขา และสาขาในต่างประเทศจำนวน 154 สาขา ทั้งนี้ ทำเลที่ตั้งของร้านค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตศูนย์การค้า ย่านธุรกิจและย่านชุมชน เป็นต้น โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ปัจจุบันบริษัทได้ขยายการให้แฟรนไชส์ธุรกิจพิซซ่า “The Pizza Company” ในเวียดนาม กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ บาห์เรน และราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย

#### **ลักษณะการให้บริการ**

การให้บริการภายใต้เครื่องหมายการค้า “The Pizza Company” มีทั้งการให้บริการแบบการรับประทานที่ร้าน (Dine in) การจัดส่งที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) และการรับกลับบ้าน (Take Away) โดยอาหารหลักที่ให้บริการ คือ พิซซ่า พาสต้า อาหารจานหลัก และอาหารรองท้อง เช่น ไก่ สลัด และอื่น ๆ

## เบอร์เกอร์

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Burger King” เป็นแบรนด์เบอร์เกอร์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น “Whopper” และเป็นที่รู้จักกันดีในการใช้กรรมวิธีการผลิตแบบย่างด้วยไฟ ทำให้เบอร์เกอร์ของ Burger King มีรสชาติที่ยอดเยี่ยม

### **ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา**

บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 จากการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนในปี 2566 จากร้อยละ 97 บริษัทเป็นผู้ดำเนินการธุรกิจ Burger โดยการซื้อแฟรนไชส์มาจากสหรัฐอเมริกา บริษัทมีสิทธิในการเปิดร้าน Burger King ในประเทศไทยเพียงผู้เดียวเท่านั้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้เปิดดำเนินการร้าน Burger King ทั้งสิ้นจำนวน 127 สาขาทั่วประเทศไทย (รวมสาขาในสนามบิน 20 สาขา) และได้ลงทุนในต่างประเทศจำนวน 3 สาขา โดยร้านค้าส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตศูนย์การค้าและแหล่งท่องเที่ยว เนื่องจาก Burger King มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไปรวมถึงชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยว

### **ลักษณะการให้บริการ**

ปัจจุบัน Burger King ให้บริการสำหรับการรับประทานที่ร้าน (Dine in) รับกลับบ้าน (Take Away) ไดรฟ์ธรู (Drive Thru) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยอาหารหลักได้แก่ เบอร์เกอร์ (Burger) มันฝรั่งทอด (French Fries) และอื่น ๆ

## ไก่ทอด

บริษัทได้เริ่มธุรกิจเกี่ยวกับไก่ทอดภายใต้เครื่องหมายการค้า “Bonchon” ซึ่งเป็นไก่ทอดสไตล์เกาหลีที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย บริษัทได้เข้าซื้อกิจการ Bonchon ในประเทศไทย ในไตรมาสที่ 4 ปี 2562 นอกจากไก่ทอดสไตล์เกาหลี Bonchon ยังสร้างสรรค์อาหารสไตล์เกาหลีอื่น ๆ เช่น ซุปซุนนูดูเต้าหู้กิมจิ ข้าวหน้าหมูบูลโกกิ คิมมารี ต็อกบกกี ซุปรามยอน และอื่น ๆ

### **ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศจำนวน 114 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน 5 สาขา) และสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 18 สาขา

บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด และบริษัท สฟุน ฟูล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เป็นผู้ดำเนินการธุรกิจ บอนซอน ในประเทศไทย โดยในปี 2565 มีการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท สฟุน ฟูล (ประเทศไทย) จำกัด เพิ่มเติมจากสัดส่วนร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 79 และเพิ่มเป็นร้อยละ 100 ในปี 2566 ซึ่งบริษัทได้รับสิทธิในการเปิดร้าน Bonchon ในประเทศไทย ในเดือนสิงหาคม 2568 บริษัทได้ดำเนินการควบรวมกิจการของ บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด และบริษัท สฟุน ฟูล (ประเทศไทย) จำกัด เข้ากับบริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 และเป็นผู้ดำเนินการธุรกิจ บอนซอน ในประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พัฒนาและขยายธุรกิจ

### **ลักษณะการให้บริการ**

ปัจจุบัน Bonchon ให้บริการสำหรับการรับประทานที่ร้าน (Dine in) รับกลับบ้าน (Take Away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยอาหารหลัก ได้แก่ ไก่ทอดซอสเกาหลี (รสไก่กระเทียมแบบเกาหลีดั้งเดิม รสเผ็ดและรสบาร์บีคิว) ข้าวหน้าหมูบูลโกกิ บิบบิมบับ ซุปรามยอน และอื่น ๆ

## ไอศกรีมฟรีเมียม

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Swensen's” ซึ่งเป็นไอศกรีมคุณภาพระดับพรีเมียม แรเจนด์แรกของประเทศไทย และปัจจุบันยังคงความเป็นอันดับหนึ่ง ด้วยความหลากหลายของไอศกรีมชั้นดี ไอศกรีมเค้ก บิงซู และบรรยากาศการตกแต่งร้าน รวมถึงการให้บริการที่คำนึงถึงความพอใจสูงสุดของลูกค้า



### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 ในบริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจไอศกรีม “Swensen’s” โดยได้รับแฟรนไชส์ในการดำเนินงานจาก MFG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เช่นกัน บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด ได้รับสิทธิในการเปิดร้านไอศกรีมโดยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศทั้งสิ้นจำนวน 120 สาขา ปัจจุบันมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 238 สาขา และต่างประเทศจำนวน 22 สาขา ร้านค้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ตามย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และแหล่งชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท MFG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd. ยังสามารถให้แฟรนไชส์กับลูกค้าในต่างประเทศได้ โดยปัจจุบันบริษัทได้ให้แฟรนไชส์ธุรกิจไอศกรีม “Swensen’s” แก่ผู้ให้บริการในประเทศไทย กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม

### ลักษณะการให้บริการ

Swensen’s เปิดให้บริการทั้งการรับประทานที่ร้าน (Dine in) การซื้อกลับบ้าน (Take away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ทั้งกลุ่มวัยรุ่นและครอบครัว ทั้งนี้ สินค้าหลัก ได้แก่ ไอศกรีมชั้นเดีย ไอศกรีมสตู๊ป ไอศกรีมเค้ก ไอศกรีมควอท มินิโทสต์ชั้นเดีย และบิงซู เป็นต้น

### ซอฟต์แวร์ไอศกรีม

ภายใต้แบรนด์ “Dairy Queen” เป็นไอศกรีมซอฟต์แวร์ลิฟฟ์ มีการจัดจำหน่ายในรูปแบบของ Kiosk มีสินค้าที่เป็นที่นิยมคือ “Blizzard” ที่มีความหลากหลายและรสชาติเข้มข้น จนเป็นที่ชื่นชอบ และได้รับความนิยมจนถือได้ว่าเป็น signature product

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท ไมเนอร์ ดีควี จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจไอศกรีม “Dairy Queen” โดยบริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินงานจากผู้ประกอบการในสหรัฐอเมริกา ทั้งโดยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทยเพียงผู้เดียวเท่านั้น โดยปัจจุบันบริษัทได้ขยายธุรกิจไอศกรีม “Dairy Queen” ในประเทศอินโดนีเซียผ่านบริษัท PT Minor Food Indonesia ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศจำนวน 279 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน 12 สาขา) สาขาในต่างประเทศจำนวน 3 สาขา อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 287 สาขา และประเทศอินโดนีเซียจำนวน 35 สาขา โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

### ลักษณะการให้บริการ

บริษัทจำหน่ายไอศกรีมในรูปแบบของการ Take away และบริการจัดส่ง (Delivery) เท่านั้น โดยสินค้าหลัก ได้แก่ Blizzard ไอศกรีมปั่น (Moolatte) และไอศกรีมเค้ก เป็นต้น โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป

### สเต็ก ซีฟู้ด และสลัด

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Sizzler” เป็นร้านอาหารที่ประกอบด้วยสเต็กหลากหลายชนิด และสลัดบาร์ที่ใหญ่และมีความหลากหลายมากที่สุดในร้านอาหารประเภทนี้ Sizzler มีความภูมิใจในการนำเสนอตัวเลือกอาหารที่หลากหลายให้แก่ลูกค้า โดยผสมผสานความโดดเด่นของเนื้อสเต็กคุณภาพดีเข้ากับประสบการณ์สลัดบาร์ที่มีความหลากหลายและครบครัน

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท เอสแอลอาร์ที จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 โดยได้รับสิทธิในการเปิดร้าน โดยการลงทุนเองในประเทศไทย ในปี 2566 บริษัทได้เข้าลงทุนในบริษัท SingCo Trading Pte. Ltd. ผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาของแบรนด์ Sizzler ในสัดส่วนร้อยละ 100 ทำให้บริษัทสามารถเปิดร้านภายใต้แบรนด์ Sizzler ทั่วโลก ยกเว้นประเทศสหรัฐอเมริกา เปรูโดริโก และกัวเตมาลา

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้เปิดดำเนินการธุรกิจทั้งสิ้นจำนวน 65 สาขาทั่วประเทศไทย ปัจจุบันมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในต่างประเทศจำนวน 12 สาขา โดยส่วนใหญ่ร้านค้าจะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

### ลักษณะการให้บริการ

Sizzler ให้บริการสำหรับการรับประทานในร้าน (Dine in) บริการจัดส่ง (Delivery) และซื้อกลับบ้าน (Take away) โดยสินค้าหลัก ได้แก่ สเต็ก ชีฟู้ด และสลัด เนื่องจาก Sizzler เน้นการให้บริการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพสูง จึงมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือกลุ่มลูกค้าระดับกลางขึ้นไป เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน

### สเต็ก พาสต้า และสลัด

ภายใต้เครื่องหมายการค้า The Steak & More (เดอะ สเต็ก แอนด์ มอร์) เป็นร้านอาหารเน้นเมนูหลักไปที่สเต็กจานใหญ่ในราคาที่คุ้มค่า และรสชาติแบบไทย ๆ มาพร้อมกับเครื่องดื่มที่หลากหลายมากกว่า 20 รายการ ที่ลูกค้าสามารถเลือกได้เอง และยังมีพาสต้า สลัด ซุป ให้เลือกเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสำหรับทุกคน

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มลงทุนพัฒนาแบรนด์ The Steak & More และเปิดร้านสาขาแรกที่เซ็นทรัลเวสต์เกต เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2567 โดยปัจจุบัน The Steak & More มีจำนวนทั้งหมด 10 สาขา และมีแผนที่จะขยายสาขาเพิ่มอย่างต่อเนื่องทั้งในรูปแบบของการลงทุนเองและระบบแฟรนไชส์

### ลักษณะการให้บริการ

เริ่มต้น The Steak & More ให้บริการสำหรับการรับประทานในร้าน (Dine in) และซื้อกลับบ้าน (Take away) โดยสินค้าหลัก ได้แก่ สเต็ก พาสต้า และสลัด โดย The Steak & More จะมุ่งเน้นไปที่ความคุ้มค่า ในราคาที่จับต้องได้ แต่ยังคงคุณภาพของวัตถุดิบที่ดี และมีรสชาติรวมถึงเมนูที่คนไทยคุ้นเคย เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้สำหรับทุกคน โดยกลุ่มเป้าหมายหลักของ The Steak & More จะมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าทั่วไปที่มีรายได้ระดับกลาง ซึ่งการขยายสาขาจะไปในทำเลที่มีประชากรหนาแน่นทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

### กาแฟและเครื่องดื่มอื่น ๆ

- บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 50 ในบริษัท ไมเนอร์ ดีเคแอล ฟู้ด กรุ๊ป (ชื่อเดิม The Coffee Club Holding Pty. Ltd.) ในเดือนมกราคม 2551 ผ่านบริษัทย่อย Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. โดย ไมเนอร์ ดีเคแอล เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารและกาแฟในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และอื่น ๆ ภายใต้แบรนด์ The Coffee Club ซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจกาแฟที่ทำรายได้ในประเทศออสเตรเลีย

ในเดือนตุลาคม 2558 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นเพิ่มอีกร้อยละ 20 ใน บริษัท ไมเนอร์ ดีเคแอล ฟู้ด กรุ๊ป ผ่านบริษัทย่อย Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. ทำให้บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนการถือหุ้นรวมร้อยละ 70

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้เปิดบริการรวมทั้งสิ้น 345 สาขา โดยการลงทุนเองจำนวน 86 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่ลงทุนในประเทศไทย 44 สาขา และลงทุนเองในต่างประเทศ 42 สาขา ในประเทศออสเตรเลีย มัลดีฟส์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เซเชลส์ สาธารณรัฐ

ประชาชนลาว และสิงคโปร์ อีกทั้งมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์จำนวน 259 สาขาในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินโดนีเซีย กัมพูชา จีน และเคนย่า

- ในเดือนธันวาคม 2565 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมลงทุนใน บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 50.1 ภายใต้แบรนด์ GAGA Attitude In A Cup จำหน่ายเครื่องดื่มประเภท ชา นม ชา โกโก้ และความหลากหลายของท็อปปิ้งในเครื่องดื่ม ในเดือนมิถุนายน 2568 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นเพิ่มอีกร้อยละ 19.9% ใน ทำให้บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นรวมร้อยละ 70

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นในประเทศจำนวน 71 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน 2 สาขา) และ 1 สาขาในประเทศอินโดนีเซีย ปัจจุบันมีสาขาที่อยู่ในระบบ แฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 13 สาขา แฟรนไชส์ในต่างประเทศจำนวน 25 สาขาที่ประเทศอินโดนีเซีย และสาธารณรัฐประชาชนลาว โดยส่วนใหญ่ร้านค้าจะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และแหล่งชุมชน

### อาหารไทยและอาหารนานาชาติ

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นทั้งหมดใน Thai Express Concepts Pte. Ltd. ผ่านบริษัทย่อย Primacy Investment Limited ซึ่งภายหลังในปี 2556 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. โดย Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. เป็นผู้ดำเนินการให้บริการด้านอาหารหลากหลายรูปแบบและหลากหลายแบรนด์ ได้แก่ Thai Express, Xin Wang Hong Kong Café, Kiseki Japanese Buffet Restaurant, Mamma Mia!, Poulet, Riverside, Daxi, Go Ang Chicken Rice, Sanook Kitchen, Viet Smith, Gyo Gyo, Benihana, Chill Chill, Battercatch, Bird Avenue, Cafe Jubilant, Josh's Grill, Moon Moon, Siam Smith, Vicoletto Osteria และ WX Western Grill ในปี 2568 มีแบรนด์ใหม่เพิ่มขึ้นอีก 3 แบรนด์ ได้แก่ Extra Virgin Pizza, South Bank และ Dim Sum Club

ปัจจุบัน ร้านอาหาร Thai Express ภายใต้ Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. เปิดดำเนินการในประเทศไทย สิงคโปร์ มาเลเซีย เวียดนาม มัลดีฟส์ เมียนมาร์ และอินเดีย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 128 สาขา โดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 106 สาขา และมีสาขาในระบบแฟรนไชส์จำนวน 22 สาขา

### อาหารประเภทปลา

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 49 ใน Beijing Riverside & Courtyard Investment Management Co., Ltd. ("RIVERSIDE") ในเดือนธันวาคม 2555 และบริษัทได้ลงทุนเพิ่มอีกร้อยละ 20.18 ในเดือนเมษายน 2558 ลงทุนเพิ่มร้อยละ 16.7 ในเดือนมิถุนายน 2560 และลงทุนเพิ่มอีกร้อยละ 14.12 ในเดือนเมษายน 2561 รวมเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 100 ผ่านบริษัทย่อย MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. โดย RIVERSIDE เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารประเภท casual dining ในประเทศจีน ภายใต้แบรนด์ RIVERSIDE & COURTYARD ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในอาหารจานปลาเสฉวนบาร์บีคิว

RIVERSIDE เปิดดำเนินการในปี 2548 และประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ร้านอาหารที่แข็งแกร่งและสร้างฐานลูกค้าหลักที่ชื่นชอบในอาหารทะเลร้อนประเภทปลา ประกอบกับการผสมผสานกันอย่างลงตัวระหว่างอาหารพื้นบ้าน การบริการที่ได้รับการฝึกฝนอย่างดี และการตกแต่งร้านอาหารแบบร่วมสมัย เป็นผลให้ RIVERSIDE ขยายสาขาอย่างรวดเร็ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 เปิดบริการโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 130 สาขา เป็นสาขาในกรุงปักกิ่ง 50 สาขา ในเซี่ยงไฮ้ 50 สาขา เมืองอื่น ๆ ในประเทศจีน จำนวน 30 สาขา และในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 4 สาขา

พร้อมทั้งในปี 2568 มีการขยายพอร์ตโฟลิโอโดยการเปิดตัวแบรนด์ใหม่ภายใต้ชื่อ Hu Wei Xiao Guan เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในด้านราคาในประเทศจีนมากขึ้น



เครือข่ายร้านสาขาของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 มีดังนี้

ร้าน	จำนวนสาขา	บริษัทลงทุนเอง		แฟรนไชส์	
		ในประเทศ	ต่างประเทศ	ในประเทศ	ต่างประเทศ
The Pizza Company	584	228	2	200	154
Burger King	127	124	3	-	-
Swensen's	380	120	-	238	22
Dairy Queen	601	276	3	287	35
Bonchon	132	114	-	18	-
Sizzler	77	65	-	-	12
The Coffee Club	345	44	42	-	259
Thai Express	128	2	104	-	22
Riverside	130	-	130	-	-
GAGA	110	71	1	13	25
อื่น ๆ	102	67	16	4	15
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>2,716</b>	<b>1,111</b>	<b>301</b>	<b>760</b>	<b>544</b>

การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย ช่องทางการจำหน่ายแบ่งได้ 3 ช่องทาง คือ

1. การรับประทานในร้าน (Dine-in)
2. การบริการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) ได้แก่ The Pizza Company, Swensen's, Burger King, Sizzler, The Coffee Club Dairy Queen และ Bonchon ทั้งนี้ ในส่วนของ "The Pizza Company" บริษัทได้จัดตั้งสาขาเพื่อให้บริการจัดส่งถึงบ้าน เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วกรุงเทพ และปริมณฑล รวมทั้งตามต่างจังหวัดที่บริษัทมีสาขาส่งอยู่ โดยกำหนดให้มีเวลาตั้งแต่การสั่งสินค้าจนถึงการรับสินค้าภายใน 30 นาที และจัดส่งภายใน 20 นาทีสำหรับบริเวณกรุงเทพฯ
3. การซื้อกลับบ้าน (Take away)

ทั้งนี้ ช่องทางการจำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานในร้าน การซื้อกลับบ้านและการจัดส่งถึงบ้าน โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และย่านชุมชน

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ยกเว้นสำหรับไอศกรีม Dairy Queen ซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นทั้ง เด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ กลุ่มครอบครัวและกลุ่มคนทำงาน

## ธุรกิจร้านอาหารที่มีสาขาในประเทศไทย

ในปี 2568 ผลประกอบการของบริษัทในประเทศไทยส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจร้านอาหารทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งกระทบอัตราการเติบโตของยอดขาย ทำให้ผู้เล่นหลายรายปรับกลยุทธ์เน้นความสำคัญกับการให้มูลค่า (Value for Money) แก่ลูกค้า เนื่องจากกำลังซื้อของผู้บริโภคไทยโดยรวมยังคงฟื้นตัวช้า และหนี้ครัวเรือนยังอยู่ในระดับที่สูง

ตารางเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจอาหารและบริการในประเทศไทย

พณัฒนบพ	2565		2566		2567		2568	
							(ประมาณการ)	
	รายไ้	ร้อยละ	รายไ้	ร้อยละ	รายไ้	ร้อยละ	รายไ้	ร้อยละ
คาเฟ่/บาร์	241.7	29.1	306.3	31.9	285.4	29.5	297.0	29.8
ร้านอาหารแบบ Full-service	145.9	17.6	164.0	17.1	174.0	18.0	181.3	18.2
ร้านอาหารแบบ Limited-service	169.2	20.4	189.0	19.7	194.5	20.1	201.3	20.2
ร้านอาหารแบบบริการตนเอง/โรงอาหาร	0.3	0.0	0.4	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0
ร้านแผงลอยและตู้ kiosk	273.5	32.9	299.4	31.2	312.9	32.4	316.3	31.8
ตลาดรวม	830.6	100.0	959.1	100.0	966.8	100.0	995.9	100.0
บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	27.4	3.3	31.0	3.2	32.0	3.3	33.8	3.3

ที่มา: การบริโภคธุรกิจอาหารและบริการในประเทศไทย เดือนมีนาคม 2568 จาก Euromonitor International และประมาณการของบริษัท

หมายเหตุ: ยอดขายไ้ของ บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป รวมรายไ้ของแฟรนไชส์ในประเทศไทย

## สภาพการการแข่งขันและคู่แข่ง

สภาพการการแข่งขันและคู่แข่งในอุตสาหกรรมอาหารสโตร์ตะวันตก แยกตามประเภทอาหาร มีดังนี้

### 1. คาเฟ่/บาร์

- ตลาดรวมของคาเฟ่/บาร์ในปี 2568 มีมูลค่ากว่า 297.0 พันล้านบาท เติบโตขึ้นจากปี 2567 ประมาณร้อยละ 4.1
- คาดการณ์ว่ากลุ่มคาเฟ่/บาร์จะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ร้อยละ 3.2 ใน 4 ปีข้างหน้า (2567-2572)
- ปัจจุบัน คาเฟ่ อเมซอน ร้านกาแฟภายใต้บริษัท ปตท.น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ยังคงเป็นผู้นำในตลาดร้านกาแฟ ตามมาด้วยสตาร์บัคส์
- บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด ไ้ขยายสาขาของ GAGA อย่างต่อเนื่อง ณ สิ้นปี 2568 มีสาขาที่ลงทุนเอง 71 สาขา และแฟรนไชส์จำนวน 38 สาขา โดยมี 25 เป็นแฟรนไชส์ในต่างประเทศ
- ในปี 2568 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด ไ้ปิดร้าน Coffee Journey ทั้งหมดเนื่องจากข้อจำกัดในการขยายสาขาของพันธมิตรทางธุรกิจหลังจากถูกซื้อกิจการโดยคู่แข่ง

### 2. ร้านอาหารแบบ Full-Service

- ในปี 2568 ตลาดร้านอาหารแบบ Full-Service มูลค่าทางการตลาดสูงถึง 181.3 พันล้านบาท เติบโตขึ้นจากปี 2567 ในอัตราร้อยละ 4.2
- คาดการณ์ว่ากลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบบ Full-Service จะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ประมาณร้อยละ 3.9 ในอีก 4 ปี
- ปัจจุบัน เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในตลาดร้านอาหารแบบ Full-Service ตามมาด้วยสุกี้ต๊อย
- ในปี 2568 เดอะ พิชซ่า คอมปะนี ไ้ยกระดับมาตรฐานการบริการและการส่งอาหารในหลายมิติ อาทิ มีเมนูที่ครอบคลุมอาหารตะวันตกในหลาย ๆ หมวด (พิซซ่า สลัด พาสต้า สเต็ก) และพัฒนาบรรยากาศร้านอาหารให้มีความเป็นตะวันตกมากขึ้น เพื่อยกระดับประสบการณ์การรับประทานอาหารของลูกค้าที่ร้าน การกระตุ้นจัดส่งสินค้าภายใน 20 นาทีให้กับ

ลูกค้าในกรุงเทพฯ และการเพิ่มเมนูจานเดียวและพิซซ่าสำหรับลูกค้าที่เข้าร้านคนเดียวหรือกลุ่มเล็กที่สามารถสั่งทานได้ทั้งที่ร้านและส่งกลับบ้าน เพื่อเพิ่มโอกาสการขายให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า โอกาสและเทศกาลต่าง ๆ และการเปิดร้านรูปแบบใหม่ TPC Express เพื่อเจาะทำเลที่มีคนสัญจรหนาแน่น ด้วยการนำเสนอเมนูพิซซ่าและของว่างขายดีให้กับผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว

- ซิสส์เลอร์ สามารถเพิ่มจำนวนลูกค้าผ่านการทำโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง และนำเสนออาหารและบริการที่แปลกใหม่ในทุกไตรมาส อาทิ เมนูอาหารกลางวันราคาเยียมเยา การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น วันแม่ เดือนแห่งเมนูเด็ก และเดือนแห่งชีสโอสต์ รวมถึงการเพิ่มไอศกรีมซอฟท์เสิร์ฟโยเกิร์ตในสลัดบาร์

### 3. ร้านอาหารแบบ Limited-Service

- ในปี 2568 กลุ่มตลาดร้านอาหารแบบ Limited-Service มีมูลค่าทางการตลาดสูงถึง 201.3 พันล้านบาท มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.5 จากปีก่อนหน้า
- คาดการณ์ว่ากลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบบ Limited-Service มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 3.3 ในอีก 4 ปี
- ปัจจุบัน CP All เป็นผู้นำในตลาดร้านอาหารแบบ Limited-Service ตามมาด้วย KFC
- แบรินด์ภายใต้บริษัทติดอันดับ 5 ใน 10 ของกลุ่มลูกค้าร้านอาหารแบบ Limited-Service เริ่มจาก เดอะ พิสซ่า คอมปะนี เบอร์กอร์คิง บอนซอน สเวนเซ่นส์ แดรี่ควีน
- สเวนเซ่นส์ ยังคงครองความเป็นเจ้าตลาดแบรนด์ไอศกรีมอันดับ 1 ของไทย และยังคงเป็นผู้นำในการสร้างประสบการณ์พิเศษในเทศกาลต่าง ๆ อาทิ วันครบรอบวันเกิด วันแม่และวันสงกรานต์ ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในปี 2568 สเวนเซ่นส์ ยังได้ยกระดับประสบการณ์การให้บริการผ่านหลาย ๆ โครงการ เช่น การขยายสาขาเรือธงตามภูมิภาคต่าง ๆ ของไทย (Regional Flagship) ที่ Meta Mall จังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งการเพิ่มเมนูของหวาน เพื่อปรับโฉมสเวนเซ่นส์ให้เด่นมากกว่าร้านไอศกรีม และกลายเป็นจุดหมายของของหวานทุกรูปแบบให้กับลูกค้า
- แดรี่ควีน ยังคงครองความเป็นเจ้าตลาดแบรนด์ไอศกรีมซอฟท์เสิร์ฟอันดับ 1 ของไทย ตัวอย่างความสำเร็จของ แดรี่ควีน ในปี 2568 ได้แก่ การออกเมนูรสชาติใหม่สุดตลาด อาทิ ช็อกโกแลตเบลเยียมดูไบ และชาเขียว ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด
- ตลอดปี 2568 บอนซอนมีการผลักดันยอดขายสินค้าหลัก (เมนูสินค้าไก่ทอด) โดยการปรับปรุงการหมักไก่ทอดใหม่เพื่อเพิ่มรสชาติและความอร่อยให้มากยิ่งขึ้น และออกสินค้าใหม่ เช่น รามยอน หมูทอดและหมูย่างเพื่อพัฒนาแบรนด์จากร้านไก่ทอดเกาหลีสู่การเป็นร้านอาหารเกาหลีสมัยใหม่ รวมทั้งจัดทำโฆษณาและกิจกรรมทางการตลาดร่วมการบุคคลมีชื่อเสียงและคนรุ่นใหม่ เพื่อภาพลักษณ์แบรนด์ที่ทันสมัย
- เบอร์กอร์คิง ในปี 2568 ยังคงเป็นผู้นำตลาดเบอร์กอร์คิงพรีเมียมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้เน้นการขยายกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ มากขึ้นผ่านเมนูคัมค่าต่าง ๆ อาทิ คิงบ็อกซ์ และเมนูข้าว และติดตั้งตู้สั่งอาหารอัตโนมัติที่สาขาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสบการณ์การให้บริการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

### กลยุทธ์ทางการตลาด

บริษัทมีกลยุทธ์ทางการตลาดและการขาย ดังนี้

1. ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ บนทำเลที่ตั้งร้านที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุด (100% customer satisfaction)
2. เน้นให้บริการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งพัฒนาสินค้าใหม่และเมนูอาหารใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
3. การเปิดร้านในรูปแบบใหม่เพื่อตอบโจทย์ประสบการณ์การรับประทานอาหารที่หลากหลาย
4. เน้นการขับเคลื่อนธุรกิจแบบ Asset-Light ด้วยการขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์สำหรับ The Pizza Company, Swensen's, Dairy Queen, The Coffee Club, Bonchon, GAGA, The Steak & More และ The Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. ทั้งนี้ รวมถึงการขยายธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยและต่างประเทศ



5. การขยายเข้าสู่ตลาดที่มีการเติบโตและศักยภาพทางเศรษฐกิจสูง
6. การเปิดตัวแบรนด์ใหม่

### นโยบายราคา

เนื่องจากธุรกิจอาหารบริการด่วนเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การตั้งราคาสินค้าได้คำนึงถึงต้นทุนของสินค้าและบริการ รวมถึงราคาของคู่แข่งในตลาดและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการผลิตและจำหน่ายอาหารบริการด่วน ผ่านรูปแบบของสาขาจำนวนมากกว่า 2,600 แห่ง บริษัทลงทุนในโรงงานผลิตเนยแข็ง ไอศกรีมและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ จากนั้น เบเกอรี่ และท็อปปิ้งของหวาน เพื่อรองรับธุรกิจร้านอาหารในเครือ ตลอดจนบริษัทคู่ค้าอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงในด้านอัตราเงินเฟ้อและความผันผวนของราคาวัตถุดิบ และได้วางแผนในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการทำสัญญาซื้อวัตถุดิบกับคู่ค้า เพื่อกำหนดราคา จำนวนและคุณภาพของวัตถุดิบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### วัตถุดิบและแหล่งที่มา

วัตถุดิบในการผลิตของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. วัตถุดิบที่เป็นอาหารแช่แข็ง ได้แก่ เนื้อไก่แปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อวัวแปรรูป อาหารทะเลประเภทต่าง ๆ เนยแข็ง ไอศกรีม มั้ฝรั่งแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เป็นต้น
2. วัตถุดิบที่เป็นอาหารสด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์นม ไข่ไก่ ผักและผลไม้สด เป็นต้น
3. วัตถุดิบอื่น ๆ ได้แก่ นมผง แป้ง ขนมอบ้าง เครื่องเทศ อาหารกระป๋อง ผลไม้แปรรูป น้ำมันพืช กาแฟ น้ำตาล เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น

ที่มาของวัตถุดิบแต่ละประเภท มาจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ

1. แหล่งที่มาภายในประเทศ ได้แก่ นมสด ไข่ไก่ ไข่ไก่รอก เนื้อสัตว์แปรรูปประเภทต่าง ๆ ผัก ผลไม้ แป้ง น้ำตาล น้ำมันพืช อาหารกระป๋อง เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 70-75 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
2. แหล่งที่มาจากต่างประเทศ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ
  1. การซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย ได้แก่ มั้ฝรั่งแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เครื่องเทศ อัลมอนต์ เมล็ดกาแฟ ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตและแต่งหน้าไอศกรีม เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 15-20 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
  2. การนำเข้าจากต่างประเทศโดยตรง ได้แก่ มั้ฝรั่งแช่แข็ง เนยแข็ง นมผงพว่องมันเนย หางนมผง น้ำมันเนย ส่วนประกอบอื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิตไอศกรีม อาหารกระป๋อง เนื้อวัวแปรรูปบางประเภท เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 10-15 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ

วัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้าของแต่ละแบรนด์ มีดังนี้

1. The Pizza Company วัตถุดิบหลักคือ แป้งพิซซ่า เนยแข็ง เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป และอาหารทะเล ซึ่งบริษัทจัดซื้อจากต่างประเทศ บริษัทในกลุ่มเดียวกันและผู้จำหน่ายภายในประเทศ
2. Burger King มีวัตถุดิบหลักคือ ขนมอบ้าง มั้ฝรั่งแช่แข็ง เนยแข็ง และเนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป ซึ่งบริษัทสั่งซื้อจากต่างประเทศและผู้จำหน่ายในประเทศ
3. Swensen's, Dairy Queen และบริษัท ไมเนอร์ แคร์รี่ จำกัด มีวัตถุดิบหลักในการผลิตไอศกรีมคือ นมผงพว่องมันเนย หางนมผง น้ำมันเนย ผลิตภัณฑ์จากนม และส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการแต่งหน้าไอศกรีม (Topping) ซึ่งสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศ

4. Sizzler มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมปัง ข้าว เนยแข็ง ผักและผลไม้ชนิดต่าง ๆ โดยเนื้อสัตว์บางประเภทนั้น ทำการสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
5. The Coffee Club มีวัตถุดิบหลักคือ เมล็ดกาแฟ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมเค้ก เครื่องปรุงอาหาร ผลิตภัณฑ์นม และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
6. Bonchon มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อไก่แปรรูป เนื้อหมูแปรรูป แป้ง ผักและผลไม้ชนิดต่าง ๆ เครื่องปรุงอาหาร และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
7. GAGA มีวัตถุดิบหลักคือ ผงชา แป้ง ผลิตภัณฑ์นม และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ

#### ธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค ภายใต้บริษัทย่อย นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด

ในปี 2565 บริษัทได้ปรับโครงสร้างธุรกิจภายใน โดยให้ธุรกิจรับจ้างผลิตซึ่งเดิมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ไลฟ์สไตล์เข้ามาอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด

ธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือน ได้แก่ น้ำหอมปรับอากาศในรถยนต์ ผลิตภัณฑ์น้ำยาซักดราย ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ และผลิตภัณฑ์ครีมบำรุงผิวและเครื่องสำอาง ภายใต้เครื่องหมายการค้าที่มีชื่อเสียง เช่น GLADE ALFA, CARGLO, MAGICLEAN, PED, MR. MUSCLE, DAILY FRESH, FARCENT, SUNLIGHT, OMO เป็นต้น ลูกค้าสำคัญคือบริษัทต่างประเทศที่ผลิตสินค้าอุปโภคและจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ เช่น บริษัท เอส.ซี.จอห์นสัน แอนด์ซัน (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตติ้ง จำกัด เป็นต้น รวมทั้งรับผลิตผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดที่ใช้ในอุตสาหกรรมบริการให้กับ บริษัท ไคเวอร์ซี ไฮยีน (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือนใหญ่ ๆ หลายแห่งในประเทศไทย จะมีการว่าจ้างบริษัทอื่นให้เป็นผู้ผลิตสินค้าให้ เนื่องจากบริษัทนั้น ๆ ไม่มีนโยบายดำเนินการผลิตเอง หรือมีกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ ซึ่งคาดว่าแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการใช้สินค้าในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น เช่น น้ำหอมปรับอากาศในรถยนต์ ผลิตภัณฑ์น้ำยาซักดราย น้ำยาทำความสะอาดสุขภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดพื้น น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด เป็นต้น เพื่อความสะดวกสบายและประหยัดเวลาในการทำทำความสะอาด บริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค เช่นเดียวกับบริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด มีอยู่ประมาณ 6-7 ราย โดยมีส่วนแบ่งการตลาดในสินค้าแต่ละชนิดไม่เท่ากัน การแข่งขันในธุรกิจจะเน้นเรื่องต้นทุนการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอำนาจต่อรองราคาจะเป็นของเจ้าของสินค้า เนื่องจากปัจจุบันกำลังการผลิตของผู้รับผลิตสินค้าแต่ละรายยังมีเหลืออยู่มาก ทำให้การแข่งขันด้านราคาเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน การส่งออกไปยังต่างประเทศก็เป็นโอกาสที่ทำให้บริษัทเพิ่มยอดขายได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตยังอยู่ในระดับต่ำสำหรับบริษัทผู้ว่าจ้างในต่างประเทศ ประกอบกับคุณภาพของสินค้าที่ผลิตนั้นอยู่ในระดับที่ดีกว่าผู้ผลิตในภูมิภาคนี้ จึงเป็นข้อได้เปรียบให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าให้แก่ลูกค้าเพื่อการส่งออกได้

#### บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด

ในเดือนมิถุนายน 2568 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลดสัดส่วนการถือครองหุ้นของ บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด ในลงในสัดส่วนร้อยละ 31 เหลือ ร้อยละ 20 โดยขายให้แก่ Europastry S.A. ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตขนมอบแช่แข็งสัญชาติสเปน ที่มีขนาดใหญ่ในยุโรป เป็นผู้ผลิตขนมอบและขนมปังให้แบรนด์ร้านค้าชั้นนำ เช่น Starbucks และ Dunkin' ในยุโรป

## วัตถุดิบและแหล่งที่มา

กลุ่มโรงงานที่รับผลิตสินค้าอุปโภค วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าอุปโภคต่าง ๆ ที่บริษัทรับผลิตนั้น เป็นวัตถุดิบที่บริษัทสั่งซื้อจากผู้แทนจำหน่ายในประเทศ ซึ่งวัตถุดิบดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ และมีการสั่งซื้อวัตถุดิบโดยตรงกับต่างประเทศด้วย โดยผู้ว่าจ้างผลิตจะเป็นผู้จัดหาแหล่งวัตถุดิบ ตลอดจนตรวจสอบราคาวัตถุดิบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยตรง ทั้งนี้ บริษัทจะจัดหาวัตถุดิบบางส่วนเอง เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต

## นโยบายการวิจัยและพัฒนา (ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม)

ในปี 2568 ไมเนอร์ ฟู้ด ขับเคลื่อนการเติบโตผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงข้อเสนอด้านความคุ้มค่า และการสร้างแหล่งรายได้ใหม่โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งหลักของแต่ละแบรนด์ โดยยังคงมุ่งมั่นในการนำเสนอประสบการณ์ด้านอาหารที่มีคุณภาพ ไมเนอร์ ฟู้ด ได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความภักดีต่อแบรนด์ของลูกค้าและขยายการเข้าถึงตลาด โดยมีโครงการสำคัญ ได้แก่:

- การยกระดับคุณค่าที่นำเสนอแก่ลูกค้าผ่านการพัฒนาเมนูใหม่:
  - *The Pizza Company Pie Pizza and Pizza Croissant*: การพัฒนาเมนูที่ผสานแป้งพิซซ่ากับไส้เนื้อนุ่มเข้ากับรสชาติพิซซ่าเอกลักษณ์ของแบรนด์
  - *Dairy Queen Belgian Chocolate Dubai*: การนำเสนอ Belgian Chocolate กลับมาจำหน่ายอีกครั้ง ซึ่งเคยเป็นเมนูจำกัดระยะเวลาที่มีผลการดำเนินงานด้านยอดขายสูงสุดในประวัติศาสตร์ของ Dairy Queen ประเทศไทย
  - *Dairy Queen Matcha Blizzard Customization*: การนำเสนอทางเลือกให้ลูกค้าสามารถปรับระดับความเข้มข้นของไอศกรีมมัทฉะเกรตพรีเมียมแท้ได้เป็นครั้งแรก
  - *Bonchon K-Pork*: การพัฒนาเมนูหมูทอดซิกเนเจอร์ใหม่ โดยอ้างอิงจากข้อมูลเชิงลึกของผู้บริโภคในประเทศ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในกลุ่มอาหารเกาหลีสมัยใหม่
- การยกระดับแนวคิดความคุ้มค่า:
  - *Burger King Fish with Sriracha Mayo*: การสื่อสารจุดขายด้านความคุ้มค่าผ่านการนำเสนอขนาดชิ้นปลาที่มีปริมาณมากขึ้น
- การต่อยอดจุดแข็งของแบรนด์เพื่อพัฒนาแหล่งการเติบโตใหม่ของธุรกิจ:
  - *Sandwich Society*: การต่อยอดซีสโทสต์ชิกเนเจอร์ของ Sizzler สู่อาหารจานด่วนแบบช็อกโกแลตบ้าน พร้อมพัฒนาสูตรด้วยวัตถุดิบคุณภาพและรสชาติที่แตกต่าง
- การยกระดับคุณภาพอาหารและประสิทธิภาพการดำเนินงาน:
  - *Sizzler Salad Bar Enhancement*: การปรับปรุงรูปแบบการให้บริการอย่างครอบคลุม โดยเพิ่มผักสดคุณภาพสูง พาสต้าแบบปรุงตามสั่ง ส้มตำไทย ซีสโทสต์ร้อน และแพนเค้กปรุงสดใหม่
  - *GAGA Mochi Taro 2.0*: การปรับปรุงสูตรผลิตภัณฑ์ให้มีรสชาติที่เข้มข้นยิ่งขึ้น เพิ่มปริมาณเผือกบดร้อยละ 50 และเพิ่มทางเลือกท็อปปิ้งใหม่
- การเสริมสร้างการรับรู้แบรนด์และความน่าสนใจในตลาด
  - *Dairy Queen Modular Format Stores*: การพัฒนารูปแบบร้านค้าแบบโมดูลาร์ เพื่อสนับสนุนการขยายการเข้าถึงตลาดและเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงสำหรับผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าในชุมชนช่วงเวลากลางวัน
  - *Sizzler Sun & Moon*: การเปิดตัวแนวคิดการให้บริการรูปแบบใหม่ที่ออกแบบให้เหมาะสมกับโอกาสการรับประทานอาหารที่หลากหลาย ตั้งแต่มีดกลางวันแบบไม่เป็นทางการไปจนถึงมื้อค่ำในบรรยากาศผ่อนคลาย

ในระยะข้างหน้า ไมเนอร์ ฟู้ด ยังคงมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในฐานะผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม



## ธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า (ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์)

### ลักษณะธุรกิจ

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.92 ในบริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MINOR") ซึ่งเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การจัดจำหน่ายสินค้าประเภทแฟชั่น เช่น กระเป๋า รองเท้า แว่นตา เครื่องสำอาง และขนวน้ำ

- ชาร์ล แอนด์ คีธ (Charles and Keith) แบรนดฺรองเท้า กระเป๋า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี จากประเทศสิงคโปร์
- อนเนลโล่ (Anello) แบรนดฺกระเป๋าประเภทต่าง ๆ จากประเทศญี่ปุ่น
- แครช แบกเกจ (Crash Baggage) แบรนดฺกระเป๋าเดินทาง และกระเป๋าประเภทต่าง ๆ จากประเทศอิตาลี
- ซันนี่ส์ (Sunnies) แบรนดฺแว่นตา เครื่องสำอาง และขนวน้ำจากประเทศฟิลิปปินส์

#### การจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ในบ้านและเครื่องครัว

- สวิลลิง (Zwilling) แบรนดฺเครื่องใช้ เครื่องครัวสแตนเลสคุณภาพสูง เช่น มีด หม้อ ช้อน กระทะ อุปกรณ์ประกอบอาหาร ภาชนะ เครื่องครัวต่าง ๆ และอุปกรณ์ตกแต่งเคเบิล จากประเทศเยอรมัน
- โจเซฟ โจเซฟ (Joseph Joseph) แบรนดฺอุปกรณ์เครื่องใช้ในบ้านเน้นการออกแบบที่มีฟังก์ชันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และง่ายต่อการใช้สอย ด้วยรูปแบบที่ทันสมัย จากสหราชอาณาจักร
- เบิร์กฮอฟฟ์ (BergHoff) แบรนดฺอุปกรณ์เครื่องครัวคุณภาพสูง ด้วยนวัตกรรมการออกแบบที่ทันสมัย ฟังก์ชันครบครัน หลากหลายในทุก ๆ ด้านของอุปกรณ์ทำอาหารที่ยกระดับประสบการณ์การทำอาหารให้พิเศษยิ่งขึ้น จากประเทศเบลเยียม
- วิลเลอร์ย แอนด์ บอค (Villeroy & Boch) แบรนดฺเซรามิกเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารและของตกแต่งบ้านระดับพรีเมียมลักซ์ชัวรีจากประเทศเยอรมนี ที่สร้างสรรค์ผลงานศิลปะ ผลงานงานดีไซน์เหนือกาลเวลาเข้ากับวัสดุคุณภาพสูง Premium Bone Porcelain และ Premium Porcelain เพื่อมอบความงดงามและความทนทานที่แตกต่าง

#### การจัดจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์ทางการศึกษา

- ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ (Minor Smart Kids) สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็กโดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เพิ่มทักษะทางด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และความรู้รอบตัวของเด็ก
- เลิร์นนิ่ง ไทม์ (Learning Time) สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง ภาษาไทย และภาษาอื่น ๆ มากกว่า 10 ภาษา เป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นด้านภาษา มีอุปกรณ์เสริมเป็นปากกาพูดได้ สอดแทรกกิจกรรมพัฒนาทักษะ ไปจนถึงปลูกฝังความชื่นชอบในการอ่านหนังสือ กระตุ้นให้เด็ก ๆ สนใจและตระหนักรู้ถึงโลกภายนอกและวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- หงเฮิน (Hongen) สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ จีนกลาง และไทย โดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาให้เด็กไทยเข้าสู่สากล
- ซีเอฟเอ็มไอดี (CFMID) ศาสตร์การวิเคราะห์ ค้นหาศักยภาพ จากการสแกนลายนิ้วมือ
- ดาบิดา (Dabida) นวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้หุ่นยนต์โค้ดดิ้งอัจฉริยะเพื่อการศึกษา ประยุกต์เข้ากับการเรียนรู้ด้านการเขียนโปรแกรม (Coding) ผ่านการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ตั้งแต่พื้นฐานไปจนถึงการเขียนโปรแกรมในเชิงลึก สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดไปยังภาษาโปรแกรมอื่นได้ เช่น สเค-แครช (Scratch) ไมโครบิท (Micro:bit) และ ไพทอน (Python)
- เทอเทิล เลิร์น (Turtle Learn) สื่อการเรียนรู้ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สนุกสนานและมีประสิทธิภาพ มีการมุ่งเป้าไปยังเด็กเล็ก เพื่อกระตุ้นความสนใจในการเรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษและการประสานงานระหว่างมือกับตา โดยใช้เพียง Smart English Learning Cube ในการช่วยสะกดคำ ขณะที่ตะบองหน้าจอสัมผัสของแท็บเล็ต ประกอบกับการฟังเสียงภาษาอังกฤษจากเจ้าของภาษา

- มอร์ฟีน (Morphun) ตัวต่อเสริมพัฒนาการ เพื่อเสริมสร้างกล้ามเนื้อมัดเล็กในเด็กอนุบาล และเพื่อเสริมสร้างการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและความคิดสร้างสรรค์สำหรับเด็กปฐมวัย

#### การเข้าร่วมลงทุนในการจัดจำหน่ายสินค้าอาร์ตทอย

- ป๊อป มาร์ท (Pop Mart) เป็นผู้นำทางการตลาดในการผลิตและจำหน่ายสินค้าอาร์ตทอยหรือของเล่นสะสมจากประเทศจีน ทรัพย์สินทางปัญญาของแบรนด์ป๊อป มาร์ท ถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเอง 2) การได้รับอนุญาตพิเศษในการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา และ 3) การได้รับอนุญาตชั่วคราวในการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งทรัพย์สินทางปัญญาหลักของแบรนด์ป๊อป มาร์ท ได้แก่ มอลลี สคัล แพนด้า ตี๋มู และสวิต ปีน เป็นต้น
- บริษัทได้เข้าถือหุ้นร้อยละ 42 ในบริษัท ป๊อป มาร์ท (ไทยแลนด์) จำกัด ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ปี 2566

#### การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

ลักษณะการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์และกลุ่มเครื่องใช้ในบ้านแบ่งเป็น 3 ช่องทางคือ 1) ช่องทางจำหน่ายปลีกให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยวางจำหน่ายในร้านค้าของบริษัทเองหรือจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า 2) ช่องทางจำหน่ายให้ลูกค้าองค์กรที่มีงบประมาณเพื่อให้พนักงานและผู้บริหาร และมิงงบประมาณทางการตลาดเพื่อจัดหาของแถมและของกำนัลแก่ลูกค้า และ 3) ช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

บริษัทเห็นว่าผู้ใช้งานทางอินเทอร์เน็ตและทำธุรกรรมซื้อขายสินค้าผ่านร้านค้าออนไลน์มีจำนวนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ตั้งแต่ปี 2566 บริษัทได้พัฒนาการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัท

#### กลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากกลุ่มสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทมีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกเพศ ทุกวัย ดังนั้น ฐานลูกค้าของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้าจึงครอบคลุมทั้งหญิงและชาย ในทุกช่วงอายุ โดยกลุ่มลูกค้าหลักคือ นักศึกษา กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ แม่บ้าน ตลอดจนนักธุรกิจ ผู้ที่สนใจในเรื่องแฟชั่นและการแต่งตัว

#### การตลาดและภาวะการแข่งขัน

##### แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ (Charles & Keith)

ตลาดรองเท้าและกระเป๋าสำหรับสุภาพสตรีในประเทศไทยมีทั้งแบรนด์ที่นำเข้า และแบรนด์ที่ผลิตในประเทศ โดยรองเท้าที่นำเข้ามักจะได้รับความนิยมในรูปแบบที่ทันสมัย มีวัสดุที่แตกต่างซึ่งหาไม่ได้ในประเทศและการออกแบบที่สวยงาม กลุ่มรองเท้านำเข้าส่วนใหญ่จะเป็นแบรนด์ที่มีการวางตำแหน่งระดับบนและราคาสูง ในขณะที่แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ เน้นการตลาดในลูกค้าระดับกลาง โดยนำเสนอสินค้านำเข้าที่มีการออกแบบที่ทันสมัยเทียบเท่าสินค้าในกลุ่มระดับบน ในราคาที่จับต้องได้ แม้ว่าจะมีแบรนด์กระเป๋าสตรีที่ผลิตในประเทศเป็นคู่แข่ง แต่แบรนด์ ชาร์ล แอนด์ คีธ ยังคงเน้นการออกแบบ ใช้วัสดุที่มีคุณภาพ และปรับกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งทำให้แบรนด์สามารถรักษาสัดส่วนแบ่งตลาดของสินค้ากลุ่มนี้ไว้ได้ การเติบโตของแบรนด์ เน้นการรักษาและสร้างฐานลูกค้าใหม่ คุณภาพการบริการของพนักงานขายให้เป็นที่หนึ่งในการดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และได้มีการขยายช่องทางการขายออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ตัวเอง ([www.charleskeith.co.th](http://www.charleskeith.co.th)) เมื่อปลายปี 2562 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 ชาร์ล แอนด์ คีธ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยทั้งสิ้น 37 แห่ง

##### แบรนด์อเนลโล่ (Anello)

แบรนด์กระเป๋าแฟชั่นนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือกำเนิดขึ้นในปี 2548 ภายใต้แนวคิดที่อยากให้สินค้ามีรายละเอียดที่น่าสนใจ ด้วยลักษณะของสินค้าที่มีความโดดเด่นในเรื่องการออกแบบที่เรียบง่าย เน้นประโยชน์ใช้สอย และราคาที่ไม่สูง สร้างสรรค์เป็นกระเป๋าที่มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและวัสดุที่ใช้ผลิต เพื่อให้เหมาะกับทุกความต้องการและกิจกรรม โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเรียน นักศึกษา

และวัยเริ่มทำงาน ทั้งสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 แบรินด์เนลโล่มีจำนวนจุดจำหน่ายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 75 แห่ง

#### แบรนด์แครช แบคเกจ (Crash Baggage)

ผู้บุกเบิกในอุตสาหกรรมกระเป๋าเดินทางสัญชาติอิตาลี ด้วยแนวคิด "Handle Without Care" ซึ่งทำหยาบมอมองดั้งเดิมเกี่ยวกับการเดินทาง ด้วยดีไซน์ที่มีรอยบุบเป็นเอกลักษณ์และวัสดุคุณภาพสูงที่ทนทาน แบรินด์ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ที่ช่วยให้การเดินทางสามารถเดินทางได้อย่างไร้กังวล โดยไม่ต้องกังวลกับรอยขีดข่วนในสัมภาระของตน แครช แบคเกจ ยังคงขยายวิสัยทัศน์การเดินทางที่ไร้กังวลไปสู่ตลาดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 แบรินด์มีจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 4 แห่ง

#### แบรนด์ซันนี่ส์ (Sunnies)

แบรนด์เริ่มต้นในปี 2556 ที่ฟิลิปปีนส์ และประสบความสำเร็จจากการจำหน่ายแว่นกันแดดเฉพาะทาง มาเป็นโมเดลธุรกิจไลฟ์สไตล์แบบองค์รวม ที่ใช้ 'การออกแบบ' เป็นจุดแข็งในการแข่งขัน กลยุทธ์ของแบรนด์คือการสร้าง Brand Ecosystem ที่เชื่อมโยงสินค้าจำเป็นในชีวิตประจำวันเข้ากับไลฟ์สไตล์ส่วนบุคคล โดยมีแบรนด์อย่าง Sunnies Studios ซึ่งยกระดับแว่นตาให้เป็นสินค้าแฟชั่น และ Sunnies Face ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของความงามร่วมสมัยในตลาดความงาม นอกจากนี้ยังมีการขยายกลุ่มผลิตภัณฑ์ไปสู่ Sunnies Flask กระบอกน้ำที่ลูกค้าสามารถเลือกสีได้เอง และ Sunnies Coffee แบรินด์คาเฟ่และไลฟ์สไตล์ที่โดดเด่นด้วยเม็ดเงินคุณภาพ ล้วนสะท้อนถึงกลยุทธ์การขยายฐานธุรกิจเข้าสู่ตลาด Wellness และ F&B เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้และขยายฐานลูกค้า การที่ Sunnies สามารถสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว ผ่านดีไซน์ที่เข้าถึงง่าย และปรับแต่งได้ ทำให้แบรนด์สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้า Gen Z และ Millennials และต่อยอดจุดยืนในฐานะแบรนด์ไลฟ์สไตล์ระดับโลก ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมด้านดีไซน์อย่างชัดเจน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 ซันนี่ส์ มีจำนวนจุดขายในกรุงเทพฯ รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง

#### แบรนด์สวิลลิง (Zwilling)

ตลาดเครื่องครัวพรีเมียมที่มีราคาระดับสูงเริ่มมีความอึดตัวของฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากสินค้ามีข้อจำกัดและตอบโจทย์ลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่ม แบรินด์สวิลลิงมีจุดเด่นในสินค้าที่เน้นความสำคัญในเรื่องการใช้วัสดุที่มีคุณภาพ แข็งแรง มีนวัตกรรมที่ทันสมัย และให้ความเชื่อมั่นว่าสินค้าจะมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ผ่านกระบวนการควบคุมการผลิตที่มาตรฐาน ปัจจุบัน Zwilling Group ไม่ได้มีเพียงอุปกรณ์เครื่องครัวคุณภาพพรีเมียมจากเยอรมัน แต่ยังเลือกสรรผลิตภัณฑ์ขึ้นดีจากทั่วโลกมาอยู่ภายใต้ Zwilling Group ไม่ว่าจะเป็น Staub จากฝรั่งเศส Miyabi จากญี่ปุ่น Ballarini จากอิตาลี ซึ่งแต่ละแบรนด์มีความโดดเด่นที่แตกต่างกันไปในด้านของผลิตภัณฑ์ ลักษณะพิเศษและนวัตกรรม การเติบโตและทิศทางของสวิลลิงในอนาคตคือ การปรับกลยุทธ์ของสินค้าและราคาให้มีภาวะการแข่งขันที่เหมาะสมกับคู่แข่งในตลาด เพื่อที่จะรองรับการขยายฐานลูกค้าใหม่ ๆ พร้อมกับการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากธุรกิจในกลุ่มเดียวกันทั้งรายใหญ่และรายเล็ก อีกทั้งการมุ่งเน้นทำการตลาดเชิงกิจกรรมและการใช้สื่อดิจิทัล เพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เป็นแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้าง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 แบรินด์สวิลลิง มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวม 34 แห่ง

#### แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ (Joseph Joseph)

ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปลูกค้ามีความต้องการสินค้าที่มีมากกว่าแค่ฟังก์ชันการใช้งานเพียงอย่างเดียว (Single function) ลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการสินค้าที่มีฟังก์ชันการใช้งานมากกว่าหนึ่งอย่างหรือเรียกว่ามัลติฟังก์ชัน (Multifunction) และทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ต้องมาพร้อมการออกแบบที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ โจเซฟ โจเซฟ แบรินด์ Kitchenware Gadget สัญชาติอังกฤษที่ก่อตั้งตั้งแต่ปี 2546 โดยสองพี่น้อง แอนโทนีและริชาร์ด โจเซฟ โดยทั้งสองออกแบบผลิตภัณฑ์ของโจเซฟ โจเซฟ โดยมีรากฐานจากการสังเกตรอบตัว สังเกตปัญหาหลาย ๆ อย่างภายในบ้าน "Brilliantly Useful Design" คือคอนเซ็ปต์ที่ โจเซฟ โจเซฟ ยึดมั่นมาโดยตลอด ผลิตภัณฑ์ต้องแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและใส่ใจในรายละเอียด ไม่ว่าจะเป็นสำหรับห้องครัว ห้องน้ำ ห้องเอนกประสงค์ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในบ้าน ด้วยฟังก์ชันการใช้งานที่ตอบโจทย์ผู้ใช้งานและดีไซน์ที่ออกแบบมาเพื่อการจัดเก็บในพื้นที่จำกัด สีสันสดใส ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์และ



งานดีไซน์ที่โดดเด่น รวมนวัตกรรมการออกแบบให้เข้ากับสไตล์ที่ร่วมสมัย การเน้นไปที่ประสบการณ์การใช้งาน คือจุดเด่นและจุดขายสำคัญของแบรนด์โจเซฟ โจเซฟ ที่การันตีด้วยรางวัลในด้านการออกแบบจากทั่วโลก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวม 32 แห่ง และยังเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่โฮมช้อปปิ้งและช่องทางขายสินค้าออนไลน์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งยังคงใส่ใจในการสร้างการรับรู้ของแบรนด์และการสร้างแคมเปญทางการตลาดเพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ให้มากยิ่งขึ้น

#### แบรนด์เบิร์กฮอฟฟ์ (BergHoff)

เครื่องครัวคุณภาพจากประเทศเบลเยียมที่จะยกระดับประสบการณ์การทำอาหารให้พิเศษยิ่งขึ้น ด้วยนวัตกรรมการออกแบบที่ทันสมัย ฟังก์ชันครบครัน หลากหลายในทุก ๆ ด้านของอุปกรณ์ทำอาหารที่ผลิตจากวัสดุคุณภาพในราคาที่สมเหตุสมผลจับต้องได้ การันตีด้วยประสบการณ์ในการผลิตอุปกรณ์เครื่องครัวมากกว่า 30 ปี ซึ่งผลิตภัณฑ์ในแบรนด์ของเบิร์กฮอฟฟ์ แบ่งเป็น 5 คอลเลกชัน ได้แก่ Ron, Gem, Leo, Essentials and Outdoor ด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์และความพึงพอใจในการทำอาหารที่แตกต่างตามรสนิยมของผู้ใช้ เพิ่มประสบการณ์ในการทำอาหารทั้งอินดอร์และเอาท์ดอร์ แบรนด์ของเบิร์กฮอฟฟ์ คือคำตอบสำหรับเครื่องครัวที่มีคุณภาพสูงในราคาที่เหมาะสม พร้อมกับดีไซน์ที่ทันสมัย บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าในประเทศไทยอย่างเป็นทางการในปี 2566 และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 มีจุดขายทั้งหมด 8 แห่งทั่วประเทศ

#### แบรนด์วิลเลอร์ย แอนด์ บอค (Villeroy & Boch)

แบรนด์วิลเลอร์ย แอนด์ บอค คือแบรนด์เครื่องใช้บนโต๊ะอาหารระดับพรีเมียมลักซ์วรี ที่สั่งสมประวัติศาสตร์อันยาวนานกว่า 277 ปี สะท้อนถึงความเชี่ยวชาญด้านศิลปะเซรามิกและมาตรฐานคุณภาพสูงจากประเทศเยอรมนี จุดเด่นของแบรนด์คือการผสมผสานความหรูหราแบบคลาสสิกเข้ากับดีไซน์ร่วมสมัย ทำให้ผลิตภัณฑ์ของวิลเลอร์ย แอนด์ บอค มีความเหนือกาลเวลาและสามารถเข้าได้กับทุกสไตล์การตกแต่งบ้าน นอกจากนี้แบรนด์ยังให้ความสำคัญสูงสุดกับการใช้วัสดุคุณภาพสูง อาทิ Premium Bone Porcelain และ Premium Porcelain ในการผลิต จึงทำให้แบรนด์ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพและความน่าเชื่อถือ แม้จะมีแบรนด์ทางเลือกที่หลากหลายในตลาด ทั้งแบรนด์ระดับเดียวกันและแบรนด์ที่เน้นฟังก์ชันและราคา ด้วยคุณสมบัติเหล่านี้ แบรนด์วิลเลอร์ย แอนด์ บอค จึงพร้อมจะกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง รวมถึงตลาดกลุ่มลูกค้าองค์กร อย่างโรงแรมและร้านอาหารระดับลักซ์วรี บริษัทได้รับสิทธิเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าในประเทศไทยอย่างเป็นทางการในปี 2568 และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 มีจุดขายรวมทั้งสิ้น 4 แห่งทั่วประเทศ

#### ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ (MSK) เลิร์นนิ่ง ไทม์ (Learning Time) หงเอ็น (Hongen) ซีเอฟเอ็มไอดี (CFMID) ดาบิด้า (Genibot) เทอเทิล เลิร์น (Turtle Learn) และมอร์ฟีน (Morphun)

ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ (Minor Smart Kids) สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็ก โดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย มีความโดดเด่นในเรื่องความหลากหลายทางด้านภาษา ความรู้รอบตัวและวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นที่สนใจสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการพัฒนาเด็กทางด้านภาษาและจินตนาการ

เลิร์นนิ่ง ไทม์ (Learning Time) สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ จีนกลาง ไทย และภาษาอื่น ๆ มากกว่า 10 ภาษา เป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นด้านภาษา มีอุปกรณ์เสริมเป็นปากกาพูดได้ สอดแทรกกิจกรรมพัฒนาทักษะ ไปจนถึงปลูกฝังความชื่นชอบในการอ่านหนังสือ กระตุ้นให้เด็ก ๆ สนใจและตระหนักรู้ถึงโลกภายนอกและวัฒนธรรมที่แตกต่าง

หงเอ็น (Hongen) สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็กที่มีความทันสมัย โดยเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบภาษาอังกฤษ จีนกลาง และภาษาไทย มีอุปกรณ์เสริมเป็นปากกาพูดได้ ง่ายต่อการเรียนรู้ กระตุ้นทักษะการฟัง พูด อ่านจากเจ้าของภาษา

ซีเอฟเอ็มไอดี (CFMID) การศึกษารูปแบบของลายนิ้วมือทั้ง 10 นิ้ว (Dermatoglyphics Analysis) เป็นศาสตร์การวิเคราะห์ค้นหาศักยภาพของบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

ดาบิด้า (Dabida) นวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้หุ่นยนต์โค้ดดิ้งอัจฉริยะเพื่อการศึกษา ประยุกต์เข้ากับการเรียนรู้ด้านการเขียนโปรแกรม (Coding) โดยผ่านการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ตั้งแต่พื้นฐานไปจนถึงการเขียนโปรแกรมในเชิงลึก สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดไปยังภาษาโปรแกรมอื่น เช่น สคะ-แครช (Scratch) ไมโครบิท (Micro:bit) และ ไพทอน (Python) ได้อีกด้วย

เทอเทิล เลิร์น (Turtle Learn) สื่อการเรียนรู้ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนการเรียนรู้ให้สนุกสนานและมีประสิทธิภาพ มีการมุ่งเป้าไปยังเด็กเล็ก เพื่อกระตุ้นความสนใจในการเรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษและการประสานงานระหว่างมือกับตา โดยใช้เพียง Smart English Learning Cube ในการช่วยสะกดคำ ขณะที่ตะบองหน้าจอสัมผัสของแท็บเล็ต ประกอบกับการฟังเสียงภาษาอังกฤษจากเจ้าของภาษา

มอร์ฟีน (Morphun) ตัวต่อเสริมพัฒนาการ เพื่อเสริมสร้างกล้ามเนื้อมัดเล็กในเด็กอนุบาล และเพื่อเสริมสร้างการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและความคิดสร้างสรรค์สำหรับเด็กปฐมวัย

ช่องทางการจำหน่ายโดยผ่านระบบการขายตรง มีการชำระค่าสินค้าทั้งระบบเงินสด ระบบเงินผ่อน ผ่านการหักบัญชีบัตรเครดิต และหักบัญชีธนาคาร ปัจจุบันมีช่องทางการจำหน่ายหลัก 4 ช่องทาง คือ 1) การขายตามบ้านหรือที่พักอาศัย 2) การขายโดยผ่านการจัดสัมมนาและการจัดกิจกรรมตามสถานศึกษา 3) การเปิดจุดขายชั่วคราวในพื้นที่ที่มีลูกค้าหนาแน่น เช่น ไฮเปอร์มาร์เก็ต งานแสดงสินค้าเด็ก โรงพยาบาล งานบู๊ตแฟร์ หรืองานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเด็ก เป็นต้น และ 4) ช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

### แบรนด์ป๊อป มาร์ท (Pop Mart)

ป๊อป มาร์ท เป็นผู้นำตลาดในด้านการมุ่งเน้นความบันเทิงผ่านตัวละคร ซึ่งมีชื่อเสียงในการบุกเบิกวัฒนธรรมของเล่นของดีไซเนอร์ทั่วโลก ซึ่งป๊อป มาร์ท (ประเทศไทย) มีช่องทางการขายผ่านทาง ร้านค้าอิสระ ร้านป๊อปอัพ และตู้กด โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 ป๊อป มาร์ท (ประเทศไทย) มีร้านค้าอิสระ 11 แห่ง ป๊อปอัพสตรีท 3 แห่ง และตู้กด 3 แห่ง

### นโยบายราคา

นโยบายราคาของสินค้ากลุ่มแพคเกจจะพิจารณาจากต้นทุนและการวางตำแหน่งแบรนด์และสินค้าในตลาดที่เข้าแข่งขัน โดยการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในสินค้าแต่ละประเภท และเปรียบเทียบราคาในประเทศใกล้เคียงเนื่องจากสินค้าบางกลุ่มเป็นที่สนใจจากนักท่องเที่ยว

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่าย บริษัทนำเข้าผลิตภัณฑ์มาจากต่างประเทศ ทั้งจากภูมิภาคเอเชีย และยุโรปตามมาตรฐานของบริษัทเจ้าของแบรนด์ (Principal)

### วัตถุดิบและแหล่งที่มา

เนื่องจากบริษัททำธุรกิจในรูปแบบของการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์เนมจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นการจัดหาสินค้าสำเร็จรูปนำเข้าและจำหน่ายในประเทศ ผู้ที่ผลิตสินค้าซึ่งเป็นเจ้าของแบรนด์สินค้า จากประเทศต่าง ๆ ทั้ง จีน สิงคโปร์ เยอรมัน สหราชอาณาจักร เบลเยียม อิตาลี ฟิลิปปินส์ และญี่ปุ่น จะเป็นผู้เลือกลงทุนสร้างฐานการผลิตในต่างประเทศที่มีการจัดหาวัตถุดิบได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง รวมไปถึงค่าแรงที่ต่ำกว่าที่จะผลิตในประเทศต้นกำเนิด โดยฐานการผลิตหลักจะอยู่ที่ประเทศจีนและเยอรมนี

### ค่าใช้จ่ายการทำวิจัยและพัฒนา

บริษัทมีค่าใช้จ่ายการทำวิจัยและพัฒนาในปี 2566-2568 จำนวน 76.41 ล้านบาท 136.13 ล้านบาทและ 64.60 ล้านบาทตามลำดับ

### 1.2.3 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

รายละเอียดทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจปรากฏในเอกสารแนบ 4

## 1.3 โครงสร้างการถือหุ้น

### 1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“MINT”) เป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจระดับสากล โดยประกอบด้วย 2 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจร้านอาหาร บริษัทเป็นทั้งเจ้าของ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารจัดการ และผู้ลงทุนในธุรกิจโรงแรม โดยมีพอร์ตโฟลิโอโรงแรมจำนวน 636 แห่ง ภายใต้แบรนด์ Anantara, Avani, Oaks, Tivoli, NH Collection, NH, nhow, Elewana, The Wolseley, Colbert Collection, Minor Reserve Collection, iStay, Four Seasons, St. Regis, JW Marriott และ Radisson Blu ครอบคลุม 63 ประเทศ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง แอฟริกา มหาสมุทรอินเดีย ยุโรป และทวีปอเมริกา (รวมถึงโครงการที่อยู่ระหว่างพัฒนา การร่วมลงทุนที่ได้ให้ค้ำประกันแล้ว ตลอดจนสัญญาเช่าและสัญญาบริหารที่ได้ลงนามแล้ว) นอกจากนี้บริษัทยังเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารรายใหญ่ที่สุดในเอเชีย โดยมีสาขารวมทั้งสิ้น 2,746 สาขา ใน 26 ประเทศ ภายใต้แบรนด์ The Pizza Company, The Coffee Club, Riverside Grilled Fish, Sanook Kitchen, Benihana, Bonchon, Swensen's, Sizzler, Dairy Queen, Burger King และ GAGA รวมทั้งมีร้านอาหารเพิ่มเติมกว่า 1,000 สาขา ภายใต้พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ของ MINT (เช่น S&P และ BreadTalk)

แผนภาพแสดงโครงสร้างกลุ่มธุรกิจหลักของบริษัท



บริษัทประกอบธุรกิจด้านการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา และให้เข้าศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิงและธุรกิจจัดจำหน่าย

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 ในบริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด และร้อยละ 99.73 ในบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



## 1.3.2 ผู้ถือหุ้น

## (1) รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่

รายชื่อผู้ถือหุ้น 10 อันดับแรก ณ วันที่ 10 มีนาคม 2569 (วันกำหนดสิทธิผู้ถือหุ้นที่จะเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นของบริษัท ครั้งที่ 33/2569)

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนร้อยละ
1. กลุ่มครอบครัวไฮเน็ค	1,928,694,488	34.0
1.1 นายวิลเลียม เอ็ลลวูด ไฮเน็ค	191,929,497	3.4
1.2 บริษัท ไมเนอร์โฮลดิ้ง (ไทย) จำกัด <sup>1</sup>	916,556,730	16.2
1.3 นางแคทลีน แอนน์ ไฮเน็ค	6,482	0.0
1.4 มุลนิธิไฮเน็ค	630,031	0.0
1.5 Zall Holdings Limited	770,798,525	13.6
1.6 บริษัท ไมเนอร์ บีเคเอส จำกัด	44,903,970	0.8
1.7 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	3,869,253	0.1
2. นายนิตี โสธานุเคราะห์	558,134,428	9.8
3. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด <sup>2</sup>	493,222,628	8.6
4. South East Asia UK (Type C) Nominees Limited	212,783,526	3.8
5. สำนักงานประกันสังคม	205,221,402	3.6
6. กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง	181,329,610	3.2
7. The Bank of New York Mellon	171,131,678	3.0
8. State Street Bank Europe Limited	96,191,310	1.7
9. THE HONGKONG AND SHANGHAI BANKING CORPORATION LIMITED	53,790,412	0.9
10. BBHISL NOMINEES LIMITED	48,706,339	0.9

หมายเหตุ :

- รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) จำกัด มีดังต่อไปนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	ร้อยละของจำนวนสิทธิออกเสียง
1. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	41.2
2. บริษัท ไมเนอร์ กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	29.0
3. นายเดวิด วิลเลียม ไฮเน็ค	29.7
4. นายวิลเลียม เอ็ลลวูด ไฮเน็ค	0.1
<b>รวม</b>	<b>100.0</b>

- ผู้ลงทุนใน NVDR จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางการเงินต่าง ๆ (Financial Benefits) เช่น เงินปันผลและสิทธิในการซื้อหุ้นเพิ่มทุนเสมือนการลงทุนในหุ้น แต่จะไม่มีสิทธิในการออกเสียงในที่ประชุมของบริษัทจดทะเบียน (Non – Voting Rights) (เว้นแต่กรณีการใช้สิทธิออกเสียงเพื่อลงมติเกี่ยวกับการเพิกถอนหุ้นจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ทำให้จำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของบริษัทลดลงไป ซึ่งจะมีผลให้สิทธิในการออกเสียงของผู้ถือหุ้นอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ในการตรวจสอบจำนวนหุ้นที่ถูกออกเป็น NVDR นั้น สามารถตรวจสอบได้จาก <http://www.set.or.th/nvdr>



## (2) ผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นร้อยละ 100 ในบริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลัก

### 1.3.3 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

ไม่มี

### 1.4 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

#### 1.4.1 ทุนเรือนหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568

ทุนจดทะเบียน 5,997,928,025 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,997,928,025 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

ทุนชำระแล้ว 5,669,976,977 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,669,976,977 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

จำนวนหุ้นซื้อคืน 11,450,000 หุ้น

#### 1.4.2 หุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ

-ไม่มี-

#### 1.4.3 การถือหุ้นโดย บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด (NVDR) (ณ วันที่ 10 มีนาคม 2569)

จำนวนการถือหุ้นสามัญโดย บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด (NVDR) : 493,222,628 หุ้น

คิดเป็นร้อยละ : 9

ผลกระทบต่อสิทธิการออกเสียงของผู้ถือหุ้น

-ไม่มี-

### 1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

#### 1.5.1 หลักทรัพย์แปลงสภาพ

-ไม่มี-

#### 1.5.2 หลักทรัพย์ที่เป็นตราสารหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทมีหุ้นกู้ที่บริษัทยังไม่ได้ไถ่ถอน จำนวน 28 รุ่น มียอดหนี้คงค้างรวมจำนวน 90,279 ล้านบาท

ประเภทหุ้นกู้	มูลค่าที่ออก (ล้านบาท)	อายุ	ครบกำหนด ไถ่ถอน	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 68 (ล้านบาท)
หุ้นกู้ระยะบวชถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ	1,200	15 ปี	15 มีนาคม	4.20	1,200
ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้			2574		
หุ้นกู้ระยะบวชถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ	1,000	15 ปี	27 กันยายน	4.18	1,000
ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้			2575		
หุ้นกู้ระยะบวชถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ	*1,579.00	10 ปี	19 กรกฎาคม	4.95	*1,579.00
ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้			2570		
หุ้นกู้ระยะบวชถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ	1,000	10 ปี	16 มีนาคม	3.68	1,000
ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้			2571		

ประเภทหุ้นกู้	มูลค่าที่ออก (ล้านบาท)	อายุ	ครบกำหนด ไถ่ถอน	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 68 (ล้านบาท)
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	**2,974.00	15 ปี	10 ตุลาคม 2576	4.03	**2,974.00
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,815.4	10 ปี	29 มีนาคม 2572	4.42	1,815.4
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,570	12 ปี	29 มีนาคม 2574	4.68	1,570
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,070	15 ปี	29 มีนาคม 2577	4.87	3,070
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	5,684.6	10 ปี	29 มีนาคม 2572	4.42	5,684.6
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,430	12 ปี	29 มีนาคม 2574	4.68	2,430
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,430	15 ปี	29 มีนาคม 2577	4.87	2,430
หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน	***9,795.30	-	เมื่อเลิกกิจการ หรือเมื่อผู้ออก หุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ ถอนหุ้นกู้	ร้อยละ 2.70 ต่อปี ใน 5 ปีแรก หลังจาก นั้นจะมีการกำหนด อัตราดอกเบี้ยส่วน เพิ่มตามที่กำหนดไว้ ในข้อกำหนดสิทธิ	***9,795.30
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,230.97	5 ปี 4 เดือน	24 กรกฎาคม 2570	3.60	2,230.97
หุ้นกู้ระยะบวชซื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,000	4 ปี 4 เดือน	24 กรกฎาคม 2569	3.30	2,000
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน ชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิก บริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ ถอนหุ้นกู้ ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลือก การชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสม ดอกเบี้ยจ่ายไปชำระในวันใด ๆ ก็ได้ ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้โดยไม่จำกัดระยะเวลา และจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ ออกหุ้นกู้แต่เพียงผู้เดียว โดยเป็นหุ้นกู้ ระยะบวชซื้อ ไม่มีหลักประกัน มีผู้แทน ผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด	13,000	-	เมื่อเลิกกิจการ หรือเมื่อผู้ออก หุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ ถอนหุ้นกู้	ร้อยละ 6.10 ต่อปี ใน 5 ปีแรก หลังจาก นั้นจะมีการกำหนด อัตราดอกเบี้ยส่วน เพิ่มตามที่กำหนดไว้ ในข้อกำหนดสิทธิ	13,000





ประเภทหุ้นกู้	มูลค่าที่ออก (ล้านบาท)	อายุ	ครบกำหนด ไถ่ถอน	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธ.ค. 68 (ล้านบาท)
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน ชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิก บริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ ถอนหุ้นกู้ ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลือก การชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสม ดอกเบี้ยจ่ายไปชำระในวันใด ๆ ก็ได้ ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้โดยไม่จำกัดระยะเวลา และจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ ออกหุ้นกู้แต่เพียงผู้เดียว โดยเป็นหุ้นกู้ ระบุชื่อผู้ถือ ไม่มีหลักประกัน มีผู้แทน ผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด	10,500	-	เมื่อเลิกกิจการ หรือเมื่อผู้ออก หุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ ถอนหุ้นกู้	ร้อยละ 6.10 ต่อปี ใน 5 ปีแรก หลังจาก นั้นจะมีการกำหนด อัตราดอกเบี้ยส่วน เพิ่มตามที่กำหนดไว้ ในข้อกำหนดสิทธิ	10,500
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,500	3	23 มิถุนายน 2569	3.16	1,500
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	500	5	23 มิถุนายน 2571	3.63	500
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	10	23 มิถุนายน 2576	4.22	1,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	12	23 มิถุนายน 2578	4.45	1,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	5,000	3.5	4 มกราคม 2571	3.24	5,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,000	10	4 กรกฎาคม 2577	3.98	3,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,000	3	19 พฤษภาคม 2571	2.17	3,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,000	7	19 พฤษภาคม 2575	2.85	3,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,000	10	19 พฤษภาคม 2578	3.15	2,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	5,000	3	16 มกราคม 2572	1.74	5,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,000	7	16 ธันวาคม 2575	2.47	2,000
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	10	16 ธันวาคม 2578	2.82	1,000

หมายเหตุ :

- \* หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ มูลค่า 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือเทียบเท่า 1,579,000,000 บาท (1 เหรียญสหรัฐ เท่ากับ 31.580 บาท)
- \*\* หุ้นกู้สกุลเงินยูโร ชนิดระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ มูลค่า 80 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 2,974,000,000 บาท (1 ยูโร เท่ากับ 37.175 บาท)
- \*\*\* หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน มูลค่า 300 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือเทียบเท่า 9,795,300,000 บาท (1 เหรียญสหรัฐ เท่ากับ 32.651 บาท)

## 1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทและบริษัทย่อยดังนี้

1. บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานตามงบการเงินรวมในแต่ละปี หลังหักทุนสำรองตามกฎหมายและทุนสำรองอื่น ๆ การจ่ายเงินปันผลจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลประกอบการของบริษัท สภาพคล่อง แผนการลงทุน การขยายธุรกิจ และการดำรงสถานะทางการเงิน ทั้งนี้ อยู่ภายใต้การประกาศของคณะกรรมการบริษัทเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตาม บริษัทย่อยไม่ได้กำหนดอัตราการจ่ายเงินปันผลที่แน่นอนในแต่ละปี นโยบายในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยจึงพิจารณาจากผลประกอบการของบริษัทเป็นหลัก
2. ประวัติการจ่ายเงินปันผล

สำหรับการดำเนินงาน	2566	2567	2568
1. กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน (ล้านบาท)	7,132	8,390	9,700
2. จำนวนหุ้นสามัญ (ล้านหุ้น)			
- เงินปันผลระหว่างกาล	5,596	5,670	5,670
- หัก จำนวนหุ้นซื้อคืนตามโครงการซื้อหุ้นคืน (Treasury Stock)	-	-	37**
- <b>เงินปันผลส่วนที่เหลือ</b>	5,670	5,670	5,633
3. เงินปันผลจ่ายต่อหุ้นสามัญ (บาทต่อหุ้น)	0.57	0.60	0.70
- เงินปันผลระหว่างกาล	0.25	0.25	0.30
- <b>เงินปันผลส่วนที่เหลือ</b>	0.32	0.35	0.40
4. จำนวนเงินปันผลรวมที่จ่าย (ล้านบาท)	3,213	3,402	3,954
- เงินปันผลระหว่างกาล	1,399	1,417	1,701
- <b>เงินปันผลส่วนที่เหลือ</b>	1,814	1,984	2,253
5. อัตราการจ่ายเงินปันผล* (%)	45.06	40.55	40.76

หมายเหตุ:

- \* อัตราการจ่ายเงินปันผล คำนวณจากจำนวนเงินปันผลของเงินปันผลจ่ายและกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน
- \*\* ตัวเลขแสดงจำนวนหุ้นซื้อคืนตามโครงการซื้อหุ้นคืน (Treasury Stock) ณ วันที่ 10 มีนาคม 2569 (วันกำหนดสิทธิผู้ถือหุ้นที่จะเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นของบริษัท ครั้งที่ 33/2569) ทั้งนี้ ณ วันกำหนดรายชื่อผู้มีสิทธิรับเงินปันผล (Record Date) ในวันที่ 6 พฤษภาคม 2569 จำนวนหุ้นซื้อคืนอาจมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบริษัทยังอยู่ระหว่างระยะเวลาที่จะซื้อหุ้นคืนได้ (ตั้งแต่วันที่ 3 ธันวาคม 2568 ถึงวันที่ 2 มิถุนายน 2569) ซึ่งจะส่งผลให้จำนวนหุ้นสำหรับการจ่ายเงินปันผล และจำนวนเงินปันผลรวมที่จ่ายเปลี่ยนแปลงไป

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2569 มีมติอนุมัติจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2568 ในรูปของเงินสดในอัตราหุ้นละ 0.70 บาท โดยให้จ่ายจากผลการดำเนินงานงวดวันที่ 1 มกราคม 2568 – 31 ธันวาคม 2568 อย่างไรก็ตาม บริษัทได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลสำหรับผลประกอบการครึ่งปีแรกของปี 2568 ในอัตราหุ้นละ 0.30 บาท ไปแล้ว เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2568 ดังนั้น บริษัทจะจ่ายเงินปันผลส่วนที่เหลือในอัตราหุ้นละ 0.40 บาท รวมเป็นเงินปันผลจ่ายทั้งสิ้นไม่เกิน 2,260 ล้านบาท ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการอนุมัติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ในวันที่ 24 เมษายน 2569

## 2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

### 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทไมเนอร์ตระหนักว่าการดำเนินธุรกิจในหลายประเทศและหลายอุตสาหกรรมทำให้บริษัทเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจหลากหลายรูปแบบ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การคุ้มครองผู้มีส่วนได้เสีย และการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน กลุ่มบริษัทไมเนอร์ยังตระหนักว่าความเสี่ยงดังกล่าวอาจส่งผลทั้งในเชิงบวก (โอกาส) และเชิงลบ (อุปสรรคหรือภัยคุกคาม) ด้วยเหตุนี้ บริษัทเชื่อว่าโอกาสทางธุรกิจบางประการสามารถสร้างผลตอบแทนหรือให้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินเป็นอย่างดี มีการบรรเทาความเสี่ยงลงด้วยความรอบคอบในทุกการตัดสินใจในการบริหารงาน นอกจากนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจและเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

บริษัทได้จัดทำ “กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)” ซึ่งเป็นแนวทางเชิงโครงสร้างสำหรับการระบุ ประเมิน กำหนดแนวทางตอบสนอง และติดตามความเสี่ยงของทุกหน่วยธุรกิจ การประเมินความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงในหลายมิติ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนด ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านองค์กร ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก ทั้งนี้ แต่ละกลุ่มธุรกิจมีหน้าที่ระบุทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่เดิมและความเสี่ยงเกิดใหม่ (emerging risks) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงความเสี่ยงด้าน ESG ในประเด็นสำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ

#### การกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของบริษัทมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานหลักในการขับเคลื่อนกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) โดยสนับสนุนแต่ละหน่วยธุรกิจในการจัดทำและดำเนินการมาตรการบรรเทาความเสี่ยงที่เหมาะสม ประสานการประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร และส่งเสริมวัฒนธรรมการตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงผ่านการให้คำแนะนำ เครื่องมือ และการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงยังทำหน้าที่รวบรวมและจัดทำรายงานความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลความยั่งยืนและการบริหารความเสี่ยง (Sustainability and Risk Management Oversight Committee: SRMOC) พิจารณา เพื่อทบทวนและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ รวมถึงความเสี่ยงด้าน ESG ตลอดจนประเมินประสิทธิผลของมาตรการบรรเทาความเสี่ยง

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามวงจรชีวิตความเสี่ยง (Risk Management Lifecycle) มาใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยอยู่ภายใต้ “นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท” ซึ่งเป็นข้อกำหนดอย่างเป็นทางการของบริษัท นโยบายดังกล่าวกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล ช่องทางรายงาน และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ทุกหน่วยธุรกิจต้องปฏิบัติตามอย่างสอดคล้องกัน

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หน่วยธุรกิจจะระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน ปฏิบัติการ กฎหมายและข้อกำหนด ESG เทคโนโลยี องค์กร ชื่อเสียง และความเสี่ยงจากภายนอก ตลอดจนประเมิน “ความเสี่ยงเกิดใหม่” (Emerging Risks) ที่อาจมีนัยสำคัญในอนาคต
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงที่ถูกระบุจะถูกประเมินทั้งด้าน “โอกาสเกิด” และ “ผลกระทบ” โดยใช้เกณฑ์และตารางประเมินความเสี่ยงมาตรฐานเดียวกัน (Standardized Risk Matrices) เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงระหว่างกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritization) ความเสี่ยงจะถูกจัดลำดับตามความสำคัญและผลกระทบต่อกลยุทธ์ การดำเนินงาน ผลประกอบการทางการเงิน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ฝ่ายบริหารมุ่งความสนใจไปที่ “ความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญสูงสุด” (Material Risks) เป็นลำดับแรก



4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) บริษัทออกแบบและดำเนินมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึง การลดความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง หรือการหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยมาตรการดังกล่าวจะถูกปรับให้สอดคล้องกับประเภทของความเสี่ยงและบริบทของแต่ละธุรกิจ
5. การติดตามและรายงานผล (Monitoring & Reporting) บริษัทติดตามสถานะและประสิทธิภาพของมาตรการตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมรายงานความเสี่ยงสำคัญและการเปลี่ยนแปลงสถานะของความเสี่ยงผ่านสายการบริหาร รวมถึงเสนอรายงานต่อ SRMOC เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

### เครื่องมือและวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการสนับสนุนโดยระบบบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise-wide Risk Management Solution) ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจในการระบุ บันทึก และติดตามความเสี่ยง รวมถึงแผนบรรเทาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือนี้ช่วยให้การรายงานความเสี่ยงมีความสม่ำเสมอมากขึ้น และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งกลุ่มบริษัท

นอกเหนือจากกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสร้างวัฒนธรรมการตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้นำธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้และทักษะด้านการบริหารความเสี่ยง ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและระเบียบวิธีด้านความเสี่ยง รวมทั้งสนับสนุนการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้ว แนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัทได้รับการออกแบบเพื่อเสริมความแข็งแกร่งในการตัดสินใจ สนับสนุนการสร้างคุณค่าในระยะยาว และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

### 2.2 ปัจจัยความเสี่ยง

การดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ย่อมมีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ กำไร มูลค่าสินทรัพย์ สภาพคล่อง ราคาหุ้น และชื่อเสียงของบริษัท การบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการระบุความเสี่ยงเกิดใหม่ตั้งแต่เนิ่น ๆ แม้ยังไม่เป็นสาระสำคัญในปัจจุบัน แต่มีศักยภาพที่จะส่งผลในระยะยาว จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ

ปัจจัยความเสี่ยงที่ระบุในส่วนนี้ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่มีอยู่เดิมและความเสี่ยงเกิดใหม่ ซึ่งได้ผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัท โดยมีการประเมินความเสี่ยงในบริบทของ “เสาหลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Pillars)” เพื่อให้ฝ่ายบริหารพิจารณาทั้งมิติทางการเงินและมิติทางด้าน ESG

#### ผลกระทบจากความเสี่ยงต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์ของบริษัท



2.2.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินงานธุรกิจ

1. การกระจุกตัวของสินทรัพย์ในภูมิภาค และการพึ่งพาตลาดหลัก

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
จากการขยายธุรกิจของบริษัทในหลายภูมิภาค ได้แก่ ประเทศไทย ยุโรป มัลดีฟส์ ออสเตรเลีย จีน ลาตินอเมริกา แอฟริกา และตะวันออกกลาง ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวในบางพื้นที่และตลาดนักท่องเที่ยวหลัก การพึ่งพาตลาดหรือกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่มมากเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อการประกอบการและศักยภาพการเติบโตในระยะยาวของบริษัท	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน การสร้างพันธมิตรและการเข้าถึง	<ul style="list-style-type: none"><li>● ปรับสัดส่วนรายได้ให้เหมาะสม โดยสร้างสมดุลของรายได้จากธุรกิจหลากหลายประเภท ทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และธุรกิจร้านอาหาร เพื่อลดการพึ่งพาแหล่งรายได้ใดรายได้หนึ่ง</li><li>● กระจายความหลากหลายของพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ ผ่านการเสริมความแข็งแกร่ง และการขยายแบรนด์ในหลายกลุ่มตลาด ตั้งแต่เซกอร์วิสอพาร์ทเมนต์ไปจนถึงโรงแรมระดับลักซ์ชูรี จากอาหารตะวันตกถึงอาหารเอเชียและไฟน์ไดนิ่ง ตลอดจนสินค้าไลฟ์สไตล์ เช่น เครื่องครัว เครื่องแต่งกาย และของสะสมอาร์ตพอย</li><li>● ขยายการค้าเงินลงทุนสู่หลายภูมิภาค ครอบคลุมเอเชียแปซิฟิก แอฟริกา ตะวันออกกลาง ยุโรป และอเมริกา เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งเพียงตลาดเดียว</li><li>● ขยายฐานลูกค้าและตลาดหลัก (Feeder Markets) ด้วยการกระจายนักท่องเที่ยวทั้งระยะใกล้และระยะไกล เพื่อหลีกเลี่ยงการพึ่งพาตลาดนักท่องเที่ยวใดตลาดหนึ่งมากเกินไป</li><li>● เพิ่มสัดส่วนรายได้แบบค่าธรรมเนียม (Fee-based Model) ผ่านการขายสัญญาบริหารจัดการโรงแรมและแฟรนไชส์ ทั้งในตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ เพื่อสนับสนุนการเติบโตในรูปแบบ Asset-light</li></ul>

2. การเปลี่ยนแปลงของวัฏจักรเศรษฐกิจ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ภาวะเศรษฐกิจถดถอย เงินเฟ้อ การลดลงของการใช้จ่ายเพื่อการพักผ่อน และความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่อ่อนตัวลง อาจส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าและบริการของบริษัท สถานการณ์ดังกล่าวอาจทำให้รายได้ลดลง การเติบโตชะลอตัวลง และกดดันต้นทุนต่ออัตรากำไรของบริษัท	ความเสี่ยงภายนอก	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุนในการสร้างพันธมิตรและการเข้าสู่กิจการ	<ul style="list-style-type: none"><li>• ใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของแบรนด์ พอร์ตผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อรองรับโอกาสการฟื้นตัวของตลาด โดยบริษัทมุ่งขยายธุรกิจในรูปแบบ Asset-light เพื่อรักษาสภาพคล่องในระยะสั้นถึงระยะกลาง</li><li>• เสริมความแข็งแกร่งในการบริหารรายได้และเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนในทุกช่องทางและทุกหน่วยธุรกิจ พร้อมผลักดันนวัตกรรม เช่น รูปแบบร้านค้าใหม่ แพลตฟอร์มบริหารความภักดีลูกค้า (Brand Loyalty Platform) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</li><li>• เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เงินลงทุน (CAPEX) และขยายธุรกิจในรูปแบบ Asset-light เพื่อรักษากระแสเงินสด โดยเงินลงทุนส่วนใหญ่จะมาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของบริษัทและการจัดหาเงินทุนเฉพาะทาง ทั้งนี้ บริษัทมุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและการยกระดับผลิตภาพในทุกหน่วยธุรกิจและทุกภูมิภาคเพื่อเสริมเสถียรภาพทางการเงิน</li><li>• ความหลากหลายของพอร์ตโฟลิโอแบรนด์และผลิตภัณฑ์ของบริษัทในหลายกลุ่มตลาด ช่วยลดความเสี่ยงจากวัฏจักรเศรษฐกิจ และเพิ่มความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมการตลาด</li><li>• บริษัทปรับปรับธุรกิจให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นในระยะกลางถึงระยะยาว โดยยึดตามแนวโน้มตลาดอย่างต่อเนื่องและนำไปประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยธุรกิจ พร้อมมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพลูกค้า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน รวมถึงความยั่งยืน</li></ul>

3. ความเสี่ยงจากสินทรัพย์เข้าและภาวะผูกพันตามสัญญาเช่า	รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากสินทรัพย์เข้าและภาวะผูกพันตามสัญญาเช่า	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานในโรงแรมเช่า ร้านอาหาร และร้านค้าปลีก อาจทำให้ประสิทธิภาพของ มาตรการลดต้นทุนต่ำกว่าเมื่อเทียบกับธุรกิจที่บริษัทเป็น เจ้าของหรือธุรกิจแฟรนไชส์	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	2. การสร้างมูลค่าและ ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทดำเนินการเจรจาปรับปรุงเงื่อนไขสัญญาเช่าในเชิงรุก โดยเพิ่มสัดส่วนค่าเช่าแบบผันแปรในกรณีที่เหมาะสม เพื่อช่วยรักษาระดับความสามารถในการทำกำไรในช่วงภาวะชะลอตัวของตลาด</li> <li>บริษัทยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่า เพื่อสนับสนุนโอกาสในการต่อสัญญาภายใต้เงื่อนไขที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ</li> <li>บริษัทโครงสร้างสัดส่วนธุรกิจภายใต้ทรัพย์สินเช่าให้เหมาะสม รวมถึงการใช้สัญญาเช่าระยะสั้นในบางตลาด เช่น ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้</li> <li>เดินหน้าขยายพอร์ตการลงทุนในรูปแบบ Asset-light อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน</li> </ul>



4. การโจมตีทางโลกไซเบอร์ (Cyber-attacks) การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัว (Data Protection and Privacy)

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
การดำเนินงานของบริษัทต้องอาศัยการเก็บรวบรวม ใช้งาน ส่งผ่าน และจัดเก็บข้อมูลสำคัญของบริษัท รวมถึงข้อมูลของลูกค้า ผู้เข้าพัก ลูกค้าร้านอาหาร และพนักงานบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ข้อมูลเหล่านี้ครอบคลุมทั้งข้อมูลที่เป็นความลับทางธุรกิจและข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีมาตรการปกป้องอย่างเข้มงวดเพื่อป้องกันการเข้าถึงหรือการนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี	4. นวัตกรรมและดิจิทัล 6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทลงทุนพัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถด้านความมั่นคงปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ผ่านการนำเทคโนโลยีความปลอดภัยแบบอัตโนมัติและแบบปรับตัวได้มาใช้ โดยความร่วมมือกับพันธมิตรด้านความมั่นคงไซเบอร์ระดับสากล</li><li>บริษัทดำเนินการทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปี และประเมินช่องโหว่ด้านความปลอดภัยรายเดือน เพื่อระบุความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในสินทรัพย์ไอทีและดำเนินมาตรการแก้ไขอย่างทันท่วงที ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการยกระดับการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง</li><li>บริษัทตอบรับต่อรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยเสริมความแข็งแกร่งให้กับโครงสร้างพื้นฐานของระบบ Virtual Private Network (VPN) และระบบเชื่อมต่อสำหรับการทำงานทางไกล โดยขยายขีดความสามารถของ VPN และแบนด์วิดท์เครือข่าย เพื่อให้ข้อมูลทั้งหมดที่ส่งผ่าน VPN ถูกเข้ารหัสเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามภายนอก</li><li>บริษัทคงไว้ซึ่งกรอบการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัว (Data Privacy &amp; Protection Framework) ที่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการจัดการข้อมูลอย่างรับผิดชอบ คุ่มครองสิทธิความเป็นส่วนตัว และบังคับใช้หลักการคุ้มครองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอในทุกหน่วยธุรกิจ</li><li>บริษัทดำเนินการประเมินความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ด้วยตนเอง และว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอก เพื่อทดสอบระบบตามมาตรฐานสากล การประเมินเหล่านี้ช่วยยืนยันสถานะด้านความปลอดภัยของบริษัท สนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสะท้อนถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อลูกค้า</li></ul>

นอกจากนี้จากช่องทางโซเชียลมีเดียในบริษัทซึ่งพาดูให้บริการภายนอกหลายรายในการดำเนินงานด้านแพลตฟอร์มเทคโนโลยี โซเชียลมีเดีย การประมวลผลข้อมูล และการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ผู้ให้บริการเหล่านี้มีระดับ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความพร้อมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แตกต่างกัน ความอ่อนแอหรือการควบคุมที่ไม่เพียงพอในระบบของผู้ ให้บริการภายนอกอาจทำให้บริษัทเผชิญความเสี่ยงจาก การรั่วไหลของข้อมูล การเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือ การหยุดชะงักของบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการ ควบคุมโดยตรงของบริษัท			<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทเสริมการกำกับดูแลผู้ให้บริการเทคโนโลยีภายนอก โดยนำแนวปฏิบัติด้าน ความปลอดภัยที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO มาใช้และติดตามการปฏิบัติตาม ข้อกำหนดด้านความปลอดภัยของรายไ้เซอร์และตรวจสอบข้อมูลอย่างใกล้ชิด เพื่อลด ความเสี่ยงจากช่องโหว่ของระบบภายนอก</li><li>บริษัทดำเนินงานภายใต้ระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System: ISMS) ซึ่งได้รับการรับรองตาม มาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 โดยเป็นกรอบการทำงานที่เป็นระบบสำหรับการ บริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของบริษัท</li></ul>

5. การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) และการหยุดชะงักของระบบที่สำคัญต่อธุรกิจ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
บริษัทพึ่งพาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีในการดำเนินงานหลัก กิจกรรมด้านการขายและการตลาด รวมถึงการมีส่วน ร่วมกับลูกค้า เทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน งานหลักอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ กำหนดความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพของ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	1. เครือข่ายแบรนด์ที่ แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและ ประสิทธิภาพ 4. นวัตกรรมและดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทบูรณาการที่ความสามารถด้านดิจิทัลเข้ากับกลยุทธ์ระยะยาว โดยรักษาการ ลงทุนอย่างต่อเนื่องในแพลตฟอร์มเทคโนโลยีหลัก ช่องทางดิจิทัล ความสามารถ ด้านข้อมูล และระบบที่เชื่อมต่อกับลูกค้า เพื่อเสริมความสามารถในการแข่งขันและ ความพร้อมสำหรับอนาคต</li></ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ลูกค้า และความเกี่ยวข้องของแบรนด์ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว			<ul style="list-style-type: none"><li>• บริษัทดำเนินการทบทวนเทคโนโลยีด้านการตลาด (Marketing Technology Review) อย่างครอบคลุม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของช่องทางในทุกช่องทาง และทำให้ระบบ กระบวนการ และเครื่องมือดิจิทัลสามารถรองรับประสบการณ์ลูกค้าได้อย่างไร้รอยต่อ ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และเพิ่มระดับการทำงานอัตโนมัติอย่างต่อเนื่อง</li><li>• บริษัทพัฒนาศักยภาพทางดิจิทัลที่เชื่อมต่อกับลูกค้า รวมถึงเว็บไซต์ แอปพลิเคชันบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ และแพลตฟอร์มการจองและสั่งซื้อแบบดิจิทัล โดยผสานหลักเกณฑ์ด้าน UX/UI การปรับแต่งประสบการณ์เฉพาะบุคคล และมาตรฐานด้านประสิทธิภาพ เพื่อรองรับความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกัน บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบปฏิบัติการหลัก เช่น ระบบ POS ระบบบริหารสินค้า และระบบบัญชี ซึ่งเป็นระบบที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานและการเงินในระดับสูงกว่าระบบดิจิทัลส่วนหน้า</li><li>• สำหรับธุรกิจร้านอาหาร บริษัทมุ่งมั่นในการมอบประสบการณ์ O2O (Online to Offline) ที่ไร้รอยต่อผ่านการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่<ul style="list-style-type: none"><li>- ยกกระดับประสบการณ์แบบ Omni-Channel ผ่านแอปพลิเคชันแบรนด์ของไมเนอร์ เพื่อมอบประสบการณ์ร้านอาหารดิจิทัลแบบครบวงจร (360 องศา) ที่ผสานช่องทางออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน</li><li>- บริษัทขยายช่องทางบริการลูกค้าที่ขับเคลื่อนด้วย AI เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนอง การปรับแต่งประสบการณ์ และการเข้าถึงลูกค้า</li><li>- เสริมขีดความสามารถด้านดิจิทัลขององค์กร ผ่านการปรับปรุงระบบให้ทันสมัย รวมฐานข้อมูลและแพลตฟอร์ม และขยายการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น CRM การวิเคราะห์ข้อมูล และระบบการตลาดอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการรักษาลูกค้า</li></ul></li></ul>
ลูกค้า และความเกี่ยวข้องของแบรนด์ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว			
หากบริษัทไม่สามารถพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลให้ทันต่อความก้าวหน้า เช่น การนำระบบใหม่มาใช้ การพัฒนาช่องทางดิจิทัล หรือการใช้ข้อมูลในการขับเคลื่อนธุรกิจ อาจส่งผลให้ความสามารถในการดึงดูดและรักษาลูกค้าลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและโอกาสการเติบโตในหน่วยธุรกิจต่าง ๆ			
ระบบปฏิบัติการของบริษัทที่ล้าสมัย เช่น ระบบขายหน้าร้าน (POS) ระบบบริหารสินค้า และแพลตฟอร์มธุรกรรม และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานและการเงินที่เร่งด่วนกว่าช่องทางดิจิทัลที่ใช้กับลูกค้า ความซับซ้อนของระบบสำคัญเหล่านี้อาจทำให้บริษัทไม่สามารถจัดเก็บรายได้ได้ตามปกติ กระทั่งต่อการดำเนินงานของร้านอาหารและโรงแรม และสร้างผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ความเสี่ยงนี้ยังคงเป็นประเด็นสำคัญเนื่องจากอายุของระบบเดิม			
ความซับซ้อนของระบบธุรกิจสำคัญหรือแพลตฟอร์มเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นที่เกิดจากความล้มเหลวของระบบ ช่องว่างในการบูรณาการ เหตุการณ์ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ หรือการพึ่งพาเทคโนโลยีของผู้ให้บริการภายนอก อาจนำไปสู่ความล่าช้าในการดำเนินงาน ความพร้อม			

ประสิทธิภาพความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>รายละเอียดความเสี่ยง</p> <p>ประสิทธิภาพความเสี่ยง</p> <p>รายละเอียดความเสี่ยง</p> <p>ประสิทธิภาพความเสี่ยง</p>	<p>ผลกระทบต่อ เสถียรภาพกลยุทธ์</p> <p>ผลกระทบต่อ เสถียรภาพกลยุทธ์</p> <p>ผลกระทบต่อ เสถียรภาพกลยุทธ์</p> <p>ผลกระทบต่อ เสถียรภาพกลยุทธ์</p>	<p>แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง</p> <p>แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง</p> <p>แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง</p> <p>แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง</p>



6. การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง			ผลกระทบต่อ เสถียรเชิงกลยุทธ์	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
	รายละเอียดความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง			
ความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นความชอบด้านอาหาร แนวโน้มการบริโภค พฤติกรรมการสั่งซื้อและการชำระเงิน การโต้ตอบผ่านช่องทางดิจิทัล รวมถึงรูปแบบการใช้ชีวิตในวงกว้าง ล้วนส่งผลต่อทิศทางของอุตสาหกรรมบริการและอาหารเป็นอย่างมาก	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
ความล่าช้าอย่างต่อเนื่องของบริษัทซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างผู้บริโภคและแนวโน้มเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบและวิธีการเตรียมอาหาร ไปจนถึงช่องทางดิจิทัลที่ผู้บริโภคให้ความนิยม	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
หากบริษัทไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างทันทั่วถึง อาจส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง ความภักดีของลูกค้าลดลง และความน่าเชื่อถือของสินค้าและบริการภายใต้แบรนด์โรงแรมและร้านอาหารของบริษัทจะลดลง ในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่มีพลวัตสูงและซับซ้อนด้วยคุณค่า ความล่าช้าในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ จุดเชื่อมต่อทางดิจิทัล หรือกลยุทธ์การกำหนดจุดยืนของแบรนด์ อาจนำไปสู่การสูญเสีย	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
บริษัทดำเนินการวิจัยผู้บริโภคและตลาดอย่างต่อเนื่องในทุกแบรนด์หลัก เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างผู้บริโภค ความต้องการด้านโภชนาการ พฤติกรรมการสั่งซื้อ และแนวโน้มด้านไลฟ์สไตล์ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนและประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
บริษัทนำระบบ CRM มาใช้และพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการทำการตลาดอัตโนมัติ การแบ่งกลุ่มลูกค้า และการสร้างปฏิสัมพันธ์เฉพาะบุคคล รวมถึงการทำความเข้าใจและแจ้งและการใช้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับทั้งธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
บริษัทขยายความหลากหลายของเมนูและตัวเลือกด้านโภชนาการ เช่น เมนูจากพืช (plant-based) เมนูน้ำตาลต่ำ คาร์โบไฮเดรตต่ำ แคลอรีต่ำ และตัวเลือกเพื่อสุขภาพอื่น ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านสุขภาพและไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Refresh) และการพัฒนานวัตกรรม โดยให้แต่ละแบรนด์คงคุณค่าหลักของตนเอง พร้อมตอบสนองต่อแนวโน้มอาหาร พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ยังคงขับเคลื่อนโดยข้อมูลเชิงลึกและคำแนะนำจากผู้วิจัยและพัฒนาด้านอาหารของบริษัท (Brands R&D)	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง
ยกระดับประสบการณ์ลูกค้าตลอดเส้นทาง (Customer Journey) ผ่านโซลูชันแบบ Omni-channel เพื่อมอบประสบการณ์ที่ไร้รอยต่อทั้งการรับประทานอาหารในร้าน การส่งผ่านมือถือ บริการจัดส่ง โปรแกรมสมาชิก แพลตฟอร์มออนไลน์ และระบบ Large	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ผลกระทบต่อเสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	รายละเอียดความเสี่ยง

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
จำนวนลูกค้า แรงกดดันด้านรายได้ และการลดลงของความเกี่ยวข้องทางการตลาดของบริษัทในระยะยาว			<p>Language Models (LLMs) โดยอาศัยเนื้อหาดิจิทัลที่สอดคล้องกัน การจัดการสินทรัพย์ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และโครงสร้างข้อมูลแบบบูรณาการ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทเสริมสร้างระบบนิเวศด้านความภักดีของลูกค้า (Loyalty Ecosystem) และยกระดับการปรับแต่งประสบการณ์เฉพาะบุคคล โดยใช้ข้อมูลจาก CRM และการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า ปรับข้อเสนอให้เหมาะสม และเพิ่มอัตราการรักษาลูกค้าในธุรกิจร้านอาหารและโรงแรมในระยะยาว</li><li>บริษัทใช้การวิเคราะห์เชิงคาดการณ์และข้อมูลระดับองค์กร เพื่อคาดการณ์รูปแบบการบริโภคใหม่ๆ ปรับพอร์ตเมนูและผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสม วางกลยุทธ์ส่งเสริมการขายที่ตรงกลุ่ม และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าด้วยกระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล</li><li>ประเมินและเตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับความต้องการด้านการค้นหา การได้ตอบ และการเปลี่ยนแปลงยอดขายโดยตรงบนระบบ LLM ซึ่งจะเป็นช่องทางธุรกิจที่สำคัญในอนาคต</li></ul>

7. ความเสี่ยงจากอัตราเงินเฟ้อและต้นทุนที่มีโอกาสเพิ่มสูงขึ้น

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบเบื้องต้น	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
			ผลกระทบบ่อย เสถียรเชิงกลยุทธ์
ภาวะเงินเฟ้อที่อยู่ที่อยู่ในระดับสูงและยืดเยื้อก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท เนื่องจากทำให้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในหลายด้าน ทั้งวัตถุดิบ แรงงาน สาธารณูปโภค โลจิสติกส์ และต้นทุนทางการเงิน ซึ่งอาจกดดันอัตรากำไรและลดความสามารถในการทำกำไร โดยเฉพาะในช่วงที่กำลังซื้อของผู้บริโภคอ่อนตัวลง	ความเสี่ยงภายนอก	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทบริหารต้นทุนในห่วงโซ่อุปทานเชิงรุก โดยติดตามแนวโน้มราคาวัตถุดิบเสริมสร้างความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ และจัดเก็บสต็อกในช่วงที่ราคามีความเหมาะสม เพื่อลดความผันผวนของต้นทุน</li><li>บริษัทเพิ่มประสิทธิภาพส่วนผสมของเมนูและต้นทุนวัตถุดิบ ผ่านการทบทวนยอดขายและต้นทุนวัตถุดิบ ปรับองค์ประกอบเมนู และปรับสมดุลระหว่างอาหารต้นทุนสูงและต้นทุนต่ำเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไร</li><li>บริษัทออกแบบเมนูใหม่อย่างมีกลยุทธ์เพื่อคงความคุ้มค่าในมุมมองของลูกค้า พร้อมสนับสนุนโครงสร้างต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมการปรับปริมาณอาหาร การเปลี่ยนวัตถุดิบทดแทน และการส่งเสริมเมนูที่มีอัตรากำไรสูง</li><li>บริษัทกำหนดกลยุทธ์การปรับราคาอย่างเหมาะสม โดยสร้างสมดุลระหว่างความสามารถในการแข่งขันและการปกป้องอัตรากำไร เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับราคามีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน และสะท้อนความสามารถในการจ่ายของผู้บริโภคและสภาวะตลาด</li><li>บริษัทปรับปรุงราคาห้องพักและราคาอาหารในร้านอาหารอย่างเหมาะสม เมื่อมีปัจจัยสนับสนุน เช่น อุปสงค์ของตลาดที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่สูงขึ้น การยกระดับคุณภาพบริการ หรือการวางตำแหน่งแบรนด์ โดยให้สอดคล้องกับคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง</li><li>บริษัทเสริมความแม่นยำด้านการพยากรณ์และการวางแผนสถานการณ์จำลอง (Scenario Planning) ผ่านแบบจำลองทางการเงินและการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อคาดการณ์ผลกระทบจากภาวะเงินเฟ้อต่อโครงสร้างต้นทุน ราคา และประสิทธิภาพ ผู้บริโภค ทำให้สามารถปรับการดำเนินงานได้อย่างทัน่วงที</li></ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพทางการเงิน	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง		<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทเสริมสร้างโครงการเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนข้ามธุรกิจ เช่น การลดปริมาณขยะอาหาร การเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน และมาตรการประหยัดพลังงาน เพื่อรับมือกับแรงกดดันจากเงินเฟ้อที่ยังยั่งยืนและสนับสนุนความแข็งแกร่งของธุรกิจในระยะยาว</li> <li>ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ โดยอาศัยตำแหน่งทางแบรนด์ที่แข็งแกร่ง เพื่อรักษาความสามารถในการกำหนดราคา (pricing power) และขจัดต้นทุนที่สูงขึ้นบางส่วน ช่วยปกป้องความสามารถในการทำกำไรและอัตรากำไรของบริษัท</li> </ul>

8. ความไม่แน่นอนของอัตราดอกเบี้ย

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพทางการเงิน	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
อัตราดอกเบี้ยที่มีความผันผวนส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินเพิ่มขึ้นและกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัท โดยเฉพาะในสภาวะแวดล้อมที่เงินเฟ้ออยู่ในระดับสูง การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยอย่างรวดเร็วตามนโยบายการเงินอาจทำให้ต้นทุนการกู้ยืมสูงขึ้น ส่งผลต่อเงื่อนไขการรีไฟแนนซ์ และลดความยืดหยุ่นทางการเงินของบริษัท	ความเสี่ยงด้านการเงิน	2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุนการสร้างพันธมิตรและการเข้าซื้อกิจการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามสภาพเศรษฐกิจมหภาค แนวโน้มอัตราดอกเบี้ย และทิศทางนโยบายของธนาคารกลางอย่างใกล้ชิด เพื่อสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ด้านเงินทุนและการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง</li> <li>บริหารความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ยผ่านเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มความสามารถในการคาดการณ์ต้นทุนการเงินและกระแสเงินสด</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพพอร์ตการลงทุนด้วยการผสมผสานอัตราดอกเบี้ยคงที่และลอยตัวอย่างเหมาะสม พร้อมกระจายอายุสัญญา (Maturity Profile) เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านการปรับราคาและการรีไฟแนนซ์</li> </ul>

ในภาวะนโยบายการเงินที่ตึงตัว การบริหารหนี้ย่อมมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ หากไม่มีการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นด้านราคา การป้องกันความเสี่ยง (Hedging) หรือการบริหาร



รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
โครงสร้างพอร์ตการลงทุน บริษัทอาจเผชิญต้นทุนทางการเงินที่สูงขึ้น ความสามารถในการระดมสภาพคล่องลดลง และแรงกดดันต่อผลการดำเนินงานโดยรวม	ประเภทความเสี่ยง	เสาหลักเชิงกลยุทธ์	<div>แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• คงความหลากหลายของแหล่งเงินทุน ทั้งจากสถาบันการเงิน เครื่องมือในตลาดทุนหลายสกุลเงิน และหลายภูมิภาค เพื่อลดความเสี่ยงจากการกระจุกตัวและเสริมความยืดหยุ่นทางการเงิน</li><li>• นำกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านคลัง (Treasury Risk-Management Framework) ครอบคลุมไปด้วยนโยบาย กระบวนการจัดการวงเงิน และกระบวนการติดตามอย่างเป็นระบบมาใช้ เพื่อบริหารความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ยในช่วงวัฏจักรนโยบายการเงินที่เปลี่ยนแปลง</li><li>• ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดิจิทัล รวมถึงเทคโนโลยี AI และระบบสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสในการติดตามความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ย ปรับกลยุทธ์ด้านเงินทุนให้เหมาะสม พยายามหลีกเลี่ยงทางดอกเบี้ย และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนการกู้ยืม</li></ul>
9. ความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์	ประเภทความเสี่ยง	เสาหลักเชิงกลยุทธ์	<div>แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง</div> <ul style="list-style-type: none"><li>• กระจายพื้นที่การดำเนินงานเพื่อรองรับความเสี่ยงจากความผันแปรในภูมิภาคและการเปลี่ยนแปลงของเส้นทางการค้า</li><li>• ติดตามสถานการณ์ทางภูมิรัฐศาสตร์ทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศอย่างใกล้ชิด พร้อมประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที และประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่นและพันธมิตรได้อย่างเหมาะสม</li><li>• ดำรงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) และแผนบริหารจัดการภาวะวิกฤต โดยมีทีมตอบสนองเหตุเฉพาะกิจและกระบวนการ</li></ul>

► การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

## 2.2.2 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)

### 1. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ – ความเสี่ยงทางกายภาพ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
การดำเนินงานของบริษัทในหลายภูมิภาคทั่วโลกเผชิญกับภัยพิบัติทางธรรมชาติที่หลากหลาย เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม ภัยแล้ง อุณหภูมิที่สูงขึ้น การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ และความไม่เสถียรของระบบการเกษตร	ความเสี่ยงด้าน ESG	6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทติดตามความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาบูรณาการในแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) และภาวะวิกฤติการณ์การจำลอง (Scenario Analysis) เพื่อยกระดับความพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์สภาพอากาศรุนแรง การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน และผลกระทบที่เกิดขึ้นตามลักษณะเฉพาะของพื้นที่</li> <li>กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมในทุกพื้นที่การดำเนินงานและตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การลดของเสีย และการคุ้มครองความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม</li> <li>บริษัทได้มีพันธสัญญาด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรลุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี 2050 ตามหลักวิทยาศาสตร์ด้านสภาพภูมิอากาศ และร่วมสนับสนุนความพยายามระดับโลกในการจำกัดอุณหภูมิโลกไม่ให้สูงเกิน 1.5°C</li> <li>- ลดอัตราของเสียอินทรีย์สู่หลุมฝังกลบของธุรกิจโรงแรมร้อยละ 50 ภายในปี 2030 เมื่อเทียบกับปีฐาน 2021</li> <li>- ลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวในกระบวนการดำเนินงานของบริษัท</li> </ul> </li> <li>บริษัทร่วมมือกับองค์กรด้านการอนุรักษ์เพื่อสนับสนุนมาตรการคุ้มครองระยะยาวสำหรับช้าง เต่า และสัตว์ป่าอื่น ๆ รวมถึงถิ่นอาศัยของสัตว์ พร้อมพัฒนาแนวทางอนุรักษ์ที่มุ่งสร้างผลกระทบเชิงบวกอย่างยั่งยืน</li> </ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
นอกเหนือจากผลกระทบต่อการท่องเที่ยวแล้ว การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศยังส่งผลกระทบต่อระบบการเกษตรทั่วโลก ทั้งในด้านผลผลิตพืชผล สุขภาพปศุสัตว์ และโลจิสติกส์การผลิตรายการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปริมาณวัตถุดิบราคา และความมั่นคงของห่วงโซ่อุปทาน ความเชื่อมโยงดังกล่าวหมายถึงความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศกายภาพสามารถส่งผลกระทบต่อหลายมิติของการดำเนินงาน ผลกระทบการ และความสามารถในการฟื้นตัวในระยะยาวของบริษัท			<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทอาศัยโอกาสจากความตื่นตัวด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพื่อขยายการสื่อสารเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและผลิตภัณฑ์ด้านความยั่งยืนแก่ลูกค้า โดยนำเสนอสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น แก้วกาแฟแบบนำกลับมาใช้ซ้ำได้ และการลดการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติก เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า</li> <li>ส่งเสริมประสบการณ์ด้านความยั่งยืนแก่แขกผู้เข้าพัก ผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติจริง และโครงการสร้างความตระหนักรู้ เช่น โครงการฟื้นฟูปะการัง และกิจกรรมอนุรักษ์สัตว์ป่า</li> <li>เสริมความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยบูรณาการข้อมูลความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศในการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ โดยเฉพาะวัตถุดิบที่พึ่งพาภาคเกษตรซึ่งมีความเสี่ยงต่อความผันผวนตามสภาพภูมิอากาศ</li> </ul>
2. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ – ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงผ่าน			
รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
เมื่อรัฐบาลในหลายประเทศเริ่มงวดข้อกำหนดด้านสภาพภูมิอากาศมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กลไกการกำหนดราคาคาร์บอน หรือมาตรฐานประสิทธิภาพอาคารและสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น บริษัทอาจเผชิญต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ความจำเป็นในการลงทุนด้านทุน และผลกระทบต่อความสามารถในการ	ความเสี่ยงด้าน ESG		<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทติดตามกฎระเบียบด้านสภาพภูมิอากาศ กลไกราคาคาร์บอน และมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกประเทศที่บริษัทดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดได้อย่างทั่วถึงที่และรองรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์</li> <li>บริษัทลงทุนในโครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านพลังงานและการจัดการทรัพยากร เช่น การปรับปรุงระบบอาคาร การเพิ่มประสิทธิภาพสาธารณูปโภค และการ</li> </ul>



รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
แข่งขันของสินทรัพย์ในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบเหล่านี้ทำให้บริษัทต้องปรับเปลี่ยนระบบพลังงานประสิทธิภาพอาคาร และแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการคาร์บอนอย่างต่อเนื่อง			ยกระดับกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเสริมความยืดหยุ่นในระยะยาว
พฤติกรรมผู้บริโภคยังเปลี่ยนแปลงไปสู่การเดินทางที่ปล่อยคาร์บอนต่ำและที่พักซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทรัพยากรหรือจุดหมายปลายทางที่มีความเข้มแข็งคาร์บอนสูงหรือมีโครงสร้างพื้นฐานด้านความยั่งยืนจำกัดโอกาสเชิงภูมิศาสตร์หรือมีตลาดลดลง ในขณะที่ท่าอากาศยานที่มีระบบขนาดความถี่หรือมีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มแข็งอาจได้รับสิทธิหรือมีมูลค่าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต้นทุนการดำเนินงานของสายการบิน ภาษีคาร์บอน หรือโครงสร้างเศรษฐกิจของเที่ยวบินระยะไกล อาจส่งผลต่อรูปแบบการเดินทางทั่วโลก ซึ่งมีผลต่อการคาดการณ์ความต้องการการจัดสรรตลาดหลัก และการวางแผนพอร์ตโฟลิโอในระยะยาว			<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทตระหนักถึงแนวโน้มการเติบโตของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และได้ดำเนินมาตรการผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและร่วมมือกับพันธมิตร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ติดตามแนวโน้มของผู้บริโภคและรูปแบบการจองที่พักที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเดินทางระยะใกล้ รวมถึงระบุแหล่งท่องเที่ยวที่อาจได้รับผลกระทบอย่างมากจากการเดินทางระยะไกล และทำการวิเคราะห์ผลกระทบจากกฎระเบียบที่ใกล้จะบังคับใช้ในภูมิภาคอื่น ๆ<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทติดตามความเห็นและพฤติกรรมของการจองของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเลือกการท่องเที่ยวแบบเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและแนวโน้มการเลือกปลายทางที่อยู่ในใกล้ขึ้น พร้อมระบุจุดหมายปลายทางที่ได้รับการผลกระทบจากข้อจำกัดของการเดินทางระยะไกล และวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตจากกรณีนี้คล้ายคลึงกันในภูมิภาคอื่น</li><li>บริษัทปรับรูปแบบการปรับตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการต่อรูปแบบการเดินทางที่เปลี่ยนไป และระบุแนวทางที่ประสบความสำเร็จ</li><li>บริษัทเพิ่มสัดส่วนตลาดระยะใกล้ (Short-haul Feeder Markets) ในจุดหมายปลายทางที่บริษัทดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต เพื่อลดการพึ่งพาตลาดระยะไกล (Long-haul)</li><li>บริษัทปรับผลิตภัณฑ์และประสบการณ์บริการให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการเดินทางอย่างยั่งยืนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งรวมถึงการยกระดับมาตรการด้านความยั่งยืน การเปิดเผยข้อมูลสิ่งแวดล้อมอย่างโปร่งใส และการนำเสนอทางเลือกที่ปล่อยคาร์บอนต่ำแก่ผู้เข้าพัก</li></ul></li></ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย			<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทขยายการดำเนินงานในจุดหมายปลายทางที่เข้าถึงได้ด้วยการเดินทางระยะสั้นหรือรูปแบบการเดินทางที่ปลอดภัยที่ต่ำกว่า เพื่อเสริมความสามารในการแข่งขันในขนาดที่การเดินทางแบบประสิทธิภาพด้านคาร์บอนจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น</li> </ul>
รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>การดำเนินงานของบริษัทครอบคลุมโรงแรม ร้านอาหาร โรงงานผลิต และสำนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานและผู้รับเหมา มีความเสี่ยงต่ออันตรายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลื่นล้ม การบาดเจ็บจากอุปกรณ์ อุบัติเหตุทางถนนและยานพาหนะ รวมถึงความเสียหายด้านปฏิบัติงานอื่น ๆ ความล้มเหลวในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านี้อาจมีประสิทธิผลพหุคูณนำไปสู่การบาดเจ็บจากการทำงาน การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและการฟ้องร้อง ความเสียหายต่อชื่อเสียง หรือการหยุดชะงักของการดำเนินงาน</p> <p>แม้บริษัทจะได้ดำเนินการตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management System: OHSMS) และยังคงรักษาระดับ</p>	ความเสี่ยงด้าน ESG	<p>5. บุคลากรและทีมงานที่มีความเป็นผู้นำ</p> <p>6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทได้ดำเนินการระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management System: OHSMS) ครอบคลุมทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการระบุอันตราย การประเมินความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการกำหนดมาตรการควบคุมอย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับกฎหมายท้องถิ่นและมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• บริษัทจัดตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Committee) และพัฒนาเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญด้าน OHS ภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี เสริมสร้างธรรมาภิบาล และประสานงานการดำเนินงานด้านความปลอดภัยทั่วทั้งองค์กร</li> <li>• บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ตามลักษณะความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานธุรกิจ เช่น การฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ การดับเพลิงขั้นพื้นฐาน การยศาสตร์ การยกและเคลื่อนย้ายวัตถุอย่างปลอดภัย การใช้อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) อย่างถูกต้อง รวมถึงการอบรมด้านความปลอดภัยบนท้องถนนสำหรับพนักงานจัดส่งอาหาร</li> </ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพทางการเงิน	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
การไม่เกิดอุปสงค์ที่เพียงพอซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน แต่การนำ ระวางอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ ยังคงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ ปลอดภัย คู่ครองสวัสดิการของพนักงาน และตอบสนอง ต่อความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทบันทึก สืบสวน และวิเคราะห์เหตุการณ์ด้านอชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ เช่น การลั่นระฆังเตือน อุบัติเหตุทางยานพาหนะ และการบาดเจ็บจากของมีคม พร้อมดำเนินการแก้ไขและป้องกัน เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน การติดตั้งสัญลักษณ์เตือนภัย การกำหนดแนวทางรองเท้าที่เหมาะสม การปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และการเพิ่มระดับการกำกับดูแลในพื้นที่ปฏิบัติงาน</li><li>บริษัทส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยที่ครอบคลุมพนักงาน ผ่านการตรวจสุขภาพประจำปี การตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยง การประเมินและปรับปรุงสภาพการยศาสตร์ การฝึกอบรมปฐมพยาบาลและ CPR และโครงการจิตวิชั่น เพื่อสนับสนุนสุขภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงาน</li><li>บริษัทบูรณาการข้อกำหนดด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยเข้ากับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในขั้นตอนการประเมินผู้จัดหา การฝึกอบรม และการตรวจประเมิน ตามกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Sustainable Supply Chain Management)</li></ul>
4. ความเสี่ยงด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจและการทุจริต	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสถียรภาพทางการเงิน	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
การดำเนินงานของบริษัทในหลายประเทศทำให้บริษัท เผชิญความเสี่ยงด้านการทุจริต การคอร์รัปชัน การให้สินบน และการประพฤติมิชอบทางจริยธรรมในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากความแตกต่างของกฎระเบียบในแต่ละประเทศ	ความเสี่ยงด้าน ESG	5. บุคลากรและทีมงานที่มี ความเป็นผู้นำ 6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"><li>บริษัทบังคับใช้และติดตามการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (Anti-Fraud and Corruption Policy) และประมวลจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Conduct) ในทุกหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายภายในและข้อกำหนดทางกฎหมายในแต่ละพื้นที่ที่บริษัทดำเนินงาน</li></ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ความไม่สม่ำเสมอของการบังคับใช้ระบบควบคุมภายใน และเทคนิคการทุจริตที่พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ความล้มเหลวในการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันและต่อต้านการทุจริตของบริษัท ประมวลผลจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ หรือกฎหมายท้องถิ่น อาจทำให้บริษัทต้องเผชิญโทษทางกฎระเบียบ ความเสียหายต่อชื่อเสียง การหยุดชะงักของ การดำเนินงานและการประเมินด้านธรรมาภิบาลที่เป็นลบได้</p> <p>ด้วยขนาดและความหลากหลายของธุรกิจทั่วโลก การรักษาวัฒนธรรมด้านความซื่อสัตย์สุจริต การกำกับดูแลที่เข้มแข็ง และการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดี และสามารถรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>รับและทบทวนรายงานจากฝ่ายตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้ม รูปแบบความเสี่ยงเชิงพื้นที่ และพฤติกรรมการทุจริตที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล</li> <li>จัดให้มีการสื่อสารและฝึกอบรมด้านจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความตระหนักรู้ การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวัง สัญญาณเตือนความเสี่ยง (Red Flags) และหน้าที่ในการรายงานเหตุการณ์ผิดปกติ</li> <li>บริษัทบูรณาการข้อกำหนดด้านการต่อต้านคอร์รัปชันเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการคู่ค้า ผ่านการตรวจสอบสถานะ (Due Diligence) การกำหนดข้อสัญญา ด้านจริยธรรม และการติดตามการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการค้าเป็นธุรกิจอย่างรับผิดชอบของบริษัท</li> <li>บริษัทติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานตามเป้าหมายด้านการดำเนินธุรกิจ อย่างรับผิดชอบ (Responsible Business Conduct) รวมถึงผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล เพื่อประเมินประสิทธิภาพของมาตรการกำกับดูแล และระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม</li> <li>บริษัทดูแลให้มีช่องทางการร้องเรียน (Whistleblowing) ที่ปลอดภัย เป็นความลับ และเข้าถึงได้ ช่วยให้ผู้สามารถตรวจพบความผิดปกติดังได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น และส่งเสริมให้พนักงานสามารถรายงานเหตุการณ์โดยไม่ต้องกังวลต่อการถูกตอบโต้</li> </ul>



2.2.3 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหลักทรัพย์

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ สภาพคล่องสุทธิ	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
บริษัทเป็นบริษัทแม่ของกลุ่มบริษัท ซึ่งผลประกอบการและกระแสเงินสดของบริษัทขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานและความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยในระดับสูง หากบริษัทย่อยมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายเผชิญปัญหาทางการเงินหรือการดำเนินงานหรือไม่สามารถจ่ายเงินปันผลตามที่คาดการณ์ไว้ บริษัทอาจประสบกับรายได้ที่ลดลง ความสามารถในการทำกำไรที่อ่อนตัวลง และข้อจำกัดในการปฏิบัติตามภาระผูกพันทางการเงิน ซึ่งท้ายที่สุดอาจส่งผลต่อผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นและความเชื่อมั่นของนักลงทุน	-	1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง 2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน การสร้างพันธมิตร และการเข้าถึงกิจการ	<ul style="list-style-type: none"><li>● บริษัทติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินและการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ หรือแนวโน้มผลการดำเนินงานที่ค่อนข้างต่ำตั้งแต่ระยะเริ่มต้น</li><li>● บริษัทกำหนดและรักษานโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยให้ชัดเจนสอดคล้องกับสถานะสภาพคล่อง ความจำเป็นด้านการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมและข้อกำหนดด้านกฎระเบียบของแต่ละประเทศ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการกระแสเงินสดที่คาดการณ์ได้และการบริหารเงินทุนอย่างรอบคอบ</li><li>● บริษัทกระจายการลงทุนในหลายธุรกิจและหลายภูมิภาค เพื่อลดการพึ่งพิงบริษัทย่อยรายใดรายหนึ่ง ตลาดเฉพาะ หรือเศรษฐกิจในภูมิภาคเดียว ซึ่งช่วยเสริมความทนทานของกลุ่มธุรกิจต่อความผันผวนหรือภาวะชะลอตัวในบางพื้นที่</li><li>● บริษัทเสริมสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้บริหารของบริษัทย่อยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท ความคาดหวังด้านผลการดำเนินงานมาตรฐานด้านธรรมาภิบาล และลำดับความสำคัญด้านการจัดสรรเงินทุน เพื่อสนับสนุนความแข็งแกร่งทางการเงินและการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว</li><li>● ติดตามพัฒนาการด้านเศรษฐกิจมหภาคและกฎระเบียบในแต่ละประเทศที่บริษัทดำเนินงาน รวมถึงความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงนโยบายและภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว เพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อมูลค่าการลงทุนและกระแสเงินปันผลที่คาดการณ์ไว้</li></ul>

2.2.4 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

1. ผลเสียที่เกิดจากเทคโนโลยี AI

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ทำให้เกิดความเสียหายทั้งจากการใช้งาน AI ที่ไม่เหมาะสมและความล้มเหลวในการนำ AI มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในระดับองค์กร แบบจำลอง AI ที่ได้รับการฝึกจากข้อมูลที่มีอคติหรือไม่สมบูรณ์อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สร้างการเลือกปฏิบัติโดยไม่ตั้งใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ลูกค้า การแนะนำบริการ หรือการปรับประสบการณ์เฉพาะบุคคล ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายด้านจริยธรรม กฎระเบียบ และชื่อเสียง นอกจากนี้ การพึ่งพาการประมวลผลข้อมูลที่ขับเคลื่อนด้วย AI ยังเพิ่มความเสี่ยงด้านความโปร่งใส ความเป็นส่วนตัว และการปฏิบัติตามข้อกำหนดอีกด้วย	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	2. การสร้างมูลค่าและ ประสิทธิภาพ 4. นวัตกรรมและดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"><li>• จัดทำกรอบการกำกับดูแลด้านปัญญาประดิษฐ์อย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible AI Governance Framework) โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กระบวนการอนุมัติ และกลไกการกำกับดูแลที่ชัดเจนสำหรับการใช้งาน AI ครอบคลุมหลักการด้านจริยธรรม มาตรฐานการพัฒนาโมเดล ข้อกำหนดในการลดอคติ และแนวทางการติดตามผลเพื่อป้องกันผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติ</li><li>• เสริมสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ โดยให้โมเดล AI ที่ใช้ในองค์กร โดยเฉพาะโมเดลที่มีผลต่อผู้เข้าพัก พนักงาน หรือการตัดสินใจทางธุรกิจที่มีนัยสำคัญ มีเหตุผลในการตัดสินใจที่สามารถอธิบายได้ ตรวจสอบย้อนหลังได้ และบันทึกข้อจำกัดไว้อย่างชัดเจน พร้อมสื่อสารแนวทางการใช้งาน AI และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ลูกค้า และหน่วยงานกำกับดูแลอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</li><li>• ยกระดับการกำกับดูแลข้อมูลสำหรับระบบ AI ผ่านการควบคุมคุณภาพข้อมูล การตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล การปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความเป็นส่วนตัว และการกำหนดสิทธิ์การใช้งาน เพื่อให้มั่นใจว่าโมเดล AI ใช้ชุดข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบเป็นต้นว่าเหมาะสม และสอดคล้องตามข้อกำหนด เพื่อลดความเสี่ยงจากอคติ ความคลาดเคลื่อน หรือการใช้ข้อมูลอ่อนไหวในทางที่ไม่เหมาะสม</li><li>• ผลักดันกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ AI โดยมุ่งเน้นการระบุการใช้งานที่มีผลกระทบสูง การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการ</li></ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
การดำเนินงานสูงขึ้น ลดขีดความสามารถขององค์กร และ ใช้ระยะเวลาในการนำโครงการสำคัญออกสู่ตลาด  องค์กรที่ไม่ใช้ประโยชน์จาก AI อย่างเหมาะสมอาจเผชิญ ความท้าทายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดึงดูดบุคลากรที่มีทักษะด้าน ดิจิทัล และการรักษาความสามารถในการแข่งขันใน อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีข้อมูลมากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีเดิม (Legacy Platforms) ยังอาจ จำกัดความสามารถในการเชื่อมต่อ AI ลดคุณภาพและความ พร้อมของข้อมูล และจำกัดการขยายการใช้งาน AI ในหลาย หน่วยธุรกิจ  ดังนั้น “ความล้มเหลวในการใช้ AI” ครอบคลุมทั้งความ เสี่ยงจากการใช้งาน AI ที่บกพร่อง และความเสี่ยงจากการ ไม่ใช้ประโยชน์จากศักยภาพเชิงกลยุทธ์ของ AI อย่างเต็มที่	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>เฉพาะบุคคลสำหรับลูกค้า และการเร่งนวัตกรรม พร้อมให้การสนับสนุน ความสามารถของหน่วยธุรกิจในการขยายการใช้ AI อย่างรับผิดชอบเพื่อให้ ตามหลังคู่แข่ง</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• เสริมสร้างการกำกับดูแลและให้บริการเทคโนโลยีและพันธมิตร โดยใช้เกณฑ์การ ตรวจสอบด้านจริยธรรมของ AI การควบคุมความปลอดภัยข้อมูล ความโปร่งใสของ โมเดล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ พร้อมบูรณาการข้อกำหนดเฉพาะด้าน AI เข้า กับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เงื่อนไขในสัญญา (รวมถึงสิทธิการตรวจสอบและ เงื่อนไขการยุติสัญญา) และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหาร ความเสี่ยง AI ของบุคคลที่สามารถมีประสิทธิภาพ</li><li>• ดำเนินมาตรการควบคุมและกำกับดูแลด้าน AI ผ่านกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน เช่น การตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปใช้งาน การทบทวนหลังใช้งานในกรณีที่มี ความเสี่ยงสูง การกำหนดความรับผิดชอบของผู้ใช้งานในการตรวจสอบผลลัพธ์ และ ขั้นตอนการรายงานและยกระดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ AI เพื่อสนับสนุนการระบุ และแก้ไขความคลาดเคลื่อน การใช้งานที่ไม่เหมาะสม หรือผลกระทบที่ไม่ตั้งใจได้ อย่างทันทั่วถึง โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบไม่ต่อเนื่องต่อเนื่องหรือจัดทำ ตรวจสอบเชิงลึกทุกกรณี</li><li>• เสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลและ AI ทั่วทั้งองค์กร ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะทางให้กับ พนักงานและผู้จัดการ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับศักยภาพของ AI ความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้อง หลักระบวนกาภิบาล และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการนำ AI ไปใช้อย่างมีความรับผิดชอบและลดความเสี่ยงจากการใช้งานที่ไม่เหมาะสม</li></ul>			

### 3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

#### 3.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน

วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนของไมเนอร์คือการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย เรากำหนดนโยบายเพื่อจัดการกับความท้าทายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ซึ่งมีความสำคัญต่อบริษัท ได้แก่ นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นโยบายการบริหารความเสี่ยง หลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม หลักจรรยาบรรณสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจ นโยบายการจ้างเบาะแส เป็นต้น โดยนโยบายเหล่านี้สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน “การกำกับดูแลกิจการ”

ไมเนอร์ทบทวนกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นประจำทุกปี โดยวิเคราะห์แนวโน้มความยั่งยืนของโลก ผลกระทบ และความเสี่ยง การประเมินนี้ได้รับการพิจารณาพร้อมกับทิศทางธุรกิจและการประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามหลักการ Double Materiality เพื่อตั้งเป้าหมายความยั่งยืนและกำหนดทิศทางกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นที่สามด้าน ได้แก่

- **ศักยภาพบุคคล:** สร้างสถานที่ทำงานที่ยอมรับความหลากหลาย พัฒนาศักยภาพพนักงาน ส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย และเสริมสร้างศักยภาพให้กับชุมชนท้องถิ่นผ่านการสนับสนุนด้านการศึกษาและการสร้างงาน
- **ทรัพยากรธรรมชาติ:** ให้คำมั่นบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี 2593 เสริมสร้างความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพในการดำเนินธุรกิจและซัพพลายเชนของเรา
- **การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ:** ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล ส่งเสริมการดูแลด้านสิทธิมนุษยชนและการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมผ่านความร่วมมือกับคู่ค้า

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ไมเนอร์กำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืนเพื่อตอบสนองต่อประเด็นสำคัญของบริษัทและต่อเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ 10 ข้อ เป้าหมายของเราถูกปรับและติดตามผลเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับธุรกิจและแนวโน้มด้านความยั่งยืนทั่วโลก

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน รายงานของเรา

#### 3.2 การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย

ไมเนอร์ตระหนักว่าการจัดการผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าของเรามีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและสร้างผลกระทบเชิงบวก การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียส่งผลให้เราเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ของเราที่สามารถตอบสนองต่อประเด็นต่างๆ และสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

##### 3.2.1 ห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่าของไมเนอร์อธิบายถึงกิจกรรมทั้งหมดของเราในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยห่วงโซ่คุณค่าต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ตั้งแต่ ชุมชน เกษตรกร ผู้ผลิต คู่ค้า ศูนย์กระจายสินค้าและการขนส่ง พันธมิตรทางธุรกิจ ลูกค้า สิ่งแวดล้อม และธุรกิจของเราเอง

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้ในส่วนห่วงโซ่คุณค่าของไมเนอร์ใน รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2568



### 3.2.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจของไมเนอร์ เราทำการประสานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียรายสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน รัฐบาล เจ้าหนี้ และนักลงทุน โดยผ่านการทำแบบสำรวจความคิดเห็น การสอบถาม การประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย และการใช้ช่องทางออนไลน์ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทำให้เราสามารถเข้าใจมุมมองของพวกเขาเกี่ยวกับความยั่งยืน รวบรวมข้อมูลด้านผลกระทบในการดำเนินงานของเรา และจัดการกับข้อกังวลที่พวกเขาอาจมี นอกจากนี้ เรายังประเมินความยั่งยืนของซัพพลายเชนในเชิงลึกและประเมินคู่ค้า การทบทวนคู่แข่งและแนวโน้มของภาคธุรกิจ และติดตามมาตรฐานความยั่งยืนระดับสากลเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพิ่มเติม ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียภายในมาจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริษัท ประเด็นสำคัญถูกนำมาประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและโอกาส ตลอดจนขอบเขตและขนาดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงความสัมพันธ์ทางการเงิน ชื่อเสียง และทางธุรกิจ รายละเอียดแนวทางการจัดการผู้มีส่วนได้เสียในระดับปฏิบัติการสามารถอ้างอิงได้ที่ [แนวทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย](#)

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย](#)

### 3.3 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

ไมเนอร์ตระหนักถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ เรายุ่มนั่นลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงาน เนื่องจากสภาพอากาศที่รุนแรง อุณหภูมิที่สูงขึ้น การหยุดชะงักของซัพพลายเชน และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า ล้วนส่งผลกระทบโดยตรงต่อการธุรกิจของเรา

#### 3.3.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

ไมเนอร์จัดทำนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อกำหนดความรับผิดชอบในการลดผลกระทบของธุรกิจที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน โดยรอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบการทำงานในการบรรเทาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก ตลอดจนสนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ นโยบายนี้ประยุกต์ใช้กับทุกหน่วยธุรกิจ หน่วยงาน และสำนักงานในทุกพื้นที่ที่ไมเนอร์ดำเนินธุรกิจอยู่ นอกจากนี้ ไมเนอร์ยังมุ่งมั่นทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึง คู่ค้า ผู้ให้บริการ ผู้รับเหมา ผู้ประกอบการแฟรนไชส์ ธุรกิจที่ไม่อยู่ภายใต้การควบคุม พันธมิตรร่วมทุนทางธุรกิจ ลูกค้า และสมาชิกชุมชน เพื่อนำหลักการในนโยบายนี้ไปปรับใช้

ไมเนอร์ได้ตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net zero) ภายในปี 2593 ซึ่งได้รับการรับรองจากคณะทำงานเพื่อเป้าหมายที่อิงตามหลักวิทยาศาสตร์ (Science Based Targets Initiative; SBTi) ในปี 2567 เป้าหมายเหล่านี้รวมถึงการพัฒนาการดำเนินงานของเราอย่างต่อเนื่องในด้านการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและอัตราการดิ่งน้ำมาใช้ การลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว และลดปริมาณขยะอินทรีย์ในทุกกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการทำงานร่วมกับคู่ค้าเพื่อร่วมกันลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก นอกจากนี้ ไมเนอร์ยังขยายความพยายามไปสู่การบรรเทาการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพโดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความเปราะบางที่อยู่ใกล้กับโรงแรมของเรา ไมเนอร์จัดทำกรอบการประเมินความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวทาง LEAP (Locate, Evaluate, Assess, and Prepare) ของแนวทางการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ (TNFD) กรอบการทำงานนี้ช่วยให้เราสามารถระบุผลกระทบ ความเสี่ยง การพึ่งพา และโอกาสที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางชีวภาพและระบบนิเวศได้อย่างครอบคลุม พร้อมทั้งพิจารณาผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่น

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้ในส่วนทรัพยากรธรรมชาติใน [รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2568](#)

### 3.3.2 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

ไมเนอร์ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งจำเป็นต่อการรักษาความมั่นคงด้านสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ ด้วยเหตุนี้ เราจึงมุ่งมั่นติดตามผลกระทบจากการดำเนินงานของเราและชี้พลาญเช่นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดหาวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ทางเลือกที่ยั่งยืนเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ความพยายามเหล่านี้มีความสำคัญต่อการสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตของธุรกิจกับการดูแลด้านสิ่งแวดล้อม พร้อมกับการส่งเสริมความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงทางกายภาพจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ไมเนอร์ได้กำหนดเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม 4 เป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและวัดผลความสำเร็จของเรา ดังนี้:

- อัตราการใช้พลังงานในโรงแรมลดลงร้อยละ 15 ภายในปี 2568 เมื่อเทียบกับปี 2562
- อัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในโรงแรมลดลงร้อยละ 15 ภายในปี 2568 เมื่อเทียบกับปี 2562
- อัตราการดื่มน้ำมาใช้ในโรงแรมลดลงร้อยละ 10 ภายในปี 2568 เมื่อเทียบกับปี 2565
- อัตราการส่งขยะอินทรีย์สู่การฝังกลบของโรงแรมลดลงร้อยละ 50 ภายในปี 2573 เมื่อเทียบกับปี 2564

การลดการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในโรงแรมเป็นกลยุทธ์สำคัญของไมเนอร์ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เนื่องจากไมเนอร์ โฮเทลส์ เป็นหน่วยธุรกิจที่สร้างรายได้สูงสุดและมีสัดส่วนการปล่อยก๊าซเรือนกระจกใน Scope 1 และ Scope 2 มากที่สุด อย่างไรก็ตาม เราไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ 0.02 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อห้องที่แขกเข้าพัก โดยเป็นผลจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ การเพิ่มจำนวนโรงแรมประเภทรีสอร์ทขนาดใหญ่ซึ่งใช้พลังงานต่อห้องที่สูง การขยายธุรกิจสู่ประเทศที่มีอากาศร้อนและจำเป็นต้องใช้ระบบทำความเย็นตลอดทั้งปี และการเพิ่มจำนวนโรงแรมในภูมิภาคที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การลดอัตราการปล่อยก๊าซเรือนกระจกยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด การขยายธุรกิจในโรงแรมประเภทรีสอร์ทยังส่งผลให้บริษัทไม่บรรลุเป้าหมายอัตราการดื่มน้ำมาใช้ 0.68 ลูกบาศก์เมตรต่อห้องที่แขกเข้าพัก เนื่องจากสัดส่วนรายได้จากห้องพักโรงแรมประเภทรีสอร์ทซึ่งใช้น้ำมากกว่าเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ระหว่างปี 2566 และ 2568 โรงแรมในภูมิภาคเอเชียและแอฟริกาลดอัตราการดื่มน้ำมาใช้ลงร้อยละ 15 และ 17 ตามลำดับ ขณะที่โรงแรมในภูมิภาคยุโรปและตะวันออกกลางสามารถรักษาระดับการใช้น้ำไว้ให้คงที่ได้

กลยุทธ์ของเราในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกใน Scope 1 และ Scope 2 ครอบคลุมการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานโดยเปลี่ยนอุปกรณ์และส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มการใช้พลังงานไฟฟ้าโดยการเปลี่ยนระบบต่างๆ และเปลี่ยนยานพาหนะเป็นระบบไฟฟ้า รวมทั้งขยายการผลิตพลังงานหมุนเวียนภายในผ่านการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์และระบบไบโอแก๊ส จัดหาพลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานหมุนเวียน และใช้พลังงานที่ได้รับใบรับรองคุณลักษณะพลังงาน (Energy Attribute Certificates) เราส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการตรวจวัดการใช้พลังงาน (Energy Audit) โดยเฉพาะก่อนการปรับปรุงโรงแรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เรายังคงส่งเสริมการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดน้ำผ่านมาตรการต่างๆ เช่น การติดตั้งอุปกรณ์ประหยัดน้ำ การนำระบบนำน้ำกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ การพัฒนาโครงการให้ความรู้แก่พนักงานและแขกเกี่ยวกับการประหยัดน้ำ

ไมเนอร์ให้ความสำคัญกับการจัดการของเสียเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชื่อเสียงของบริษัท เรามุ่งเน้นการลดปริมาณของเสีย ปรับปรุงกระบวนการคัดแยกและกำจัดของเสีย และส่งเสริมการนำของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ เรากำลังลดการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวและลดปริมาณของเสียอินทรีย์ที่ส่งไปฝังกลบผ่านการลดการเกิดของเสียและนำของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ผ่านการบริจาค การรีไซเคิล และการนำของเสียมาเปลี่ยนเป็นพลังงาน ไมเนอร์ โฮเทลส์ ลดปริมาณขยะอินทรีย์ที่นำไปฝังกลบลงได้ร้อยละ 49 เมื่อเทียบกับปี 2564 เรายังคงผลักดันให้เกิดการพัฒนาต่อไปโดยเน้นการลดของเสียอาหาร ปรับปรุงการคัดแยกของเสีย เพิ่มการทำปุ๋ยหมัก และเพิ่มการผลิตพลังงานจากของเสีย

รายละเอียดความมุ่งมั่นและผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมสามารถอ้างอิงได้ในส่วนทรัพยากรธรรมชาติใน **รายงานการพัฒนายั่งยืน 2568**

### 3.4 การจัดการความยั่งยืนในมิติสังคม

ไบเบอร์มุ่งมั่นดำเนินงานด้านความยั่งยืนในมิติสังคมโดยเน้นไปที่ทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน การสนับสนุนชุมชน และการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ยั่งยืนต่อลูกค้า การดำเนินงานเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกทั้งต่อพนักงานและชุมชนที่เราดำเนินธุรกิจอยู่

#### 3.4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม

นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของไบเบอร์มุ่งเน้นความสำคัญต่อพนักงาน ชุมชน และลูกค้าเป็นหลัก โดยมุ่งมั่นขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบทันทีและสร้างผลกระทบเชิงบวกให้ได้มากที่สุด ความมุ่งมั่นดังกล่าวสะท้อนผ่านการส่งเสริมความหลากหลาย การศึกษา การสร้างงาน และสุขภาพที่ดี เพื่อสร้างองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะ นอกจากนี้ ไบเบอร์ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของลูกค้าและการสื่อสารที่โปร่งใส โดยส่งมอบสินค้าและบริการที่ยอดเยี่ยม รวมถึงเสนอทางเลือกสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมกับสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้าเพื่อพัฒนาความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนที่นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม

ไบเบอร์มุ่งมั่นพัฒนาทักษะพนักงานและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยอมรับความหลากหลาย ส่งเสริมความเท่าเทียม และมีจริยธรรม เราปฏิบัติตามนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากล เช่น องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และหลักการชี้แนะของสหประชาชาติ (UN Guiding Principles) เพื่อปกป้องสิทธิของพนักงานและส่งเสริมความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม เราจัดทำกระบวนการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านซึ่งนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ที่ส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรมและความเคารพสำหรับพนักงานและตลอดห่วงโซ่อุปทานของเรา นอกจากนี้ เราสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพพนักงานและความก้าวหน้าในอาชีพผ่านโครงการที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มอุตสาหกรรมและช่องว่างทางทักษะ เรามุ่งมั่นในการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานทั่วโลกโดยจัดการกับความเสี่ยงจากการทำงานเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ รวมถึงจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีแบบองค์รวมสำหรับพนักงาน นอกจากนี้ เรายังมีช่องทางในการสื่อสารเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อกังวลจากพนักงานของเราเพื่อนำมาพัฒนาการจัดการด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างต่อเนื่อง

เราทุ่มเทให้กับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่ที่เราดำเนินธุรกิจอยู่ผ่านการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เราส่งเสริมความทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสร้างคุณค่าร่วมกัน เรายังสนับสนุนให้พนักงานมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และส่งเสริมให้พวกเขามีส่วนร่วมในโครงการเพื่อสังคมซึ่งสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ยั่งยืนในชุมชน

เรามุ่งมั่นสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและมีความหมายกับลูกค้าโดยมอบประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมผ่านสินค้าและบริการที่ความปลอดภัย รวมถึงการทำการตลาดอย่างมีความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ เราใช้ข้อเสนอแนะจากลูกค้าเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่ใส่ใจต่อสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า เราสร้างความไว้วางใจผ่านการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและการปกป้องข้อมูลของลูกค้าอย่างสูงสุด รวมถึงการสร้างช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่ายสำหรับลูกค้าของเรา

รายละเอียดความมุ่งมั่นและผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมพนักงานและชุมชน รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจของลูกค้าสามารถอ้างอิงในส่วนของศักยภาพบุคคลและและการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมใน รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2568

### 3.4.2 ผลการดำเนินงานด้านสังคม

การดำเนินงานด้านสังคมของไมเนอร์ขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่นที่เรามีต่อพนักงาน ชุมชน และลูกค้า เรากำหนดและติดตามเป้าหมายที่สะท้อนถึงความทุ่มเทของเราในการสร้างผลกระทบเชิงบวก โดยเรากำหนดเป้าหมายทางสังคมรวม 5 เป้าหมาย ได้แก่:

- ร้อยละ 50 ของตำแหน่งระดับบริหารที่ว่างได้รับการบรรจุโดยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายใน
- ร้อยละ 60 ของนักเรียน นักศึกษา จบการศึกษาย้ายเข้าโครงการ Minor Corporate University (MCU) เข้าร่วมงานกับไมเนอร์ภายในปี 2568
- 3 ล้านคน ได้รับการพัฒนาและสนับสนุนในปี 2573
- ไม่มีการเสียชีวิตจากการทำงานของพนักงานในทุกปี
- NPS ของ ไมเนอร์ กรุ๊ป เท่ากับ 62 ภายในปี 2568

ไมเนอร์เชื่อว่าการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นกุญแจสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานและความสำเร็จของบริษัท การพัฒนาผู้นำที่มีศักยภาพสูงจากพนักงานภายในส่งเสริมประสิทธิภาพของบริษัทในการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลง ดัดสินใจที่ฉับไว และดำเนินงานได้ราบรื่นยิ่งขึ้น หนึ่งในเกณฑ์วัดผลความสำเร็จของโครงการพัฒนาบุคลากรของเราคืออัตราการเลื่อนตำแหน่งระดับบริหารจากพนักงานภายใน ในปี 2568 เราบรรลุเป้าหมายในการบรรจุตำแหน่งระดับบริหารโดยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายในเป็นอัตราร้อยละ 50 แสดงถึงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาของเราในการเตรียมความพร้อมบุคลากรศักยภาพสูงต่อการรับตำแหน่งผู้บริหาร

เราประเมินประสิทธิภาพของโครงการ MCU โดยติดตามจำนวนผู้เข้าศึกษาโครงการ MCU ที่สำเร็จการศึกษาแล้วตัดสินใจร่วมงานกับไมเนอร์ ในปี 2568 นักศึกษาร้อยละ 62 เข้าร่วมงานกับไมเนอร์ ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 60

ความมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรของไมเนอร์ได้รับการเน้นย้ำผ่านการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรรวม 3 ล้านคนภายในปี 2573 ซึ่งเราได้พัฒนาและสนับสนุนบุคลากรกว่า 470,000 คนในปี 2568 รวมเป็นกว่า 1.63 ล้านคนตั้งแต่ปี 2565 ผ่านโครงการที่หลากหลาย เช่น โครงการฝึกอบรมทางวิชาชีพ โครงการทางการศึกษา และโครงการสร้างอาชีพ

ไมเนอร์ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของพนักงานเป็นอันดับแรก ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากเป้าหมายประจำปีของเราที่มุ่งมั่นให้ไม่มีพนักงานเสียชีวิตจากการทำงาน เป้าหมายนี้แสดงถึงความทุ่มเทของเราในการรักษามาตรฐานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (OHS) ในระดับสูงสุด เราภูมิใจที่สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ในปี 2568 อัตราการบาดเจ็บและการเจ็บป่วยจากการทำงานที่ต้องบันทึกทั้งหมด (TRIR) ของพนักงานคือ 11.40 รายต่อหนึ่งล้านชั่วโมงการทำงานและอัตราการบาดเจ็บจากการทำงานถึงขั้นหยุดงาน (LTIFR) อยู่ที่ 7.19 รายต่อหนึ่งล้านชั่วโมงการทำงานอัตราดังกล่าวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2567 เนื่องจากเราได้ปรับปรุงระบบการรายงานอุบัติการณ์ทั่วทั้งองค์กร ทำให้สามารถบันทึกข้อมูลได้มากขึ้น เรายังได้มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause Analysis) และติดตามผลจนกว่าการดำเนินการแก้ไขและป้องกันอุบัติเหตุทั้งหมดจะแล้วเสร็จ นอกจากนี้ เรายังเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความปลอดภัยภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และปรับการดำเนินงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้มีมาตรฐานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

เราให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าของเราเพื่อนำข้อมูลมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการสินค้าและบริการที่ใส่ใจต่อความยั่งยืน ความมุ่งมั่นนี้สะท้อนให้เห็นจากความสำเร็จในปี 2568 ที่ดัชนีความภักดีของลูกค้า (NPS) ของเราอยู่ที่ 65.8 ซึ่งเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ 62 การบรรลุเป้าหมายนี้เป็นการยืนยันถึงความสำเร็จในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของเรา เราจะยังคงทำการติดตาม NPS ต่อไปควบคู่กับการพัฒนาสินค้าและบริการของเราเพื่อรักษาความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด เราสร้างความไว้วางใจกับลูกค้าผ่านการทำการตลาดที่โปร่งใสและมีจริยธรรม พร้อมทั้งเชิญชวนลูกค้าเข้าร่วมกิจกรรมการตลาดเพื่อสังคม และปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าอย่างเคร่งครัด





รายละเอียดความมุ่งมั่นและผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมพนักงานและชุมชน รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจของลูกค้าสามารถอ้างอิงในส่วนของภาพบุคคลและผลการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2568

## 4 การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

### 4.1 วิเคราะห์การดำเนินงานและฐานะการเงิน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

#### ภาพรวมธุรกิจ

#### ผลการดำเนินงานในไตรมาส 4 ปี 2568 และปี 2568

**ภาพรวม:** บริษัทรายงานผลประกอบการที่แข็งแกร่งและมีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่องได้อีกหนึ่งไตรมาสและตลอดทั้งปี สะท้อนถึงความยืดหยุ่นของแพลตฟอร์มธุรกิจระดับโลกที่มีความหลากหลาย และการดำเนินธุรกิจอย่างมีวินัย

ในไตรมาส 4 ปี 2568 รายได้จากการดำเนินงานของ MINT อยู่ที่ 43,849 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยธุรกิจโรงแรมได้รับแรงหนุนจากการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (RevPar) ที่แข็งแกร่งในตลาดหลัก รวมถึงการรับรู้รายได้จากโรงแรมที่เปิดใหม่ ในขณะที่รายได้ของธุรกิจอื่น ๆ ได้รับประโยชน์จากยอดขายโครงการที่อยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของอนันตรา เวเคชั่น คลับ และร้านอาหารในสหราชอาณาจักร สำหรับธุรกิจร้านอาหาร การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องในประเทศจีน และผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจสายการบิน Nomad ในออสเตรเลีย รวมถึงการขายร้านคอนเซ็ปต์ใหม่ในประเทศสิงคโปร์ ช่วยหนุนการเติบโตของพอร์ตโฟลิโอโดยรวม

กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อม (Core EBITDA) ในไตรมาส 4 ปี 2568 อยู่ที่ 12,015 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 10 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งสูงกว่าอัตราการใช้หนี้ของรายได้ ส่งผลให้อัตราการทำกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อม (EBITDA Margin) เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 27.4 จากร้อยละ 26.2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการปรับตัวดีขึ้นของอัตรากำไรดังกล่าวเป็นผลมาจากการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในหลายภูมิภาค

บริษัทรายงานกำไรสุทธิจากการดำเนินงานอยู่ที่ 3,472 ล้านบาทในไตรมาส 4 ปี 2568 เพิ่มขึ้นร้อยละ 21 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ขณะที่อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงานปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 7.9 จากร้อยละ 6.9 ในช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยความสามารถในการทำกำไรได้รับแรงหนุนจากความสามารถของบริษัทในการตอบสนองต่ออุปสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขยายฐานลูกค้า และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงการระดมเงินที่ลดลงจากต้นทุนทางการเงินที่ต่ำลง

สำหรับผลการดำเนินงานของปี 2568 รายได้จากการดำเนินงานของบริษัททรงตัวเมื่อเทียบกับปีก่อน แต่หากไม่รวมผลกระทบจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลัก รายได้จากการดำเนินงานจะเติบโตร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีก่อน มาอยู่ที่ 165,513 ล้านบาท การเติบโตดังกล่าวเป็นผลมาจากการดำเนินงานของโรงแรมที่ดีขึ้นในยุโรป ออสเตรเลีย และมัลดีฟส์ รวมถึงการขายเครือข่ายสาขาอย่างต่อเนื่องในตลาดเป้าหมายบางแห่งของโมนอร์ ฟู้ด และการดำเนินกลยุทธ์เน้นศูนย์กลางแต่ละประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับปีก่อน (หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน) มาอยู่ที่ 44,973 ล้านบาท อีกทั้งการระดมเงินที่ลดลงช่วยยกระดับคุณภาพของผลประกอบการ ส่งผลให้กำไรสุทธิจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 เมื่อเทียบกับปีก่อน มาอยู่ที่ 9,700 ล้านบาท

หากนับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวและผลจากอัตราแลกเปลี่ยนตามที่เราไว้ในภาคผนวก บริษัทมีรายได้ตามที่รายงานในไตรมาส 4 ปี 2568 อยู่ที่ 44,308 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ในขณะที่กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมตามที่รายงานลดลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 11,570 ล้านบาท กำไรสุทธิตามที่รายงานสำหรับไตรมาสนี้ อยู่ที่ 2,953 ล้านบาท ลดลงจาก 3,632 ล้านบาทในไตรมาส 4 ปี 2567 สาเหตุหลักเป็นผลมาจากผลขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ และการด้อยค่าทางบัญชีของที่ดินและอาคารที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์โรงแรมในประเทศเยอรมนีที่บันทึกในไตรมาส 4 ปี 2568 เมื่อเทียบกับกำไรจากตราสารอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในไตรมาส 4 ปี 2567

สำหรับปี 2568 รายได้ตามที่รายงานและกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมของบริษัททรงตัวอยู่ที่ 167,241 ล้านบาท และ 44,435 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลมาจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น ขณะที่กำไรสุทธิตามที่รายงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 สะท้อนให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่ลดลง

ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้หลัก โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 73 ของกำไรจากการดำเนินงานของบริษัทในปี 2568

ผลการดำเนินงาน					
หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 4 ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
<b>จากการดำเนินงาน*</b>					
รายได้รวม**	43,849	41,757	5	42,138	4
EBITDA รวม	12,015	10,949	10	11,059	9
EBITDA Margin (ร้อยละ)	27.4	26.2		26.2	
กำไรสุทธิรวม	3,472	2,876	21	2,922	19
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	7.9	6.9		6.9	
<b>ตามที่รายงาน</b>					
รายได้รวม**	44,308	41,936	6	42,324	5
EBITDA รวม	11,570	11,895	-3	12,006	-4
EBITDA Margin (ร้อยละ)	26.1	28.4		28.4	
กำไรสุทธิรวม	2,953	3,632	-19	3,679	-20
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	6.7	8.7		8.7	
หน่วย: ล้านบาท	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
<b>จากการดำเนินงาน*</b>					
รายได้รวม**	165,513	166,034	-0	161,010	3
EBITDA รวม	44,973	44,572	1	43,234	4
EBITDA Margin (ร้อยละ)	27.2	26.8		26.9	
กำไรสุทธิรวม	9,700	8,390	16	8,389	16
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	5.9	5.1		5.2	
<b>ตามที่รายงาน</b>					
รายได้รวม**	167,241	166,409	0	161,367	4
EBITDA รวม	44,435	44,441	-0	43,088	3
EBITDA Margin (ร้อยละ)	26.6	26.7		26.7	
กำไรสุทธิรวม	9,009	7,750	16	7,745	16
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	5.4	4.7		4.8	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น


**สัดส่วนผลการดำเนินงาน\***

ปี 2568 (ร้อยละ)	สัดส่วนรายได้	สัดส่วน EBITDA	สัดส่วนกำไร
โรงแรมและอื่น ๆ	80	84	73
ร้านอาหาร	20	16	27
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

**พัฒนาการที่สำคัญในไตรมาส 4 ปี 2568**
**ร้านอาหาร**

- เปิดร้านอาหารจำนวน 32 สาขา เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2568 โดยส่วนใหญ่เป็นการเปิดร้าน (1) แดรี่ ควีน, กาแฟ และบอนซอน ในประเทศไทย และ (2) แดรี่ ควีนและกาแฟในอินโดนีเซีย (3) แบรินดต่าง ๆ ในประเทศสิงคโปร์โดยชดเชยกับการปิดสาขาของ The Coffee Club ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการยกระดับความสามารถในการทำกำไรของผู้รับสิทธิแฟรนไชส์ ผ่านการบริหารเครือข่ายสาขาที่มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
- เปิดตัวร้าน Sanook Kitchen แห่งแรกในประเทศอินเดีย
- เปิดตัวแบรนด์ใหม่ กรอบกรอบ สเตชั่น แนวคิดอาหารไทยที่ยกระดับขึ้นไปอีกขั้น
- เปิดตัวร้าน Poulet แห่งแรกในประเทศอินโดนีเซีย

**โรงแรมและอื่น ๆ**

- เปิดโรงแรมและอนันตรา เวเคชั่น คลับ 3 แห่ง ในไตรมาส 4 ปี 2568
  - Tivoli: โรงแรมภายใต้สิทธิรับจ้างบริหาร 1 แห่งในประเทศบราซิล
  - Oaks: โรงแรมภายใต้สิทธิรับจ้างบริหาร 1 แห่งในประเทศออสเตรเลีย
  - อนันตรา เวเคชั่น คลับ: 2 ห้องในประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์

**องค์กร**

- บริษัทได้ประกาศโครงการซื้อหุ้นคืนมูลค่า 5 พันล้านบาท เสริมสร้างความมุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น

**ผลการดำเนินงานจำแนกรายธุรกิจ**
**ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง**
**ธุรกิจโรงแรม**

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองจำนวน 370 แห่ง และมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีท ที่รับจ้างบริหารอีก 196 แห่งใน 56 ประเทศ มีจำนวนห้องพักและเซอร์วิส สวีท ทั้งหมด 81,611 ห้อง ซึ่งเป็นห้องพักที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารจำนวน 54,193 ห้อง และห้องพักที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 27,418 ห้อง ภายใต้แบรนด์ Anantara, Avani, Oaks, Tivoli, NH Collection, NH, nhow, Elewana Collection และ Colbert Collection โดยจากห้องพักทั้งหมด เป็นห้องพักในประเทศไทยจำนวน 6,005 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7 และเป็นห้องพักในต่างประเทศจำนวน 75,606 ห้อง หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 93 ในอีก 55 ประเทศ ครอบคลุมทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา

เมื่อรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองที่จะเปิดตัวในอนาคตและกิจการร่วมค้าที่ได้มีข้อผูกมัดแล้ว บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองและที่รับจ้างบริหารรวมทั้งสิ้น 636 แห่ง



## ห้องพักจำแนกตามบริษัทลงทุน

จำนวนห้องพัก	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง*	54,193	-105	-1,631
- ประเทศไทย	3,559	46	1
- ต่างประเทศ	50,634	-151	-1,632
รับจ้างบริหาร	27,418	63	1,898
- ประเทศไทย	2,446	0	139
- ต่างประเทศ	24,972	63	1,759
<b>รวมห้องพัก</b>	<b>81,611</b>	<b>-42</b>	<b>267</b>

\* จำนวนห้องพักที่บริษัทลงทุนเองรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เข้าบริหาร และร่วมลงทุน

## ห้องพักจำแนกตามการลงทุน

จำนวนห้องพัก	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ลงทุนเอง	17,260	243	-1,262
เข้าบริหาร	35,180	-348	-285
ร่วมทุน	1,753	0	-84
รับจ้างบริหาร	20,749	85	2,356
MLRs*	6,669	-22	-458
<b>รวมห้องพัก</b>	<b>81,611</b>	<b>-42</b>	<b>267</b>

\* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

## ผลประกอบการตามประเภทของการลงทุน

## ภาพรวมของโรงแรมทั้งหมด

ในไตรมาส 4 ปี 2568 ค่าเงินบาทยังคงแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลักเมื่อเทียบกับปีก่อน แต่ชะลอลงจากช่วงครึ่งแรกของปี 2568 โดยค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐและดอลลาร์ออสเตรเลีย ขณะที่อ่อนค่าลงร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับยูโร ในช่วงเดียวกันของปีก่อน ทั้งนี้ แม้จะมีความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน แต่ผลการดำเนินงานของโรงแรมที่แข็งแกร่งในทุกภูมิภาคช่วยหนุนให้รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่รายงานในหน่วยเงินบาทเติบโตที่ร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน

ในปี 2568 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมด (system-wide) ของบริษัทเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในสกุลเงินท้องถิ่น รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนจะเติบโตในอัตราที่เร็วกว่า สะท้อนถึงความแข็งแกร่งของผลการดำเนินงานในตลาดหลักต่าง ๆ

## โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและเข้าบริหาร

บริษัทมีกลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและเข้าบริหารคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 82 ของรายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินบาทของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากการดำเนินงานในยุโรป ประเทศไทย และมัลดีฟส์ที่ปรับตัวดีขึ้น

**ยุโรปและอเมริกา:** รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินยูโรเติบโตขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน หนุนโดยอุปสงค์ที่ยังคงแข็งแกร่งและอำนาจในการกำหนดราคาที่สูงขึ้น แม้จะเผชิญผลกระทบจากสกุลเงินเปโซอาร์เจนตินาที่อ่อนค่าลงเมื่อเทียบกับยูโร โดยอัตราการเข้าพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอยู่ที่ระดับร้อยละ 72 ในไตรมาส 4 ปี 2568 จากร้อยละ 70 ในไตรมาส 4 ปี 2567 ซึ่งได้รับแรงหนุนจากกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ เช่น การประชุมด้านเภสัชกรรมในเยอรมนีและการประชุมด้านโรคหัวใจในอิตาลี ขณะที่อัตราค่าห้องพักเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 4

เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน มาอยู่ที่ระดับ 154 ยูโร โดยภูมิภาคยุโรปกลางยังคงหนุนการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน ตามด้วยประเทศอิตาลี กลุ่มประเทศเบเนลักซ์ และสเปน

**เอเชีย:** โรงแรมในประเทศไทยมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของโรงแรมในไตรมาส 4 ปี 2568 เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเติบโตของราคาห้องพักภายหลังการแล้วเสร็จของการปรับปรุงโรงแรมหลัก โดยผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้รับแรงหนุนจากการวางตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งอย่างต่อเนื่องในการดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูงจากตลาดสำคัญ ๆ เช่น สหราชอาณาจักร อิสราเอล รัสเซีย และสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ จุดหมายปลายทางที่เป็นที่ร่ำรวยยังคงแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและมีผลประกอบการดีกว่าโรงแรมในเมือง

สำหรับมัลดีฟส์ ยังคงรักษาแนวโน้มการเติบโตที่แข็งแกร่ง โดยในไตรมาส 4 ปี 2568 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่สกุลเงินดอลลาร์ยังพุ่งขึ้นร้อยละ 13 เมื่อเทียบกับปีก่อน หนุนโดยอัตราการเข้าพักเฉลี่ยที่สูงขึ้นและอุปสงค์ที่แข็งแกร่งจากตลาดนักท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย อาทิ รัสเซีย สหราชอาณาจักร เยอรมนี และจีน

### กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 8 ของรายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2568 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนเพิ่มขึ้นร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งได้รับแรงหนุนจากอัตราห้องพักเฉลี่ยที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่อัตราการเข้าพักเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับแข็งแกร่งที่ร้อยละ 81 โดยการเดินทางท่องเที่ยวในช่วงปิดภาคเรียนประกอบกับกิจกรรมด้านกีฬาและดนตรี ช่วยหนุนอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองเมลเบิร์น

### โรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหารจัดการ

โรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหารจัดการซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 2 ของรายได้จากการดำเนินธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ในไตรมาสที่ 4 ปี 2568 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดในสกุลเงินบาทเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยโรงแรมในประเทศไทยและตะวันออกกลางเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่โดดเด่น

ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงขยายพอร์ตโฟลิโออย่างต่อเนื่อง ภายใต้โมเดลธุรกิจแบบ Asset-Light ด้วยการเปิดตัวโรงแรมใหม่ในไตรมาสที่ 4 ได้แก่ 1) โรงแรม Tivoli Maiorana Belém Pará ในประเทศบราซิล และ 2) โรงแรม Oaks Trafalgar Shopfront ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้กับรายได้จากค่าธรรมเนียมและการขยายฐานการดำเนินงานเชิงภูมิศาสตร์

### ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมจำแนกตามการลงทุน

(System-wide)	อัตราการเข้าพัก (ร้อยละ)					
	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (y-y)	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ลงทุนเองและเช่าบริหาร	71	69	2	70	69	1
ร่วมทุน	45	38	7	38	36	2
รับจ้างบริหาร	67	64	3	62	62	-
MLRs*	81	80	1	79	79	-
<b>เฉลี่ย</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>1</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>1</b>
(System-wide)	ค่าห้องเฉลี่ย (บาท/คืน)					
	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (y-y)	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ลงทุนเองและเช่าบริหาร	6,066	5,671	7	5,913	5,904	0
ร่วมทุน	8,350	8,367	-0	8,817	8,467	4
รับจ้างบริหาร	6,459	6,155	5	5,769	5,826	-1
MLRs*	5,251	5,243	0	4,956	5,308	-7
<b>เฉลี่ย</b>	<b>6,083</b>	<b>5,744</b>	<b>6</b>	<b>5,822</b>	<b>5,860</b>	<b>-1</b>

(System-wide)	รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาท/คืน)					
ลงทุนเองและเช่าบริหาร	4,289	3,929	9	4,126	4,049	2
ร่วมทุน	3,781	3,149	20	3,360	3,014	11
รับจ้างบริหาร	4,329	3,946	10	3,600	3,606	-0
MLRs*	4,249	4,218	1	3,892	4,204	-7
เฉลี่ย	4,283	3,940	9	3,990	3,962	1

\* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

### ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมประกอบด้วย ธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง ธุรกิจการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย ธุรกิจเวเคชั่น คลับ ร้านอาหารในสหราชอาณาจักร และธุรกิจจัดจำหน่าย โดยบริษัทเป็นเจ้าของและบริหารศูนย์การค้า 3 แห่งในกรุงเทพฯ ภูเก็ต และพัทยา นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินธุรกิจบันเทิงในเมืองพัทยาจำนวน 7 กลุ่ม ซึ่งรวมพิกิอัธ ริปลีย์'s Believe It or Not และพิกิอัธ ทั่นซี่ฟิ่ง หลุยส์ ทุสโซดส์ แวกซ์เวิร์คที่มีชื่อเสียง

บริษัทดำเนินธุรกิจพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายควบคู่ไปกับการดำเนินการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยในปัจจุบันบริษัทมีโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ 5 โครงการทั้งในประเทศไทย อินโดนีเซีย และมาเลเซีย รวมถึงโครงการพัฒนาสำนักงานอีก 1 โครงการเพื่อรองรับการเติบโตของอสังหาริมทรัพย์ในอนาคต

อนันตรา เวเคชั่น คลับ ซึ่งเป็นโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา มีห้องพักจำนวนทั้งสิ้น 395 ยูนิต ในประเทศไทย นิวซีแลนด์ อินโดนีเซีย จีน และสหรัฐอเมริกาครบเอมิเรตส์ ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2568 และมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 19,841 คน

เดอะ วิลเลจส์ โฮสพิทาลิตี้ กรุ๊ป ดำเนินกิจการร้านอาหาร 9 แห่งในสหราชอาณาจักร ได้แก่ The Wolseley, Delaunay, Brasserie Zedel, Colbert, Fischers, Bellanger, Soutine, Manzi's และ Wolseley City

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่าย บริษัทเป็นหนึ่งในผู้จัดจำหน่ายแบรนด์ไลฟ์สไตล์รายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ได้แก่ Anello, Charles & Keith, Crash, BergHOFF, Joseph Joseph, Pop Mart, Zwilling J.A. Henckels, Sunnies, Villeroy & Boch และ Minor Smart Kids

### ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ

รายได้จากการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมในไตรมาส 4 ปี 2568 อยู่ที่ 35,513 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เป็นผลมาจากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของทั้งสองกลุ่มธุรกิจ โดยรายได้หลักจากการดำเนินงานโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นของโรงแรมในยุโรปและทวีปอเมริกา ประเทศไทย ออสเตรเลีย และมัลดีฟส์ ซึ่งได้รับแรงหนุนจากความต้องการในการเดินทางที่เพิ่มขึ้นและกลยุทธ์การกำหนดราคาที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่รายได้จากการบริหารโรงแรมลดลงร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุหลักจากการปรับปรุงทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์บางแห่งในตะวันออกกลาง ในขณะที่กลุ่มโรงแรมภายใต้สัญญาบริหารยังคงเห็นการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (RevPar) และจำนวนห้องพักภายใต้การบริหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปีที่ผ่านมา สำหรับธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม มีปัจจัยหนุนจากยอดขายโครงการที่อยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในประเทศไทยและมาเลเซีย ประกอบกับผลการดำเนินงานของ Anantara Vacation Club ที่ดีขึ้น และธุรกิจร้านอาหารในสหราชอาณาจักรภายใต้กลุ่ม Wolseley ส่งผลให้รายได้ของธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมเติบโตขึ้นอย่างแข็งแกร่งถึงร้อยละ 11 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาเติบโตในอัตราที่สูงกว่ารายได้ โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน มาอยู่ที่ 10,071 ล้านบาท ส่งผลให้อัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาในไตรมาส 4 ปี 2568 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 28.4 จากร้อยละ 27.1 ในไตรมาส 4 ปี 2567 โดยการขยายตัวของอัตรากำไรได้รับแรงหนุน

จาก operating leverage ที่แข็งแกร่งขึ้นในทั้งยุโรป ประเทศไทย และมัลดีฟส์ และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นของธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่อยู่อาศัย และธุรกิจร้านอาหารในสหราชอาณาจักร

ในปี 2568 ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมมีรายได้รวมเมื่อคำนวณรายได้ลดลงเล็กน้อยร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 132,919 ล้านบาท จากผลกระทบของการแข็งค่าของเงินบาท อย่างไรก็ตามหากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน รายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สะท้อนถึงผลการดำเนินงานพื้นฐานที่แข็งแกร่งในทุกกลุ่มธุรกิจ ขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าที่รายงานและเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน มาอยู่ที่ 37,644 ล้านบาท ขณะที่อัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาหลักปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 28.3 ในปี 2568 จากร้อยละ 27.8 ในปี 2567 จากอัตราค่าแลกเปลี่ยนได้เป็นกำไรจากการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

#### ผลการดำเนินงาน\*

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 4 ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	31,859	30,322	5	30,912	3
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	642	707	-9	689	-7
ธุรกิจอื่น ๆ	3,012	2,702	11	2,636	14
<b>รายได้รวม</b>	<b>35,513</b>	<b>33,730</b>	<b>5</b>	<b>34,237</b>	<b>4</b>
EBITDA	10,071	9,137	10	9,278	9
EBITDA Margin (ร้อยละ)	28.4	27.1		27.1	
	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	120,033	121,192	-1	117,504	2
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	2,853	2,576	11	2,480	15
ธุรกิจอื่น ๆ	10,033	10,134	-1	9,761	3
<b>รายได้รวม</b>	<b>132,919</b>	<b>133,901</b>	<b>-1</b>	<b>129,745</b>	<b>2</b>
EBITDA	37,644	37,249	1	36,136	4
EBITDA Margin (ร้อยละ)	28.3	27.8		27.9	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

#### ธุรกิจร้านอาหารและการผลิต

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีสาขาร้านอาหารทั้งสิ้น 2,716 สาขา แบ่งเป็นสาขาที่บริษัทลงทุนเอง 1,412 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 52 และสาขาแฟรนไชส์ 1,304 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 48 โดยเป็นสาขากายใต้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย 2,118 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 78 และเป็นสาขากายใต้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารอื่น 598 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22 ครอบคลุม 25 ประเทศทั่วโลก 10 เอเชีย โอเชียเนีย ตะวันออกกลาง สหราชอาณาจักร ยุโรป และแคนาดา เมื่อรวมข้อตกลงแฟรนไชส์ที่ได้ลงนามแล้ว จำนวนร้านอาหารทั้งหมดจะอยู่ที่ 2,746 แห่ง



ร้านอาหารจำแนกตามบริษัทลงทุน			
จำนวนร้านสาขา	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง	1,412	10	-14
สาขาแฟรนไชส์	1,304	22	5
รวมสาขาร้านอาหาร	2,716	32	-9
	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ประเทศไทย*	2,118	38	9
ประเทศจีน	131	-1	1
ประเทศออสเตรเลีย	284	-3	-22
อื่น ๆ	183	-2	3
รวมสาขาร้านอาหาร	2,716	32	-9

\* กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยรวมสาขาร้านอาหารในประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม ญี่ปุ่น และอินโดนีเซีย

ร้านอาหารจำแนกตามแบรนด์			
จำนวนร้านสาขา	ปี 2568	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	584	-11	-13
สเวนเซ่นส์	380	-1	3
ซีซส์เลอร์	77	1	2
แดรี่ ควีน	601	18	36
เบอร์เกอร์ คิง	127	0	-3
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	345	-14	-38
สนุก คิทเชน	114	3	11
ริเวอร์ไซด์	130	-2	-4
เบนีสานา	22	0	1
บอนซอน	132	8	10
กาก้า	110	19	48
อื่น ๆ*	94	11	17
รวมสาขาร้านอาหาร	2,716	32	-9

\* อื่น ๆ ได้แก่ ร้านอาหารในสนามบินภายใต้บริษัทร่วมทุน "Select Service Partner" ที่บริษัทถือหุ้นร้อยละ 51 รวมถึงร้านอาหารในสหราชอาณาจักร ภายใต้แบรนด์ "ภัทรา" และ "พูลส์"

### ผลประกอบการตามกลุ่มร้านอาหาร

ในไตรมาส 4 ปี 2568 ยอดขายโดยรวมทุกสาขา (รวมยอดขายจากร้านแฟรนไชส์) ค่อนข้างทรงตัว โดยลดลงเล็กน้อยร้อยละ 0.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากผลประกอบการที่ดีในจีนและสิงคโปร์ชดเชยผลประกอบการที่ลดลงในตลาดอื่น ๆ ในขณะที่ยอดขายต่อสาขาเดิมโดยรวมลดลงอยู่ที่ร้อยละ 2.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน การฟื้นตัวของการดำเนินงานร้านอาหารในประเทศจีนและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในประเทศออสเตรเลีย ยังไม่สามารถชดเชยผลการดำเนินงานที่อ่อนตัวลงในประเทศไทยและสิงคโปร์ได้ทั้งหมด

สำหรับปี 2568 ยอดขายรวมทุกสาขาของกลุ่มเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน หนุนโดยการเติบโตในสิงคโปร์และจีน โดยการเปิดตัวแบรนด์ใหม่และการขยายเครือข่ายสาขาในสิงคโปร์ ประกอบกับประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้น

ในประเทศจีน เป็นปัจจัยหลักที่หนุนการเติบโตดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ยอดขายต่อสาขาเดิมลดลงร้อยละ 1.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากความท้าทายทางเศรษฐกิจมหภาคในหลายตลาด

ไทย

ในประเทศไทย (ไม่รวมกลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม) ยอดขายรวมทุกสาขาและยอดขายต่อสาขาเดิมลดลงร้อยละ 1.7 และร้อยละ 3.5 ตามลำดับในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยมีสาเหตุหลักจากผลกระทบของโครงการ คนละครึ่งพลัสของรัฐบาล ซึ่งร้านอาหารแบบเครือข่าย (chained restaurants) ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการ ส่งผลให้การบริโภคภายในประเทศบางส่วนเปลี่ยนไปยังร้านอาหารท้องถิ่นและร้านแฟรนไชส์ อย่างไรก็ตาม หลายแบรนด์ อาทิ GAGA, Burger King และ Bonchon ยังคงมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องของแบรนด์เหล่านี้ช่วยหนุนจำนวนการเข้าใช้บริการของลูกค้าและช่วยลดแรงกดดันด้านยอดขายโดยรวมของสาขาเดิมลงได้

สิงคโปร์

ยอดขายโดยรวมทุกสาขาในสิงคโปร์เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยได้รับแรงหนุนจากการมุ่งเน้นนวัตกรรมด้านคอนเซ็ปต์ร้านใหม่ ๆ และผลตอบรับที่ดีของแบรนด์ที่เปิดตัวใหม่ รวมถึงการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม แม้บริษัทจะมีมาตรการกระตุ้นอุปสงค์ อาทิเช่น การปรับราคาสินค้าในเมนู การนำเสนอสินค้าในราคาที่คุ้มค่า และการยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า รวมถึงการขยายสาขาไปยังทำเลที่มีศักยภาพสูง ยอดขายต่อสาขาเดิมลดลงร้อยละ 2.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน เนื่องจากสภาวะตลาดที่ชะลอตัวและระดับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น

จีน

ในประเทศจีน แนวโน้มการฟื้นตัวยังคงดำเนินอย่างต่อเนื่อง ยอดขายรวมของทั้งระบบและยอดขายต่อสาขาเดิมกลับมาเติบโตเป็นไตรมาสที่สองติดต่อกันในไตรมาส 4 ปี 2568 โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.9 และร้อยละ 5.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ตามลำดับ การปรับตัวขึ้นดังกล่าวมาจากการเปิดตัวเมนูโปรตีนใหม่ ๆ ที่ช่วยขยายเมนูหลักจากเดิมที่เน้นผลิตภัณฑ์จากปลาเพียงอย่างเดียว ควบคู่กับแคมเปญการตลาดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และแผนยกระดับแบรนด์ที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ บริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพของสาขาเดิมเป็นหลัก มากกว่าการขยายเครือข่ายสาขาเชิงรุก

ออสเตรเลีย

ยอดขายรวมของทั้งระบบในออสเตรียลดลงร้อยละ 3.2 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งสะท้อนถึงกลยุทธ์การปรับโครงสร้างเครือข่ายของร้านให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ยอดขายต่อสาขาเดิมสามารถกลับมาเติบโตในเชิงบวกอย่างต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่สาม โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยปัจจัยหลักมาจากการเพิ่มมูลค่าการซื้อเฉลี่ยต่อบิลของแบรนด์ The Coffee Club ซึ่งสามารถชดเชยผลกระทบจากจำนวนการซื้อขายที่ลดลงได้

ผลการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร				
ร้อยละ	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	ปี 2568	ปี 2567
อัตราเติบโตของยอดขายต่อร้านเฉลี่ย	-2.6	-0.5	-1.8	-2.2
อัตราเติบโตของยอดขายรวมเฉลี่ย	-0.4	2.6	0.4	2.1

หมายเหตุ: การเติบโตของยอดขายคำนวณจากยอดขายที่เป็นสกุลเงินท้องถิ่น เพื่อจัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทางการเงิน

ในไตรมาส 4 ปี 2568 ไมเนอร์ ฟู้ด มีรายได้รวมจากการดำเนินงาน เติบโตขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 8,336 ล้านบาท ซึ่งได้รับแรงหนุนจากการเติบโตของรายได้ในประเทศจีน ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ รวมถึงส่วนแบ่งรายได้จากบริษัทรวมที่เพิ่มขึ้น โดยในประเทศออสเตรเลีย การเปิดตัวเมนูใหม่และผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจสายการผลิต Nomad เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยขับเคลื่อนการเติบโตของรายได้ ขณะที่ประเทศสิงคโปร์ได้รับแรงหนุนจากการเปิดตัวแบรนด์ใหม่และการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ส่วนในประเทศจีนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นของแบรนด์ Riverside ซึ่งได้รับการแรงหนุนจากกลยุทธ์ส่งเสริมการขายเฉพาะกลุ่ม ทั้งนี้ รายได้จากแฟรนไชส์ลดลงร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 391 ล้านบาท เนื่องจากแรงกดดันจากผลการดำเนินงานที่ชะลอตัวของธุรกิจแฟรนไชส์ในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกัมพูชา ซึ่งได้รับผลกระทบจากข้อพิพาทบริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา

กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคา เพิ่มขึ้นร้อยละ 7 เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่ 1,944 ล้านบาท ซึ่งเติบโตสูงกว่ารายได้ จากอัตราแลกเปลี่ยนรายได้เป็นกำไรที่ดีขึ้นและการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในศูนย์กลางการดำเนินงานประเทศไทยและประเทศจีน โดยประเทศไทยได้รับประโยชน์จากส่วนแบ่งกำไรที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ประเทศจีนสามารถยกระดับความสามารถในการทำกำไรได้จากการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบและค่าแรงอย่างเข้มงวด ส่งผลให้อัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 23.3 ในไตรมาส 4 ปี 2568 จากร้อยละ 22.6 ในไตรมาส 4 ปี 2567

ในปี 2568 ไมเนอร์ ฟู้ด มีรายได้รวมจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เมื่อเทียบกับปีก่อน (และเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เมื่อเทียบกับปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน) อยู่ที่ 32,594 ล้านบาท เป็นผลมาจากการเติบโตของยอดขายในประเทศสิงคโปร์และออสเตรเลีย ขณะที่รายได้จากแฟรนไชส์ลดลงร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่ 1,500 ล้านบาท เนื่องจากปัจจัยที่เหมือนกันกับในไตรมาส 4 ปี 2568 ขณะที่กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคา ทรงตัวเมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่ 7,328 ล้านบาท แต่เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีก่อน หากไม่รวมผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีอัตรากำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีและค่าเสื่อมราคา ของปี 2568 ลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ร้อยละ 22.5 จากร้อยละ 22.8 ในปี 2567 เนื่องจากการประหยัดต้นทุนภายในองค์กรในประเทศไทยสามารถชดเชยผลกระทบจากกำไรที่อ่อนตัวลงในภูมิภาคอื่น ๆ ได้เพียงบางส่วน

ผลการดำเนินงาน*					
หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2568	ไตรมาส 4 ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ไตรมาส 4 ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
รายได้จากการดำเนินงาน**	7,944	7,619	4	7,501	6
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	391	408	-4	400	-2
รายได้รวม	8,336	8,027	4	7,901	5
EBITDA	1,944	1,812	7	1,781	9
EBITDA Margin (ร้อยละ)	23.3	22.6		22.5	
หน่วย: ล้านบาท	ปี 2568	ปี 2567	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	ปี 2567 (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ) (อัตราแลกเปลี่ยนคงที่)
รายได้จากการดำเนินงาน**	31,094	30,509	2	29,702	5
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	1,500	1,623	-8	1,562	-4
รายได้รวม	32,594	32,132	1	31,264	4
EBITDA	7,328	7,323	0	7,098	3
EBITDA Margin (ร้อยละ)	22.5	22.8		22.7	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก      \*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

### งบดุลและกระแสเงินสด

ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 357,330 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 10,485 ล้านบาทจาก 346,845 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจาก

- (1) ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นเพิ่มขึ้นจำนวน 3,440 ล้านบาท สอดคล้องกับยอดขายที่ปรับตัวสูงขึ้น และสะท้อนผลกระทบจากการอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินหลัก เช่น ยูโร เมื่อเทียบกับสิ้นปี 2567
- (2) ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เพิ่มขึ้นจำนวน 4,535 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเพิ่มขึ้นจำนวน 3,351 ล้านบาท จากการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ รวมถึงกำไรจากการปรับปรุงการแปลงค่าเงิน และส่วนเกินทุนจากการตีราคาที่ดิน
- (3) สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้นจำนวน 3,250 ล้านบาท จากการใช้ข้อแก้ไขของมาตรฐานการบัญชี TFRS 16 ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สินตามสัญญาเช่าในธุรกรรมการขายและเช่ากลับคืน
- (4) เงินลงทุนในบริษัทร่วมเพิ่มขึ้นจำนวน 1,181 ล้านบาท จากการส่วนแบ่งกำไรที่สูงขึ้นจาก Pop Mart และ BreadTalk และ
- (5) ที่ดินและโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการขายเพิ่มขึ้นจำนวน 732 ล้านบาทเนื่องจากจำนวนห้องพักรวมขายของ Anantara Ubud Bali Resort มีจำนวนมากขึ้น

ทั้งนี้ ขดเชยบางส่วนด้วย

- (1) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงจำนวน 3,722 ล้านบาท โดยหลักมาจากการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) และการจ่ายปันผล
- (2) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายลดลงจำนวน 2,922 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากการขายโรงแรมสองแห่งในออสเตรเลียและที่ดินในสาธารณรัฐโดมินิกัน และ
- (3) เงินลงทุนในส่วนได้เสียในการร่วมค้าลดลงจำนวน 418 ล้านบาท เนื่องจากการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน GAGA และ Anantara Ubud Bali Resort และการขายหุ้นบางส่วนในบริษัท Art of Baking

บริษัทมีหนี้สินรวม 260,344 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 เพิ่มขึ้น 12,636 ล้านบาท จาก 247,708 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 โดยมีสาเหตุหลักจาก

- (1) หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจำนวน 682 ล้านบาท จากผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่เกิดขึ้นจริง การปรับมูลค่ายุติธรรมภายใต้การป้องกันความเสี่ยง และการปรับปรุงการแปลงค่าเงินที่บันทึกไว้ในเงินกู้ยืมและหุ้นกู้
- (2) หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจำนวน 5,164 ล้านบาท จากการใช้ข้อแก้ไขของมาตรฐานการบัญชี TFRS 16 ที่เกี่ยวข้องกับหนี้สินตามสัญญาเช่าในธุรกรรมการขายและเช่ากลับคืน และ
- (3) หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้นจำนวน 2,268 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินมูลค่าที่ดินใหม่และการแปลงมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิ

ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจำนวน 2,151 ล้านบาท จาก 99,137 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2567 เป็น 96,986 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2568 โดยหลักมาจาก (1) การจ่ายดอกเบี้ยสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,705 ล้านบาท (2) การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจำนวน 3,685 ล้านบาท (3) ผลขาดทุนจากการแปลงค่าเงินที่บันทึกอยู่ในรายการกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น จำนวน 1,894 ล้านบาท และ (4) ส่วนแบ่งของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่ลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทเพิ่มการถือหุ้นใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) จากร้อยละ 95.9 เป็นร้อยละ 99.5 และการลดทุนของบริษัทย่อย และ (5) เงินจำนวน 273 ล้านบาทที่ชำระเพื่อซื้อหุ้นคืน ซึ่งแสดงเป็นหุ้นซื้อคืน

ในปี 2568 บริษัทและบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นบวก 33,160 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนจำนวน 7,630 ล้านบาท โดยหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นซึ่งสอดคล้องกับยอดขายที่สูงขึ้น



กระแสเงินสดที่ใช้ไปในกิจกรรมลงทุนอยู่ที่ 4,198 ล้านบาท โดยมีสาเหตุหลักจาก

- (1) การเข้าซื้อกิจการโรงแรม 3 แห่งในประเทศออสเตรเลียเป็นมูลค่ารวม 374 ล้านบาท
- (2) เงินลงทุนเพิ่มเติมจำนวน 577 ล้านบาท ในธุรกิจ Pop Mart การลงทุนในโรงแรมที่ประเทศสิงคโปร์ รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในธุรกิจคั่วกาแฟในประเทศออสเตรเลียจากร้อยละ 22.5 เป็นร้อยละ 50 และการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน GAGA Beverages จากร้อยละ 50.1 เป็นร้อยละ 70 และเงินลงทุนในโครงการที่อยู่อาศัยแห่งใหม่ รวมถึงเงินลงทุนในบริษัทร่วมทุนซึ่งบริษัทถือสัดส่วนอยู่ร้อยละ 50 เพื่อดำเนินกิจการโรงแรมในญี่ปุ่น และการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน Anantara Ubud Bali Resort เป็น 75% และ
- (3) เงินลงทุนต่อเนื่องในโครงการโรงแรมและร้านอาหารจำนวน 9,413 ล้านบาท

ทั้งนี้ ขดเชยบางส่วนด้วย (1) รายได้จากการขายโรงแรม 3 แห่งในประเทศโปรตุเกส เยอรมนี และออสเตรเลีย จำนวน 3,970 ล้านบาท (2) รายได้จากการขายสัดส่วนการถือหุ้นใน Art of Baking ซึ่งลดลงจากร้อยละ 51 เหลือร้อยละ 20 จำนวน 538 ล้านบาท และ (3) รายได้จากการขายทรัพย์สิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน จำนวน 586 ล้านบาท

บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 32,879 ล้านบาทในปี 2568 โดยมีสาเหตุหลักจาก

- (1) การชำระคืนหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 11,825 ล้านบาท
- (2) ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจำนวน 9,750 ล้านบาท และดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นจำนวน 1,705 ล้านบาท
- (3) การจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นจำนวน 3,685 ล้านบาท
- (4) เงินสดที่จ่ายเพื่อเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) จากร้อยละ 95.9 เป็นร้อยละ 99.5 จำนวน 3,860 ล้านบาท
- (5) เงินชำระหนี้สุทธิจำนวน 1,717 ล้านบาท เนื่องจากการชำระคืนหุ้นกู้ และ
- (6) เงินสดที่ชำระเพื่อซื้อหุ้นคืน (Treasury shares) จำนวน 237 ล้านบาท

โดยสรุป กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงินทุน ส่งผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิของบริษัทลดลงสุทธิ 3,916 ล้านบาทในช่วงปี 2568 โดย ณ สิ้นปี 2568 บริษัทมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดคงอยู่ที่ 9,596 ล้านบาท

กระแสเงินสดอิสระซึ่งคำนวณจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานหลังหักเงินชำระหนี้ตามสัญญาเช่า ดอกเบี้ยจ่าย (รวมถึงดอกเบี้ยให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น) และเงินสำหรับการลงทุนสุทธิอยู่ในระดับบวกที่ 5,683 ล้านบาทในปี 2568 โดยมีสาเหตุหลักจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง

### การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

อัตรากำไรขั้นต้นของบริษัทปรับลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 43.6 ในปี 2568 จากร้อยละ 43.8 ในปี 2567 เนื่องจากความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นของธุรกิจโครงการที่อยู่อาศัยยังไม่เพียงพอที่จะชดเชยแรงกดดันด้านอัตรากำไรของธุรกิจไมเนอร์ ฟู้ด ซึ่งมีสาเหตุหลักจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของการดำเนินงานในประเทศออสเตรเลียจากราคาวัตถุดิบเมล็ดกาแฟที่สูงขึ้นและยังไม่สามารถส่งผ่านต้นทุนดังกล่าวไปยังราคาขายได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ อัตรากำไรต่าง ๆ ยังได้รับผลกระทบจากสัดส่วนรายได้โดยรวมที่ลดลง ภายหลังการปิดร้านแฟรนไชส์บางส่วนในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการปรับโครงสร้างเครือข่ายของกลุ่มบริษัท อย่างไรก็ตาม อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงาน ปรับตัวดีขึ้นจากร้อยละ 5.1 ในปี 2567 เป็นร้อยละ 5.9 ในปี 2568 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากภาระต้นทุนทางการเงินที่ลดลง

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว) ปรับตัวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 9.9 ในปี 2568 จากร้อยละ 9.0 ในปี 2567 สะท้อนถึงความสามารถในการเพิ่มอัตรากำไรของบริษัท ขณะเดียวกันกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว) ที่ปรับตัวดีขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 2.8 ในปี 2568 จากร้อยละ 2.4 ในปี 2567

ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ยของบริษัทลดลงเป็น 24 วันในปี 2568 จาก 29 วันในปี 2567 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการบริหารจัดการลูกหนี้การค้าที่ดีขึ้น อายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็น 20 วันในปี 2568 จาก 19 วันในปี 2567 เนื่องจากระดับสินค้าคงเหลือที่เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับแคมเปญการตลาดใหม่ของแบรนด์ร้านอาหารต่าง ๆ ขณะที่อายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้าทรงตัวใกล้เคียงกับช่วงเดียวกันของ



ปีก่อนอยู่ที่ 67 วัน อัตราส่วนสภาพคล่องลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ 0.61 เท่า ณ สิ้นปี 2568 จาก 0.67 เท่า ณ สิ้นปี 2567 จากสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจากระดับเงินสดที่ลดลง ควบคู่ไปกับการเพิ่มขึ้นของหนี้สินหมุนเวียนอันเนื่องมาจากการจำหน่ายหนี้สินอนุปันที่เพิ่มขึ้น

อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นเล็กน้อยมาอยู่ที่ 0.86 เท่า ณ สิ้นปี 2568 จาก 0.80 เท่า ณ สิ้นปี 2567 แต่ลดลงจาก 0.90 เท่า ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2568 ทั้งนี้ การเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากเงินกู้ระยะยาว รวมถึงมูลค่ายุติธรรมที่ปรับปรุงแล้วภายใต้การบัญชีการป้องกันความเสี่ยง และผลกระทบจากการแปลงค่าสกุลเงินของหุ้นกู้ ซึ่งเกิดจากการอ่อนค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสิ้นปี 2567 ประกอบกับฐานทุนที่ลดลงอันเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใน Minor Hotels Europe & Americas (MHEA) และการจ่ายเงินปันผลที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ถือหุ้น ส่งผลให้อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA เพิ่มขึ้นเป็น 4.60 เท่า ณ สิ้นปี 2568 จาก 4.35 เท่า ณ สิ้นปี 2567 แต่ลดลงจาก 4.66 เท่า ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2568 ในส่วนของอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยลดลงจาก 3.47 เท่าในปี 2567 เป็น 3.41 เท่าในปี 2568 สาเหตุหลักมาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น ๆ

อัตราส่วนทางการเงิน		
<b>ความสามารถในการทำกำไร</b>	<b>31 ธ.ค. 68</b>	<b>31 ธ.ค. 67</b>
อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	43.6	43.8
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	5.4	4.7
อัตรากำไรสุทธิจากผลการดำเนินงาน (ร้อยละ)*	5.9	5.1
<b>ความมีประสิทธิภาพ</b>	<b>31 ธ.ค. 68</b>	<b>31 ธ.ค. 67</b>
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น* (ร้อยละ)	9.9	9.0
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์* (ร้อยละ)	2.8	2.4
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	24	29
อายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือ (วัน)	20	19
อายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้า (วัน)	67	67
<b>ความสามารถในการดำรงสภาพคล่อง</b>	<b>31 ธ.ค. 68</b>	<b>31 ธ.ค. 67</b>
สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน (เท่า)	0.61	0.67
<b>ภาระหนี้สินต่อทุน</b>	<b>31 ธ.ค. 68</b>	<b>31 ธ.ค. 67</b>
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.96	0.93
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.86	0.80
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อ EBITDA (เท่า)	4.60	4.35
	<b>31 ธ.ค. 68</b>	<b>31 ธ.ค. 67</b>
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	3.41	3.47

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

## แนวโน้มในอนาคต

ในอนาคตข้างหน้า บริษัทยังคงมีความเชื่อมั่นในการสร้างการเติบโตของผลประกอบการอย่างยั่งยืนและเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น ในระยะยาวต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจมหภาคที่ยังคงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ด้วยแพลตฟอร์มธุรกิจที่มีความหลากหลาย การจัดสรรเงินทุนอย่างมีวินัย รวมไปถึงรูปแบบการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น ทั้งหมดเป็นรากฐานที่มั่นคงในการรับมือต่อความผันผวนและยังช่วยการสร้างโอกาสในการเติบโตเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้ แผนเชิงกลยุทธ์ทั้งห้าของบริษัทได้รับการออกแบบมาเพื่อเร่งการเติบโตของธุรกิจและผลประกอบการ ในขณะเดียวกันยังช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นเพื่อรองรับความไม่แน่นอนในอนาคต

## ลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์

### พอร์ตโฟลิโอแบรนด์ที่มีความแตกต่างกัน

บริษัทยังคงเดินหน้าเสริมความแข็งแกร่งให้กับพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ทั้งในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอาหาร ด้วยโครงสร้างแบรนด์ดังกล่าวช่วยให้บริษัทสามารถเข้าถึงและตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย ครอบคลุมหลายภูมิภาค และรองรับรูปแบบการเดินทางและการรับประทานอาหารในโอกาสต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งช่วยลดการพึ่งพาสถานที่หรือปัจจัยขับเคลื่อนความต้องการจากตลาดใดตลาดหนึ่ง

ในส่วนของธุรกิจโรงแรม พอร์ตโฟลิโอของบริษัทครอบคลุมทั้งแบรนด์ระดับลักซ์ซิวรี (Luxury) แบรนด์พรีเมียม (Premium) และแบรนด์ซีเล็คท์ (Select) อีกทั้งมีการเปิดตัวแบรนด์ต่าง ๆ และแนวคิดไลฟ์สไตล์ใหม่ ๆ อาทิเช่น The Wolseley Hotels, Minor Reserve Collection, Colbert Collection และ iStay Hotels ซึ่งช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจและยกระดับผลตอบแทนในอนาคต นอกจากนี้ โครงการที่อยู่อาศัยภายใต้แบรนด์ (Branded Residences) ยังเป็นอีกหนึ่งกลไกการเติบโตที่สำคัญและสร้างอัตรากำไรที่ค่อนข้างสูงภายในพอร์ตโฟลิโอแบรนด์ของบริษัท โดยมีการบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับแบรนด์โรงแรม ซึ่งช่วยเพิ่มผลตอบแทนรวมของโครงการ และเสริมความชัดเจนของรายได้ในอนาคต ทั้งนี้ บริษัทยังมีแผนที่จะขยายโครงการที่อยู่อาศัยภายใต้แบรนด์ต่าง ๆ ไปสู่แบบ stand-alone ภายใต้สัญญาบริหารจัดการ เพื่อขยายขอบเขตตลาดให้กว้างขึ้น โดยโครงการเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนกระแสรายได้ที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ยอดขายโครงการที่อยู่อาศัย Kiara Reserve ที่ภูเก็ต มูลค่าราว 3 พันล้านบาท ซึ่งจะเพิ่มกระแสเงินสดได้อย่างมีนัยสำคัญในปี 2569

ในกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร ยังคงปรับโฉมและพัฒนาแบรนด์หลักอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาแนวคิดแบรนด์ใหม่ ๆ โดยแต่ละแบรนด์ใหม่ได้รับการพัฒนามาบนพื้นฐานของคุณค่าที่ชัดเจนสำหรับผู้บริโภค มีโครงสร้างหน่วยเศรษฐกิจ (Unit economics) ที่แข็งแกร่ง และรูปแบบการดำเนินงานที่สามารถขยายขนาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ยังคงเดินหน้านำเสนอรูปแบบร้านใหม่ ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อรองรับการขยายตัวและเพิ่มความยืดหยุ่น โดยรูปแบบร้านค้าแบบใหม่ ได้แก่ Dairy Queen Modular, The Pizza Company Express และ The Coffee Club Café ช่วยให้บริษัทสามารถขยายสาขาไปยังทำเลที่หลากหลายมากขึ้น และสร้างโอกาสการเติบโตในช่วงเวลาการบริโภคที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เงินลงทุนและเร่งความเร็วในการเปิดสาขาใหม่ในตลาด

### การขยายธุรกิจทั่วโลกภายใต้โมเดล Asset-Light

การขยายธุรกิจทั่วโลกยังคงขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์แบบ Asset-light และมุ่งเน้นรายได้ค่าธรรมเนียมเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญกับสัญญาบริหารจัดการ สัญญาแฟรนไชส์ และข้อตกลงการพัฒนาโครงการหลัก เพื่อขยายฐานธุรกิจของบริษัทควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เงินทุนและความสามารถในการสร้างผลตอบแทน ซึ่งการเติบโตจะมาจากทั้งการเจาะตลาดเชิงลึกในภูมิภาคยุทธศาสตร์หลัก และการเข้าสู่ตลาดใหม่ ในธุรกิจโรงแรม บริษัท มุ่งหน้าเสริมสร้างความแข็งแกร่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ยุโรป และตะวันออกกลาง พร้อมทั้งขยายเข้าสู่ภูมิภาคและเมืองใหม่ ๆ ได้แก่ แอฟริกาเหนือ (โมร็อกโกและอียิปต์) เอเชียเหนือ (ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้) แคริบเบียน และเมืองเพิ่มเติมในตะวันออกกลาง เช่น ราชอาณาจักรบาห์เรน ในขณะเดียวกัน ประมาณร้อยละ 20 ของแผนการขยายพอร์ตโฟลิโอของโรงแรมในปัจจุบันมีองค์ประกอบของโครงการที่อยู่อาศัยรวมอยู่ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มเติมและเพิ่มศักยภาพผลตอบแทนโดยรวม และสำหรับไมเนอร์ ฟู้ด บริษัทยังคงเร่งขยายการเติบโตไปทั่วโลกผ่านระบบแฟรนไชส์ โดยภูมิภาคเอเชีย

ตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยและอินโดนีเซียยังคงเป็นตลาดเป้าหมายหลัก ขณะที่การขยายธุรกิจในประเทศอินเดีย นับเป็นโอกาสในการเติบโตที่น่าสนใจ โดยบริษัทได้เริ่มเข้าสู่ตลาดผ่านแบรนด์ Sanook Kitchen และ Scoop Wonder

### นวัตกรรมและความเป็นเลิศทางดิจิทัล

นวัตกรรมและความเป็นเลิศทางดิจิทัลมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในการขับเคลื่อนการเติบโตของรายได้และประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมของลูกค้า ซึ่งบริษัทยังคงลงทุนอย่างต่อเนื่องในแพลตฟอร์มดิจิทัลและขีดความสามารถด้านข้อมูล เพื่อเพิ่มสัดส่วนการจองโดยตรง (direct booking) และทำให้บริหารรายได้ได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงยกระดับประสบการณ์ลูกค้าแบบเฉพาะบุคคลในทุกแบรนด์ โดยการผสานระบบให้มีความสอดคล้องกันและการปรับมาตรฐานกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนี้ คาดว่าจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพการตัดสินใจ รวมถึงการรองรับการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกัน บริษัทเป็นผู้นำตลาดด้านการมีส่วนร่วมบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลมาเสริมความแข็งแกร่งให้กับ Loyalty ecosystems โดยเพิ่มการมีส่วนร่วมข้ามแบรนด์ และสร้างแหล่งรายได้เพิ่มเติม ซึ่งช่วยสนับสนุนทั้งการเติบโตของรายได้และการขยายอัตรากำไร

### บุคลากรและทีมงานที่มีคุณภาพ

บริษัทมุ่งมั่นสร้างทีมงานที่มีศักยภาพ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูง โดยได้รับการสนับสนุนจากความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง และการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน โดยการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้บริษัทมีขีดความสามารถที่เหมาะสมในการรองรับการขยายธุรกิจในระดับโลกและการขับเคลื่อนนวัตกรรม

### การเป็นผู้นำด้านแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน

ความยั่งยืนถูกบูรณาการอยู่ในกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจของบริษัท โดยบริษัทยังคงเดินหน้านำหลักต้นโครงการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำคัญของบริษัทครอบคลุมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การจัดหาสินค้าอย่างมีความรับผิดชอบ การลดของเสีย และการมีส่วนร่วมกับชุมชนควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมาตรฐานจริยธรรมที่เข้มแข็ง ทั้งนี้ โครงการด้านความยั่งยืนเหล่านี้ยังช่วยเสริมความยืดหยุ่นในระยะยาวและเพิ่มประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน

### แผนการปลดล็อกมูลค่าเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

บริษัทกำลังศึกษาแนวทางการสร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อปลดล็อกมูลค่าที่แท้จริงของบริษัทในส่วนที่ยังไม่ได้รับการสะท้อนอย่างเต็มที่ ผ่านแผนการเสนอขายทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2569 โดยโครงการริเริ่มเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของบริษัทไปสู่ asset-light มากยิ่งขึ้น และเพิ่มผลตอบแทนต่อเงินทุน

### การสร้างอนาคต

ภายใต้แผนธุรกิจระยะสามปีของบริษัท สำหรับปี 2568 - 2571 บริษัทยังคงเป้าหมายเดิม ได้แก่ การเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อปีร้อยละ 6-8 และและการเติบโตของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อปีที่ร้อยละ 15-20 โดยคาดว่าจะได้รับแรงหนุนจากอัตรากำไรที่สูงขึ้นจาก operating leverage ที่ดีขึ้น รวมถึงสัดส่วนรายได้จากค่าธรรมเนียมบริหารโรงแรมและแฟรนไชส์ร้านอาหารที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งบริษัทตั้งเป้าหมายอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนหลัก (Core ROIC) มากกว่าร้อยละ 12 และเร่งการขยายธุรกิจในรูปแบบ asset-light เพื่อให้มีจำนวนโรงแรมภายใต้สัญญาเกินกว่า 850 แห่ง และร้านอาหารกว่า 4,000 สาขาทั่วโลกภายในปี 2571 นอกเหนือจากการขยายขนาดธุรกิจแล้ว บริษัทยังคงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณภาพของสินทรัพย์โรงแรมและสาขาร้านอาหาร โดยมุ่งเน้นความสอดคล้องกับกลยุทธ์แบรนด์ และผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาว



ภาคผนวก

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
ไตรมาส 1 ปี 2567	402 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	308 กำไรสุทธิ		
	919	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายได้จากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-73	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าดีbtกรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ขาดทุนอื่น)
	-287	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	3	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	608 EBITDA	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (กำไรอื่น)
	628 กำไรสุทธิ		
ไตรมาส 2 ปี 2567	-0.1 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	0.5 กำไรสุทธิ		
	-126 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-358 กำไรสุทธิ		
	158	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (กำไรอื่น)
	47	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การเปลี่ยนแปลงมูลค่าดีbtกรรมของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น)
	19	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-0.5	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
ไตรมาส 3 ปี 2567	-242 EBITDA	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	-271 กำไรสุทธิ		
	-51 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-0.8 กำไรสุทธิ		
	11 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-13 กำไรสุทธิ		
	-1,368	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (กำไรอื่น)
	-16	ไมเนอร์ โฮเทลส์	เปลี่ยนแปลงมูลค่าดีbtกรรมของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น ๆ)
ไตรมาส 4 ปี 2567	270	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	-32	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-1,134 EBITDA	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	-1,266 กำไรสุทธิ		
	-40 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-63 กำไรสุทธิ		
	192 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	59 กำไรสุทธิ		



ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
	509	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (กำไรอื่น)
	-73	ไมเนอร์ โฮเทลส์	เปลี่ยนแปลงมูลค่าสุทธิของหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน (ขาดทุนอื่น)
	60	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-16	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	417 EBITDA	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (กำไรอื่น)
	227 กำไรสุทธิ		
	-12 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการ
	-11 กำไรสุทธิ		ตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และ
			ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 1 ปี 2568	858 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และ
	787 กำไรสุทธิ		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-200	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม
	-18	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)
	-35	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าสุทธิของหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน (ขาดทุนอื่น)
	-103	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	110	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-194 EBITDA	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	-175 กำไรสุทธิ		
	0 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 และขาดทุน
ไตรมาส 2 ปี 2568	1 กำไรสุทธิ		จากการปิดสาขา (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	3 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และ
	4 กำไรสุทธิ		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-411	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)
	29	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าสุทธิของหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น)
	-43	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	14	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-236 EBITDA	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	-229 กำไรสุทธิ		
	0 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 ขาดทุนจาก
ไตรมาส 3 ปี 2568	2 กำไรสุทธิ		การปิดสาขา และค่าเผื่อการขาดทุนจากสินค้า (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและ
			บริหาร)
	403 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสถานะการลงทุนและการจำหน่ายเงินลงทุน
	310 กำไรสุทธิ		
	16 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และ
	-8 กำไรสุทธิ		ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-77	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)
	-29	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่าสุทธิของหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน (ขาดทุนอื่น)
	-88	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	-51	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)

ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
ไตรมาส 4 ปี 2568	55	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (กำไรอื่น)
	-11 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีที่ตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 และขาดทุนจากการปิดสาขาและสินค้าคงคลัง (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-17 กำไรสุทธิ		
	119 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทลส์ ยุโรป แอนด์ อเมริกา (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-547 กำไรสุทธิ		
	286	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสถานะการลงทุนโรงแรมในอินโดนีเซียเป็นบริษัทในเครือ (รายได้อื่น)
	-215	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ขาดทุนอื่น)
	57	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน (กำไรอื่น)
	88	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-7	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีที่ตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-135	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	54 รายได้	ไมเนอร์ ฟู้ด	การตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีที่ตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 ขาดทุนจากการปิดสาขา และค่าเผื่อการขาดทุนจากสินค้า (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-45 กำไรสุทธิ		



#### 4.3 ข้อมูลจากงบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2566		31 ธันวาคม พ.ศ. 2567		31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	14,259,801	3.97	13,318,965	3.84	9,596,482	2.69
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	18,487,349	5.15	13,970,341	4.03	15,911,602	4.45
สินค้าคงเหลือ	3,820,416	1.06	3,917,636	1.13	3,921,480	1.10
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	1,818,646	0.51	2,085,879	0.60	2,817,480	0.79
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	8,456	0.00	719,230	0.21	71,635	0.02
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	4,158,066	1.16	3,411,884	0.98	4,733,036	1.32
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	22,974	0.01	3,863,645	1.11	941,484	0.26
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>42,575,708</b>	<b>11.86</b>	<b>41,287,580</b>	<b>11.90</b>	<b>37,993,199</b>	<b>10.63</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	2,076,978	0.58	640,902	0.18	2,139,770	0.60
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	7,694,254	2.14	8,764,311	2.53	9,944,964	2.78
เงินลงทุนในส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	2,605,735	0.73	2,482,744	0.72	2,065,178	0.58
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	6,546,154	1.82	8,881,828	2.56	8,351,079	2.34
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,079,713	0.30	1,092,772	0.31	1,024,952	0.29
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	125,996,496	35.08	126,625,573	36.51	131,160,670	36.71
สินทรัพย์สิทธิการเช่า	87,430,157	24.34	77,818,051	22.44	81,067,863	22.69
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	70,844,379	19.72	66,524,747	19.18	69,875,408	19.55
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	109,659	0.03	1,654,688	0.48	502,144	0.14
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	9,238,007	2.57	8,335,930	2.40	10,187,926	2.85
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	2,998,683	0.83	2,735,806	0.79	3,016,513	0.84
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>316,620,215</b>	<b>88.14</b>	<b>305,557,352</b>	<b>88.10</b>	<b>319,336,467</b>	<b>89.37</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>359,195,923</b>	<b>100.00</b>	<b>346,844,932</b>	<b>100.00</b>	<b>357,329,666</b>	<b>100.00</b>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น						
จากสถาบันการเงิน	2,100,000	0.58	106,896	0.03	18,074	0.01
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	24,953,308	6.95	24,414,611	7.04	25,606,359	7.17
เงินกู้ยืมระยะยาวส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	3,282,389	0.91	3,356,047	0.97	6,483,778	1.81
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	11,295,952	3.15	10,200,015	2.94	3,498,826	0.98
รายได้รอตัดบัญชีที่ถึงกำหนดรับรู้ภายในหนึ่งปี	358,001	0.10	312,722	0.09	418,961	0.11
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	1,919,640	0.53	1,521,798	0.44	2,168,713	0.61
หนี้สินตามสัญญาเช่าส่วนที่ถึงกำหนดชำระ						
ภายในหนึ่งปี	14,145,191	3.94	13,537,087	3.90	14,345,384	4.01
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	586,311	0.16	47,060	0.01	1,644,798	0.46
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	7,754,491	2.16	8,266,114	2.38	8,322,676	2.33
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>66,395,283</b>	<b>18.48</b>	<b>61,762,350</b>	<b>17.80</b>	<b>62,507,569</b>	<b>17.49</b>



	31 ธันวาคม พ.ศ. 2566		31 ธันวาคม พ.ศ. 2567		31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	28,824,317	8.02	24,426,512	7.04	30,105,204	8.43
หุ้นกู้	57,055,090	15.88	54,528,404	15.72	53,193,838	14.89
หนี้สินตามสัญญาเช่า	79,638,685	22.17	71,970,153	20.75	76,325,922	21.36
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	1,422,934	0.40	1,544,141	0.45	1,519,653	0.43
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	4,546,355	1.27	1,005,779	0.29	1,080,041	0.30
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	30,281,339	8.43	29,404,165	8.48	31,671,884	8.86
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,737,364	1.04	3,066,597	0.88	3,939,897	1.10
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>205,506,084</b>	<b>57.21</b>	<b>185,945,751</b>	<b>53.61</b>	<b>197,836,439</b>	<b>55.37</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>271,901,367</b>	<b>75.69</b>	<b>247,708,101</b>	<b>71.41</b>	<b>260,344,008</b>	<b>72.86</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนจดทะเบียน-หุ้นสามัญ	5,997,928		5,997,928		5,997,928	
ทุนที่ออกและชำระแล้ว-หุ้นสามัญ	5,595,798	1.56	5,669,977	1.64	5,669,977	1.59
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น-หุ้นสามัญ	33,879,604	9.43	36,104,972	10.41	36,104,972	10.10
ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออก	104,789	0.03	104,789	0.03	104,789	0.03
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว - สรรองตามกฎหมาย	599,793	0.17	599,793	0.17	599,793	0.17
จัดสรรแล้ว - หุ้นทุนซื้อคืน	-	-	-	-	272,665	0.08
ยังไม่ได้จัดสรร	1,403,668	0.39	4,140,585	1.19	7,126,053	1.99
หุ้นทุนซื้อคืน	-	-	-	-	(272,665)	-0.08
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	4,006,437	1.12	10,166,494	2.93	8,617,429	2.41
<b>รวม</b>	<b>45,590,089</b>	<b>12.70</b>	<b>56,786,610</b>	<b>16.37</b>	<b>58,223,013</b>	<b>16.29</b>
หุ้นกู้ที่ลักษณะคล้ายทุน	31,047,126	8.64	31,047,126	8.96	31,047,126	8.69
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	10,657,341	2.97	11,303,095	3.26	7,715,519	2.16
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>87,294,556</b>	<b>24.31</b>	<b>99,136,831</b>	<b>28.59</b>	<b>96,985,658</b>	<b>27.14</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>359,195,923</b>	<b>100.00</b>	<b>346,844,932</b>	<b>100.00</b>	<b>357,329,666</b>	<b>100.00</b>



	ปี 2566		ปี 2567		ปี 2568	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
<b>รายได้</b>						
รายได้จากกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	111,554,202	72.89	122,570,024	74.12	121,636,012	73.36
รายได้จากธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น	8,547,116	5.59	8,575,280	5.19	8,169,458	4.93
รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มและการผลิตสินค้า	29,238,183	19.10	30,207,062	18.27	30,813,215	18.58
เงินปันผลรับ	28,136	0.02	28,684	0.02	514	0.00
ดอกเบี้ยรับ	1,364,974	0.89	1,245,157	0.75	910,849	0.55
รายได้อื่น	2,316,631	1.51	2,736,065	1.65	4,274,667	2.58
<b>รวมรายได้</b>	<b>153,049,242</b>	<b>100.00</b>	<b>165,362,272</b>	<b>100.00</b>	<b>165,804,715</b>	<b>100.00</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	68,970,407	45.06	76,544,667	46.29	75,954,054	45.81
ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น	4,577,497	2.99	4,792,612	2.9	4,363,304	2.63
ต้นทุนขายอาหารและเครื่องดื่มและการผลิตสินค้า	9,180,062	6.00	9,365,694	5.66	10,267,732	6.19
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	48,591,605	31.75	51,442,565	31.10	52,505,669	31.67
(กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	1,457,478	0.95	1,270,730	0.77	1,267,792	0.76
ต้นทุนทางการเงิน	11,256,656	7.35	11,755,022	7.11	9,727,820	5.87
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>144,033,705</b>	<b>94.10</b>	<b>155,171,290</b>	<b>93.83</b>	<b>154,086,371</b>	<b>92.93</b>
กำไรจากการดำเนินงาน	9,015,537	5.90	10,190,982	6.17	11,718,344	7.07
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	580,506	0.38	1,046,986	0.63	1,436,241	0.86
กำไรก่อนภาษีเงินได้	9,596,043	6.28	11,237,968	6.8	13,154,585	7.93
ภาษีเงินได้	(3,508,069)	-2.29	(2,636,043)	-1.59	(3,315,253)	-2.00
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>6,087,974</b>	<b>3.99</b>	<b>8,601,925</b>	<b>5.21</b>	<b>9,839,332</b>	<b>5.93</b>
<b>การแบ่งปันกำไร</b>						
ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทใหญ่	5,407,055	3.55	7,750,223	4.69	9,009,342	5.43
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	680,919	0.44	851,702	0.52	829,990	0.50
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>6,087,974</b>	<b>3.99</b>	<b>8,601,925</b>	<b>5.21</b>	<b>9,839,332</b>	<b>5.93</b>

	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
	พันบาท	พันบาท	พันบาท
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	38,017,100	40,790,697	33,160,495
เงินสดสุทธิใช้ไปจากกิจกรรมลงทุน	(8,264,064)	(8,643,562)	(4,197,775)
เงินสดสุทธิใช้ไปจากกิจกรรมจัดหาเงิน	(38,918,262)	(32,366,643)	(32,879,022)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ	(9,165,226)	(219,508)	(3,916,302)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	22,966,140	14,259,801	13,212,069
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน	458,887	(828,224)	282,641
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด</b>	<b>14,259,801</b>	<b>13,212,069</b>	<b>9,578,408</b>

## อัตราส่วนทางการเงิน

	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	0.64	0.67	0.61
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.49	0.44	0.41
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	0.57	0.64	0.53
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า - รวม (เท่า)	9.86	12.72	14.90
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย - รวม (วัน) ****	36.52	28.31	24.15
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	17.10	18.98	18.63
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน) ****	21.05	18.97	19.32
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าสำเร็จรูป (เท่า)	59.87	67.92	76.03
ระยะเวลาขายสินค้าสำเร็จรูปเฉลี่ย (วัน)	6.01	5.30	4.73
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า - รวม (เท่า)	5.25	5.45	5.48
ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย - รวม (วัน) ****	68.60	66.02	65.74
วงจรเงินสด (วัน) ****	-11.02	-18.75	-22.27
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	44.60%	43.79%	43.60%
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (%)	12.07%	11.90%	10.91%
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่อรายได้รวม (%)	2.42%	2.42%	3.13%
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	210.97%	212.38%	189.19%
อัตรากำไรสุทธิ* (%)	3.53%	4.69%	5.43%
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%)	6.36%	8.31%	9.19%
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	1.51%	2.20%	2.56%
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	20.79%	23.12%	23.71%
อัตราการใช้ต้นทุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.43	0.47	0.47
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	3.11	2.50	2.68
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า) **	3.80	3.79	4.62
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) **	1.39	1.64	1.85
หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อกำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (เท่า) **	2.40	2.08	2.07
อัตราการจ่ายเงินปันผล (%)	45.06%	40.55%	40.76%***

\* อัตรากำไรสุทธิ คำนวณจากกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่และรายได้รวม

\*\* กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว

\*\*\* เงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผลการดำเนินงานปี 2568 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2569 และให้นำเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2569 ในวันที่ 24 เมษายน 2569

อัตราการจ่ายเงินปันผลคำนวณจากจำนวนเงินปันผลของเงินปันผลจ่ายและกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน

\*\*\*\* ใช้ 360 วันในการคำนวณ



## 5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 5.1 ข้อมูลทั่วไป

นายทะเบียนหลักทรัพย์

นายทะเบียนหุ้นสามัญ

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400

เว็บไซต์ : [www.set.or.th](http://www.set.or.th) อีเมล : SETContactCenter@set.or.th

โทรศัพท์ : +66 (0) 2009 9000 โทรสาร : +66 (0) 2009 9991

### นายทะเบียนหุ้นกู้

หุ้นกู้สกุลไทยบาทครั้งที่ 1/2559 ชุดที่ 2	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
หุ้นกู้สกุลไทยบาทครั้งที่ 1/2560 ชุดที่ 2	เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
หุ้นกู้สกุลไทยบาทครั้งที่ ครั้งที่ 1/2561	
หุ้นกู้สกุลไทยบาทครั้งที่ ครั้งที่ 1/2562 ชุดที่ 4-6 และ 10-12	
หุ้นกู้สกุลเหรียญสหรัฐ ครั้งที่ 1/2560	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
หุ้นกู้สกุลยูโร ครั้งที่ 1/2561	เลขที่ 1222 ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120
หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนสกุลเหรียญสหรัฐ ครั้งที่ 1/2564	The Bank of New York Mellon, London Branch One Canada Square, London E14 5AL, United Kingdom
หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2565 ชุดที่ 1-3	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2566 ชุดที่ 1-4	เลขที่ 977/3 อาคารเอส. เอ็ม.ทาวเวอร์ ชั้น 3 ถนนพหลโยธิน
หุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน ครั้งที่ 3/2568 ชุดที่ 1-3	แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนสกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2565	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนสกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2566	333 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500
หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2567 ชุดที่ 1-2	
หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2568	
หุ้นกู้ส่งเสริมความยั่งยืน ครั้งที่ 2/2568 ชุดที่ 1-2	

### ผู้สอบบัญชี

บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด

บางกอกซิตีทาวเวอร์ ชั้น 15

โดยนายไพบูล ดันกุล และ/หรือ นางสาวอมรรัตน์

เลขที่ 179/74-80 ถนนสาทรใต้ กรุงเทพมหานคร 10120

เพิ่มพูนวิฒนาสุข และ/หรือ นางสาวสินศิริ ทังสมบัติ

โทรศัพท์ : +66 (0) 2286 9999 โทรสาร : +66 (0) 2286 5050

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4298, 4599 และ 7352

ตามลำดับ



## ที่ปรึกษากฎหมาย

<b>สำนักกฎหมายสากล สยามพรีเมียร์</b>	สำนักงานเซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 26 999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์: +66 (0) 2646 1888      โทรสาร: +66 (0) 2646 1919
<b>บริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด</b>	อาคารอิติไทย ทาวเวอร์ ชั้น 17 2034/78 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 อีเมล: contact@escounsel.com โทรศัพท์: +66 (0) 2716 1717-8      โทรสาร: +66 (0) 2716 1719
<b>บริษัท เบเคอร์ แอนด์ แม็คเค็นซี จำกัด</b>	195 อาคารวัน แบงค็อก ทาวเวอร์ 4 ชั้นที่ 30-33 ถนนวิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์: +662 636 2000      โทรสาร: +662 636 2111

## 5.2 ข้อพิพาททางกฎหมาย

บริษัทและบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทและบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

## 5.3 ตลาดรอง

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 5.4 สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	333 ถนนสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	400/22 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	9 ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

## 5.5 ข้อมูลสำคัญอื่น

- ประวัติการผิดนัดชำระหนี้เงินต้นหรือดอกเบี้ยของตราสารหนี้ หรือผิดนัดชำระหนี้เงินกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ หรือสถาบันการเงินที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นในช่วง 3 ปี ย้อนหลัง  
- ไม่มี -
- ประวัติการผิดเงื่อนไขในการปฏิบัติตามข้อกำหนดสิทธิในช่วง 3 ปี ย้อนหลัง  
- ไม่มี -



## การกำกับดูแลกิจการ



6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ
7. โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ
8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ
9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

## ส่วนที่ 2

## การกำกับดูแลกิจการ

## 6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

## 6.1 ภาพรวมของนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บริษัทบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและสร้างการเติบโตให้บริษัทอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้นำในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างวัฒนธรรมที่ยึดมั่นในจริยธรรม และได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท บริษัทจัดให้มีการสื่อสาร ติดตามให้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีทุกปี เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเกิดจากการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อม สถานการณ์หรือกฎหมาย โดยกรรมการทุกท่าน (ร้อยละ 100) ได้ลงนามรับทราบในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

บริษัทได้เผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการและหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) เพื่อสร้างความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานทุกระดับชั้น รวมถึงเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสีย นักลงทุน และผู้สนใจอื่น ๆ และเพื่อเป็นการกำหนดและเปิดเผยแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ บริษัทได้กำหนดให้พนักงานทุกคนเซ็นรับทราบถึงหลักจรรยาบรรณในการปฐมนิเทศก่อนการเริ่มทำงาน และในระหว่างปี บริษัทมีการอบรม ทบทวน หลักจรรยาบรรณให้กับพนักงานทุกคนในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) รวมถึงการทำแบบทดสอบภายหลังการอบรม ซึ่งได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการอบรมและทำแบบทดสอบร้อยละ 100 นอกจากนี้ บริษัทยังมีการเผยแพร่หลักจรรยาบรรณและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับกรรมการทุกท่าน ผ่านช่องทางที่กรรมการบริษัทสามารถเข้าถึงได้ เพื่อกรรมการทุกท่านสามารถทบทวนความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม บริษัทมีการติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณผ่านกระบวนการตรวจสอบภายใน โดยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ในการควบคุมภายในและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ในปี 2568 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาทบทวนการนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน หรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน หลักปฏิบัติที่ยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ ได้มีการบันทึกเหตุผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานคณะกรรมการบริษัท เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้

บริษัทได้รับผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศต่อเนื่องเป็นปีที่ 13 จากผลสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2568 ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย นอกจากนี้ บริษัทได้รับการจัดอันดับให้อยู่ใน 50 อันดับบริษัทจดทะเบียนชั้นนำในอาเซียน จากงาน ASEAN Corporate Governance Awards 2025 ในการประเมินระดับภูมิภาค ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) ซึ่งรางวัลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานสูงสุดด้านการกำกับดูแลกิจการ ความโปร่งใส และการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ตามแนวปฏิบัติระดับภูมิภาค และได้รับการจัดให้อยู่ในกลุ่ม ASEAN Asset Class Public Listed Companies ที่มีคะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 97.5 คะแนน หรือเทียบเท่าร้อยละ 75 ของคะแนนสูงสุดที่สามารถทำได้ 130 คะแนน ตาม ASEAN Corporate Governance Scorecard

ทั้งนี้ รางวัลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร

### 6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคณะกรรมการ

#### ● กระบวนการในการสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการหรือเสนอขออนุมัติแต่งตั้งต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามข้อบังคับของบริษัท

เพื่อกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาองค์ประกอบความเหมาะสมที่หลากหลาย ประกอบด้วยความรู้ความสามารถในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นที่ยังขาดอยู่ในคณะกรรมการและให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท คุณสมบัติของกรรมการทั้งปัจจุบันและอนาคต ความหลากหลายในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สืบเชื้อสาย อายุ สถานภาพสมรส ความคิดเห็นทางการเมือง ศาสนา ประสบการณ์ ประวัติการกระทำผิดทางกฎหมาย องค์ประกอบของความเป็นอิสระ นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางเพศที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการสรรหากรรมการเป็นไปอย่างเท่าเทียม ในกระบวนการสรรหาและเสนอรายชื่อเพื่อแต่งตั้งกรรมการจะมีการรวบรวมรายชื่อบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศ เข้าไปในขั้นตอนการสรรหาและเสนอรายชื่อ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะเป็นผู้รับผิดชอบและดูแลกระบวนการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ บริษัทมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้มีสัดส่วนของกรรมการที่มีความหลากหลายทางเพศที่แตกต่างอย่างน้อย ร้อยละ 30 ในจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงเพศชาย เพศหญิง และเพศต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ชายและหญิง (นอน-ไบนารี) อย่างไรก็ตาม การพิจารณาสัดส่วนดังกล่าวจะต้องขึ้นอยู่กับทักษะและประสบการณ์ของคณะกรรมการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทเป็นสำคัญ

บริษัทได้จัดทำตาราง Board Skill Matrix เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการสรรหากรรมการที่ต้องการเป็นประจำทุกปี คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการยังได้พิจารณาถึงความหลากหลายของแหล่งที่มาในการเสนอชื่อ อาทิ การเสนอแนะจากกรรมการบริษัท การเสนอชื่อบุคคลโดยผู้ถือหุ้น บริษัทที่ปรึกษาภายนอก และฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ในการพิจารณาแต่งตั้งกรรมการเดิมเป็นกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง ผลการปฏิบัติงาน ประวัติการเข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในการประชุม และการสนับสนุนในกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท โดยหากเป็นกรรมการอิสระ จะพิจารณาถึงความเป็นอิสระของกรรมการท่านดังกล่าวด้วย

กรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเนื่องจากสาเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ คณะกรรมการจะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนดเข้าเป็นกรรมการในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน โดยบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการแทน จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน ทั้งนี้ การแต่งตั้งบุคคลเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวต้องได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการได้ล่วงหน้า โดยแจ้งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของบริษัท

การนำเสนอชื่อต่อคณะกรรมการโดยผู้ถือหุ้นจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้ถูกเสนอชื่อ ซึ่งต้องเป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การแต่งตั้งกรรมการแต่ละราย ต้องได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้น ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน

ในขณะที่คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนจะทำหน้าที่สนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาสรรหาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ตลอดจนพิจารณาบทวนคำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณา



ทั้งนี้ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้เผยแพร่อยู่ในกฎบัตรบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

● **ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายจัดการ**

คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการมีการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและสอบทานการบริหารงาน โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นชอบในนโยบายภาพรวม เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญ นโยบายกำกับดูแลกิจการและวัตถุประสงค์ทางการเงินโดยรวม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน ในขณะที่ฝ่ายจัดการจะมีหน้าที่ในการบริหารบริษัทตามนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการ

● **การพัฒนากรรมการ**

คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ของกรรมการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเลขานุการบริษัทจะประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการ เพื่อเข้าร่วมในการสัมมนาโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ

● **การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร**

บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ สามารถเปรียบเทียบได้กับอุตสาหกรรม เพื่อดึงดูดและรักษากรรการและผู้บริหารที่มีคุณภาพ

ค่าตอบแทนกรรมการจะอยู่ในรูปเบี้ยประชุมกรรมการ บำเหน็จกรรมการและโบนัสประจำปี และสิทธิพิเศษสำหรับกรรมการ ซึ่งจะต้องได้รับอนุมัติโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น ค่าตอบแทนกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย ที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นปี 2568 ประกอบด้วย

ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)	2566	2567	2568
<b>คณะกรรมการ</b>			
<b>กรรมการบริหาร (ต่อท่านต่อปี)</b>	250,000	250,000	250,000
<b>กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</b>			
ประจำไตรมาส (ต่อท่านต่อไตรมาส)	300,000	300,000	300,000
การประชุมครั้งอื่น ๆ (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000
<b>คณะกรรมการตรวจสอบ</b>			
<b>ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ</b>			
ค่าตอบแทนรายปี	300,000	300,000	300,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อครั้ง)	60,000	60,000	60,000
<b>กรรมการตรวจสอบ</b>			
ค่าตอบแทนรายปี (ต่อท่านต่อปี)	175,000	175,000	175,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	40,000	40,000	40,000
<b>คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน</b>			
<b>ค่าตอบแทนรายปี</b>			
ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	150,000	150,000	150,000
กรรมการกำหนดค่าตอบแทน (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000

ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)	2566	2567	2568
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000
คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ			
ค่าตอบแทนรายปี			
ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	150,000	150,000	150,000
กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000
คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง			
ค่าตอบแทนรายปี			
ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	150,000	150,000	150,000
กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000

นอกจากค่าตอบแทนกรรมการในการเข้าร่วมประชุมแล้ว กรรมการยังได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าพักหรือใช้บริการโรงแรมในเครือของบริษัทตามที่กำหนดไว้ มูลค่า 25,000 บาทต่อโรงแรมต่อปี และสำหรับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จะได้รับโบนัสในอัตราไม่เกินร้อยละ 0.2 ของเงินปันผลในรูปเงินสด (ถ้ามี)

สำหรับค่าตอบแทนผู้บริหาร คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาค่าตอบแทนรวมถึงเงินเดือนและโบนัส ตลอดจน ทบทุนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นและแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวข้องกับหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร

ผู้บริหารรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จะได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนและโบนัส โดยประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

บริษัทยังจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) สำหรับผู้บริหาร และแผนค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท

● วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ

วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเป็นไปตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดและข้อบังคับของบริษัท กล่าวคือ ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นให้กรรมการออกจากตำแหน่งเป็นอัตรา 1 ใน 3 (หรืออัตราที่ใกล้เคียง) โดยกรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกและไม่มีการกำหนดจำนวนวาระที่จะดำรงตำแหน่งนานที่สุดไว้ เพื่อการทำงานที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรรมการอิสระสามารถดำรงตำแหน่งได้สูงสุด 9 ปีติดต่อกันนับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระครั้งแรก อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการอาจขยายระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระเกินเก้าปี หากเห็นว่าการดำรงตำแหน่งต่อไปเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท และไม่กระทบต่อความเป็นอิสระของกรรมการดังกล่าว โดยจะนำเสนอถึงเหตุผลในการขอให้ประชุมผู้ถือหุ้น พิจารณานุมัติเลือกกรรมการดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระต่อไป นอกจากนี้ บริษัทจะไม่แต่งตั้งบุคคลใด ๆ เป็นกรรมการอิสระ หรือต่อวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระที่มีอายุครบ 75 ปี ณ วันที่ได้รับแต่งตั้ง

กรรมการตรวจสอบมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และสามารถได้รับการแต่งตั้งต่อวาระอีกได้ หลังจากครบกำหนดเวลาสำหรับคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ไม่มีกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

- **การจำกัดจำนวนบริษัทในการดำรงตำแหน่งกรรมการของกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร**

คณะกรรมการกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการได้ โดยกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 5 แห่ง และกรรมการที่เป็นผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 3 แห่ง (ปัจจุบันประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทดำรงตำแหน่งกรรมการที่เป็นผู้บริหารด้วย) เพื่อให้ความมั่นใจได้ว่ากรรมการจะมีเวลาเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของบริษัท โดย ณ สิ้นปี 2568 กรรมการของบริษัททุกท่านดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนตามที่กำหนด

- **การปฏิรูประบบนิเทศกรรมการใหม่**

บริษัทจัดให้มีการปฏิรูประบบนิเทศสำหรับกรรมการใหม่ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ โดยเลขานุการบริษัทจัดให้มีการพบปะระหว่างกรรมการใหม่ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อสอบถามถึงการดำเนินธุรกิจ พร้อมนำเสนอเอกสารแนะนำบริษัท รวมถึงรายงานประจำปี คู่มือเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทบาทอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ กฎบัตรคณะกรรมการชุดย่อย นโยบายการกำกับดูแลกิจการ หลักจรรยาบรรณ นโยบายต่าง ๆ ของบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ หนังสือรับรอง ข้อบังคับและระเบียบบริษัท วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมของบริษัท รวมทั้งจัดให้กรรมการเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

- **การประเมินผลการปฏิบัติงานหน้าที่ของคณะกรรมการ**

บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการทั้งคณะและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคลโดยตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และ คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่กำหนดและให้คำแนะนำ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาการประเมินการทำงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะดูแลการประเมินประจำปีดังกล่าว โดยเลขานุการบริษัทจะจัดส่งแบบการประเมินให้กรรมการแต่ละท่าน ดำเนินการประเมินทั้งการประเมินทั้งคณะและประเมินรายบุคคลโดยตนเอง และการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อย และจะรวบรวมผลการประเมิน ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อพิจารณานำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจะนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพัฒนาคุณภาพ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะต่อไป

- **การประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาผลการปฏิบัติงาน รวมถึงกำหนดหรืออนุมัติค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงเป็นรายบุคคล ซึ่งได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน ฯลฯ โดยจะประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นประจำปีละครั้ง การประเมินนี้เป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่เป็นหุ้น

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง จะประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

- ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน (เช่น ผลประกอบการของบริษัทในรูปของรายได้ กำไร สภาพคล่อง และความสามารถในการชำระหนี้)
- ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน
  - การดำเนินการที่เป็นเลิศ
  - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - ความสามารถขององค์กรและการจัดการทรัพยากรบุคคล (เช่น แผนสืบทอดงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน)
  - ด้านความยั่งยืน (เช่น สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแลกิจการ)
  - อื่น ๆ (เช่น ความสำเร็จและความก้าวหน้าตามที่ได้กำหนดไว้ในโครงการเฉพาะกิจ)

นอกจากตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ตัวชี้วัดผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารยังรวมถึงการเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยพยายามที่จะรักษาและ/หรือเพิ่มมูลค่าของบริษัทให้อยู่ในระดับมาตรฐานของตลาดหรือในระดับหุ้นบลูชิพ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงอัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROIC) และการประเมินมูลค่าหุ้นเชิงเปรียบเทียบ (relative share valuation) กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในปี 2568 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารอยู่ในเกณฑ์ดี (Outstanding) ซึ่งสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน บริษัทมีรายได้ ความสามารถในการทำกำไร และอัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนในระดับที่ดี พร้อมทั้งยังสามารถรักษาความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถขององค์กรและการกำกับดูแลกิจการยังคงแข็งแกร่ง ในขณะที่แผนงานด้านความยั่งยืนและการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บริษัทยังสามารถรักษามูลค่าหุ้นเชิงเปรียบเทียบให้อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานสำคัญของตลาด

รายละเอียดเพิ่มเติมได้เผยแพร่อยู่ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

### • การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง แม่นยำ และตรงเวลา ในปี 2568 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้ทบทวนนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการ โดยมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล

### • นักลงทุนสัมพันธ์

คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง แม่นยำ และตรงเวลา ทั้งรายงานข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไป โดยในฐานะที่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ซึ่งรายงานโดยตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม หัวหน้าฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ได้จัดทำและกำหนดแผนนักลงทุนสัมพันธ์ประจำปี นอกจากนี้ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ยังรับผิดชอบในการกำหนดกระบวนการและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทไปยังผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ นักลงทุนเป้าหมาย และผู้จัดการกองทุน โดยในปีที่ผ่านมาบริษัทได้สื่อสารข้อมูลของบริษัทผ่านเครื่องมือและช่องทางต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ข่าวประชาสัมพันธ์ การประชุมผ่านทางโทรศัพท์ (Conference Calls) การนำเสนอข้อมูลรายไตรมาส การเดินทางพบปะนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Investor Roadshows) เว็บไซต์นักลงทุนสัมพันธ์ รายงานประจำปี เอกสารสรุปข้อมูลบริษัท เอกสารนักลงทุนสัมพันธ์ ตลอดจนช่องทางอื่น ๆ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

บริษัทจัดให้มีการสื่อสารข้อมูลกับนักวิเคราะห์ นักลงทุน และพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการจัดประชุมนักวิเคราะห์ การจัด Roadshows การประชุมทางโทรศัพท์ และการเข้าร่วมงานประชุมนักลงทุนต่าง ๆ รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรมของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ไทยที่จัดขึ้นสำหรับนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนรายย่อย และจัดทำข่าวประชาสัมพันธ์/คำอธิบายและวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Press Release/MD&A) นอกจากนี้ ผู้สนใจสามารถนัดหมายเยี่ยมชมบริษัทเพื่อพบผู้บริหารและรับฟังข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทได้

โดยสรุปกิจกรรมหลักที่บริษัทได้จัดในปี 2568 มีดังนี้:

กิจกรรม	จำนวนครั้ง
การเดินทางไปพบปะนักลงทุนในประเทศ (ทั้งนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนรายย่อย)	7
การเดินทางไปพบปะนักลงทุนในต่างประเทศ	18
การประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานรายไตรมาส (Analyst Meeting / Opportunity Day)	8
การเข้าร่วมประชุมกับนักลงทุน / การประชุมผ่านทางโทรศัพท์	47
ร่วมกิจกรรมของตลาดหลักทรัพย์และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพบนักลงทุน	2
การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน / การจัดทำจดหมายข่าวที่นำเสนอถึงฐานะทางการเงินของบริษัท	42

สามารถพิจารณารายละเอียดกิจกรรมหลักที่บริษัทได้จัดในปี 2568 บนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

นอกจากนี้ บริษัทเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจ ความคืบหน้าของการดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ แก่สื่อมวลชน รวมทั้งการตอบคำถามและประสานงานกับสื่อมวลชนและสาธารณชน โดยมี นางสาวณิศา อธิศพงศ์ ผู้อำนวยการกลุ่มฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ และ นางสาวดลพร เตชะสมบุญรณ์ ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ และนางสาวกมลพร เกษมนิธิโชค ผู้จัดการทีมฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้ดูแลส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการเปิดเผยข้อมูล ที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### ● รายงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย และข้อมูลทางการเงินที่ปรากฏในงบการเงิน บริษัทจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่างบการเงินได้ถูกจัดทำขึ้นอย่างถูกต้องและเพียงพอภายใต้ นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมตามมาตรฐานการบัญชีแห่งประเทศไทยและเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณชน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัท

ในการนี้ คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความเป็นอิสระ ให้เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงินและระบบการควบคุมภายใน โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งแสดงไว้ในเอกสารแนบ 6

#### ● รายงานการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหาร

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในทีมในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ชื่อ ขาย โอน และรับโอนหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของบริษัท หรือภายใน 3 วันทำการ นับแต่วันที่เข้าเงื่อนไขมูลค่ารวมหรือเมื่อเงื่อนไขเวลาสำเร็จ แล้วแต่กรณีใดจะเกิดขึ้นก่อน ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด รวมถึงแจ้งกับเลขานุการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในทีมทำธุรกรรมซื้อ ขาย โอนและรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลาอย่างน้อย 30 วันก่อนการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยเลขาธุรกรรมบริษัทจะอีเมลแจ้งเตือนให้กรรมการและผู้บริหารงดการซื้อ ขาย โอน และรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงาน ก.ล.ต. และ 24 ชั่วโมงหลังจากการเปิดเผยข้อมูลนั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่เปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช้ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

#### จำนวนหลักทรัพย์ของบริษัทที่กรรมการหรือผู้บริหารถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568

ข้อมูลจำนวนหลักทรัพย์ของบริษัทที่กรรมการหรือผู้บริหารถือ รวมถึงข้อมูลการถือหุ้นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการหรือผู้บริหาร ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (1992) ซึ่งรวมถึงการถือหุ้นของคู่สมรส ผู้ที่อยู่กันด้วยกันฉันสามีภรรยา บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ และนิติบุคคลที่บุคคลดังกล่าวถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 30 ของจำนวนสิทธิออกเสียงทั้งหมด และมีสัดส่วนการถือหุ้นมากที่สุดในนิติบุคคลนั้น

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	จำนวนหลักทรัพย์ที่ถือ			
			ณ วันที่ 31 ธ.ค.2567	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค.2568	สัดส่วน การถือหุ้น
1	นายวิลเลียม เอ็ลลิสต์ ไฮเน็ค	ประธานกรรมการ และ ประธานคณะกรรมการจัดการ	190,775,565	1,017,009	191,792,574	3.38%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		6,482	0	6,482	0.00%
2	นางสาวสุวภา เจริญยิ่ง	กรรมการอิสระ	50,000	10,000	60,000	0.00%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
3	นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
4	นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		339,522	0	339,522	0.01%
5	นายไมเคิล เดวิด เซลบี	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
6	นายนิติ โอสธานุเคราะห์	กรรมการ	558,134,428	0	558,134,428	9.84%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		38,867,909	0	38,867,909	0.69%
7	นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	กรรมการ	3,869,253	0	3,869,253	0.07%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		916,556,730	0	916,556,730	16.17%
8	นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ วาซากาเรีย	กรรมการ และประธาน เจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท	13,656,224	923,458	14,579,682	0.26%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
9	นายโซ ชิน ฮัว	กรรมการ	150,000	129,450	279,450	0.00%

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	จำนวนหลักทรัพย์ที่ถือ			
			ณ วันที่ 31 ธ.ค.2567	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค.2568	สัดส่วน การถือหุ้น
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
10	นายชัยพัฒน์ โพธิ์บุรี	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน	1,518,281	211,291	1,729,572	0.03%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
11	นายโกสิน ฉันทกุล	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน	250,594	344,139	594,733	0.01%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
12	นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย ทรัพยากรบุคคล	201,309	271,329	472,638	0.01%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-
13	นางชมพรรณ กุลนิเทศ	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่าย พัฒนาเพื่อความยั่งยืน	828,370	75,692	904,062	0.02%
	การถือหุ้นโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับกรรมการ ผู้บริหาร ตามมาตรา 59		-	-	-	-

### 6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

#### นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้น

##### การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นโดยเท่าเทียมกัน

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยได้กำหนดนโยบายในการดูแลและปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นและสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน และมีความโปร่งใส บริษัทได้นำเสนอข้อมูลอย่างถูกต้องและเพียงพอต่อผู้ถือหุ้นทุกท่านอย่างเท่าเทียม ไม่มีสิทธิพิเศษให้ผู้ถือหุ้นเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในอันที่จะเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ควรเปิดเผยเป็นกรณีเฉพาะ นอกจากนี้ นโยบายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นจะต้องเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท และต้องสอดคล้องกับข้อปฏิบัติและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นโยบายหลักของบริษัทที่กำหนดขึ้นเพื่อดูแลให้ผู้ถือหุ้นได้รับสิทธิที่เสมอภาคเป็นธรรมและเท่าเทียมกันมีดังต่อไปนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยมีสิทธิที่จะเสนอวาระการประชุม เสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ และส่งคำถามในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า

บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันทุกรายรวมถึงผู้ถือหุ้นส่วนน้อย โดยอาจเป็นผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายรวมกันได้ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นขั้นต่ำไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.5 ของหุ้นที่ออกจำหน่ายและเรียกชำระแล้ว สามารถเสนอระเบียบวาระการประชุมในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2568 บริษัทได้ประกาศผ่านเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอระเบียบวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัท รวมถึงการส่งคำถามเป็นการล่วงหน้าสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้น ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2567-6 มกราคม 2568 หลักเกณฑ์และวิธีต่าง ๆ ได้เผยแพร่บนเว็บไซต์บริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

อย่างไรก็ดี เมื่อพ้นกำหนดระยะเวลา ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถาม เสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2568 และเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทล่วงหน้า

- **ความเท่าเทียมกันในการออกเสียงลงคะแนน**

บริษัทสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันที่ไม่สามารถออกเสียงลงคะแนนด้วยตนเองสามารถออกเสียงลงคะแนนได้ด้วยการมอบฉันทะ ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันไม่สามารถเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นได้ บริษัทได้อำนวยความสะดวกโดยการเสนอหนังสือมอบฉันทะทั้ง 3 รูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มอบฉันทะสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้มอบฉันทะ ทั้งนี้ หนังสือมอบฉันทะทั้งหมดเป็นหนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กำหนดโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ บริษัทอำนวยความสะดวกให้ผู้มอบฉันทะโดยผู้มอบฉันทะสามารถมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามเจตนารมณ์ของผู้มอบฉันทะ ทั้งนี้ บริษัทได้แนบรายละเอียดคุณสมบัติของกรรมการอิสระดังกล่าวไปพร้อมหนังสือมอบฉันทะ

ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิออกเสียงหนึ่งเสียง

- **ความเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูล**

บริษัทได้จัดทำหนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีและข้อมูลการนำเสนอทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นต่างชาติ นอกจากนี้ การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีได้มีการดำเนินการประชุมทั้งในรูปแบบภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นทุกท่านอย่างเท่าเทียมกัน

- **รายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร**

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม โดยได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัทเป็นผู้รวบรวมและจัดเก็บรายงานเลขานุการบริษัทจะส่งรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบและควบคุมการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

## **การส่งเสริมการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น**

### **สิทธิของผู้ถือหุ้น**

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น และกำหนดในหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ให้บริษัทดูแลผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันทุกรายให้ได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน คณะกรรมการมีความมุ่งมั่นที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันได้ใช้สิทธิอันชอบธรรมภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้ดังนี้

- **สิทธิขั้นพื้นฐาน**

สิทธิขั้นพื้นฐานตามผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันพึงจะได้รับ ทั้งสิทธิในการออกเสียงลงคะแนน สิทธิในการรับเงินปันผล สิทธิในการซื้อขายหรือโอนหุ้น สิทธิในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น โดยบริษัทไม่กระทำการใด ๆ ในการจำกัดโอกาสหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นในการเข้าประชุม สิทธิในการแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการ ซึ่งในการแต่งตั้งกรรมการแต่ละราย ต้องได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้น ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน สิทธิในการอนุมัติแต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระ สิทธิในการอนุมัติคำตอบแทนกรรมการ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินและสิทธิในการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ เท่าเทียมกันและในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น เป็นต้น โดยคณะกรรมการได้ดูแลให้เรื่องสำคัญที่กฎหมายกำหนดและเรื่องที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของบริษัท ได้ผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น



- **สิทธิในการเสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการของบริษัท และสิทธิในการส่งคำถามสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า**

เลขานุการบริษัทจะเป็นผู้พิจารณาถ้อยแถลงคำถามและคำเสนอวาระการประชุมในเบื้องต้นให้คณะกรรมการบริษัท ตามหลักเกณฑ์ของบริษัท คณะกรรมการอาจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยเป็นผู้พิจารณาถ้อยแถลงวาระการประชุมที่เกี่ยวข้องก่อนนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาในขั้นสุดท้าย

สำหรับการเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ เลขานุการบริษัทจะรวบรวมข้อมูลเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ เพื่อพิจารณาถ้อยแถลงเบื้องต้นก่อนนำเสนอรายชื่อบุคคลที่ผ่านการพิจารณาให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการจะพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อให้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

วาระการประชุมและบุคคลที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมความเห็นของคณะกรรมการ สำหรับเรื่องหรือบุคคลที่ไม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริษัทจะแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบพร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ทั้งนี้ ในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2568 ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถาม เสนอวาระการประชุมและบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทล่วงหน้า

- **สิทธิในการได้รับข้อมูลของการประชุมผู้ถือหุ้น**

ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นและข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น เช่น วัน เวลา สถานที่จัดประชุม วาระการประชุม ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ กฎเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมประชุมและประเด็นที่ใช้ในการพิจารณา ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดวัน เวลา และสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุม

ในปี 2568 บริษัทได้จัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีในวันที่ 29 เมษายน 2568 เวลา 13.00 น. ในรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Meeting) และได้เผยแพร่เอกสารการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในวันที่ 31 มีนาคม 2568 (ล่วงหน้าอย่างน้อย 28 วันก่อนวันประชุม) ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติ และบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้นในวันที่ 4 เมษายน 2568 (ล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อย 21 วันก่อนวันประชุม) โดยบริษัทศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด (TSD) เป็นผู้จัดส่ง และได้จัดทำเอกสารการประชุมผู้ถือหุ้นและรายงานประจำปีในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านรหัสคิวอาร์ (QR Code) ให้ผู้ถือหุ้นสามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ภายหลังการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมในวันเดียวกัน พร้อมทั้งผลการลงมติในแต่ละวาระ จำนวนเสียงที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง แต่เนื่องจากการประชุมในครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีการพิมพ์บัตรลงคะแนน ทั้งนี้ บริษัทได้เผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นภายใน 14 วันนับจากวันประชุมบนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) โดยในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้บันทึกรายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุมและสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุมและผลการลงคะแนนเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ของแต่ละวาระ รวมถึงประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม และชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ในรายงานประจำปีผ่านเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบนหน้าเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับผู้ถือหุ้นและประชาชนทั่วไปได้เข้าถึงข้อมูลของบริษัท

## ● การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

ในปี 2568 คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควรให้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 32/2568 เป็นรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) เท่านั้น ในวันที่ 29 เมษายน 2568 เวลา 13.00 น. เผยแพร่ ณ ห้องประชุม ชั้น 12 อาคารเดอะปาร์ค ถนนรัชดาภิเษก กรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการจัดประชุมภายใต้พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะที่มีความประสงค์ที่จะเข้าร่วมประชุมจะต้องยืนยันตัวตนตามกระบวนการที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ([www.set.or.th](http://www.set.or.th)) เว็บไซต์บริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) และหนังสือเชิญประชุมที่ได้จัดส่งให้ผู้ถือหุ้น ภายในวันที่กำหนด โดยบริษัทได้ทำการส่งลิงค์เข้าร่วมประชุมเฉพาะบุคคล รวมถึงคู่มือ การใช้งานในระบบ ไปยังอีเมลของผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะที่ไดลงทะเบียนไว้กับบริษัทเพื่อใช้ในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) ผ่านทางระบบซึ่งรองรับการเข้าร่วมประชุมทั้งแบบ E-Meeting และ E-Voting (ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันก่อนวันประชุม) โดยผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะ 1 ราย ต่อ 1 อีเมล เท่านั้น

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทปี 2568 ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการชุดย่อย รวมถึงผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ได้เข้าร่วมประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม แนะนำและแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมหรือการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่ ก่อนที่จะมีการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระการประชุม ข้อคิดเห็นและ/หรือประเด็นซักถามที่สำคัญจะได้รับการบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

ก่อนเริ่มการประชุม ประธานในที่ประชุมแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม จำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง ในวาระการแต่งตั้งกรรมการ บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงมติเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล แต่เนื่องจากการประชุมในครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีการพิมพ์บัตรลงคะแนน

บริษัทยังได้เชิญบุคคลอิสระจากบริษัทที่ปรึกษาทางกฎหมายมาเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมและตรวจสอบการลงคะแนนและการนับคะแนนเสียง เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างโปร่งใสและถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับของบริษัท

## ● การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในวันประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้ปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการจัดประชุม ภายใต้พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่ไดลงทะเบียนและยืนยันตัวตนเพื่อเข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) ตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้แล้ว จะสามารถเข้าร่วมประชุมผ่านลิงค์เข้าประชุมเฉพาะบุคคลที่ได้นำส่งไว้ให้ล่วงหน้า (อย่างน้อย 1 วันก่อนวันประชุม) ผ่านระบบออนไลน์ซึ่งรองรับการเข้าร่วมประชุมทั้งแบบ E-Meeting และ E-Voting สำหรับการลงคะแนนเสียง ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะจะใช้แถบหน้าต่าง E-Voting เพื่อลงคะแนนในแต่ละวาระภายในเวลาที่กำหนด หากไม่ลงคะแนนใด ๆ ระบบจะนับคะแนนเป็นเห็นด้วยโดยอัตโนมัติ

บริษัทคำนึงถึงช่องทางการสื่อสารสำหรับผู้ถือหุ้นต่างชาติโดยการเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นภาษาอังกฤษ รวมถึงการจัดทำคำแปลภาษาอังกฤษในสไลด์การนำเสนอในห้องประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัท และ/หรือผู้บริหารจะตอบข้อซักถาม ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ถือหุ้นต่างชาติเป็นภาษาอังกฤษ

ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามลำดับระเบียบวาระที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุม จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ บริษัทไม่มีนโยบายในการเพิ่มระเบียบวาระการประชุมหรือเปลี่ยนแปลงลำดับวาระการประชุม เว้นแต่การเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีเหตุผลอันสมควร

ผู้ถือหุ้นทุกท่านมีโอกาสเท่าเทียมกันในการตั้งคำถาม ขอคำอธิบายและแสดงความคิดเห็นต่อคณะกรรมการและที่ประชุมได้ตามความเหมาะสม

## **การป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน**

### **นโยบายและมาตรการการดูแลข้อมูลภายใน**

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในทีมในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ซื้อ ขาย โอน และรับโอนหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของบริษัท หรือภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่เข้าเงื่อนไขมูลค่ารวมหรือเมื่อเงื่อนไขเวลาสำเร็จ แล้วแต่กรณีใดจะเกิดขึ้นก่อน ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด รวมถึงแจ้งกับเลขาธิการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า นั้น ๆ

นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในทีมทำธุรกรรมซื้อ ขาย โอนและรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลา 30 วันก่อนกำหนดการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยเลขาธิการบริษัทจะอีเมลแจ้งเตือนให้กรรมการและผู้บริหารงดการซื้อ ขาย โอน และรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงาน ก.ล.ต. และ 24 ชั่วโมงหลังจากการเปิดเผยข้อมูลนั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่เปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช่ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณและนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการใช้ข้อมูลภายในและการรักษาข้อมูลความลับของบริษัท โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และสามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ

## **การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการระหว่างกัน**

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บริษัทได้กำหนดนโยบายในการดูแลรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในหลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม และกำหนดขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัทหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่กรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ กรรมการท่านนั้นจะไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว รวมทั้งคณะกรรมการได้กำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนด้วย

ในการอนุมัติรายการระหว่างกัน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทและมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนโดยอาจมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญนอก เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติมจากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสีย จะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า เป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และทำแบบทดสอบความเข้าใจ นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม

### **ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย**

บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้รับการดูแลอย่างดี

#### ● **ผู้ถือหุ้น**

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะต้องได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน อาทิ สิทธิในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี สิทธิในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอวาระการประชุมล่วงหน้า สิทธิในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ สิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ การเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส สร้างความเจริญเติบโต และผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

#### ● **ผู้ลงทุน**

บริษัทเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนและเพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนภายในกำหนดหรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม

#### ● **ลูกค้า**

บริษัทปฏิบัติตามลูกค้าเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าและบริการ เพื่อความปลอดภัยและความพอใจสูงสุดของลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

มาตรฐานความปลอดภัยของอาหารเป็นสิ่งที่บริษัททั้งในกลุ่มธุรกิจอาหารและธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ บริษัททำการตรวจสอบทุกขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุดิบจนถึงผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงและถูกสุขลักษณะ ตั้งแต่การตรวจสอบและคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบ กระบวนการขนส่ง กระบวนการจัดเก็บในร้านอาหาร จนถึงขั้นตอนการผลิต การขายและส่งมอบให้กับลูกค้า บริษัทมีมาตรการคัดเลือกผู้ผลิต รวมถึงผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างเข้มงวดและมีการตรวจสอบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง บริษัทส่งเสริมการตรวจสอบต้นทางของอาหาร (Food Traceability) เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทสามารถตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัยของวัตถุดิบตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงบริษัท

บริษัทมีความตั้งใจที่จะให้ลูกค้ามีส่วนร่วมร่วมกับบริษัทในทุกขั้นตอน นอกเหนือจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามปกติบริษัทได้เริ่มมีส่วนร่วมในการสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ของลูกค้ามากขึ้น และยังให้หลายช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เช่น การทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าโดยการสแกนคิวอาร์โค้ดบนใบเสร็จรับเงิน การวิเคราะห์คำติชมของลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดีย และการทำการสำรวจทางการตลาด เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อในการสื่อสารกับลูกค้าผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและไม่ก่อให้เกิดประเด็นด้านจริยธรรม (Non Controversial Content)

ทั้งนี้ บริษัทได้เปิดช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้าผ่าน [feedback@minor.com](mailto:feedback@minor.com) โดยข้อมูลจะได้รับความคุ้มครองและเก็บเป็นความลับ



## ● คำคำ

ค่านิยมองค์กรของบริษัทประการหนึ่งคือ “คู่ค้า” ทั้งนี้ บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ พันธมิตรทางธุรกิจ หรือผู้ให้บริการอื่น ๆ บริษัทมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามคู่ค้าอย่างเสมอภาคและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน

บริษัทมีเกณฑ์ในการเลือกสรรคู่ค้าที่มีชื่อเสียงที่ดี มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม มีจรรยาบรรณ มีความเป็นมืออาชีพ คำนึงถึงสวัสดิภาพของพนักงาน และมีนโยบายต่อต้านการทุจริต โดยคู่ค้าที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะต้องลงนามในหลักจรรยาบรรณสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคู่ค้าจะมีความเข้าใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้ บริษัทจัดให้มีกระบวนการสรรหาคู่ค้าที่เป็นธรรม โดยมีหลักปฏิบัติโดยรวม ดังนี้

1. บริษัทจะปฏิบัติตามคู่ค้าอย่างเสมอภาค และเปิดโอกาสให้คู่ค้าทำการแข่งขันบนข้อมูลที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน
2. บริษัทจัดทำรูปแบบสัญญาเกี่ยวกับคู่ค้าอย่างเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย
3. บริษัทจัดให้มีระบบการจัดการและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา
4. บริษัทมีนโยบายไม่สนับสนุนคู่ค้าที่ประพฤติมิชอบ ทำผิดกฎหมาย มีความเกี่ยวข้องในการทุจริตคอร์รัปชัน หรือมีการละเมิดสิทธิมนุษยชน

ในการเติบโตของบริษัทนั้นย่อมควบคู่ไปกับจำนวนคู่ค้าที่เพิ่มขึ้นด้วย บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการมีคู่ค้าซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของบริษัท โดยจะทำการตรวจสอบมาตรฐานของคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ บริษัทมุ่งมั่นในการพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับคู่ค้า โดยเรียนรู้ข้อดีและจุดแข็งของกันและกัน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลเชิงบวกยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นวัตถุประสงค์ที่ผลิตภายในประเทศ โดยบริษัทจะสรรหาวัตถุดิบจากผู้ผลิตในชุมชนใกล้เคียงก่อนเป็นอันดับแรก ด้วยเป้าหมายที่จะใช้วัตถุดิบท้องถิ่นให้มากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ร่วมพัฒนาผู้ผลิตในประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าให้เท่าเทียมกับมาตรฐานสากล อาทิ โครงการร่วมระหว่างซีซีเอสและโครงการหลวง โดยได้นำผักที่ปลูกในไร่ทดลองของโครงการหลวงมาเสนอแก่ลูกค้าและทำการสำรวจผลตอบรับทางการตลาดและดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

## ● เจ้าหน้าที่

บริษัทประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง มีนโยบายปฏิบัติตามเจ้าหน้าที่อย่างเป็นธรรมและซื่อสัตย์ตรงตามเงื่อนไขที่กำหนด รวมถึงปฏิบัติตามเงื่อนไขการค้าประกัน ข้อกำหนดของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ในกรณีที่มีเหตุอันควรต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขหรือเมื่อมีเหตุสำคัญ อันอาจกระทบต่อสถานะการเงินโดยมีนัยสำคัญและอาจกระทบต่อหนี้ที่ต้องชำระ บริษัทจะแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ เพื่อร่วมกันหาวิธีแก้ไขและป้องกันอย่างสมเหตุสมผล เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย คอยติดตามอย่างใกล้ชิดโดยให้ฝ่ายจัดการรายงานสถานะอย่างสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการ และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล นอกจากนี้ บริษัทจะนำสินเชื่อกับเจ้าหน้าที่หรือสถาบันการเงินอนุมัติมาใช้ตามวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่ได้แสดงเจตนาไว้ต่อเจ้าหน้าที่หรือสถาบันการเงิน โดยในปี 2568 บริษัทไม่มีข้อพิพาทกับเจ้าหน้าที่ และได้ปฏิบัติตามภาระผูกพันทั้งหมดตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้โดยครบถ้วน

ก่อนการอนุมัติรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ บริษัทต้องมั่นใจว่า การทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้

## ● คู่แข่ง

บริษัทให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมต่อทุกฝ่าย โดยกระบวนการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน และปฏิบัติตามกรอบกติกาการแข่งขันสากล สนับสนุนนโยบายการแข่งขันอย่างเป็นธรรมไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็น

ความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสม เช่น การจ่ายเงินสินจ้างให้แก่พนักงานของคู่แข่ง ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งด้วยการกล่าวหาในทางร้าย โดยปราศจากซึ่งมูลความจริง ในปี 2568 บริษัทไม่มีข้อพิพาทกับคู่แข่ง

ทั้งนี้ สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน การกำกับดูแลกิจการ การสื่อสารองค์กร

#### ● พนักงาน

บริษัทถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านโอกาส ผลตอบแทน การพัฒนาศักยภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน พร้อมให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในการทำงาน นอกเหนือจากการจัดสวัสดิการที่เป็นไปตามกฎหมายแล้ว บริษัทยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน ผ่านการริเริ่มกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ (Minor People Fair) ซึ่งจัดขึ้นเพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิการและสิ่งที่เป็นประโยชน์เตรียมไว้สำหรับพนักงาน โดยสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานผ่านเกมและกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ บริษัทได้จัดทำแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อเข้าใจระดับของความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กร สามารถนำผลสำรวจมาพัฒนาและเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร และสนับสนุนการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ บริษัทได้จัดกิจกรรม Great Place To Work Series โดยมี ตลาดนัดสำหรับพนักงาน (Food Market) เป็นหนึ่งในกิจกรรม เพื่อส่งเสริมความผูกพันและบรรยากาศการทำงานที่ดี ภายในงานมีบุลอาหารจากพนักงานและแบรนด์ในเครือไมเนอร์ ฟู้ด ช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความสุข และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ควบคู่กับการจัด กิจกรรมวิ่งสะสมระยะทาง (Minor Virtual Run) และ กิจกรรม Run in the Park เพื่อส่งเสริมสุขภาพและการออกกำลังกาย รวมถึง การให้คำแนะนำด้านกายศาสตร์ (Personalized Ergonomic Consultation) รายบุคคลโดยนักกายภาพบำบัดเพื่อป้องกันภาวะออฟฟิศซินโดรม การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตโดยผู้เชี่ยวชาญ (Mental Wellbeing Support) และ กิจกรรมเวิร์กช็อประบายสีเซรามิก (Ceramic Painting Workshop) เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการผ่อนคลาย อันสะท้อนถึงการดูแลสุขภาวะของพนักงานอย่างรอบด้านและการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน

**การพัฒนาศักยภาพ:** บริษัทมีการพัฒนาทีมงาน ด้วยการสร้างมาตรฐานระดับสูง เน้นความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการและการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม มีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งองค์กรและมีโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้พนักงานมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการในการทำงาน บริษัทได้จัดหลักสูตรอบรมให้กับพนักงานในหลากหลายสาขา อาทิ หลักสูตรการขาย การตลาด การบัญชี ภาวะผู้นำ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหลักสูตรการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ รวมถึงทักษะอื่น ๆ อาทิ การอบรมพฤติกรรมสู่ความสำเร็จ (Behaviors for Success) การพัฒนาบุคลิกภาพและการรักษาสุขภาพดี ตลอดจนการอบรมเรื่องสิ่งแวดล้อม บริษัทยังจัดให้มีโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน เช่น กิจกรรมการแบ่งปันความรู้และกิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Learning@Minor) โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขามาถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ให้แก่พนักงาน เป็นต้น โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากจะช่วยให้พนักงานคลายเครียดจากการทำงานแล้วยังส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

ในปีที่ผ่านมา บริษัทได้ต่อยอดกิจกรรมดังกล่าวด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยมีการจัดหลักสูตรและกิจกรรมที่หลากหลาย อาทิ Work Smart with AI: Boost Your Productivity & Creativity, What Really Matters in the Age of AI, Artificial Intelligence Workshop – Upskill with AI, Leadership in the AI Era และ Think AI First: Driving AI Excellence at Minor ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมทักษะการนำ AI มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับพนักงานในหัวข้อ การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล (General Data Protection Regulation: GDPR) การสร้างความตระหนักถึงเหตุการณ์ที่ไม่ปลอดภัยของข้อมูลและรู้เท่าทันการโจมตีทางไซเบอร์ (IT

Security & Cyber Attack Prevention Training) ที่จะช่วยให้พนักงานเข้าถึง ใช้ และแบ่งปันข้อมูลและแพลตฟอร์มได้อย่างปลอดภัยและมีความรับผิดชอบ เพื่อป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการละเมิดความปลอดภัยด้านไอที บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามกฎหมายและรักษามาตรฐานสูงสุดในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยการกำหนดนโยบายการทำงานที่ครอบคลุม การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุน เช่น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมได้โดยจัดการข้อมูลอย่างมีความรับผิดชอบ ติดตามข่าวสารผ่านการเข้าร่วมการฝึกอบรม และแบ่งปันความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความมุ่งมั่นในการลดปัญหาการทุจริตในสังคม บริษัทได้จัดทำหลักสูตรอบรมด้านการต่อต้านการทุจริต เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติของบริษัทในการป้องกันและต่อต้านการทุจริต รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริตในทุกรูปแบบ บริษัทยังได้จัดอบรมหลักปฏิบัติทางจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบ e-training ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว

**ค่าตอบแทนและสวัสดิการ:** บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมได้ บริษัทยังมีนโยบายจ่ายเงินโบนัสพิเศษแก่พนักงาน เมื่อบริษัทสามารถทำกำไรได้ถึงเป้าหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานแต่ละคน บริษัทยังจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) สำหรับผู้บริหาร และแผนค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท นอกเหนือจากเงินเดือนและเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทได้จัดสวัสดิการด้านสุขภาพและสวัสดิการด้านสุขภาพ เช่น การตรวจร่างกายประจำปี จัดสรรงบประมาณในการรักษาพยาบาล สวัสดิการรถรับส่งระยะทางระหว่างบริษัทกับสถานีรถไฟฟ้า เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารและพนักงานตามความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและการดำรงชีพ สวัสดิการผลไม้เพื่อสุขภาพ (Fruit Bar) ซึ่งช่วยส่งเสริมให้พนักงานรักษาสุขภาพและกระตุ้นให้ใส่ใจดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น

**สุขอนามัยและความปลอดภัยในที่ทำงาน:** บริษัทยึดมั่นและให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงานในการปฏิบัติงานรวมถึงชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่ โดยการจัดและส่งเสริมกิจกรรมการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมออกกำลังกายหลังเลิกงาน (Group Exercise@Minor) เพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน การให้ส่วนลดค่าสมาชิกกับพันธมิตรด้านสุขภาพ ทันตกรรม และการซ่อมหม้อไฟเป็นประจำทุกปี เพื่อความปลอดภัยหากเกิดเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

**การรายงานเบาะแสสำหรับพนักงาน:** ในกรณีที่พนักงานต้องการแจ้งข้อร้องเรียน เมื่อพบการกระทำผิดที่เกิดขึ้นภายในบริษัท การละเมิดหลักจรรยาบรรณของบริษัท หรือนโยบายและขั้นตอนอื่นใดของบริษัท การละเมิดกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ หรือการกระทำใดที่ส่งผลเสียต่อบริษัท ซึ่งการกระทำผิดยังรวมถึงการกระทำ หรือการละเว้นการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะเป็นอันตรายต่อผลการดำเนินงาน บริษัทมีช่องทางให้พนักงานสามารถส่งเรื่องร้องเรียน หรือแจ้งเบาะแสโดยผ่านทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. อีเมล: [whistleblower@minor.com](mailto:whistleblower@minor.com)
2. ออนไลน์: [www.minor.com/whistleblowing](http://www.minor.com/whistleblowing)
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความสะดวกในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสที่รายงานเหตุให้ทราบด้วยเจตนาที่ดี ในการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส บริษัทห้ามมิให้ลงโทษบุคคลใดก็ตามที่แจ้งเบาะแสหรือข้อกล่าวหาเกี่ยวกับการกระทำผิดตามนโยบายการแจ้งเบาะแสโดยสุจริต

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการแจ้งเบาะแสที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

- **หน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแล**

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและระเบียบของหน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

- **การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน**

บริษัทดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยจัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต การบริหารความเสี่ยงและการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความถูกต้องชอบธรรม

บริษัทได้เข้าร่วมลงนามเป็นหนึ่งในรายชื่อบริษัทที่ประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ตั้งแต่ปี 2556 และได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Certification) จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 บริษัทได้รับการรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Re-Certification) ครั้งแรกเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2562 และได้รับการรับรองต่ออายุการเป็นสมาชิกต่อเนื่องเป็นสมัยที่ 3 เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2568

ในระหว่างปี 2568 แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดอบรมหลักจรรยาบรรณและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว และเพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ รับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมมาอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องของขวัญ ของกำนัลและการเลี้ยงรับรองหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับจากหรือให้กับคู่ค้า เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยประสงค์ให้บุคลากรของบริษัทและกลุ่มบริษัทยึดมั่นและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในอันที่จะไม่เรียกรับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรองหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ ที่ไม่เหมาะสมจากผู้ร่วมดำเนินธุรกิจกับกลุ่มบริษัท

ด้วยเหตุนี้ บริษัทได้รณรงค์เรื่อง “การงดรับของขวัญ (No gift Policy)” ในทุกเทศกาลและทุกโอกาสมาอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 โดยได้ประกาศใช้นโยบายนี้มาตั้งแต่ปี 2561 เพื่อสร้างบรรทัดฐานด้านจริยธรรมการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาลภายในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ เชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและการเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน รับผิดชอบในการกำหนดและควบคุมดูแลนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้มีการตรวจสอบ การปรับใช้ เผยแพร่ ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และให้มีการปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทยังใช้ช่องทางการรายงานเบาะแสของพนักงานและการแจ้งข้อร้องเรียนในการกำกับดูแลและติดตามการทุจริตคอร์รัปชัน และรายงานสรุปเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))



- **มาตรการดำเนินการกับผู้ที่ไม่เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติ**

บริษัทมีมาตรการกับผู้ฝ่าฝืนการปฏิบัติตามนโยบายหากการฝ่าฝืนนั้นมีความจริง ภายหลังจากได้ดำเนินการตามมาตรการสอบสวนจนถึงที่สุด รวมถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เพิกเฉยต่อการกระทำผิดหรือรับทราบว่ามีกระทำความผิดแต่ไม่ดำเนินการจัดการให้ถูกต้อง ซึ่งมีบทลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบทลงโทษทางวินัยจนถึงขั้นให้ออกจากงาน

- **สิทธิมนุษยชน**

สำหรับธุรกิจของบริษัทที่เติบโตและก้าวขยายไปในระดับสากล บริษัทได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในท้องถิ่นที่บริษัทดำเนินการอยู่ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทยึดมั่นในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ด้วยความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและความต่างในเชิงวัฒนธรรมอันหลากหลาย บริษัทมีพันธสัญญาที่จะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาค ยุติธรรมและให้เกียรติต่อกัน พนักงานจะได้รับสิทธิของการทำงานในสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี ปราศจากการละเมิดสิทธิทางวาจา การกระทำในแง่ของสิทธิและเสรีภาพของลูกจ้าง ทั้งนี้ การปฏิบัติใด ๆ ของบริษัทจะต้องไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของบุคคลและชุมชน อาทิ การไม่ละเมิดทรัพย์สิน สิทธิทางปัญญา สิทธิในการแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติที่เท่าเทียม ไม่พิจารณาถึงความแตกต่างด้านเพศ ศาสนา เชื้อชาติ และความคิดเห็นทางการเมืองและการละเมิดสิทธิทางเพศ ในด้านการคัดเลือกผู้ค้า บริษัทจะพิจารณาผู้ค้าของบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชนในการดำเนินกิจการ

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

- **การชดเชยกรณีที่เกิดการละเมิดสิทธิ**

บริษัทปกป้องสิทธิของพนักงาน รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานยึดมั่นในการปฏิบัติอย่างซื่อสัตย์และถูกต้องชอบธรรม บริษัทเคารพในสิทธิของพนักงานอย่างมาก และทุกการปฏิบัติต่อพนักงานต้องสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศและท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทกำหนดอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน การทำงานล่วงเวลาและสวัสดิการของพนักงานเป็นไปตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มรูปแบบ และชดเชยให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมตามประเภทของอุตสาหกรรมและสภาวะตลาดแรงงานท้องถิ่น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

- **ทรัพย์สินทางปัญญา**

บริษัทตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญาและลิขสิทธิ์ โดยบริษัทไม่สนับสนุนการดำเนินการใด ๆ ที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ไม่ว่าจะเป็นลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ข้อมูลระบบสารสนเทศ และทรัพย์สินทางปัญญาทุกประเภท โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- บริษัทจะสำรวจตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่า ข้อมูลสารสนเทศ เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ที่จะนำมาใช้ในธุรกิจของบริษัทนั้น หากเป็นงานอันมีลิขสิทธิ์ บริษัทจะตรวจสอบข้อกำหนดและเงื่อนไขและปฏิบัติตามให้ถูกต้อง
- บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์สำหรับพนักงาน เพื่อมุ่งรักษาความมั่นคงปลอดภัยในข้อมูลสารสนเทศของบริษัท
- บริษัทไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือทำซ้ำ เพื่อเผยแพร่เอกสารที่ละเมิดกฎหมายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์
- บริษัทไม่อนุญาตให้ใช้หรือติดตั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทหรือไม่มีใบอนุญาตบนเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัท
- บริษัทไม่สนับสนุนให้พนักงานเลือกใช้สินค้าที่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์

## ● ชุมชนและสังคม

บริษัทให้ความสำคัญกับชุมชนที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ โดยมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนผ่านการจ้างงาน การจัดซื้อวัตถุดิบและ กิจกรรมการพัฒนาชุมชนอื่น ๆ รวมถึงให้ความรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นในโครงการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ คอยติดตามความคืบหน้าโครงการที่เข้าร่วมกับชุมชนในทุก ๆ ปี

## ● การแจ้งข้อร้องเรียนและการรายงานเบาะแส

บริษัทสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนสามารถสอบถามรายละเอียด และ/หรือแจ้งข้อร้องเรียน เกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทได้ทางอีเมล [feedback@minor.com](mailto:feedback@minor.com) และสำหรับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดที่เกิดขึ้นภายในบริษัท การละเมิดหลัก จรรยาบรรณของบริษัท หรือนโยบายและขั้นตอนอื่นใดของบริษัท การละเมิดกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ หรือการกระทำใดที่ ส่งผลเสียต่อบริษัท ซึ่งการกระทำผิดยังรวมถึงการกระทำ หรือการละเว้นการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะ เป็นอันตรายต่อผลการดำเนินงาน การรายงานเบาะแสดังกล่าวสามารถทำได้ผ่านช่องทางที่บริษัทได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเป็น ความลับตามรายละเอียดด้านล่าง ดังนี้:

1. อีเมล: [whistleblower@minor.com](mailto:whistleblower@minor.com)
2. ออนไลน์: [www.minor.com/whistleblowing](http://www.minor.com/whistleblowing)
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส  
บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก  
แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่าง เหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสรายงานเหตุให้ทราบด้วยเจตนาที่ดี ในการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส บริษัทห้ามมิให้ลงโทษบุคคล ใดก็ตามที่แจ้งเบาะแสหรือข้อกล่าวหาเกี่ยวกับการกระทำผิดตามนโยบายการแจ้งเบาะแสโดยสุจริต

คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสมำหน้าที่สนับสนุนฝ่ายบริหารในการรับผิดชอบดูแลการรายงานเบาะแสของบริษัท ซึ่งรวมถึง (แต่ไม่จำกัดเพียง) การทบทวนรายงานที่ได้รับผ่านทางช่องทางการรับแจ้งเบาะแส การติดตามการสอบสวนในเรื่องที่ได้รับแจ้งเบาะแส การดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้แจ้งเบาะแส และจะนำเสนอรายงานการรับแจ้งเบาะแสรวมถึงแนวทางการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกิดขึ้นต่อคณะกรรมการจัดการ และรายงานต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ (ซึ่งมีกรรมการอิสระเป็นประธาน) และคณะกรรมการบริษัทเป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสะจะ รายงานต่อคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ อาทิ รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องที่เกี่ยวกับบัญชี การตรวจสอบภายใน หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เป็นต้น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการแจ้งเบาะแสที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## ● การดูแลด้านความปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security)

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การล่อลวงทางข้อมูล (Social Engineering/Phishing) การโจรกรรมข้อมูลบัญชีผู้ใช้งาน (Credential Theft) การโจรกรรม อุปกรณ์ข้อมูล (Compromised or stolen devices) ซึ่งล้วนทำให้เกิดความเสียหายทั้งทางการเงินและการดำเนินธุรกิจ เพื่อรับมือกับความเสียหายเหล่านี้ บริษัทได้จัดทำกรอบการรักษาความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล ซึ่งได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2022 บริษัทได้นำระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System: ISMS) มาใช้เพื่อ

เสริมสร้างความเชื่อมั่นว่าข้อมูลและสารสนเทศของบริษัทได้รับการบริหารจัดการและคุ้มครองในด้านการรักษาความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และความพร้อมใช้งาน (Availability) และเสริมสร้างมาตรการควบคุมด้านความมั่นคงปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีป้องกันภัยคุกคามที่ขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติและสามารถปรับตัวได้มาใช้ ตลอดจนร่วมมือกับพันธมิตรด้านความปลอดภัยชั้นนำระดับโลก เพื่อปกป้องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทจากการละเมิดและการเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต

บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะคงไว้ซึ่งการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของสหภาพยุโรป (GDPR) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลอื่น ๆ และมอบหมายหน้าที่ให้กับคณะกรรมการปกป้องข้อมูล (Data Protection Executive Committee) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของทุกหน่วยธุรกิจ ซึ่งจะมีหน้าที่ในการบริหารและกำกับดูแลกิจการประจำวันที่เกี่ยวกับ GDPR, PDPA และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลอื่น ๆ ในทุกหน่วยธุรกิจของบริษัท โดยจะรายงานสถานะและความเสี่ยงต่อผู้บริหารสูงสุดของบริษัท (Group CEO) และคณะกรรมการบริษัท โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีกรณีถูกร้องเรียนเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า

บริษัทมีแผนการตรวจสอบระบบความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการประเมินช่องโหว่ด้านความปลอดภัย การจำลองการโจมตีทางไซเบอร์เพื่อทดสอบความแข็งแกร่งของระบบ การประชุมคณะกรรมการปกป้องข้อมูลในทุกเดือน การทบทวนความเสี่ยงในทุก ๆ ไตรมาส การฝึกอบรมทบทวนการตระหนักรู้ในเรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์ เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทได้ดำเนินการรวมศูนย์การจัดการผู้ให้บริการ โดยมีการทบทวนสัญญาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าข้อตกลงเกี่ยวกับการให้บริการ ความปลอดภัย และการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลมีความชัดเจน รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการอย่างใกล้ชิดมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้รับจากผู้ให้บริการเป็นไปตามคาดหวังและสร้างคุณค่าทางธุรกิจ

## 6.2 จรรยาบรรณธุรกิจ

บริษัทและบริษัทในเครือยึดมั่นในคุณธรรมและมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจ โดยคาดหวังว่าพนักงานทุกคนจะปฏิบัติและสนับสนุนให้เกิดมาตรฐานด้านจริยธรรมและความถูกต้อง เคารพต่อกฎหมาย ตลอดจนไม่เข้าไปมีส่วนร่วมกับการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ พนักงานต้องไม่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านจริยธรรม เพื่อนำบริษัทให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยม เน้นความคุ้มค่า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากหลักจรรยาบรรณที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## 6.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

### 6.3.1 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญเกี่ยวกับการทบทวนนโยบาย

คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการได้ทบทวนนโยบายต่าง ๆ ประกอบด้วย การทบทวนวาระที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี ได้แก่ การทบทวนนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) การทบทวนผลคะแนนการกำกับดูแลกิจการ (CG Rating) การพิจารณาเลือกตั้งกรรมการที่ต้องออกตามวาระ การพิจารณาแบบประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการและผลการประเมิน การพิจารณาโครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการทบทวนนโยบายและข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นไปตามแนวปฏิบัติสากล และแนวปฏิบัติที่ดีตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ เพิ่มเติมได้ที่เอกสารแนบ 6 รายงานคณะกรรมการชุดย่อย



### 6.3.2 เหตุผลที่บริษัทยังมิได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ในเรื่องใดมาปฏิบัติ

ในปี 2568 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาทบทวนการนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม มีบางหลักปฏิบัติที่บริษัทยังไม่ได้ปฏิบัติตามหลัก CG Code และได้บันทึกไว้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานคณะกรรมการบริษัทพร้อมเหตุผล อาทิ

- ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ
- คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ถึงร้อยละ 50

ปัจจุบันโครงสร้างกรรมการยังคงเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลและการสอบทานการบริหารงานที่เหมาะสม เนื่องจากโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระให้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

### 6.3.3 ข้อมูลการปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ

นอกเหนือจากการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) แล้ว การดำเนินการของบริษัทยังรองรับการประเมินตามเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศ อาทิ โครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Corporate Governance Report of Thai Institute of Directors) โครงการประเมินคุณภาพการจัดการประชุมผู้ถือหุ้นของสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย อีกด้วย และในระดับสากล อาทิ ASEAN CG Scorecard, MSCI ESG Ratings, FTSE4GOOD Index เป็นต้น

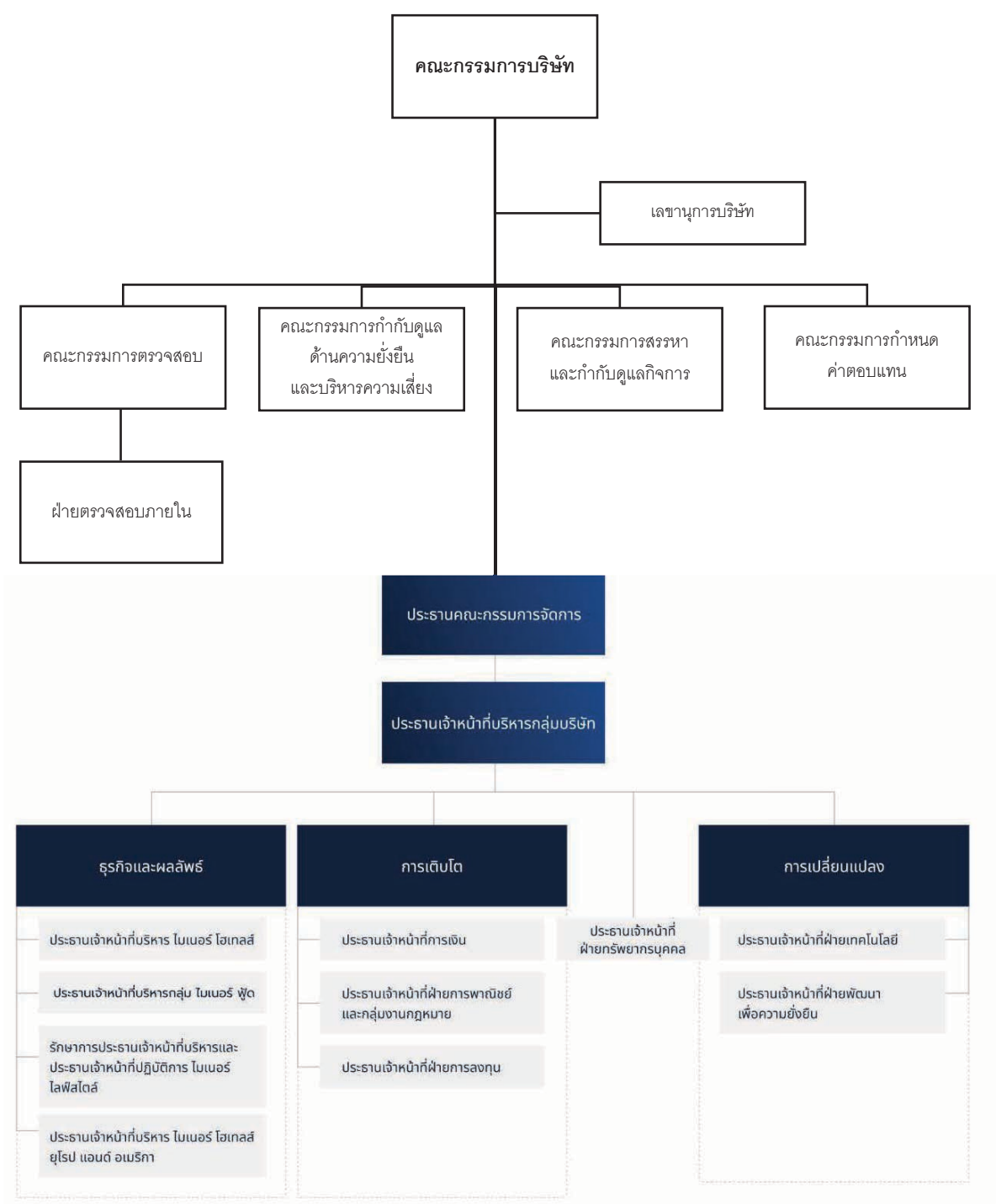




7. โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ

7.1 โครงสร้างการจัดการ

โครงสร้างภายในบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

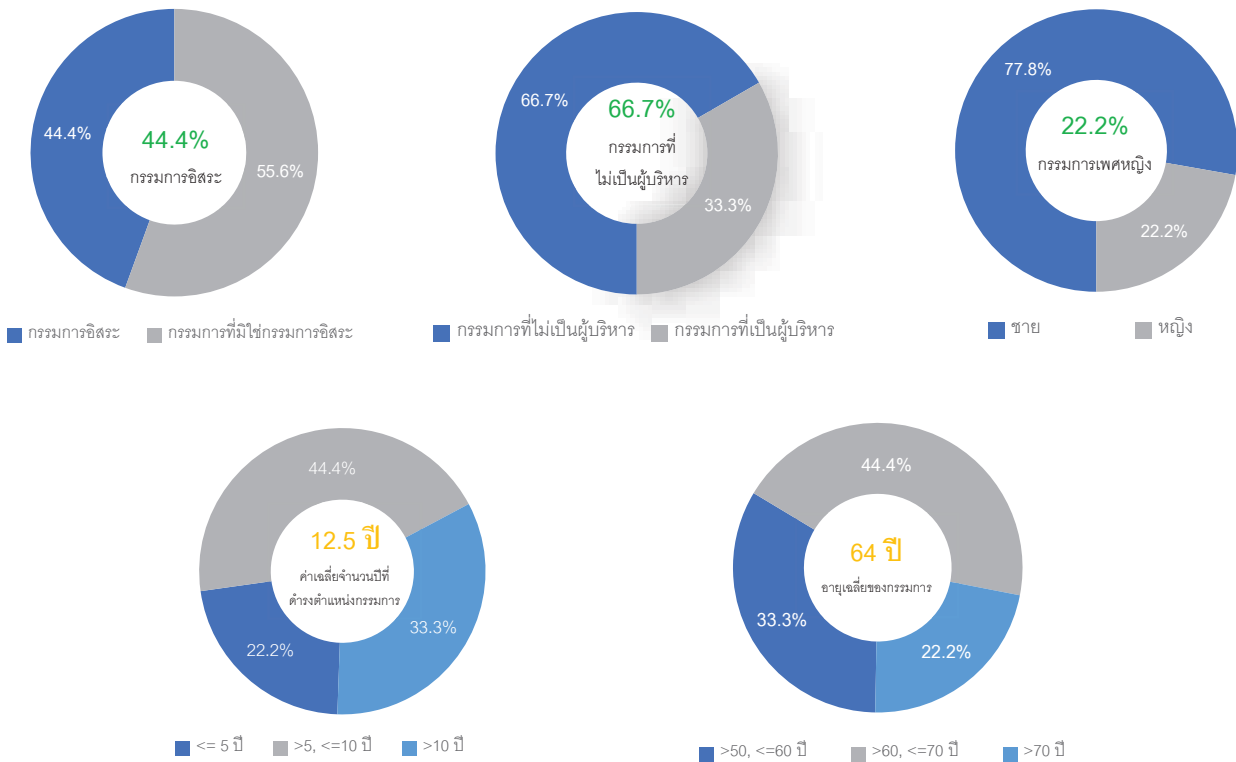


## 7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ

### 7.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท

ข้อบังคับของบริษัทกำหนดไว้ว่า คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 12 ท่าน โดยกรรมการมากกว่ากึ่งหนึ่งต้องมีถิ่นฐานในประเทศไทย และต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดโดยพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวน 9 ท่าน มีโครงสร้างคณะกรรมการ ดังนี้



คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายในด้านความรู้เชิงอุตสาหกรรม การบัญชีและการเงิน การบริหารจัดการ การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารเชิงวิฤติ การกำกับดูแลกิจการและกฎหมาย รวมถึงมีความแตกต่างในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สืบเชื้อสาย อายุ สถานภาพการสมรส ความคิดเห็นทางการเมืองและศาสนา

คณะกรรมการต้องประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนและมีสัดส่วนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ กรรมการที่เป็นอิสระจะต้องมีคุณสมบัติที่บริษัทกำหนด และต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระเพิ่มเติมให้เข้มงวดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด

กรรมการของบริษัทเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการจะผ่านกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ จะเป็นผู้พิจารณารายละเอียดเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอรายละเอียดของบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยประวัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์และการถือหุ้นในบริษัทของกรรมการในเอกสารแนบ 1 และได้เปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

**ความอิสระของประธานกรรมการ**

เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ขึ้นดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท สืบแทนนายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค ที่ครบกำหนดตามสัญญา โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ส่งผลให้ตำแหน่งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารแยกจากกัน

นอกจากนี้ นายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค ยังคงดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ซึ่งประธานกรรมการมิได้เป็นกรรมการอิสระ ทั้งนี้ โครงสร้างดังกล่าวยังคงเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลและการสอบทานการบริหารงานที่เหมาะสม เนื่องจากโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัท ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระให้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

**7.2.2 ข้อมูลคณะกรรมการและผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทรายบุคคล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568**

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค	ประธานกรรมการ ประธานคณะกรรมการจัดการ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร
2. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง*	กรรมการอิสระ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ (ตัวแทนกรรมการอิสระ) ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน
3. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการอิสระ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร กรรมการตรวจสอบ ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง กรรมการกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
4. นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการอิสระ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
5. นายไมเคิล เดวิด เชลบีย์	กรรมการอิสระ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
6. นายนิติ โอสธานุเคราะห์	กรรมการ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
7. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	กรรมการ / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
8. นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	กรรมการ / กรรมการที่เป็นผู้บริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ไมเนอร์ โฮเทลส์
9. นายโซ ชิน ฮัว** (เดลเลน โซ)	กรรมการ / กรรมการที่เป็นผู้บริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ไมเนอร์ ฟู้ด

\* ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2569 รับทราบการลาออกของคุณสุภา เจริญยิ่ง และมีมติอนุมัติแต่งตั้ง ดร.วิฑู สันติประภาพร เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและกรรมการอิสระแทน รวมถึงกรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2569

\*\* ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 32/2568 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2568 นายโซ ชิน ฮัว ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายอันสุล เซาฮัน ซึ่งครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระและไม่ประสงค์ที่จะรับการเสนอชื่อเพื่อเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอีกวาระหนึ่ง

### 7.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

#### กรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัท เป็นดังนี้

นายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลปรัจ ราชาภาเรีย นายโซ ชิน ฮัว และนายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค กรรมการสองในสี่คนเป็นผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท พร้อมประทับตราสำคัญของบริษัท

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม และตัดสินใจในการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งการลงทุนในธุรกิจใหม่ เว้นแต่เรื่องกฎหมายกำหนดให้ต้องได้มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ในขณะที่ฝ่ายจัดการจะมีหน้าที่ในการบริหารบริษัทตามนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการ

#### หน้าที่ของคณะกรรมการ

1. คัดสรร ประเมินผล และกำหนดค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และควบคุมดูแลแผนการสืบทอดตำแหน่งของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. ให้คำแนะนำ และควบคุม กระบวนการคัดสรร การประเมินผล การพัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ
3. ทบทวน ควบคุมดูแล และอนุมัติ กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางธุรกิจ และกิจกรรมหลักของบริษัทตามความเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท
4. ประเมินความเสี่ยงสำคัญที่อาจมีอิทธิพลต่อบริษัท และพิจารณาทางเลือกเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงดังกล่าว
5. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อรักษาความซื่อตรงต่อบริษัท ซึ่งรวมถึงความซื่อตรงในการรายงานข้อมูลทางการเงิน ความซื่อตรงในการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ ความซื่อตรงในการปฏิบัติต่อลูกค้าและคู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น
6. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อป้องกันและลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น
7. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
8. สร้างความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติงานตามกฎหมายที่บังคับใช้ ซึ่งรวมถึงกฎหมายมหาชน พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พระราชบัญญัติทรัพย์สินทางปัญญา และกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและบังคับใช้

ทั้งนี้ เรื่องที่เป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการ ประกอบด้วย แผนการดำเนินธุรกิจประจำปี และงบประมาณ นโยบายเงินปันผล แผนดำเนินการธุรกิจต่อเนื่อง การออกหลักทรัพย์ใหม่ การปรับโครงสร้างทางธุรกิจ ค่าใช้จ่ายที่เกินจากที่กำหนดไว้ การได้มาและจำหน่ายไปของทรัพย์สินที่สำคัญ หรือการจำหน่ายจ่ายโอนของกิจการภายในกลุ่มบริษัท เป็นต้น

#### หน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกรรมการบริษัท และประธานเจ้าหน้าที่บริหารไว้อย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงอำนาจอนุมัติที่ไม่จำกัด

ประธานกรรมการบริษัท ทำหน้าที่บริหารจัดการและพัฒนาการทำงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ และทำหน้าที่ประธานในคณะกรรมการบริษัทในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. กำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
2. ดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. วางแผนและจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการจัดเตรียมและการดำเนินการประชุม การดูแลข้อมูลสำหรับการประชุมให้ถึงมือกรรมการบริษัททุกท่านให้ตรงเวลา กำหนดวาระการประชุม และดูแลให้การประชุมเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. จัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่อง และมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
5. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
6. เป็นประธานในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น

หากในวาระใดที่ประธานกรรมการมีส่วนได้เสีย ประธานกรรมการจะไม่สามารถออกเสียงในวาระดังกล่าว และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวาระการประชุมในการประชุมคณะกรรมการ

### การประชุมคณะกรรมการ

เพื่อให้กรรมการสามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ฝ่ายเลขานุการบริษัทได้กำหนดตารางการประชุมคณะกรรมการไว้ล่วงหน้า และได้แจ้งให้กรรมการทุกท่านรับทราบตารางการประชุมดังกล่าวตั้งแต่ช่วงปลายปีก่อนเริ่มปีใหม่ เพื่อให้กรรมการทุกท่านสามารถวางแผนการเข้าร่วมประชุมได้ โดยกำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อย 6 ครั้งต่อปี ในเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน ซึ่งรวมถึงการประชุมประจำไตรมาสและการประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ 3 ปีข้างหน้าเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ อาจมีการประชุมวาระพิเศษเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

ก่อนการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง กรรมการและฝ่ายจัดการสามารถเสนอเรื่องเข้าสู่วาระการประชุมต่อประธานกรรมการได้ โดยมีประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุม ทั้งนี้ ฝ่ายเลขานุการบริษัทจะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารประกอบให้แก่กรรมการล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน หรืออย่างน้อย 5 วันทำการ เพื่อให้มีเวลาเพียงพอในการพิจารณาก่อนการประชุม

คณะกรรมการบริษัทมีการประชุมประจำปีเพื่อทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผนงานระยะ 3 ปี ทำให้มีโอกาสนในการทบทวนวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัท ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการประชุมกลยุทธ์และแผนธุรกิจประจำปี คณะกรรมการและผู้บริหารพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อห่วงโซ่คุณค่า (value chain) รวมถึงทบทวนโครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างหนี้สินให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ ตลอดจน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของบริษัท ความเสี่ยง ทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และผู้มีส่วนได้เสีย ที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ข้อพิจารณาต่าง ๆ เหล่านี้ถูกบูรณาการเข้าไปในกลยุทธ์และแผนงานของบริษัท โดยมีฝ่ายวางแผนกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบในการทบทวน ติดตาม และกำกับการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงาน รวมถึงรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการบริษัททุกไตรมาส นอกจากนี้ คณะกรรมการยังส่งเสริมวัฒนธรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

ในปี 2568 ที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัทได้มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 9 ครั้ง กรรมการสามารถเลือกเข้าร่วมประชุมได้ทั้งแบบออนไลน์ หรือออนไลน์ โดยฝ่ายเลขานุการบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารประกอบก่อนการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันหรืออย่างน้อย 5 วันทำการล่วงหน้า ในระหว่างการประชุม ประธานในที่ประชุมได้เปิดโอกาสและจัดสรรเวลาให้กรรมการสอบถามจากฝ่ายจัดการและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เหมาะสมและเพียงพอ มีการติดตามดูแลให้มีการนำกลยุทธ์ของบริษัทไปปฏิบัติและได้มีการจดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการ พร้อมให้กรรมการและ



นอกจากนี้ บริษัทได้สรุปผลประกอบการของบริษัทและรายงานให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถติดตามผลประกอบการและการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ของบริษัทอย่างใกล้ชิด

ในปี 2569 บริษัทจะดำเนินการตามระเบียบการประชุมคณะกรรมการตามที่ได้กล่าวข้างต้น

ในการประชุมคณะกรรมการ กรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ จะไม่มีสิทธิเข้าประชุมในวาระนั้น ๆ หรือไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว เพื่อให้แน่ใจว่า คณะกรรมการและผู้บริหารได้พิจารณาตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ จำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุม ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ผู้บริหารของบริษัทได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้การทำงานของกรรมการและนโยบายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่ง คณะกรรมการยังสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จาก ฝ่ายจัดการ เลขานุการบริษัท ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

นอกเหนือจากการประชุมคณะกรรมการแล้ว ในปี 2568 กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้ร่วมประชุมร่วมกัน เพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย จำนวน 1 ครั้ง และได้รายงานผลการประชุมให้คณะกรรมการรับทราบ

### เลขานุการบริษัท

บริษัทได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัท มีหน้าที่ดำเนินการดังนี้

1. จัดเตรียมและจัดเก็บเอกสารของคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น ซึ่งได้แก่ ทะเบียนกรรมการ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ และผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น และรายงานประจำปีของบริษัท รวมถึงการเงินรายได้ไตรมาสของบริษัท
2. จัดเก็บรายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการและผู้บริหารของบริษัท
3. แนะนำกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความรับผิดชอบของกรรมการ เพื่อให้กรรมการมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
4. ดำเนินการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เลขานุการบริษัท ได้แก่ นางสาวสรัญญา สุนทรส ทั้งนี้ ข้อมูลประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และประวัติการเข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องของผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานที่ของคณะกรรมการได้แสดงไว้ในเอกสารแนบ 1

## 7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย

### 7.3.1 ข้อมูลคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดที่ได้รับการแต่งตั้ง

โครงสร้างกรรมการบริษัทประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

#### 1) คณะกรรมการตรวจสอบ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| 1. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง  | ประธานกรรมการตรวจสอบ, กรรมการอิสระ |
| 2. นายจรัมพร โชติกเสถียร | กรรมการตรวจสอบ, กรรมการอิสระ       |
| 3. นางสาวคามิลล์ มา      | กรรมการตรวจสอบ, กรรมการอิสระ       |

กรรมการตรวจสอบมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และสามารถได้รับการแต่งตั้งต่อวาระได้อีกหลังจากครบกำหนดวาระ โดยกรรมการตรวจสอบทุกท่านมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และมีประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงิน

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ เพื่อพิจารณางบการเงินตรวจสอบประจำปี และงบการเงินสอบทานรายได้ไตรมาส รวมถึงพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน และพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเท่าที่เห็นสมควรเพื่อพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลด้านผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ รวมถึงแนวทางการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานต่อนักวิเคราะห์และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ
3. คัดเลือก เสนอแต่งตั้ง เลือกลับเข้ามาใหม่และเลิกจ้าง ผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบบัญชี ระบบควบคุมและงบการเงินของบริษัท โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือก ประเมินผล พิจารณาคำตอบแทน รวมถึงดูแลควบคุมงานที่เกี่ยวข้องกับบัญชีของบริษัทมหาชน ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ในการจัดเตรียม หรือการนำเสนอรายงานการตรวจสอบ หรือการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังดูแลการให้บริการด้านอื่นของบริษัท (รวมถึงมิติที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงิน ซึ่งมีความเห็นแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชี ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระและบริษัท ที่ให้บริการด้านบัญชีทุก ๆ บริษัท จะรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะมีอำนาจในการอนุมัติเงื่อนไข และค่าบริการเบื้องต้นสำหรับบริการด้านการตรวจสอบและบริการด้านอื่นที่เสนอโดยผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ และคณะกรรมการตรวจสอบจะให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาแต่งตั้งผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระของบริษัท รวมถึงค่าบริการตรวจสอบในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น
4. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเท่าที่เห็นสมควร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือข้อจำกัดในการตรวจสอบ และการดำเนินการของฝ่ายบริหารต่อปัญหาหรือข้อจำกัดนั้น ๆ และการประเมินความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมถึงผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการเงินของบริษัทที่มีนัยสำคัญ และมาตรการของฝ่ายบริหารในการควบคุมและลดผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าว
5. สอบทานรายงานทางการเงินของบริษัทและมาตรฐานบัญชี หลักเกณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของมาตรฐานบัญชี หลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการตัดสินใจด้านบัญชีที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่องบการเงินซึ่งรวมถึงทางเลือก ความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจดังกล่าว
6. สอบทานและอนุมัติการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท ซึ่งรวมถึง
  - วัตถุประสงค์ อำนาจ และสายการบังคับบัญชา
  - แผนการตรวจสอบ แผนงบประมาณ และแผนงานด้านบุคลากรประจำปี และ
  - การแต่งตั้ง การกำหนดคำตอบแทน รวมถึงการหมุนเวียนผู้บริหารงานฝ่ายตรวจสอบภายใน
7. สอบทานร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่การเงิน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายใน และผู้บริหารฝ่ายอื่นตามที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร เพื่อพิจารณาระบบตรวจสอบภายในของบริษัท และระบบควบคุมภายในด้านการเงิน รวมถึงผลการตรวจสอบภายใน
8. สอบทานรายงานของผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยรายงานประกอบด้วยแนวทางการตรวจสอบภายในของบริษัท ตรวจสอบบัญชี ความเป็นอิสระของบริษัทตรวจสอบบัญชี และประเด็นสำคัญที่ได้ถูกนำเสนอในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นประเด็นจากบริษัทตรวจสอบบัญชีเรื่องการตรวจสอบการควบคุมภายใน ผลการสอบทานการควบคุมภายใน ผลการสอบทาน เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรม หรือประเด็นที่ร้องขอโดยหน่วยงานราชการหรือข้อร้องขออื่น หรือข้อสังเกตที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ ซึ่งดำเนินการโดยบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบจะสอบทานตามขั้นตอนตามที่บริษัทตรวจสอบบัญชีได้ตรวจพบตามที่ได้กล่าวข้างต้น นอกจากนี้ เพื่อสอบทานความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบจะสอบทาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบบัญชีกับบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
9. สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
10. กำหนดนโยบายในการว่าจ้างพนักงานหรือพนักงานที่เคยเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระของบริษัท

11. สอบทานและตรวจสอบรายการที่เกี่ยวข้องกับความสุจริตของผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการใดที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายของบริษัท การตรวจสอบดังกล่าวรวมถึงการสอบทานระบบตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการสอบทานดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบสามารถนัดประชุมกับที่ปรึกษาทั่วไปและเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัทตามที่เห็นสมควร
12. กำหนดและควบคุมขั้นตอนการรับเรื่องดูแล และดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับบัญชี การควบคุมภายใน หรือการตรวจสอบบัญชี รวมถึงเก็บรักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับและไม่ระบุชื่อพนักงานของบริษัทที่แจ้งข้อร้องเรียน ที่เกี่ยวกับข้อสงสัยด้านบัญชีหรือการตรวจสอบบัญชี
13. ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้บริหารระดับสูง
14. สอบทานและอนุมัติ หรือให้สัตยาบันรายการระหว่างบริษัทกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นรายการที่ถูกกำหนดให้เปิดเผยข้อมูลตามกฎหมายของสำนักงาน ก.ล.ต.
15. จัดเตรียมและนำเสนอรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรายงานประจำปีของบริษัท โดยรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้
  - ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัท
  - ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท
  - ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
  - ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
  - ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
  - ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย
  - รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
16. รายงานเหตุการณ์ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทต่อคณะกรรมการบริษัท ดังนี้
  - รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน
  - การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
17. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการของบริษัทมอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## 2) คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. นางสาวคามิลล์ มา      | ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน, กรรมการอิสระ |
| 2. นายจรัมพร โชติกเสถียร | กรรมการกำหนดค่าตอบแทน, กรรมการอิสระ       |
| 3. นางสาวสุภาว เจริญยิ่ง | กรรมการกำหนดค่าตอบแทน, กรรมการอิสระ       |

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

#### 1. ประธานคณะกรรมการจัดการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท

คณะกรรมการจะประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานคณะกรรมการจัดการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท ทั้งในด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการประเมินนี้จะเป็นปัจจัยในการพิจารณาอนุมัติผลตอบแทนประจำปีของประธานคณะกรรมการจัดการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่ใช่มูลค่าหุ้น

#### 2. ผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการจะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยคำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนดไว้และตามการแนะนำเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท โดยคณะกรรมการจะพิจารณาอนุมัติผลตอบแทนประจำปีของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่ใช่มูลค่าหุ้น นอกจากนี้ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะดูแลการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

#### 3. ผลตอบแทนในรูปแบบหุ้น

คณะกรรมการจะทบทวนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้น และแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวข้องกับหุ้นของบริษัท รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ในการบริหารแผนค่าตอบแทนดังกล่าว

#### 4. แผนสืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการร่วมกับคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท ตลอดจนดูแลและรายงานการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำทุกปี

#### 5. การมีส่วนร่วมกับผู้บริหาร

คณะกรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องกับผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท ซึ่งรวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารของบริษัท การพิจารณาข้อมูลจากผลสำรวจความเห็นของพนักงาน และการพิจารณาผลการประเมินผู้บริหารประจำปี

#### 6. การทบทวนกฎบัตร และการประเมินประจำปี

คณะกรรมการจะนำเสนอรายงานและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัททุกครั้งภายหลังการประชุม และจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีหน้าที่ในการทบทวนความเพียงพอของกฎบัตรอย่างน้อยปีละครั้ง และเสนอแนะการแก้ไขใด ๆ ต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนสามารถว่าจ้างและมอบหมายให้ที่ปรึกษาภายนอกที่เชี่ยวชาญตามที่เห็นสมควร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีอำนาจในการพิจารณาและอนุมัติค่าใช้จ่ายและค่าดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

### 3) คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง  | ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ, กรรมการอิสระ |
| 2. นายจรัมพร โชติกเสถียร | กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ, กรรมการอิสระ       |
| 3. นางสาวคามิลล์ มา      | กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ, กรรมการอิสระ       |

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

1. สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการของบริษัท และคัดเลือกเพื่อนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีการตัดสินใจที่ดีเลิศ อีกทั้งเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกรรมการบริษัทท่านอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวของผู้ถือหุ้น
2. กำหนดหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัท และให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการในการพิจารณาอนุมัติ โดยทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหาดังกล่าวเป็นระยะ ๆ
3. พิจารณาโครงสร้างของคณะกรรมการชุดย่อยและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์เพื่อดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยและประธานคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ โดยทุกปีคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาและเสนอบุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงตามความจำเป็น
4. กำหนดและให้คำแนะนำคณะกรรมการบริษัทในการพิจารณาแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาหรือแนะนำเพิ่มเติมแก้ไขนโยบายดังกล่าวทุกปีหรือตามความจำเป็น
5. กำหนดและให้คำแนะนำเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาการประเมินการทำงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะดูแลการประเมินประจำปีดังกล่าว
6. พิจารณาคำตอบแทนและผลประโยชน์ของกรรมการประจำปี และแนะนำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามเห็นสมควร

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### 4) คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 ท่าน ดังนี้

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นายจรัมพร โชติกเสถียร  | ประธานกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง, กรรมการอิสระ         |
| 2. นางสาวคามิลล์ มา       | กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง, กรรมการอิสระ               |
| 3. นายนิติ โอสธานุเคราะห์ | กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง, กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร |
| 4. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค  | กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง, กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร |

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

1. สอบทานและประชุมร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ข้อควรปฏิบัติ รวมถึงแนวทาง นโยบาย และกระบวนการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
2. สอบทานและประชุมร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมายด้านความยั่งยืน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหลัก เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและการระดมทุน ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ ความเสี่ยงอื่นที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ รวมถึงการกำหนดแนวทาง นโยบาย และกระบวนการในการควบคุมและลดความเสี่ยงดังกล่าว
3. ประชุมร่วมกับคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายในเกี่ยวกับการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง แนวทาง นโยบาย และ



- กระบวนการของบริษัท ตามที่เห็นสมควร คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงควรประชุมร่วมกับ คณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- 4. รับรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายในของบริษัท
  - 5. รับรองการแต่งตั้งและถอดถอนประธานคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน
  - 6. สอบทานการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน และความเสี่ยงในแบบ 56-1 One Report ของบริษัท
  - 7. สอบทานหัวข้อรายงานความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงเห็นสมควรเป็นครั้งคราว
  - 8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย
- ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

7.3.2 คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568)

	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการกำหนด คำตอบแทน	คณะกรรมการสรรหา และกำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการกำกับ ดูแลด้านความยั่งยืน และบริหารความเสี่ยง
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	●	●	●	
นายจรัมพร โชติกเสถียร	●	●	●	●
นางสาวคามิลล์ มา	●	●	●	●
นายนิติ โอสธานุเคราะห์				●
นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค				●

7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

7.4.1 คณะผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 คณะผู้บริหารของบริษัทประกอบด้วยผู้บริหาร ดังนี้

- 1. นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชาภาเรีย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท
- 2. นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน
- 3. นายโกสิน ฉันทิกุล ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน
- 4. นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- 5. นางชมพรรณ กุลนิเทศ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

ผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น คือผู้บริหารของบริษัทตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ต. ว่าด้วยการกำหนดบทนิยามในประกาศ เกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร**

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทมีอำนาจในการบริหารกิจการตามปกติของบริษัทยกเว้นกิจการในเรื่องดังต่อไปนี้ ซึ่งต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้วแต่กรณี

- 1. การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามหนังสือมอบอำนาจภายใน
- 2. การแก้ไขข้อบังคับของบริษัท

3. การควบคุมกิจการ การแบ่งแยกกิจการหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขรูปแบบกิจการของบริษัท
4. การเลิกกิจการ
5. การเพิ่มทุน ลดทุน หรือโอนทุนจดทะเบียนของบริษัท
6. การเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่ หรือยกเลิกการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่เดิม
7. การถอดถอนกรรมการบริษัทและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งแทน
8. การอนุมัติงบประมาณประจำปี

ทั้งนี้ในการบริหารกิจการตามปกติของบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่มีอำนาจอนุมัติการทำรายการที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง มีส่วนได้เสียหรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ในส่วนของการอนุมัติการทำรายการทั่วไปในการบริหารงานของบริษัท ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 16/2541 เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2541 ซึ่งมีกรรมการอิสระเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณากำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการมอบอำนาจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือบุคคลอื่นทำหน้าที่แทน โดยมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติตามรายงานและมูลค่าของรายการซึ่งได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/2548 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2548 มีมติอนุมัตินโยบายในการมอบอำนาจของคณะกรรมการ และนโยบายเกี่ยวกับการอนุมัติรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ดังนี้

คณะกรรมการจะไม่อนุมัติการมอบอำนาจให้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือบุคคลใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทหรือบริษัทย่อย

- (1) เข้าทำรายการ อนุมัติ หรือตัดสินใจในการเข้าทำรายการ ซึ่งรวมถึงการแต่งตั้งผู้รับมอบอำนาจช่วง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต่อรายการดังกล่าว หรือ
- (2) มีความขัดแย้งส่วนตัว ต่อรายการดังกล่าว หรือ
- (3) เข้าทำรายการซึ่งไม่ใช่รายการที่มีลักษณะธุรกรรมปกติกับบุคคลใด ๆ เว้นแต่รายการดังกล่าวมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท

#### 7.4.2 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูง

บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ โดยอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบได้กับอุตสาหกรรม เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทและสามารถดึงดูดและรักษานักวิชาการที่สำคัญของบริษัทไว้

สำหรับในส่วนของการกรรมการที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จะพิจารณาค่าตอบแทนรวมถึงเงินเดือนและโบนัส ตลอดจนทบทวนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นและแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวข้องกับหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามความเห็นสมควร

กรรมการที่เป็นผู้บริหารรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหารระดับสูง จะได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนและโบนัส โดยประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

- ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน (เช่น ผลประกอบการของบริษัทในรูปของรายได้ กำไร สภาพคล่อง และความสามารถในการชำระหนี้)
- ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน
  - การดำเนินการที่เป็นเลิศ

- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ความสามารถขององค์กรและการจัดการทรัพยากรบุคคล (เช่น แผนสืบทอดงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน)
- ด้านความยั่งยืน (เช่น สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแลกิจการ)
- อื่น ๆ (เช่น ความสำเร็จและความก้าวหน้าตามที่ได้กำหนดไว้ในโครงการเฉพาะกิจ)

นอกจากตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ตัวชี้วัดผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารยังรวมถึงการเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยพยายามที่จะรักษาและ/หรือเพิ่มมูลค่าของบริษัทให้อยู่ในระดับมาตรฐานของตลาดหรือในระดับหุ้นบลูชิพ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าว รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงอัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROIC) และการประเมินมูลค่าหุ้นเชิงเปรียบเทียบ (relative share valuation) กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

บริษัทจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) และแผนการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท

#### 7.4.3 ค่าตอบแทนรวมของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหาร

##### (ก) ค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารของบริษัท

บริษัทจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้บริหารของกลุ่มบริษัทและเฉพาะบริษัท สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 มีจำนวน 367 ล้านบาท และ 255 ล้านบาท ตามลำดับ โดยค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการอื่น

##### (ข) ค่าตอบแทนอื่น

###### ● กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ในปี 2568 บริษัทได้จ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้บริหาร 5 ราย จำนวน 5.4 ล้านบาท

###### ● โครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP)

บริษัทจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างตั้งแต่ปี 2554 เพื่อสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างการเติบโตระยะยาวของบริษัท โดยบริษัทจะหักเงินเดือนพนักงานที่เข้าร่วมโครงการเป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 5 ถึง 20 ของเงินเดือนในแต่ละเดือน ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ตำแหน่งของผู้เข้าร่วมโครงการ และระยะเวลาที่ผู้เข้าร่วมโครงการทำงานอยู่กับกลุ่มบริษัท และบริษัทจะสมทบเงินในจำนวนที่เท่ากันเพื่อนำไปซื้อหุ้นของบริษัทสะสมเป็นรายงวด ทั้งนี้ กรรมการบริษัทไม่มีส่วนร่วมในโครงการดังกล่าว

สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากข่าวแจ้งตลาดหลักทรัพย์ ในเดือนพฤศจิกายน 2567 ในเว็บไซต์ของบริษัท

<https://www.minor.com/th/investor-relations/newsroom/set-announcements>

###### ● แผนการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP)

บริษัทจัดให้มีแผนค่าตอบแทนระยะยาว (Long-term Incentive Plan: LTIP) ให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการดึงดูด และรักษาบุคลากรไว้กับบริษัท อีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการดำเนินงานตาม LTIP จะมีระยะเวลาสี่ปี (2565-2568) ทั้งนี้ เงื่อนไขในการกำหนดผลตอบแทนจะอ้างอิงจากการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นและผลประโยชน์ที่เป็นไปตามเป้าหมาย

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า ค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหาร มีความเหมาะสมและสมเหตุสมผล

#### 7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

บริษัทและบริษัทย่อยมีจำนวนพนักงานที่บริษัทจ้างทั้งทางตรงและทางอ้อม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 รวมทั้งสิ้น 83,366 คน ลดลง 1,747 คน เมื่อเทียบกับจำนวนรวมทั้งหมด 85,113 คน ณ สิ้นปีก่อน

รายละเอียดจำนวนพนักงาน (คน) และสัดส่วนตามประเภทการจ้างงาน<sup>(1)</sup> มีดังนี้

	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ไมเนอร์ ฟู้ด	โกลบอล แทร์ เซอร์วิส และ สำนักงานใหญ่	รวมทั้งสิ้น
จำนวนพนักงานรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568	43,847	38,864	655	83,366
พนักงานประจำ	37,390	12,254	613	50,257
พนักงานชั่วคราว	6,457	26,610	42	33,109
จำนวนพนักงานรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2567	45,127	39,329	657	85,113
% เปลี่ยนแปลง	-2.84%	-1.18%	-0.30%	-2.05%

โดยในปี 2568 บริษัทมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย เงินเดือน ค่าแรง ค่าพัฒนาพนักงาน เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ รวมทั้งสิ้น 45,124 ล้านบาท เมื่อเทียบกับจำนวน 44,012 ล้านบาท ในปี 2567

หมายเหตุ: (1) พนักงานของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงพนักงานของโรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหารและแฟรนไชส์

#### นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านโอกาส ผลตอบแทน การพัฒนาศักยภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน พร้อมให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในการทำงาน นอกเหนือจากการจัดสวัสดิการที่เป็นไปตามกฎหมายแล้ว บริษัทยังส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่หลากหลายที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน เช่น กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ (Minor People Fair) เป็นการจัดให้เป็นวันกิจกรรมที่สร้างความสนุกสนานด้วยเกมส์ สอดแทรกด้วยการบอกเล่าสิ่งต่าง ๆ ที่บริษัทจัดไว้ให้กับพนักงาน การจัดทำแบบสำรวจความผูกพันของพนักงานเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการส่งเสริมความผูกพันกับองค์กรและการรักษาพนักงานไว้ เป็นต้น

บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะ พัฒนาความสามารถ และการเรียนรู้ในทุกระดับของพนักงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทเน้นการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน และประเมินผลการทำงานเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเติบโตของธุรกิจอย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง ซึ่งนโยบายการพัฒนาวุฒิบรมดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจและหน่วยงานในองค์กรที่มีความรับผิดชอบโดยตรงและสอดคล้องกับการให้คำปรึกษาจากที่ปรึกษาภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ บริษัทยังมีการพัฒนาทีมงานด้วยการสร้างมาตรฐานระดับสูง เน้นความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการและการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม มีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งองค์กรและมีโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้พนักงานมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการในการทำงาน บริษัทได้จัดหลักสูตรอบรมให้กับพนักงานในหลากหลายสาขา อาทิ หลักสูตรการขาย การตลาด การบัญชี ภาวะผู้นำ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหลักสูตรการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ รวมถึงทักษะอื่น ๆ อาทิ การอบรมพฤติกรรมสู่ความสำเร็จ (Behaviors for Success) การพัฒนาบุคลิกภาพและการรักษาสุขภาพ ตลอดจนการอบรมเรื่องสิ่งแวดล้อม บริษัทยังจัดให้มีโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน เช่น กิจกรรมออกกำลังกายหลังเลิกงาน (Group exercise@Minor) กิจกรรมรวมพลนักปั่นนักวิ่งใส่ใจสิ่งแวดล้อม กิจกรรมการแบ่งปันความรู้และกิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) จากวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ (Learning@Minor) เป็นต้น โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ นอกจากจะช่วยให้พนักงานคลายเครียดจากการทำงานแล้วยังส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

ในปีนี้ บริษัทได้รับการรับรองให้เป็น 'Great Place To Work' ติดต่อกันเป็นปีที่สาม บริษัทมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ สัญชาติ หรือรสนิยมทางเพศ พร้อมทั้งส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและเคารพซึ่งกันและกัน บริษัทมีความภาคภูมิใจที่ได้สร้างสถานที่ทำงานที่ยอดเยี่ยม ที่ซึ่งพนักงานได้เติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ ในทุกก้าวการเติบโตของบริษัท

- ข้อพิพาทด้านแรงงาน  
บริษัทและบริษัทย่อย ไม่มีข้อพิพาทด้านแรงงานที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและสภาพแรงงาน  
- ไม่มี -

## 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

### 7.6.1 รายชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขานุการบริษัท ผู้ตรวจสอบภายในและหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน

นายชัยพัฒน ไพฑูรย์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี

นายอิสรา ศิริบุญฤทธิ์ รองประธานฝ่ายการจัดการ (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

เลขานุการบริษัท

นางสาวสรัญญา สุนทรส รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

นายต่อพงษ์ เหมือตชัยภูมิ รองประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 3)

ผู้ตรวจสอบภายใน

นายวินชัย จงพสุวรรณ ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 3)

### 7.6.2 รายชื่อหัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์ และข้อมูลเพื่อการติดต่อ

**นามิดา อธิพงษ์**

ผู้อำนวยการกลุ่ม - ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์

☎ +662-365-7636

✉ namida\_ar@minor.com

**ดลavs เตชสมบูรณ์**

ผู้จัดการอาวุโส - ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์

☎ +662-365-7542

✉ dollapon.techasomboon@minor.com

**กมลavs เกษมปิธโช**

ผู้จัดการทีม - ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์

☎ +662-365-7638

✉ Kamonporn\_ka@minor.com

### 7.7.3 ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี

บริษัทและบริษัทย่อยจ่ายค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น ๆ ให้บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเอพีเอเอส จำกัด และไพรซ์วอเตอร์เฮาส์ ในต่างประเทศ ซึ่งเป็นสำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดอยู่ ในปี 2568 เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 183.43 ล้านบาท แบ่งเป็น

- ค่าสอบบัญชีของบริษัท จำนวน 2.43 ล้านบาท และไม่มีค่าบริการอื่น
- ค่าสอบบัญชีของบริษัทย่อยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 143.84 ล้านบาท และค่าบริการอื่น ๆ ของบริษัทย่อย จำนวน 37.16 ล้านบาท ซึ่งเป็นค่าบริการที่ปรึกษาด้านภาษีและบริการอื่น ๆ ฝ่ายบริหารได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การจ้างสำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดให้บริการอื่นนอกเหนือจากงานสอบบัญชี มีความจำเป็นและสมเหตุสมผล เนื่องจากเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานที่ให้บริการ และมีความเข้าใจในธุรกิจ





## 8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

### 8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในรอบปีที่ผ่านมา

#### 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

##### 8.1.1 (1) กรรมการอิสระ

#### หลักเกณฑ์การคัดเลือกกรรมการอิสระ

##### • นิยามความเป็นอิสระ

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณากำหนดนิยาม “กรรมการอิสระ” ซึ่งเข้มกว่าข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบของบริษัท ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทหรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการการเช่าหรือให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการรับหรือให้กู้ยืม คำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นที่ตนเองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทหรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัท หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่าทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมกรที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท

#### 8.1.1 (2) การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

##### • ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายในด้านความรู้เชิงอุตสาหกรรม การบัญชีและการเงิน การบริหารจัดการ การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารเชิงวิฤติ การกำกับดูแลกิจการและกฎหมาย รวมถึงมีความแตกต่างในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สืบเชื้อสาย อายุ สถานภาพการสมรส ความคิดเห็นทางการเมืองและศาสนา บริษัทให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมที่มีความหลากหลายทางเพศอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการสรรหากรรมการเป็นไปอย่างเท่าเทียม ในกระบวนการสรรหาและเสนอรายชื่อเพื่อแต่งตั้งกรรมการจะมีการรวมรายชื่อบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศ เข้าไปในขั้นตอนการสรรหาและเสนอรายชื่อ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะเป็นผู้รับผิดชอบและดูแลกระบวนการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ บริษัทมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้มีสัดส่วนของกรรมการที่มีความหลากหลายทางเพศที่แตกต่างกันน้อย ร้อยละ 30 ในจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงเพศชาย เพศหญิง และเพศต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ชายและหญิง (นอน-ไบนารี) อย่างไรก็ตาม การพิจารณาสัดส่วนดังกล่าวจะต้องขึ้นอยู่กับทักษะและประสบการณ์ของคณะกรรมการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทเป็นสำคัญ

โดย ณ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทมีกรรมการหญิง จำนวน 2 ท่าน สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการต้องประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนและมีสัดส่วนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ กรรมการและกรรมการอิสระจะต้องมีคุณสมบัติที่บริษัทกำหนด และต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระเพิ่มเติมให้เข้มกว่าที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด

ณ 31 ธันวาคม 2568 คณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระ จำนวน 4 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 44 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

กรรมการของบริษัทเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการจะผ่านกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้น ก่อนนำเสนอชื่อบุคคลดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการจะถูกบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีเพื่อขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยประวัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์และการถือหุ้นในบริษัทของกรรมการในเอกสารแนบหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น และได้เปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

นอกจากนี้ ก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น บริษัทได้แจ้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่ามีความเหมาะสมเพื่อรับการคัดเลือกเป็นกรรมการ รวมทั้งการเสนอระเบียบวาระต่าง ๆ และส่งคำถามในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้าสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2568 บริษัทได้แจ้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่ามีความเหมาะสม เพื่อรับการคัดเลือกเป็นกรรมการ รวมทั้งการเสนอระเบียบวาระต่าง ๆ สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2567 ถึง 6 มกราคม 2568 อย่างไรก็ตาม เมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดไว้ ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอรายชื่อกรรมการหรือระเบียบวาระเข้ามายังบริษัท

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2568 คณะกรรมการบริษัทโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ได้พิจารณาอย่างรอบคอบและระมัดระวังถึงความเหมาะสมที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของบริษัท ตามกระบวนการที่บริษัท กำหนด ตลอดจนได้พิจารณาคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของกรรมการที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ แล้วเห็นว่า กรรมการทั้ง 2 ท่าน ซึ่งได้แก่ 1) นางสาวสุภา เจริญยิ่ง และ 2) นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัท มีคุณสมบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับการ ประกอบธุรกิจของบริษัท จึงเห็นสมควรเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งกรรมการ 2 ท่านที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระให้กลับเข้า ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการต่อไปอีกวาระหนึ่ง และเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาแต่งตั้งนาย โซ ชิน ฮั้ว เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการแทนนาย อันสุล เซาฮัน กรรมการซึ่งครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ และไม่ประสงค์ที่จะรับการเสนอชื่อเพื่อเลือกตั้งกลับเข้าดำรง ตำแหน่งเป็นกรรมการอีกวาระหนึ่ง

นอกจากนี้ คณะกรรมการได้พิจารณาอย่างรอบคอบ ระมัดระวังแล้วเห็นว่า นางสาวสุภา เจริญยิ่ง ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการ อิสระเกิน 9 ปี และได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ด้านการเงิน บัญชี อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท สามารถให้ความเห็นได้อย่างเป็นอิสระและมีคุณสมบัติเป็นไปตามกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดที่เกี่ยวกับกรรมการอิสระ จึงเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระต่ออีก วาระหนึ่งด้วย

กระบวนการแต่งตั้งดังกล่าวข้างต้น ได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 32/2568 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2568 ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการ บริษัทใช้บัตรลงคะแนนเลือกตั้ง (E-Voting) เลือกกรรมการเป็นรายบุคคลและให้ผู้ถือหุ้น ลงคะแนนเสียงทั้งหมดที่ตนให้แก่ผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการที่ละคน

#### ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของกรรมการบริษัท

กรรมการ	กรรมการอิสระ	ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจของบริษัท		การศึกษา ความรู้ และความเชี่ยวชาญ									
		ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ธุรกิจร้านอาหาร	ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า	บริหารธุรกิจและธุรกิจระหว่างประเทศ	การตลาดและการสื่อสาร	บัญชี การเงิน และเศรษฐศาสตร์	บริหารจัดการองค์กรและวางแผนยุทธศาสตร์	เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล	กำกับดูแลกิจการ	บริหารความเสี่ยง	การจัดการในภาวะวิกฤต	กฎหมาย
1 นายวิลเลียม เอ็ดลวีต ไฮเน็ค		●	●	●	●	●	●	●		●		●	
2 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	●	●		●	●	●	●	●		●		●	
3 นายจรัมพร โชติกเสถียร	●	●		●	●		●	●	●	●	●	●	
4 นางสาวคามิลล์ มา	●		●	●	●		●	●		●		●	
5 นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์	●	●			●		●	●				●	●
6 นายนิต โสธานูเคราะห์				●	●	●	●	●		●	●	●	●
7 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค			●	●	●	●	●	●		●	●	●	
8 นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย		●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	
9 นาย โซ ชิน ฮั้ว			●	●	●	●		●				●	

หมายเหตุ ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมของกรรมการบริษัท อ้างอิงจากการจัดหมวด GICS ระดับ 1 ได้แสดงไว้ในเอกสารแนบ 1

## • วิธีการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงสุด

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาสรรหาผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ดูแลการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยในการสรรหาได้พิจารณาก่อนการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท และเข้าใจในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ อาจมีการพิจารณาว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระเพื่อเข้ามาช่วยในการสรรหาดังกล่าว

## • แผนสืบทอดงาน

บริษัทมีนโยบายในการวางแผนการสืบทอดงานสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนร่วมกับคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาสรรหาผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดูแลการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา

บริษัทได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และความสามารถเชิงกลยุทธ์
- ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ
- ความกระตือรือร้นและแรงผลักดัน
- มีความสัมพันธ์ที่ดีและความสามารถในการสื่อสาร
- ภาวะความเป็นผู้นำและยุทธวิธีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ แผนสืบทอดตำแหน่งยังรวมถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะรายงานความคืบหน้าของแผนสืบทอดงานต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติทุกปีอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทมีความพร้อมและได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ในการสานต่อการดำเนินธุรกิจ

## • การพัฒนากรรมการ

คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ของกรรมการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเลขาธิการบริษัทจะประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการ ในการเข้าร่วมสัมมนาโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 มีกรรมการบริษัทที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ (Director Certification Program; DCP และ/หรือ Director Accreditation Program; DAP) ของ IOD แล้วจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 78 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด (9 คน) (รายละเอียดสามารถพิจารณาได้จากเอกสารแนบ 1)

ในระหว่างปีที่ผ่านมา บริษัทได้จัดสัมมนาแบ่งปันความรู้แก่คณะกรรมการและผู้บริหารในหัวข้อสำคัญ 2 เรื่อง ได้แก่ “การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)” ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และบทบาทที่สำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนให้แก่องค์กร ในระยะยาว รวมถึงหัวข้อ “พลังแห่งปัญญาประดิษฐ์ (The Power of AI)” ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และข้อมูลเชิงลึกล่าสุดเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี AI ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

นอกจากนี้ คณะกรรมการได้เข้าร่วมโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้



กรรมการ	สัมมนาและกิจกรรม	จัดโดย
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง นายนิติ ไอสถานุเคราะห์ นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director Forum 2568: Future-Ready Boards: Board Nomination and Compensation Strategies</li> </ul>	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	<b>วิทยากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Certification Program (DCP)</li> <li>Director Accreditation Program (DAP)</li> <li>Financial Statements for Directors (FSD)</li> <li>Role of the Chairman Program (RCP)</li> <li>Refreshment Program (RFP): Joint venture Governance</li> </ul>	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>SET Sustainability Forum 2/2568 - 'พูดจริง ทำจริง วัดผลจริง: บททดสอบความเชื่อมั่นตลาดทุนไทย' "Claims, Consequences, and Credibility: Capital Market for Climate Action"</li> </ul>	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และ SET ESG Academy
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	<b>วิทยากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล รุ่นที่ 6</li> </ul>	RISE
นางสาวคามิลล์ มา	<b>วิทยากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Certification Program (DCP) - Boards Role in Strategy Development</li> <li>Board's Role in Mergers and Acquisitions (BMA)</li> </ul>	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นางสาวคามิลล์ มา	<b>วิทยากร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตรการบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>	มูลนิธินโยบายสาธารณะเพื่อสังคมและธรรมาภิบาล
นางสาวคามิลล์ มา	The Deloitte Global Boardroom <ul style="list-style-type: none"> <li>Gen AI: What Boards Need to Know (Asia Pacific)</li> <li>Enhancing Boardroom Performance</li> </ul>	Deloitte
นายนิติ ไอสถานุเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director's Briefing 1/2568: Future Economy 2568 - Powered by Technology</li> <li>Online Director's Briefing 3/2568: Employee Wellbeing and Motivation after Crisis: การดูแลสภาพจิตใจของพนักงานหลังแผ่นดินไหว</li> <li>Director Mentorship Program 1/2568 (DMP)</li> </ul>	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นายนิติ ไอสถานุเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Night Out with CFOs on Beyond the Numbers: CFOs Unplugged</li> <li>A Night Out with CEOs on Transformation</li> </ul>	สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)
นายนิติ ไอสถานุเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACMA Refresher Course 2568</li> </ul> ทักษะกฎหมาย เข้าใจธรรมาภิบาล กับความท้าทายในตลาดทุน	สมาคมนักศึกษาศถาบันวิทยากรตลาดทุน (ACMA) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)



กรรมการ	สัมมนาและกิจกรรม	จัดโดย
นายนิติ โอสธานุเคราะห์	• ปลดล็อกกลยุทธ์ จับตา 5 ความเสี่ยง	หอการค้าไทย
นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	• The Board's Role in Mergers and Acquisitions (BMA)	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	• The Secret Sauce - ผู้นำยุค AI 2569	THE STANDARD
นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	<b>วิทยากร</b> • Visionary Stage - From Thai Hospitality to Global Desirability: Unlocking Soft Power Through Experience	สำนักงานส่งเสริมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ Thailand Creative Culture Agency (THACCA)
นายวิลเลียม เอ็ลลิวูด ไฮเน็ค	• การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ / Business Continuity Management (BCM) โดย Marsh Advisory	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง		
นายจรัมพร โชติกเสถียร		
นางสาวคามิลล์ มา		
นายไมเคิล เดวิด เซลบี		
นายนิติ โอสธานุเคราะห์		
นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค		
นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย		
นายโซ ชิน ฮัว		
นายวิลเลียม เอ็ลลิวูด ไฮเน็ค	• The Power of Artificial Intelligence โดย ดร. ฌักพาร์ จาคูศรีพิทักษ์	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง		
นายจรัมพร โชติกเสถียร		
นางสาวคามิลล์ มา		
นายนิติ โอสธานุเคราะห์		
นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค		
นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย		
นายโซ ชิน ฮัว		
นายวิลเลียม เอ็ลลิวูด ไฮเน็ค	• 2568 Minor Leadership Summit – The Future of Growth	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง		
นายจรัมพร โชติกเสถียร		
นายนิติ โอสธานุเคราะห์		
นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย		
นายโซ ชิน ฮัว		
นายวิลเลียม เอ็ลลิวูด ไฮเน็ค	• Minor's Executive Leadership Acceleration Program (M-LEAD Series II 2568)	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย		

นอกจากนี้ เลขาธิการบริษัทยังจัดให้มีการเผยแพร่หลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-corruption) การแจ้งเบาะแส (Whistleblowing) และความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Information Security Awareness) ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ผ่านช่องทางที่กรรมการทุกท่านสามารถเข้าถึงได้ และสามารถทบทวนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้ตามความเหมาะสม

### • การประเมินผลการปฏิบัติงานหน้าที่ของคณะกรรมการ

ในปี 2568 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคลครอบคลุม (1) บทบาทด้านการกำกับดูแล (2) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อม และ (3) พฤติกรรมและสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน โดยผลการประเมินพบว่าคะแนนส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีเยี่ยม การประเมินผลดังกล่าวดำเนินการผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและเป็นความลับเพื่อสนับสนุนการให้ข้อมูลที่เป็นกลางและสร้างสรรค์

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะครอบคลุม (1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (2) การประชุมคณะกรรมการ (3) หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และ (4) ประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินสะท้อนให้เห็นว่าคณะกรรมการมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม และได้นำผลการประเมินมาใช้สนับสนุนการพัฒนาธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลกิจการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยครอบคลุม (1) การประเมินองค์ประกอบ แนวการปฏิบัติงาน และกรอบธรรมาภิบาลของคณะกรรมการชุดย่อย และ (2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคณะ โดยผลการประเมินของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง สะท้อนให้เห็นว่าคณะกรรมการชุดย่อยมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับที่ดี แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ

ผลการประเมินทั้งหมดได้รายงานต่อคณะกรรมการบริษัท และถูกนำไปบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพด้านธรรมาภิบาลและการดำเนินงานของบริษัทอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่เกี่ยวข้อง

#### 8.1.2 การเข้าร่วมประชุมและการจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการรายบุคคล

ตารางสรุปการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ ปี 2568

กรรมการ	ประชุมด้วยตนเอง	ประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	จำนวนรวมที่เข้าร่วมประชุม	ร้อยละ
1 นายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค	5/9	4/9	9/9	100
2 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	7/9	2/9	9/9	100
3 นายจรัมพร โชติกเสถียร	7/9	2/9	9/9	100
4 นางสาวคามิลล์ มา	7/9	2/9	9/9	100
5 นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์	-	8/9	8/9	89
6 นายนิติ โอสธานุเคราะห์	7/9	2/9	9/9	100
7 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	7/9	2/9	9/9	100
8 นายเอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชาภาเรีย	7/9	2/9	9/9	100
9 นายโซ ชิน ฮัว*	4/7	3/7	7/7	100
10 นายอันสุล เซาฮัน*	1/2	1/2	2/2	100
ค่าเฉลี่ย				99

\* ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 32/2568 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2568 นายโซ ชิน ฮัว ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายอันสุล เซาฮัน ซึ่งครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระและไม่ประสงค์ที่จะรับการเสนอชื่อเพื่อเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอีกวาระหนึ่ง

ในปี 2568 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

กรรมการ	ประเภทของ ค่าตอบแทน	ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)						รวม
		คณะ กรรมการ บริษัท	คณะ กรรมการ ตรวจสอบ	คณะ กรรมการ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะ กรรมการ สรรหา และกำกับ ดูแล กิจการ	คณะ กรรมการ กำกับ ดูแลด้าน ความ ยั่งยืนและ บริหาร ความ เสี่ยง	ค่าตอบแทน กรรมการอื่น จากบริษัท ย่อย	
1 นายวิลเลียม เชลล์วูด ไฮเน็ค	ค่าตอบแทนรายปี	250,000	-	-	-	-	180,000	430,000
2 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	ค่าตอบแทนรายปี	-	300,000	100,000	150,000	-	-	550,000
	ค่าประชุม	1,325,000	240,000	75,000	50,000	-	-	1,690,000
	โบนัสประจำปี <sup>(1)</sup>	1,400,000	-	-	-	-	-	1,400,000
	รวมค่าตอบแทน	2,725,000	540,000	175,000	200,000	-	-	3,640,000
3 นายจรัมพร โชติกเสถียร	ค่าตอบแทนรายปี	-	175,000	100,000	100,000	150,000	-	525,000
	ค่าประชุม	1,325,000	160,000	75,000	50,000	100,000	-	1,710,000
	โบนัสประจำปี <sup>(1)</sup>	1,200,000	-	-	-	-	-	1,200,000
	รวมค่าตอบแทน	2,525,000	335,000	175,000	150,000	250,000	-	3,435,000
4 นางสาวคามิลล์ มา	ค่าตอบแทนรายปี	-	175,000	150,000	100,000	100,000	-	525,000
	ค่าประชุม	1,325,000	160,000	75,000	50,000	100,000	-	1,710,000
	โบนัสประจำปี <sup>(1)</sup>	1,200,000	-	-	-	-	-	1,200,000
	รวมค่าตอบแทน	2,525,000	335,000	225,000	150,000	200,000	-	3,435,000
5 นายไมเคิล เดวิด เชลบี	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	-	-	-	-	-
	ค่าประชุม	1,025,000	-	-	-	-	-	1,025,000
	โบนัสประจำปี <sup>(1)</sup>	1,000,000	-	-	-	-	-	1,000,000
	รวมค่าตอบแทน	2,025,000	-	-	-	-	-	2,025,000
6 นายนิติ โอสธานุเคราะห์	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	76,712 <sup>(2)</sup>	-	100,000	-	176,712
	ค่าประชุม	1,325,000	-	50,000	-	100,000	-	1,475,000
	โบนัสประจำปี <sup>(1)</sup>	1,000,000	-	-	-	-	-	1,000,000
	รวมค่าตอบแทน	2,325,000	-	126,712	-	200,000	-	2,651,712
7 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	ค่าตอบแทนรายปี	-	-	-	-	100,000	-	100,000
	ค่าประชุม	1,325,000	-	-	-	100,000	-	1,425,000
	โบนัสประจำปี <sup>(1)</sup>	1,000,000	-	-	-	-	-	1,000,000
	รวมค่าตอบแทน	2,325,000	-	-	-	200,000	-	2,525,000
8 นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชาภาเรีย	ค่าตอบแทนรายปี	250,000	-	-	-	-	520,000	770,000
9 นายโช ชิน ฮัว <sup>(3)</sup>	ค่าตอบแทนรายปี	169,178	-	-	-	-	-	169,178
10 นายอันสุล เซาฮัน <sup>(3)</sup>	ค่าตอบแทนรายปี	81,507	-	-	-	-	-	81,507

<sup>(1)</sup> โบนัสประจำปี สำหรับกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร: อัตราไม่เกินร้อยละ 0.2 ของเงินปันผล (เงินปันผลในรูปแบบเงินสด) ที่จ่ายสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2567 โดยให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาจัดสรร

<sup>(2)</sup> นายนิติ โอสธานุเคราะห์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการกำหนดค่าตอบแทนในเดือนกุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2568 โดยเข้าร่วมประชุมครบทั้ง 2 ครั้งนับตั้งแต่ได้รับการแต่งตั้ง ทำให้กรรมการกำหนดค่าตอบแทนทุกท่านในปัจจุบันเป็นกรรมการอิสระทั้งคณะ สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล

<sup>(3)</sup> ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 32/2568 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2568 นายโช ชิน ฮัว ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายอันสุล เซาฮัน ซึ่งครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระและไม่ประสงค์ที่จะรับการเสนอชื่อเพื่อเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอีกวาระหนึ่ง

## (2) คำตอบแทนอื่นของกรรมการ

นอกจากคำตอบแทนกรรมการในการเข้าร่วมประชุมแล้ว กรรมการยังได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าพักหรือใช้บริการ โรงแรมในเครือของบริษัทตามที่กำหนดไว้ มูลค่า 25,000 บาทต่อปีต่อโรงแรม

### 8.1.3 การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

#### การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ในการกำกับดูแลการดำเนินงานบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทมีนโยบายส่งกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของบริษัทอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อเป็นตัวแทนในการกำหนดนโยบายและดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น ๆ การส่งตัวแทนของบริษัทเพื่อเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น เป็นขอบเขตอำนาจของฝ่ายจัดการ กรรมการหรือผู้บริหารที่เป็นตัวแทนบริษัทจะเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ เพื่อรักษาประโยชน์สูงสุดของบริษัท และรายงานตรงต่อฝ่ายจัดการ หากเมื่อมีการขออนุมัติในเรื่องที่สำคัญ จะต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อขออนุมัติ

บริษัทยังมีนโยบายในการนำหลักเกณฑ์ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องรายการได้มาและจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทร่วม เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุม ทุก ๆ บริษัทในกลุ่ม และจัดให้มีระบบควบคุมภายใน ในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ โดยมีการติดตามการทำรายการต่าง ๆ ผ่านการรายงานรายการระหว่างกันในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัททุก ๆ ไตรมาส รวมถึงกำกับดูแลการบันทึกบัญชีของบริษัทย่อยให้บริษัทสามารถรวบรวมมาจัดทำงบการเงินรวมได้ทันตามกำหนดเวลา

### 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องไว้ในแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทและหลักจรรยาบรรณ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีรายงานการกระทำใดที่เป็นการฝ่าฝืนกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ก.ล.ต.และ คสท.

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ เพิ่มเติมได้ที่เอกสารแนบ 6 รายงานคณะกรรมการชุดย่อย

#### 8.1.4 (1) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บริษัทได้กำหนดนโยบายในการดูแลรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในหลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม และกำหนดขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัทหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่กรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ กรรมการท่านนั้นจะไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว รวมทั้งคณะกรรมการได้กำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนด้วย

ในการอนุมัติรายการระหว่างกัน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทและมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนโดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติมจากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสีย จะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว

นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า เป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และทำแบบทดสอบความเข้าใจ นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม

ในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีวาระการทำรายการระหว่างกันที่ต้องขออนุมัติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และไม่มีการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์

#### 8.1.4 (2) การใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในทีมในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ชื่อ ขาย โอน และรับโอนหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของบริษัท หรือภายใน 3 วันทำการ นับแต่วันที่เข้าเงื่อนไขมูลค่ารวมหรือเมื่อเงื่อนไขเวลาสำเร็จ แล้วแต่กรณีใดจะเกิดขึ้นก่อน ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด รวมถึงแจ้งกับเลขาธิการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า นั้น ๆ

นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในทีมทำธุรกรรมซื้อ ขาย โอนและรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลาอย่างน้อย 30 วันก่อนการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยเลขาธิการบริษัทจะอีเมลแจ้งเตือนให้กรรมการและผู้บริหารงดการซื้อ ขาย โอน และรับโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงาน ก.ล.ต. และ 24 ชั่วโมงหลังจากการเปิดเผยข้อมูลนั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่สมควรเปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช่ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการใช้ข้อมูลภายในและการรักษาข้อมูลความลับของบริษัท โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และทำแบบทดสอบความเข้าใจ

ในปีที่ผ่านมาไม่พบว่ากรรมการและผู้บริหารมีการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงที่บริษัทกำหนดให้งดการซื้อขาย หรือนำข้อมูลที่เป็นความลับออกเผยแพร่ และไม่มีการกระทำที่ละเมิดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลภายใน

#### 8.1.4 (3) การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยจัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต การบริหารความเสี่ยงและการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความถูกต้องชอบธรรม



บริษัทได้เข้าร่วมลงนามเป็นหนึ่งในรายชื่อบริษัทที่ประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ตั้งแต่ปี 2556 และได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Certification) จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 บริษัทได้รับการรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Re-Certification) ครั้งแรกเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2562 และได้รับการรับรองต่ออายุการเป็นสมาชิกต่อเนื่องเป็นสมัยที่ 3 เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2568

ในระหว่างปี 2568 แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดอบรมหลักจรรยาบรรณและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบ

บริษัทมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ รับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมมาอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องของขวัญ ของกำนัลและการเลี้ยงรับรองหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับจากหรือให้กับคู่ค้า เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยประสงค์ให้บุคลากรของบริษัทและกลุ่มบริษัทยึดมั่นและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในอันที่จะไม่เรียกร้อง ไม่รับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรองหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ ที่ไม่เหมาะสมจากผู้ร่วมดำเนินธุรกิจกับกลุ่มบริษัท

ด้วยเหตุนี้ บริษัทได้รณรงค์เรื่อง “การงดรับของขวัญ (No gift Policy)” ในทุกเทศกาลและทุกโอกาสมาอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 โดยได้ประกาศใช้นโยบายนี้มาตั้งแต่ปี 2561 เพื่อสร้างบรรทัดฐานด้านจริยธรรมการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาลภายในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ เชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและการเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน รับผิดชอบในการกำหนดและควบคุมดูแลนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้มีการตรวจสอบ การปรับใช้ เผยแพร่ ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และให้มีการปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทยังใช้ช่องทางการรายงานเบาะแสของพนักงานและการแจ้งข้อร้องเรียนในการกำกับดูแลและติดตามการทุจริตคอร์รัปชันและรายงานสรุปเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการบริษัท

ในปี 2568 ไม่มีกรณีที่มีการกระทำผิดที่เกี่ยวข้องกับการติดสินบนและการคอร์รัปชัน

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### 8.1.4 (4) การแจ้งเบาะแส (Whistleblowing)

ในกรณีที่พนักงานต้องการแจ้งข้อร้องเรียน เมื่อพบการกระทำผิดที่เกิดขึ้นภายในบริษัท การละเมิดหลักจรรยาบรรณของบริษัท หรือนโยบายและขั้นตอนอื่นใดของบริษัท การละเมิดกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ หรือการกระทำใดที่ส่งผลเสียต่อบริษัท ซึ่งการกระทำผิดยังรวมถึงการกระทำ หรือการละเว้นการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะเป็นอันตรายต่อผลการดำเนินงาน บริษัทมีช่องทางให้พนักงานสามารถส่งเรื่องร้องเรียน หรือแจ้งเบาะแสโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. อีเมล: [whistleblower@minor.com](mailto:whistleblower@minor.com)
2. ออนไลน์: [www.minor.com/whistleblowing](http://www.minor.com/whistleblowing)
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก

แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสที่รายงานเหตุให้ทราบด้วยเจตนาที่ดี ในการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส บริษัทห้ามมิให้ลงโทษบุคคลใดก็ตามที่แจ้งเบาะแสหรือข้อกล่าวหาเกี่ยวกับการกระทำผิดตามนโยบายการแจ้งเบาะแสโดยสุจริต

ในปี 2568 คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส ได้รับรายงานการร้องเรียนหรือเบาะแสด้านช่องทางทางการรับแจ้งเบาะแส และดำเนินการตรวจสอบและสอบสวนไปทั้งสิ้น 97 เรื่อง (รวมเรื่องสืบเนื่องจากปี 2567 จำนวน 8 เรื่อง) ซึ่งผลการสอบสวนแบ่งเป็นกรณีที่ไม่พบหลักฐานการกระทำผิดตามเรื่องที่ร้องเรียน 68 เรื่อง และกรณีพบการกระทำผิดจริง 29 เรื่อง ซึ่งทุกเบาะแสและข้อร้องเรียนที่พบการกระทำผิดได้มีการพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม พร้อมทั้งแก้ไขและกำหนดมาตรการป้องกันตามแนวทางปฏิบัติและนโยบายการแจ้งเบาะแสของบริษัทเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก โดยหัวข้อเบาะแสและเรื่องร้องเรียนที่พบการกระทำผิดสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ การใช้อำนาจในทางที่ผิด 2 เรื่อง การทุจริตและการยกยอก 2 เรื่อง การกลั่นแกล้งหรือคุกคาม 3 เรื่อง การจัดการอย่างไม่เหมาะสม 6 เรื่อง การละเมิดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและนโยบายหรือระเบียบอื่นใดของบริษัท 7 เรื่อง และอื่น ๆ 9 เรื่อง ทั้งนี้ ไม่มีกรณีใดที่ส่งผลเสียหรือผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการแจ้งเบาะแสดังแสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## 8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีที่ผ่านมา

### 8.2.1 จำนวนครั้งการประชุมและการเข้าประชุมของกรรมการตรวจสอบรายบุคคล

กรรมการ	คณะกรรมการตรวจสอบ
1 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	4/4
2 นายจรัมพร โชติกเสถียร	4/4
3 นางสาวคามิลล์ มา	4/4

### 8.2.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

รายงานไว้ในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ ในเอกสารแนบ 6

## 8.3 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ

### 8.3.1 จำนวนครั้งการประชุมและการเข้าประชุมของคณะกรรมการชุดย่อยรายบุคคล ปี 2568

กรรมการ	คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทน	คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
1 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	3/3	2/2	-
2 นายจรัมพร โชติกเสถียร	3/3	2/2	4/4
3 นางสาวคามิลล์ มา	3/3	2/2	4/4
4 นายนิติ โอสธานุเคราะห์	2/2*	-	4/4
5 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	-	-	4/4

\* นายนิติ โอสธานุเคราะห์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการกำหนดคำตอบแทนในเดือนกุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2568 โดยเข้าร่วมประชุมครบทั้ง 2 ครั้งนับตั้งแต่ได้รับการแต่งตั้ง ทำให้กรรมการกำหนดคำตอบแทนทุกท่านในปัจจุบันเป็นกรรมการอิสระทั้งคณะ สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล

### 8.3.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย

รายงานไว้ในรายงานคณะกรรมการชุดย่อย ในเอกสารแนบ 6

## 9 การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

### 9.1 การควบคุมภายใน

บริษัทให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทโดยรวม และเพื่อดูแลให้กิจการของบริษัทสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล บริษัทได้กำหนดภาระหน้าที่ อำนาจการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์และมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมและประเมินผลออกจากกัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสม และเพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นนี้ หน่วยงานควบคุมภายในภายใต้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายในได้ทำงานร่วมกับหน่วยธุรกิจอย่างใกล้ชิดเพื่อระบุและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือในการสร้างระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพตามกรอบแนวคิดการควบคุมภายใน (COSO Framework) ซึ่งช่วยทำให้มั่นใจได้ถึงการควบคุมภายในที่แข็งแกร่ง ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกฎระเบียบที่บังคับใช้

ในปี 2569 ระบบสารสนเทศ GRC (Governance, Risk, and Compliance) จะถูกนำมาใช้งานตามแผนการดำเนินงานเป็นช่วงระยะ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในระดับองค์กร และสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานที่มีความบูรณาการยิ่งขึ้น โดยใช้ข้อมูลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานดังกล่าวร่วมกันจะช่วยยกระดับสภาพแวดล้อมด้านการควบคุมขององค์กรให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น พร้อมทั้งทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

9.1.1 ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2569 คณะกรรมการบริษัทได้ประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัทผ่านการหารือกับฝ่ายบริหาร รวมถึงการสอบถามและอนุมัติการประเมินตนเองตามแนวทางการประเมินที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งได้ระบุไว้ในแบบฟอร์มการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน การประเมินนี้จัดทำโดยฝ่ายบริหารและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีทีมควบคุมภายในทำการตรวจสอบความถูกต้องของผลการประเมินดังกล่าว แล้วสรุปว่าจากการประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัทในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ คือ การควบคุมภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม คณะกรรมการเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบควบคุมภายใน ในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทช่วยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทอยู่จากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบ หรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอแล้ว

9.1.2 บริษัทมีฝ่ายตรวจสอบภายในที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลกระบวนการจัดการได้อย่างเต็มที่ โดยให้ขึ้นตรงและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินที่สำคัญของบริษัท ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

9.1.3 บริษัทได้แต่งตั้งนาย วินชัย จงพสุสุวรรณ ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่เดือนเมษายน ปี 2565 เป็นต้นมา นายวินชัยเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท มีประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบภายในเป็นอย่างดี โดยคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายใน ปรากฏในเอกสารแนบ 3

9.2 รายการระหว่างกัน

สามารถดูข้อมูลย้อนหลังเพื่อเปรียบเทียบข้อมูล 3 ปี ได้จากรายงานประจำปีย้อนหลังจากเว็บไซต์ของบริษัท

<https://www.minor.com/en/investor-relations/downloads/yearly-report>

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
1. บจก. เอ็มเจ็ท <b>ความสัมพันธ์:</b> มีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มเจ็ท โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.07	เนื่องจากบจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
2. บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ <b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 51	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย โดยแยกเป็นรายบริษัทดังนี้ - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บจก. เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) - บจก. ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง - บจก. เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสเตอรองต์ - บจก. ไมเนอร์ ดีคิว - บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) - บจก. ไมเนอร์ แดรี่  บริษัทย่อยให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า โดยแยกเป็นรายบริษัทดังนี้ - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บจก. ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง - บจก. เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสเตอรองต์ - บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย)  บริษัทย่อย คือ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) ให้บริการด้านการตลาดแก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	21.72 176.41 17.09 16.10 14.99 1.08 0.36  3.41 10.39 5.35 0.46  0.09	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล  บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท  เนื่องจาก บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) เช่าที่ดินของ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ เพื่อใช้ประกอบกิจการโรงแรมโพธิ์ชัยรีสอร์ท เชียงใหม่ โดยบันทึกเป็นค่าเช่าจ่าย	0.49	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ชัฟฟลาย เซนโซลูชันส์ ให้บริการทั่วไปแก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	1.55	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ ชัฟฟลาย เซนโซลูชันส์ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป รับเงินปันผลจากการลงทุนใน บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งบันทึกเป็นรายได้เงินปันผลรับ	40.80	เงินปันผลรับเกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งเป็นผู้บริการด้านอาหารในภัตตาคาร บริษัทบันทึกเป็นรายการซื้อสินค้า	0.04	เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
3. MHG Deep Blue Financing <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ MHG Deep Blue Financing โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.13	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
4. O Plus E Holding Private Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ O Plus E Holding Private Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	614.81	
	- ดอกเบี้ยรับ	38.91	



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC	ให้บริการด้านการบริหารจัดการ การตลาดและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ O Plus E Holding Private Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	27.38	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ การตลาดและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ	ด้านการบริหารโรงแรมแก่ O Plus E Holding Private Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	1.80	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการในด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบให้กับ O Plus E Holding Private Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ		0.04	บริษัท มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ชัพพลาย เซนโซลูชันส์ จำหน่ายสินค้าให้กับ O Plus E Holding Private Limited ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย		0.99	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ	ด้านการบริหารจัดการและบริการอื่นแก่ O Plus E Holding Private โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.47	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและบริการอื่น และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
5. Harbour View Corporation Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 30	บริษัทย่อย คือ RGR International Limited ให้ Harbour View Corporation Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - ดอกเบี้ยรับ	10.07	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรม และการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ แก่ Harbour View Corporation Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน รวมถึงอัตราค่าบริการจัดการโรงแรมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	0.52	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการและบริการอื่นแก่ Harbour View Corporation Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>อื่น</b>	0.10	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและบริการอื่น และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
6. Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	345.76 25.69	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
7. Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	14.88 1.00	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
8. Rocky Hill Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Rocky Hill Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	87.80 7.35	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
9. Sand River Eco Camp Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Sand River Eco Camp Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	51.19 4.66	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
10. Elewana Afrika (Z) Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Elewana Afrika (Z) Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	228.15 22.39	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
11. บจก. ชูมา กรุงเทพฯ <b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 51	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ ลอดจิจิ ให้ บจก. ชูมา กรุงเทพฯ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม	36.12	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. ชูมา กรุงเทพฯ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.12	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก.เอ็มไอ สแควร์ รับเงินปันผลจากการลงทุนใน บจก. ชูมา กรุงเทพฯ ซึ่งบันทึกเป็นรายได้เงินปันผลรับ	22.75	เงินปันผลรับเกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
12. บจก. ศรีพัฒน์ การเดิน <b>ความสัมพันธ์:</b> มีการรวมร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี แก่ บจก. ศรีพัฒน์ การเดิน โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.30	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. แมริม เทอเรซ รีซอร์ท เช่าที่ดินของ บจก. ศรีพัฒน์ การเดิน เพื่อใช้ประกอบกิจการโรงแรมโพธิ์ชิ้นส์รีซอร์ท เชียงใหม่ โดยบันทึกเป็นค่าเช่าจ่าย	17.52	การเช่าที่ดินเพื่อปลูกสร้างโรงแรม และดำเนินกิจการโรงแรม เป็นรายการค้าตามปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
13. บจก. ภูเก็ต เวสเซล โฮลดิ้ง <b>ความสัมพันธ์:</b> มีการรวมและถือหุ้น ใหญ่ร่วมกัน	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี แก่ บจก. ภูเก็ต เวสเซล โฮลดิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.04	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการทั่วไปแก่บริษัทย่อย คือ บจก. ภูเก็ต เวสเซล โฮลดิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายอื่น	0.16	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการให้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
14. บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) <u>ความสัมพันธ์:</u> เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยถือหุ้นร้อยละ 16 และมีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.92	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการให้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	0.09	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัท ลิสซิง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้ได้ต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
15. บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นร้อยละ 36	บริษัทย่อย จำหน่ายสินค้าให้กับ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย โดยแยกเป็นรายบริษัทดังนี้ - บจก. ไมเนอร์ แดรี่ - บจก. ไมเนอร์ ชัพพลาย เซน โซลูชันส์	0.79 0.36	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. เจ้าพระยา รัชชรักษ์ ให้เช่าพื้นที่แก่ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	3.15	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล





บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก.เจ้าพระยา รีซอร์ท ให้บริการด้านการบริหารจัดการแก่ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.02	เนื่องจาก บจก.เจ้าพระยา รีซอร์ท มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านการบริหารจัดการแก่ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	180.36	เนื่องจากบริษัทมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล รับเงินปันผลจากการลงทุนใน บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ซึ่งบันทึกเป็นรายได้เงินปันผลรับ	138.77	เงินปันผลรับเกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ และอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็นรายการซื้อสินค้า แยกเป็นรายบริษัทดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	64.63	
	- บจก. สเวนเซนส์ (ไทย)	27.00	
	- บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	10.66	
	- บจก. เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสเตอรองต์	3.14	
16. MHG Signity Asset Holding (Mauritius) Limited	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้ MHG Signity Asset Holding (Mauritius) Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	- เงินกู้ยืม	59.25	
	- ดอกเบี้ยรับ	4.80	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
17. Indigo Bay SA Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ Indigo Bay SA Limited ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า</b>	1.53	บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Indigo Bay SA Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	0.72	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการตลาด การจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และบริการด้านการบริหารโรงแรม แก่ Indigo Bay SA Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน รวมถึงอัตราค่าบริการจัดการโรงแรมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	6.43	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด การจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Indigo Bay SA Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	0.09	เนื่องจาก Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการและบริการอื่นแก่ Indigo Bay SA Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>อื่น</b>	0.09	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
18. Rani Minor Holding Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ Rani Minor Holding Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม	234.98	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
19. Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า</b>  บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	1.12  0.85	บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท  เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการตลาด การจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และบริการด้านการบริหารโรงแรม แก่ Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน รวมถึงอัตราค่าบริการจัดการโรงแรมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	5.08	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด การจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	0.06	เนื่องจาก Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการและบริการอื่นแก่ Cobo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.27	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
20. Elewana Afrika (T) Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Elewana Afrika (T) Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	28.42 3.15	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
21. บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อัตราค่าบริการจัดการ	0.14	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
22. Liwa Minor Food & Beverages LLC <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 49	บริษัทย่อย คือ Primacy Investment Limited ให้ Liwa Minor Food & Beverages LLC <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	132.07 10.81	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
23. บจก. พลุหลวง <u>ความสัมพันธ์:</u> มีการรวมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. พลุหลวง โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อัตราค่าบริการจัดการ	0.03	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
24. บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้จากการขาย</b> แบ่งแยกตามรายบริษัท ดังนี้ - บจก. ไมเนอร์ แดรี่ - บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอร์ริง	0.04 0.02	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและ เงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ ให้เช่าอาคารแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยมีกำหนด อัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนด ระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าเช่า</b>	4.23	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาดและ เงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่า เครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ ซึ่ง บันทึกเป็น <b>รายได้ค่าเช่า</b>	0.51	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่า เครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัท ลิสซิง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการ เช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณา แล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านบัญชีแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณ งาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	0.49	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และบริการด้านการบริหาร จัดการแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดย คิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	3.96	เนื่องจาก บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหารจัดการ เพื่อ เป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณา แล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ ให้บริการทั่วไป แก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยคิด อัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่ง บันทึกเป็น <b>รายได้อื่น</b>	1.57	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ แดรี่ มีบุคลากรที่มีความ เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อยซื้อผลิตภัณฑ์จาก บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่าย ส่วนประกอบอาหาร บริษัทบันทึกเป็นรายการ <b>ซื้อสินค้า</b> แบ่งแยกตามรายบริษัทดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไข การค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้น มี ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	- บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	85.22	
	- บจก. สเวนเซนส์ (ไทย)	3.72	
	- บจก. เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย)	0.39	
	- บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย)	0.10	
25. Avani Lesotho (Proprietary) Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 47	MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้บริการด้านการบริหารจัดการ และการจัดการ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิดอัตรา ค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึก เป็นรายได้อำนาจการจัดการ	17.82	เนื่องจาก MHG International Holding (Mauritius) Limited มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และ สารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการ ที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านการบริหารโรงแรมแก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิดอัตราค่าบริการ จัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคา ตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อำนาจการจัดการ	1.01	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็น การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิด อัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และ ใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อำนาจการจัดการ	0.53	เนื่องจาก Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร โรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการ ที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและ ความ สมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ทั่วไปแก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณ งาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.52	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่ มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
26. PH Resorts (Private) Ltd.  <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านการบริหารโรงแรมแก่ PH Resorts (Private) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตาม มาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่ง บันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	1.39	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็น การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการตลาด การจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และบริการด้านการ บริหารโรงแรมแก่ PH Resorts (Private) Ltd. โดย คิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน รวมถึงอัตราค่าบริการจัดการโรงแรมที่เป็นไปตาม มาตรฐานสากลและใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่ง บันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	29.72	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มี ความเชี่ยวชาญด้านการตลาด การจัดการ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และการ บริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากร ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการในด้ การบริหารจัดการซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบให้กับ PH Resorts (Private) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการตาม ลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได ค่าบริการจัดการ	0.04	บริษัท มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบ และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ทั่วไปแก่ PH Resorts (Private) Ltd. โดยคิดอัตรา ค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึก เป็นรายได้อื่น	0.82	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่ มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
27. Bodhi Hotel & Resort Pvt. Ltd.  <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 36	บริษัทย่อย คือ MHG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ Bodhi Hotel & Resort Pvt. Ltd. ซึ่งบันทึกเป็น รายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า	0.02	บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุด ของกลุ่มบริษัท

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการตลาด และการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ แก่ Bodhi Hotel & Resort Pvt. Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.06	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด และการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
28. บจก. นายณ์ แอนด์ อารีจีพี ดีเวลลอปเม้นท์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 40	บริษัทย่อย คือ บจก. รอยัล การ์เด้น พลaza ให้ บจก. นายณ์ แอนด์ อารีจีพี ดีเวลลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	1,018.80 46.35	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
29. Rani Minor Holding II Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 49	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้ Rani Minor Holding II Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม	1,708.26	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
30. PT. WIKA Realty Minor Development <u>ความสัมพันธ์:</u> เปลี่ยนสถานะเป็นบริษัท ย่อยตั้งแต่ไตรมาส 4 ของปี 2568 (เดิม บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50)	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ PT. WIKA Realty Minor Development <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน ซึ่งบันทึกเป็นดอกเบี้ยรับ บริษัทย่อย คือ MHG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ PT. WIKA Realty Minor Development ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า</b>	28.67 1.22	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการตลาด และบริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ PT. WIKA Realty Minor Development โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	2.80	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด และการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ PT. Lodging Management Indonesia ให้บริการด้านการบริหารจัดการแก่ PT. WIKA Realty Minor Development โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.61	เนื่องจาก PT. Lodging Management Indonesia มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการแก่ PT. WIKA Realty Minor Development โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.10	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
31. บจก. อวาทินะ ฮิลล์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. อวาทินะ ฮิลล์ กู้ยืมเงินตามสัญญาโดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	140.00 7.35	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชี และบริการด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. อวาทินะ ฮิลล์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.72	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
32. บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดย คิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและ อ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตรา ดอกเบี้ยที่ชัดเจน ซึ่งบันทึกเป็นดอกเบี้ยรับ	3.46	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้าน การตลาดแก่ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณ งาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	32.32	เนื่องจากบริษัทมีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านบัญชี และบริการด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตรา ค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึก เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	1.36	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหารจัดการ และ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
33. บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านบัญชี และบริการด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการ ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	0.76	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหารจัดการ และ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
34. บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. เอช แอนด์เอ พาร์ค <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตรา ดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิง จากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตรา ดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	91.11 4.60	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล





บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ชัพพलय เซนโซลูชันส์ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย	4.84	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	0.63	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัท ลิซซิง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า	2.28	บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี การตลาด การจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และบริการด้านการบริหารโรงแรม บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน รวมถึงอัตราค่าบริการจัดการโรงแรมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	11.32	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี การตลาด การจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการในด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบให้กับ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	1.62	บริษัท มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการและบริการอื่นแก่ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.39	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
35. Plexus Maldives (Pvt) Ltd.  ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่อยู่กำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	1,012.42 96.71	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซนโซลูชันส์ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย	2.00	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ MHG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า	8.33	บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	3.40	เนื่องจากบจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารจัดการ และการตลาดแก่ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	26.66	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และการตลาด และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการในด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบให้กับ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.24	บริษัท มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าจัดหาวัตถุดิบ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ อื่น ๆ แก่ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. โดยคิด อัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่ง บันทึกเป็นรายได้อื่น	0.57	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่ มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ทั่วไปแก่บริษัทย่อย คือ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและ ปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายอื่น	0.01	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีบุคลากรที่ มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
36. บจก. ภัทรา ฟายน์ ไทย คูซีน <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ บจก. ภัทรา ฟายน์ ไทย คูซีน <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ย ตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตรา ดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	9.91 0.59	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
37. Barbarons Beach Hotel MHG Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 40	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Barbarons Beach Hotel MHG Limited <b>กู้ยืม เงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ย ตามที่ผู้ถือ หุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ย ของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมี กำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	8.33 0.43	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Barbarons Beach Hotel MHG Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.11	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
38. บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง	บริษัทย่อย จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย โดยแยกรายบริษัทได้ดังนี้		เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์:			
บมจ. ไมเนอร์	- บจก. ไมเนอร์ แครี่	38.09	
อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น	- บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซน โซลูชันส์	0.68	
ทางอ้อมร้อยละ 20	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	0.64	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัท ลิสซิง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.78	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เบเกอรี่ และอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็นรายการซื้อสินค้า แบ่งแยกตามรายบริษัทดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	54.58	
	- บจก. เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสเตอรองต์	14.23	
	- บจก. เบอรี่เกอรั (ประเทศไทย)	2.41	
	- บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	0.02	



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ทั่วไปแก่ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง โดยคิดอัตรา ค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึก เป็นรายได้อื่น	0.13	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและบริการอื่น และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
39. Cardamom Tented Camp Co., Ltd.  <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 35	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป รับเงินปัน ผลจากการลงทุนใน Cardamom Tented Camp Co., Ltd. โดยบันทึกเป็นรายได้เงินปันผลรับ	0.58	เงินปันผลรับเกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่ เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
40. บจก. สโกมาติ (ประเทศไทย)  <u>ความสัมพันธ์:</u> มีการร่วมทุน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่า เครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. สโกมาติ (ประเทศ ไทย) ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	0.24	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่า เครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัท ลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการ เช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณา แล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. เจ้าพระยา รัชชวรท์ ให้เช่าพื้นที่ แก่ บจก. สโกมาติ (ประเทศไทย) โดยมีกำหนดอัตรา ค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนด ระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	1.16	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาดและ เงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และ สารสนเทศแก่ บจก. สโกมาติ (ประเทศไทย) โดย คิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.56	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากร ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
41. บจก. มาริน เอ็นจิเนียริง  <u>ความสัมพันธ์:</u> มีการร่วมทุน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ทรัพย์หลาย เซน โซลูชั่นส์ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. มารินเอ็น จิเนียริง ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย	0.16	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและ เงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ ได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. มารินเอ็นจิเนียริง โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.87	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคิดค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
42. บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) (ความสัมพันธ์: เปลี่ยนสถานะเป็นบริษัทย่อยตั้งแต่ไตรมาส 2 ของปี 2568 (เดิม บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50)	บริษัทย่อย จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) ซึ่งบันทึกเป็น รายได้จากการขาย แบ่งแยกตามรายบริษัทดังนี้ - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซน โซลูชั่นส์ - บจก. เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสเตอรองต์	0.01 0.52 0.01	เป็นการจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	0.16	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัท ลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. เจ้าพระยา รัชชอร์ท ให้เช่าพื้นที่แก่ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	0.09	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	1.89	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการทั่วไปแก่ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	6.00	เนื่องจาก บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซน โซลูชันส์ ให้บริการทั่วไปแก่ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.32	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซน โซลูชันส์ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) ให้บริการทั่วไปแก่บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แครี่ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายอื่น	0.01	เนื่องจาก บจก. กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
43. Mil Novecientos Doce, S.A. de C.V. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ Minor Hotels Europe and Americas S.A. รับเงินปันผลจากการลงทุนใน Mil Novecientos Doce, S.A. de C.V. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้เงินปันผลรับ	7.80	เงินปันผลรับเกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
44. บจก. ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	55.00 2.89	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และบริการด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อัตราค่าบริการจัดการ	0.66	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
45. บจก. ลายัน มารีน่า คลับ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. ลายัน มารีน่า คลับ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	90.00 4.16	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และบริการด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. ลายัน มารีน่า คลับ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อัตราค่าบริการจัดการ	0.66	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
46. บจก. ลายัน วิลเลจ เรสซิเดนซ์ ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และบริการด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. ลายัน วิลเลจ เรสซิเดนซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อัตราค่าบริการจัดการ	0.76	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. หัวหิน รีซอร์ท์ ให้ บจก. ลายัน วิลเลจ เรสซิเดนซ์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	30.00 0.74	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
47. บจก. ลายัน ฟอเรสต์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านบัญชี และบริการด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. ลายัน ฟอเรสต์ โดยคิดอัตราค่าบริการตาม ลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	0.76	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และการบริหาร เพื่อเป็นการ ให้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. สมุย บีช เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. ลายัน ฟอเรสต์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตรา ดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิง จากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตรา ดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	36.00	
	- ดอกเบี้ยรับ	1.78	
48. บจก. ปิ่อปมาร์ท (ประเทศไทย) <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 42	บริษัทย่อย คือ บจก. อาร์มิน ซีเอสเอ็มส์ รับเงินปันผล จากการลงทุนใน บจก. ปิ่อปมาร์ท (ประเทศไทย) ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>เงินปันผลรับ</b>	204.96	เงินปันผลรับเกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่ เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. อาร์มิน ซีเอสเอ็มส์ ให้บริการ ด้านการจัดการแก่ บจก. ปิ่อปมาร์ท (ประเทศไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณ งาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>อื่น</b>	0.40	เนื่องจาก บจก. อาร์มิน ซีเอสเอ็มส์ มีบุคลากรที่มี ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
49. MHG AWIL Pte. Ltd. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Singapore) Pte.Ltd. ให้ MHG AWIL Pte. Ltd. <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ย ของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมี กำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	376.89	
	- ดอกเบี้ยรับ	19.74	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
50. บจก. ลายัน คิงพีช เชอร์ดีเวลลอปเม้นท์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. ลายัน คิงพีชเชอร์ดีเวลลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่อยู่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	250.00 12.91	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการ และด้านบัญชี แก่ บจก. ลายัน คิงพีชเชอร์ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.66	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
51. บจก. ลายัน เบย์ ดีเวลลอปเม้นท์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. ลายัน เบย์ ดีเวลลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่อยู่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	200.00 10.29	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการ และด้านบัญชี แก่ บจก. ลายัน เบย์ ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.66	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
52. บจก. ฮอลิเดย์ โฮลดิ้ง <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ AVC Vacation Club Limited ให้ Holiday Holding Co., Ltd. <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่อยู่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	1,115.93 43.03	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล





บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
53. Alpha Holiday Asset Holding Pte. Ltd. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ AVC Vacation Club Limited ให้บริการด้านการจัดการแก่ Alpha Holiday Asset Holding Pte. Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	7.35	เนื่องจาก AVC Vacation Club Limited มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
54. Consorcio Grupo Hotelero T2, S.A. de C.V. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 10	บริษัทย่อย คือ Minor Hotels Europe and Americas S.A. รับเงินปันผลจากการลงทุนใน Consorcio Grupo Hotelero T2, S.A. de C.V. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้เงินปันผลรับ	17.39	เงินปันผลรับเกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
55. Western-MJets Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> มีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ Western-MJets Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.01	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
56. บจก. ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง 2 <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง 2 <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืม</li> <li>- ดอกเบี้ยรับ</li> </ul>	5.00 0.05	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2568 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหาร ด้านบัญชี และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง 2 โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.41	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ บัญชี และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
57. บจก. ลายัน เบย์ ฮีลท์ ดีเวลลอปเม้นท์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. ลายัน เบย์ ฮีลท์ ดีเวลลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	370.00 2.66	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหาร ด้านบัญชี และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ลายัน เบย์ ฮีลท์ ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.35	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ บัญชี และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
58. Royal Minor Hotels Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการ แก่ Royal Minor Hotels Limited โดยคิดอัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	2.41	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
59. นายวิลเลียม เอ็ดลวี๊ด ไฮเน็ค <u>ความสัมพันธ์:</u> ผู้ถือหุ้นและกรรมการ ของ บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์ เนชั่นแนล	MHG Desaru Villas Sdn. Bhd. จำหน่ายวิลล่าจำนวน 1 หลังให้แก่ นายวิลเลียม เอ็ดลวี๊ด ไฮเน็ค ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย	82.31	เป็นการจำหน่ายตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

### ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทและมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน โดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อความเห็นเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสียจะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลและอนุมัติรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า จะเป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในกรณีที่ขนาดของรายการมีสาระสำคัญและเป็นรายการตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทได้ดำเนินการให้มั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามประกาศที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ทั้งในกรณีที่เป็นการดำเนินการโดยบริษัทเองและดำเนินการโดยบริษัทย่อย

ทั้งนี้ ในการคำนวณขนาดรายการตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน<sup>1</sup> และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียน<sup>2</sup> บริษัทจะไม่นำมูลค่าเครื่องหมายการค้า NH ที่เกิดจากการที่บริษัทเข้าซื้อกิจการบริษัท Minor Hotels Europe and Americas S.A. (“MHEA”) ไปหักออกจากการคำนวณมูลค่าสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณขนาดของรายการสำหรับการทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทและบริษัทย่อย เนื่องจากการเข้าลงทุนใน NH สามารถสร้างประโยชน์จากการขยายฐานลูกค้า เพิ่มช่องทางการจำหน่ายเพิ่มเติม รวมทั้งเครื่องหมายการค้า NH มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรม มีความแตกต่างจากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่นเนื่องจากเป็นสินทรัพย์ที่สามารถระบุมูลค่าได้ มีลักษณะแยกต่างหากจากกิจการโดยรวม รวมทั้งสามารถระบุต้นทุนการได้มา และสามารถแยกขายโดยไม่จำเป็นต้องขายกิจการทั้งหมด ซึ่งการคำนวณดังกล่าวได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 โดยบริษัทได้มีหนังสือขอความเห็นชอบต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสำนักงานฯ ได้มีหนังสือลงวันที่ 6 ธันวาคม 2562 แจ้งว่าเหตุผลที่บริษัทชี้แจงมานั้นสามารถรับฟังได้ โดยบริษัทได้รายงานการพิจารณาเห็นชอบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทในเดือนกุมภาพันธ์ 2563

#### หมายเหตุ

<sup>1</sup>ทจ. 20/2551 เรื่องหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่มีนัยสำคัญที่เข้าข่ายเป็นการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และ ทจ. 21/2551 เรื่องหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน

<sup>2</sup>ประกาศรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547 และ ประกาศรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546

## นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

กรรมการตรวจสอบและบริษัทจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นรายการที่มีความจำเป็นและให้เป็นไปในราคาที่ยุติธรรม ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายการคิดราคาลำหรับการทำรายการระหว่างกัน ดังนี้

	นโยบายการคิดราคา
รายได้จากการขายและการซื้อสินค้า	ราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้ค่าเช่า	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้ค่าบริการจัดการและรายได้อื่น	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
ดอกเบี้ยรับ	อัตราที่กำหนดร่วมกันโดยผู้ถือหุ้นและอัตราซึ่งอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์
ค่าเช่าจ่าย	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ค่าบริการจัดการจ่าย	ราคาที่ตกลงกันซึ่งเป็นราคาต้นทุนบวกกับค่าดำเนินการ
ดอกเบี้ยจ่าย	อัตราซึ่งอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์
ค่าบริการทางวิชาชีพ	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก

## - ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีการประเมินราคาและราคาประเมิน

ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีการประเมินราคาและราคาประเมินปรากฏในเอกสารแนบ 4

## เอกสารแนบ



เอกสารแนบ 1	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหาร
เอกสารแนบ 2	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย
เอกสารแนบ 3	รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท
เอกสารแนบ 4	ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ
เอกสารแนบ 5	นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ
เอกสารแนบ 6	รายงานคณะกรรมการชุดย่อย
เอกสารแนบ 7	บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า





ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ		
			2550-2553	กรรมการ	บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท		
			2540-2555	กรรมการ	บจก. ซาฟทิ แอนด์ ซาฟทิ		
			2531-2544	กรรมการ	บมจ. เสริมสุข		
			2516-2523	ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการ	บจก. โอทีอี แอนด์ เมทเธอร์ (ประเทศไทย)		
			จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ				
			- บริษัทจดทะเบียน	1 บริษัท			
			- บริษัททั่วไป	50 บริษัท			
					5 องค์การ		
2. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง อายุ 62 ปี จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 9 ปี 11 เดือน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559)	คุณวุฒิการศึกษา	MINT 60,000 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	2568-ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. เอเซีย เอวิเอชั่น		
			2568-ปัจจุบัน	กรรมการ	บจก. ไทยแอร์เอเชีย		
			2564-ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. เดิร์ม คอร์ปอเรชั่น		
			2563-ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	บมจ. เดอะ วัน เอ็นเตอร์ไพรส์		
			หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดทำโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)				
			- หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่นที่ 53/2566		บมจ. เอสเอฟ คอร์ปอเรชั่น		
			- หลักสูตร ESG in the Boardroom: A Practical Guide for Board (ESG) ปี 2566		บมจ. ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น		
			ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร				
			- ไม่มี			สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย	
						อุปนายก สมาคมวางแผนการเงินไทย	
						กรรมการ บจก. อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย)	

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	<ul style="list-style-type: none"><li>- หลักสูตร Strategic Board Master Class (SBM) รุ่นที่ 7/2562 และรุ่นที่ 2/2560</li><li>- หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) ปี 2554</li><li>- หลักสูตร Finance for Non-Finance Director (FN) รุ่นที่ 1/2546</li><li>- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 1/2543</li></ul>		2560-2565	กรรมการ	บจก. กูร์เมต์ เด็นเตอร์พอสต์
	<b>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</b>				
				- บริษัทจดทะเบียน	4 บริษัท
				- บริษัททั่วไป	5 บริษัท
	<b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b>				
	<ul style="list-style-type: none"><li>- หลักสูตร Families in Business from Generation to Generation, Harvard Business School สหรัฐอเมริกา</li><li>- หลักสูตร TLCA Leadership Development Program, IMD Lausanne ประเทศสวิตเซอร์แลนด์</li><li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 สถาบันวิทยากรตลาดทุน (วศท.)</li><li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยากรพลังงาน รุ่นที่ 13/2562 สถาบันวิทยากรพลังงาน (วพน.)</li><li>- หลักสูตร Certified Financial Planner (CFP) รุ่นที่ 1/2552 สมาคมนักวางแผนการเงินไทย (TFPA)/ Financial Planning Standards Board (FPSB)</li></ul>				

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร		คุณสมบัติการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	ไม่มี	หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)		2561-ปัจจุบัน /	กรรมการบริหาร /	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
		- หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) รุ่นที่ 7/2561		2560-ปัจจุบัน	กรรมการ	
		- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 185/2557		2560-ปัจจุบัน	กรรมการอิสระ กรรมการ	
		- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 66/2550		2560-ปัจจุบัน	ตรวจสอบ และประธาน	
					กรรมการบริหารความเสี่ยง	
				2560-ปัจจุบัน	กรรมการ	
				2560-ปัจจุบัน	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
				2553-ปัจจุบัน	กรรมการ	
				2547-ปัจจุบัน	กรรมการ	
				2560-2566	กรรมการ	
หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ		- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 11 สถาบันวิทยากรตลาดทุน (วตท.)		2562-2565	ที่ปรึกษา	บมจ. เครือไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
		- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิชาการ พลังงาน รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยากร พลังงาน (วพน.)		2561-2564	กรรมการ	
		- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐรวมเอกชน (ปรอ.) ปี 2547 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร				

จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ

- บริษัทจดทะเบียน 4 บริษัท
- บริษัททั่วไป 3 บริษัท





ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
<b>5. นายไมเคิล เดวิด เทลบี</b> อายุ 71 ปี จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 3 ปี 7 เดือน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565) - กรรมการอิสระ	- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 182/2556 - หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ - Global Network of Director Institutes (GNDI) Conference ปี 2567 และ 2565 - The National Association of Corporate Directors (NACD) - Directorship Essentials: Compliance and Ethics ปี 2565 - Art of Directorship: Adaptive Governance ปี 2565 - Directorship Essentials: Risk Oversight and Management ปี 2564 - Art of Directorship: CEO Succession ปี 2564 - Art of Directorship: Strategy and Long-Term Value Creation ปี 2564				
	<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>	MINT	2556-ปัจจุบัน	กรรมการ	บจก. เอสซี ฟู้ดส์ (ประเทศไทย)
	- M.A., International Law & Finance, George Washington University - National Law Center สหรัฐอเมริกา	-	2532-ปัจจุบัน	กรรมการ	Ocean Beauty Seafoods Inc., สหรัฐอเมริกา
	- B.A., George Washington University สหรัฐอเมริกา		2558-2560	ที่ปรึกษารัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	กระทรวงศึกษาธิการ
	- Associate Electrical Engineering - Cornell University สหรัฐอเมริกา		2553-2554	กรรมการ	บมจ. ไทยพาณิชย์วินยอร์ดไลฟ์ ประกันชีวิต
			2542-2560	ประธาน	Kempinski Hotels
			2542-2558	กรรมการผู้จัดการ	บจก. จังลิ้นทรัพย์
			2542-2558	กรรมการผู้จัดการ	บจก. ทูเนดอวัลย์
	<b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร</b>				
	- ไม่มี				
<b>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</b>					
			- บริษัทจดทะเบียน	1 บริษัท	
			- บริษัททั่วไป	2 บริษัท	

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร		คุณสมบัติการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
6. นายนิติ โอสถานุเคราะห์ อายุ 52 ปี		คุณสมบัติการศึกษา / ประวัติการอบรม - ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมาย เศรษฐกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ และการเมือง Amherst College สหรัฐอเมริกา - มัธยมศึกษาปลาย Deerfield Academy สหรัฐอเมริกา	MINT 558,134,428 หุ้น (ร้อยละ 9.84 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)	2561-ปัจจุบัน	กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทนบรรษัทภิบาลและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน	บมจ. โอสถสกลา
จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 7 ปี 7 เดือน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2561)			บุคคลที่เกี่ยวข้องตามมาตรา 59 <sup>3</sup>	2562-ปัจจุบัน	กรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการการลงทุน	
- กรรมการ			38,867,909 หุ้น (ร้อยละ 0.69 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)	2563-ปัจจุบัน	กรรมการด้านการเงิน	
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร					กรรมการ	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ไม่มี					กรรมการและกรรมการผู้จัดการ	บมจ. คูนัมมิเตอร์ (ประเทศไทย)
หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)				2558-ปัจจุบัน	กรรมการและกรรมการผู้จัดการ	บจก. บางกอกอินเวสต์
- หลักสูตร The Board's Role in Mergers and Acquisitions (BMA) รุ่นที่ 3/2566				2558-ปัจจุบัน	กรรมการและกรรมการผู้จัดการ	บจก. พิชัยสวัสดิ์
- หลักสูตร Subsidiary Governance Program (SGP) รุ่นที่ 8/2567 และรุ่นที่ 5/2566				2555-ปัจจุบัน	กรรมการ	มูลนิธิโอสถานุเคราะห์
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 253/2561				2560-2565	กรรมการ คณะกรรมการกลุ่มอาเซียนและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และคณะกรรมการ	หอการค้าไทย
- หลักสูตร Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE) รุ่นที่ 18/2556				2547-2563	กฎหมาย ภาษี และกฎระเบียบ	บมจ. ประกันคุ้มภัย
				2534-2565	กรรมการ	บจก. โอสถานุเคราะห์โฮลดิ้ง

3 ข้อมูลดังกล่าวรวมถึงข้อมูลการถือหุ้นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการผู้บริหาร ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (1992) ซึ่งรวมถึงการถือหุ้นของคู่สมรส ผู้ถือหุ้นด้วยกันอันสามารถมีรายได้ ปุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ และมีบุคคลที่บุคคลดังกล่าวถือหุ้นรวมกันร้อยละ 30 ของจำนวนหลักทรัพย์ทั้งหมด และมีส่วนในการถือหุ้นมากที่สุดไม่บุคคลนั้น

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณสมบัติการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
<p>                     - หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 42/2556                      - หลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management (MFM) รุ่นที่ 9/2556                      - หลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) รุ่นที่ 15/2556                      - หลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Reporting (MFR) รุ่นที่ 17/2556                      - หลักสูตร Board Reporting Program (BRP) รุ่นที่ 10/2556                      - หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 49/2556                      - หลักสูตร Company Reporting Program (CRP) รุ่นที่ 5/2556                      - หลักสูตร Role of Compensation Committee (RCC) รุ่นที่ 13/2554                      - หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 27/2547                 </p>	<p>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท</li> <li>- บริษัททั่วไป 3 บริษัท</li> <li>- อสังหาริมทรัพย์ 2 องค์การ</li> </ul>				
	<p><b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการธนาคาร (วศบ.) รุ่นที่ 20 สถาบันวิทยาการธนาคาร</li> <li>- Global Business Leader รุ่นที่ 1 (GBL 1), Lead Business Institute</li> <li>- หลักสูตรพัฒนาความสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร รุ่นที่ 9 (พสบ.บ.ก.ทท.9), กองบัญชาการกองทัพไทย</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 15/2563 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.)</li> <li>- หลักสูตร Top Executive Program for Creative and Amazing Thai Services (TopCATS) รุ่นที่ 1/2562 สถาบันวิทยาการการค้า</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่นที่ 11/2561 สถาบันวิทยาการการค้า</li> </ul>				

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร		คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
7. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค อายุ 54 ปี จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 12 ปี 1 เดือน	กรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2556)  กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	คุณวุฒิการศึกษา	MINT	ปัจจุบัน	กรรมการบริษัทไมโคร	บมจ. ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล
		- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ Washington State University, Pullman, WA, สหรัฐอเมริกา	3,869,253 หุ้น (ร้อยละ 0.07 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	ปัจจุบัน	กรรมการ	บจก. พลุหลวง (รวมบริษัทในกลุ่ม 1 บริษัท)
		- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการตลาด Washington State University, Pullman, WA, สหรัฐอเมริกา	บุคคลที่เกี่ยวข้องตามมาตรา 59 <sup>4</sup>	ปัจจุบัน	กรรมการ	บจก. ไมเนอร์ บีเคเอส (รวมบริษัทในกลุ่ม 6 บริษัท)
			MINT	2568-ปัจจุบัน	ประธานกรรมการ	มูลนิธิไมเนอร์
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	- บุตรนายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการจัดการ		916,556,730 หุ้น (ร้อยละ 16.17 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	2558-ปัจจุบัน	กรรมการ	มูลนิธิไฮเน็ค
				2556-ปัจจุบัน	กรรมการ	บมจ. คริสเตียนเนลและเนลสัน (ไทย)
				2555-2562	กรรมการ	บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท
				2554-2566	Board of Trustee	โรงเรียนนานาชาติกรุงเทพ
และผู้บริหาร	- บุตรนายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการจัดการ	หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)		2553-2563	กรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ต่างประเทศและ	บมจ. เดอะ ไมเนอร์ฟู้ด กรุ๊ป
		- หลักสูตร The Board's Role in Mergers and Acquisitions (BMA) ปี 2568			ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ	
		- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 47/2547			กลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์	
				2549-2566	กรรมการ	บมจ. ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น
		จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ				
		- บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท				
		- บริษัททั่วไป 16 บริษัท				
		- องค์กร 2 องค์กร				

4 ข้อมูลดังกล่าวรวมถึงข้อมูลการถือหุ้นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการหรือผู้บริหาร ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (1992) ซึ่งรวมถึงการถือหุ้นของคู่สมรส ผู้ที่อยู่กินด้วยกันอันคล้ายเมีย บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ และมีนิติบุคคลที่บุคคลดังกล่าวถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 30 ของจำนวนหลักทรัพย์ออกเสียทั้งหมด และมีสัดส่วนการถือหุ้นมากที่สุด ไม่เกินบุคคลนั้น

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร		คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
8. นายเฉลิมมณเฑียร ฐิตติปรัชญาราชกาเรีย อายุ 60 ปี		คุณวุฒิการศึกษา - ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ สาขาอาณานิคม	MINT 14,579,682 หุ้น (ร้อยละ 0.26 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	ปัจจุบัน	กรรมการบริษัทในเครือ	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 17 ปี 1 เดือน		- ปริญญาตรี สาขา Computer Systems Analysis & Design ประเทศศรีลังกา		ปัจจุบัน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	ไมเนอร์ โฮเทลส์
กรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2551)						
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2563)		หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)			จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ	
และผู้บริหาร		- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 103/2551			- บริษัทจดทะเบียน	2 บริษัท
- ไม่มี						(เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย 1 บริษัท)
					- บริษัททั่วไป	206 บริษัท

9. นายโต ชิน ฮั้ว อายุ 58 ปี		คุณวุฒิการศึกษา - Directors' Duties, Responsibilities & Legal Obligations, Singapore Institute of Directors (SID)	MINT 279,450 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	ปัจจุบัน	กรรมการบริษัทในเครือ	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 0 ปี 8 เดือน				ปัจจุบัน	กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม	บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป
กรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2568)				ปัจจุบัน	ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด สิงคโปร์
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร				ปัจจุบัน	Committee Member	Restaurant Association of Singapore
และผู้บริหาร					จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ	
- ไม่มี					- บริษัทจดทะเบียน	1 บริษัท
					- บริษัททั่วไป	63 บริษัท
						1 องค์การ





▶ เอกสารแนบ

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
13. นางสมพรรณ กุลนันท	อายุ 49 ปี	MINT 904.062 หุ้น (ร้อยละ 0.02 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	ปัจจุบัน	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ไมเนอร์โฮเตลิง (ไทย) (รวมบริษัทในกลุ่ม 1 บริษัท)
	- ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2566)				
	- ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2566)				

### 13. นางสมพรรณ กุลนันท

อายุ 49 ปี

- ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน  
(แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2566)

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการ

และผู้บริหาร

- ไม่มี

### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สาขา Management & Strategy, Finance and Analytical Consulting, Kellogg School of Management, Northwestern University สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (หลักสูตรนานาชาติ) สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดย

### สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัท

ไทย (IOD)

- หลักสูตร Board That Makes a Difference Program (BMD) รุ่นที่ 9/2562
- หลักสูตร Fellow Member รุ่นที่ 39/2556 และ Director Certification Program (DOP) รุ่นที่ 178/2556

MINT  
904.062 หุ้น  
(ร้อยละ 0.02 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)

ปัจจุบัน

กรรมการผู้จัดการ

บจก. ไมเนอร์โฮเตลิง (ไทย) (รวมบริษัทในกลุ่ม 1 บริษัท)

2560-ปัจจุบัน

กรรมการ

บจก. ดีเจเอส พรอพเพอร์ตี้

2556-ปัจจุบัน

กรรมการ

บจก. ไมเนอร์ปีเคเอส

2556-ปัจจุบัน

กรรมการ

บจก. พนากรม

2555-ปัจจุบัน

กรรมการ

บจก. พลุหลวง

ปัจจุบัน

กรรมการ

มูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

ปัจจุบัน

กรรมการ

ESG Network สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

2567-ปัจจุบัน

กรรมการ

มูลนิธิทำนุผู้หญิงดุษฎีมาลา

2563-ปัจจุบัน

รองประธานกรรมการ

มูลนิธิโกลด์น ไทโรแองเกิ้ล เอเชียน

2560-ปัจจุบัน

กรรมการและเลขานุการ

มูลนิธิเพื่อการอนุรักษ์สัตว์ทะเลหายาก

2558-ปัจจุบัน

กรรมการและเลขานุการ

มูลนิธิไมเนอร์

2557-ปัจจุบัน

กรรมการ เจริญกิจและ

มูลนิธิโยเน็ค

เลขานุการ

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม		การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)		ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะเวลา 5 ปีย้อนหลัง	
	หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ		ช่วงเวลา		ตำแหน่ง บริษัท / ประเภทธุรกิจ	
<div>14. นายธิดา ศิริบุญฤทธิ์ อายุ 56 ปี</div> <div><div><div><div>- รองประธานฝ่ายการจัดการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2556)</div><div>- ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี</div><div>- เป็นผู้ทำบัญชีที่มีคุณสมบัติและเงื่อนไขของการเป็นผู้ทำบัญชีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า</div></div><div><div>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร</div><div>- ไม่มี -</div></div></div></div>	หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ		จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ			
	- หลักสูตร Sustainable Business Strategy รุ่นปี 2564, Harvard Business School Online Certification Program		- บริษัทจดทะเบียน		- บริษัท	
	- หลักสูตร Design Thinking รุ่นปี 2562		- บริษัททั่วไป		17 บริษัท	
	- หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นปี 2553 สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA)				7 องค์การ	
	- หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program รุ่นปี 2548 สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ (FAP)					
	คุณวุฒิการศึกษา		MINT		กรรมการ	
	- ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต		141,698 หุ้น		รองประธานฝ่ายการจัดการ	
	มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์		(ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)			
	การพัฒนาศูนย์ข้อมูลแห่งชาติ ปี 2568 (หลักสูตรและจำนวนชั่วโมงที่เรียนเกี่ยวกับด้านบัญชี)		2568-ปัจจุบัน		มูลนิธิไมเนอร์	
	หลักสูตร		ตัวโม่ง			
	Corporate Reporting Forum Code: 6810-06-033-013-01		6			
	Accounting Annual Conference 2025 Code: 6810-06-225-001-01		7			
	Accounting Annual Conference 2025 Code: 6811-06-225-003-01		7			
	Accounting Annual Conference 2025 Code: 6811-06-225-002-01		7			

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
15. นางสาวสรัญญา สุนทรส อายุ 53 ปี	คุณวุฒิการศึกษา - ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ Loyola University Chicago สหรัฐอเมริกา - ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์	MINT 374,352 หุ้น (ร้อยละ 0.01 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	2554-2565	ผู้อำนวยการกลุ่มบริษัทฝ่าย เคหะการบริษัท	บมจ. ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)			จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ	
- ไม่มี	- หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 17/2562 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 240/2560 - หลักสูตร Company Secretary Program (OSP) รุ่นที่ 49/2556			- บริษัทจดทะเบียน - บริษัททั่วไป	- บริษัท - บริษัท
	หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ				
	- หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นปี 2562 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และ สถาบันวิทยการตลาดทุน				
	- หลักสูตร Fundamental Practice for Corporate Secretary (FPCS) รุ่นที่ 25/2555 สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA)				



นอกจากนี้ในปี 2568 นางสาวสรัญญา สุนทรส รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท ได้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสัมมนาออนไลน์ ดังต่อไปนี้

- Director Forum 2568: Future-Ready Boards: Board Nomination and Compensation Strategies จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director's Briefing 1/2568: Future Economy 2568: Powered by Technology จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- National Director Conference 2568 ภายใต้ธีม "Stronger Together Through the World of Contradiction – อยู่อย่างยั่งยืน...ในโลกที่ยั่งยืน... จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Company Secretary Forum หัวข้อ Behind Closed Doors: Company Secretary Role in Boardroom Conflict Resolution จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- CYBER VISION 2568: Anticipate-Fortify-Innovate จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)
- SET Sustainability Forum 2/2568: Claims, Consequences, and Credibility: Capital Markets for Climate Action จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)
- สิ่งที่ดีควรรู้สำหรับเลขาธิการบริษัท ในเรื่อง IFRS S1 และ IFRS S2 จัดโดยสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA)
- ACMF ISSB Technical Virtual Training for Corporate Preparers จัดโดย the ASEAN Capital Markets Forum (ACMF) ร่วมกับ the International Sustainability Standards Board (ISSB)
- The ASEAN Corporate Governance Conference and Awards (ASEAN CGCA) 2568 จัดโดย Minority Shareholders Watch Group (MSWG) and Securities Commission Malaysia (SC Malaysia)
- Business Continuity Management (BCM) โดย Marsh Advisory จัดโดยบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- Minor Leadership Summit 2568 - The Future of Growth จัดโดยบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- Board Briefing: The Power of Artificial Intelligence จัดโดยบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- What Really Matters in the Age of AI จัดโดยบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- Minor's Executive Leadership Acceleration Program (M-LEAD Series II 2568) จัดโดยบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- กิจกรรมวันต่อต้านคอร์รัปชัน (ACT Day) จัดโดยบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จำนวน 6 ท่าน อ้างอิงตามการจัดหมวด GICS Industry : Hotels, Restaurants & Leisure ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568

#### นางสาวสุภา เจริญยิ่ง - กรรมการอิสระที่ไม่เป็นผู้บริหาร

นางสาวสุภาเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจตลาดทุนและการจัดการสินทรัพย์ โดยแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญด้านการเงินจากการดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของบริษัทหลักทรัพย์ ธนชาติ จำกัด (มหาชน) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Schroder Asset Management Limited ซึ่งมีความรับผิดชอบด้านการดำเนินงานในตลาดทุน การจัดทำรายงานทางการเงิน และระบบการควบคุมภายใน ประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงของเธอรวมถึงบทบาทผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลความเสี่ยงและมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนการดำรงตำแหน่งรองประธานสมาคมนักวางแผนการเงินไทย ซึ่งมีส่วนในการกำกับดูแลมาตรฐานการวางแผนทางการเงิน การรับรองคุณวุฒิ และการส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงในวิชาชีพ ประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมของเธอดูครอบคลุมการดำรงตำแหน่งกรรมการระดับสูงในธุรกิจค้าปลีก บริการผู้บริโภค และการศึกษา อาทิ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) และ กูร์เมต์ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ซึ่งช่วยเสริมความเข้าใจในพลวัตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมบริการ

ช่วงเวลา	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Hotels, Restaurants & Leisure
2568-ปัจจุบัน	Director of Asia Aviation Pcl.
2568-ปัจจุบัน	Director of Thai Air Asia Co., Ltd.
2564-ปัจจุบัน	Director of Learn Corporation Co., Ltd.
2563-ปัจจุบัน	Independent Director, Chairman of the Audit Committee, Chairman of the Nomination and Remuneration Committee of The One Enterprise Pcl.
2559-ปัจจุบัน	Director of Gourmet Asia Co., Ltd.
2561-2565	Director of Intermart (Thailand) Co., Ltd.
2560-2565	Director of Gourmet Enterprise Co., Ltd.
2558-2560	Independent Director of Big C Supercenter Pcl.
2557-2567	▲ Vice President of Thai Financial Planner Association (TFPA)
2553-2558	Independent Director of GMM Grammy Pcl.
2544-2561	▲ Managing Director of Thanachart Securities Pcl.
2539-2544	▲ Chief Executive Officer of Schroder Asset Management Limited,
2565-ปัจจุบัน	▲ Facilitator for Thai Institute of Directors Association (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Certification Program (DCP)</li> <li>- Director Accreditation Program (DAP)</li> <li>- Director's Role in Financial Statement</li> <li>- Role of the Chairman Program (RCP)</li> <li>- Refreshment Program (RFP): Joint venture Governance</li> <li>- Financial Statements for Directors (FSD): Financial Assessment I and II</li> <li>- The Art of Chairmanship</li> </ul>

\*\*\*\*\*

### นายจรัมพร โชติกเสถียร - กรรมการอิสระที่ไม่เป็นผู้บริหาร

นายจรัมพรมีประสบการณ์อย่างกว้างขวางในธุรกิจธนาคาร ตลาดทุน และการบิน พร้อมด้วยความเชี่ยวชาญเชิงลึกด้านการเงินและการบริหารความเสี่ยง เขาเคยดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประธานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ทางการเงิน การวางแผนเงินทุน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการปรับโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เขาเป็นผู้จัดตั้งสายงานบริหารความเสี่ยงของธนาคารไทยพาณิชย์ และมีความรับผิดชอบโดยตรงในระดับผู้บริหารต่อความเสี่ยงด้านเครดิต ตลาด การดำเนินงาน สภาพคล่อง และความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้บริหารของเขาในธุรกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างเข้มงวด ยังครอบคลุมการกำกับดูแลความเสี่ยงในระดับองค์กรและการปรับโครงสร้างทางการเงิน สำหรับประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรม เขาเคยดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัท สิงห์ เอสเตท จำกัด (มหาชน) และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคอื่น ๆ ซึ่งเชื่อมโยงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และบริการด้านการบริการ

ช่วงเวลา	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Hotels, Restaurants & Leisure
2564-ปัจจุบัน	Independent Director and Chairman of the Risk Management of Osotspa Pcl.
2563-ปัจจุบัน	Chairman of Clinixir Co., Ltd.
2560-ปัจจุบัน	Independent Director, Member of the Audit Committee and Chairman of the Risk Management Committee of Singha Estate Pcl.
2560-ปัจจุบัน	Director of The Thai Silk Company (Jim Thompson)
2560-2562	Director and Chairman of Corporate Governance Committee of Nok Airlines Pcl.
2558-2560	Director of Thai Smile Airways Co., Ltd.
2557-2560	▲ President and CEO of Thai Airways International Pcl.
2553-2557	▲ President of the Stock Exchange of Thailand
2541-2553	▲ Executive Vice President, SEVP Technology Group (2009-2010), EVP Global Transaction Service Division (2002-2008) and Risk Management and Planning Division (1999-2001) of Siam Commercial Bank

\*\*\*\*\*

### นางสาวคามิลล์ มา - กรรมการอิสระที่ไม่เป็นผู้บริหาร

นางสาวคามิลล์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการเงินและการลงทุนอย่างกว้างขวางจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและบทบาทที่ปรึกษา เธอเคยดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่การเงินของบริษัทจดทะเบียน และเป็นผู้บริหารระดับสูงในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งรับผิดชอบด้านการจัดสรรเงินทุน การวิเคราะห์ทางการเงิน และการกำกับดูแลการลงทุนในหลากหลายกลุ่มธุรกิจ ก่อนหน้านั้น เธอเคยทำงานเป็นนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ (Equity Analyst) ของ Morgan Stanley (Asia) Limited โดยให้บริการวิเคราะห์และประเมินมูลค่าบริษัทจดทะเบียน ประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงของเธอครอบคลุมบทบาทผู้บริหารและคณะกรรมการระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านการรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการลงทุน และการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านความยั่งยืน โดยมีการประเมินระบบควบคุมภายใน ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้าน ESG ที่เกิดขึ้นใหม่ในระดับองค์กร นอกจากนี้ เธอยังมีส่วนร่วมด้านกลยุทธ์การลงทุน และการกำกับดูแลในธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคและร้านอาหาร ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มอุตสาหกรรมร้านอาหารภายใต้การจัดการประเภทโรงแรม ร้านอาหาร และการพักผ่อน

ช่วงเวลา	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Hotels, Restaurants & Leisure
ปัจจุบัน	Facilitator for Thai Institute of Directors Association (IOD) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Certification Program (DCP)</li> <li>- Strategy; Developed and Facilitate Board Success in Finance and Investment (BFI)</li> <li>- Boards Role in Strategy Development</li> <li>- Board's Role in Mergers and Acquisitions (BMA)</li> <li>- Numerous Strategy and Risk CLMV Sessions</li> </ul>
2566-ปัจจุบัน	Independent Director, Member of the Risk Management Committee, and Member of the Nomination, Remuneration, Corporate Governance and Sustainable Development Committee of Osotspa Pcl.
2550-2552	Chief Financial Officer of HKSE Listed Company CTEI (Chia Tai Enterprise International - now no longer listed)
2547-2557	Member Group Finance Committee and Group Investment Committee Charoen Pokphand Group Co., Ltd. (Group Holding Company)
2541-2543	Financial Institutions Regional Equity Analyst of Morgan Stanley (Asia) Ltd.

\*\*\*\*\*

#### นายไมเคิล เดวิด เซลบี - กรรมการอิสระที่ไม่เป็นผู้บริหาร

นายไมเคิลมีประสบการณ์ในระดับผู้บริหารด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยง และอุตสาหกรรมบริการมาเป็นเวลากว่าสี่สิบปี ความเชี่ยวชาญด้านการเงินของเขาปรากฏชัดจากการดำรงตำแหน่งระดับสูง อาทิ หัวหน้าของ Touche Ross and Darmawan และกรรมการผู้จัดการของ Business Advisory Group ซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรงด้านการจัดทำรายงานทางการเงิน ระบบการควบคุมภายใน และงานให้คำปรึกษาทางธุรกิจ นอกจากนี้ เขายังเคยดำรงตำแหน่งกรรมการใน Banque Worms, International Capital Corporation และ Sedgewick Forbes Insurance Indonesia โดยรับผิดชอบด้านการจัดสรรเงินทุน การกำกับดูแลฐานะการเงิน และการกำกับดูแลทางการเงินของธุรกิจที่มีความหลากหลาย ในด้านการบริหารความเสี่ยง นายเซลบีเคยดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของ Crown Property Bureau โดยมีความรับผิดชอบในระดับผู้บริหารในการประเมินความเสี่ยงของสินทรัพย์ การติดตามผลการดำเนินงานของพอร์ตการลงทุน และการบริหารจัดการความเสี่ยงของสินทรัพย์อสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ รวมถึงมีประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรจากการทำงานในสถาบันการเงินและธุรกิจประกันภัย ความเชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมของเขาสะท้อนผ่านบทบาทผู้นำระดับสูงในภาคธุรกิจบริการ อาทิ ประธานกรรมการของ Kempinski Hotels S.A. ประธานของ Amedeo Hotels และกรรมการผู้จัดการของ CPB Property Co., Ltd. ซึ่งดูแลสินทรัพย์โรงแรมที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เช่น Hotel Bel-Air, Beverly Hills Hotel และ New York Palace Hotel แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์โดยตรงในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม รีสอร์ท และเรือสำราญ

ช่วงเวลา	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Hotels, Restaurants & Leisure
2532-ปัจจุบัน	Director of Ocean Beauty Seafoods Inc., USA
2556-ปัจจุบัน	Director of SC Films Thailand Co., Ltd.
2558-2560	Advisor to the Deputy Minister, Ministry of Education
2551-2555	Director SCB New York Life
2546-2554	Director of Rajadamri Hotel Pcl.
2542-2560	Chairman of Kempinski Hotels

ช่วงเวลา	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Hotels, Restaurants & Leisure
2542-2559	▲ Managing Director of Crown Property Bureau Thailand
2540-2542	▲ Chairman of Hotel Plaza Athenee
2535-2542	▲ President Amedeo Hotels responsible for Hotel Bel Air, Beverly Hills Hotel, New York Palace Hotel, Dorchester Hotel, Mandarin Manila
2529-2536	▲ Special Advisor of Accor (Sofitel and Novotel)
2529-2532	Director of Siam Citizens Leasing Thailand
2527-2531	Director of Banque Worms
2526-2532	Director of International Capital Corporation
2525-2538	▲ Managing Director Business Advisory Group of Corporate and Financial Advisory Firm
2525-2533	Director of Sedgewick Forbes Insurance Indonesia
2524-2530	Director of First Indo American Leasing Indonesia
2523-2552	▲ Executive Director of Airfast Indonesia, Cargo, Airline
2523-2525	▲ Financial: Partner of Touche Ross and Darmawan

\*\*\*\*\*

### นายนิติ โอสธานุเคราะห์ - กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

นายนิติมีประสบการณ์ในระดับผู้บริหารอย่างกว้างขวางในกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค การผลิต ประกันภัย และอสังหาริมทรัพย์ ความเชี่ยวชาญด้านการเงินของเขาปรากฏจากการดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารของบริษัท โอสธสกา จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์การลงทุน การจัดสรรเงินทุน และการกำกับดูแลด้านการเงินของธุรกิจเครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์ดูแลส่วนบุคคล ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และขนมขบเคี้ยว รวมถึงบทบาทผู้บริหารในบริษัท บางกอกอินเวสต์ จำกัด ซึ่งสนับสนุนการขยายธุรกิจและการตัดสินใจด้านการลงทุน ในด้านการบริหารความเสี่ยง เขาได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและกรรมการในบริษัท ประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน), บริษัท คุ้มภัยโตเกียวมารีน ประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และบริษัท ชาญอิสสระ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) โดยมีความรับผิดชอบครอบคลุมความเสี่ยงด้านการประกันภัย การรับประกันภัย การดำเนินงาน และการลงทุน ซึ่งสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมโดยตรงในการประเมินและบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรของธุรกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลและมีการใช้เงินลงทุนสูง แม้ว่าประสบการณ์ของเขาจะไม่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม ร้านอาหาร และการพักผ่อนโดยตรง แต่ภูมิลำเนาได้มอบมุมมองด้านผู้บริโภค การลงทุน และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณากลยุทธ์ การจัดสรรเงินทุน และประเด็นด้านความเสี่ยงของธุรกิจด้านการบริการได้อย่างเหมาะสม

ช่วงเวลา	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Hotels, Restaurants & Leisure
2561-ปัจจุบัน	▲ Executive Director, Member of the Nomination, Remuneration, Corporate Governance and Sustainable Development Committee, Member of the Risk Management Committee and Member of the Investment Committee of Osotspa Pcl.
2547-2563	Director of Safety Insurance Pcl.
2547-2561	Director, Member of the Risk Management Committee and Member of the Nomination and Remuneration of Cham Issara Development Pcl.
2554-2559	Director of Osotspa Beverage Co., Ltd.

\*\*\*\*\*



### นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค - กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

นายจอห์นมีประสบการณ์ด้านการดำเนินงานระดับสูงในอุตสาหกรรมร้านอาหารและธุรกิจอาหารมาเป็นเวลากว่ายี่สิบปี โดยเคยดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของกลุ่มบริษัทไมเนอร์ ฟู้ด ซึ่งรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานร้านอาหารทั้งในและต่างประเทศ การขยายแบรนด์ ระบบแฟรนไชส์ และการร่วมลงทุนในหลายประเทศ สะท้อนถึงประสบการณ์โดยตรงในกลุ่มอุตสาหกรรมร้านอาหาร ภายใต้การจัดประเภทโรงแรม ร้านอาหาร และการพักผ่อน นอกจากนี้ เขายังเคยดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการระดับนานาชาติของไมเนอร์ ฟู้ด โดยมีความรับผิดชอบในระดับผู้บริหารด้านการบริหารความเสี่ยง และเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับผู้บริหาร ดูแลความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและการดำเนินงานในตลาดต่างประเทศ ในบทบาทผู้บริหารดังกล่าว เขามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความผันผวนของอุปสงค์ โครงสร้างต้นทุน การขยายธุรกิจระหว่างประเทศ และการแข่งขันในเครือข่ายร้านอาหารขนาดใหญ่ แม้จะไม่ได้ดำรงตำแหน่งด้านการเงินโดยตรง แต่ความรับผิดชอบของเขาครอบคลุมการกำกับดูแลผลการดำเนินงานทางการเงิน การวางแผนลงทุน และการบริหารผลการดำเนินงานในระดับหน่วยธุรกิจ

ช่วงเวลา	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Hotels, Restaurants & Leisure
ปัจจุบัน	Director of Minor International Pcl.'s subsidiaries
ปัจจุบัน	Director of Plu Luang Limited (including 1 associate company)
ปัจจุบัน	Director of Minor BKH Limited (including 6 associate companies)
2549-2566	Director of Minor Corporation Pcl.
2553-2566	Director of The Minor Food Group Pcl.
2549-2565	▲ Chief Operation Officer International, Chief Operating Officer - Hot Chain, Vice President, General Manager and Director of Global Sourcing of The Minor Food Group Pcl.
2555-2562	Director of S&P Syndicate Pcl.
2545-2548	▲ General Manager and Operations Manager of Burger (Thailand) Ltd.
2543-2545	▲ Business Development Manager of Fountain Division Coca-Cola North America, USA
2541-2543	▲ Account Executive of The Coca-Cola Company, USA

\*\*\*\*\*

#### หมายเหตุ:

- ▲ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ที่ปรึกษา หรือวิทยากร

ประสบการณ์ของกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) ได้รับการประเมินโดยพิจารณาจากบทบาทและความรับผิดชอบในระดับผู้บริหารเป็นหลัก มากกว่าการระบุข้อความทั่วไปเกี่ยวกับความสามารถ ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลด้าน ESG ที่มีความโปร่งใสและสามารถเปรียบเทียบได้



## เอกสารแนบ 2 รายละเอียดการดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร ในบริษัทย่อย บริษัทร่วมหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัท	นายวิลเลียม เอ็ดมุนด์ โยเน็ค	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคามิลล์ มา	นายไมเคิล เดวิด เซลบี	นายนิติ โสภณคุณเคราะห์	นายจอห์น สก็อต โยเน็ค	นายเอมมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชกาเรีย	นายโช ติน ยัว	นายชัยพัฒน์ โพธิ์บุญ	นายเกิ้น ฉันทิกุล	นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์	นางชมพรรณ กุลนิเทศ
บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	X	•	•	•	•	•	•	*	*				
บริษัท สยาม ชัคเชส เรียดดี้ จำกัด								•		•	•		
บริษัท เจ้าพระยา รัชชอร์ จำกัด	•							•					
บริษัท หัวหิน รัชชอร์ จำกัด								•					
บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด								•					
บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด								•					
บริษัท ลายัน วิลเลจ เรสซิเดนซ์ จำกัด								•		•			
บริษัท แมริม เทอเรซ รัชชอร์ จำกัด	•							•					
บริษัท สมุย รัชชอร์ แอนด์ สปา จำกัด								•		•			
บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน)	•							X					
บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด								•		•			
บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด								•		•			
บริษัท บ้านโบราณ เชียงราย จำกัด								•					
บริษัท เอชแอนด์โอ พาร์ค จำกัด								•					
บริษัท โคโค ปาล์ม โฮเทล แอนด์ รัชชอร์ จำกัด								•					
บริษัท โกโก้ รัชชอร์ เอชั่น จำกัด								•					
บริษัท สมุย บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด								•		•			
บริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด								•					
บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด								•					
บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด								•					
บริษัท สมุย บีช เรสซิเดนซ์ จำกัด								•					
บริษัท ลายัน ฟอเรสต์ จำกัด								•					
บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ จำกัด								•					
บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด								•					
บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด								•		•			
บริษัท ไมเนอร์ ชัพพลาย เซน โซลูชั่นส์ จำกัด										•			
บริษัท สถาบันการจัดการธุรกิจบริการและการโรงแรมแห่งเอเชีย จำกัด	•							•		•			
Eutopia Holdings Private Limited	•							•					
Harbour View Corporation Limited	•							•					
R.G.E. (HKG) Limited	•							•					
Serendib Hotels Pcl.								•					
บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด								•		•			
บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด								•		•			

บริษัท	นายวิลเลียม เอ็ดมุนด์ ไฮเน็ค	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคณิศร มา	นายเมธี เดวิด เซลบี	นายณิธิ โอสธานุเคราะห์	นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	นายเอมมานูเอล ลูดี ดิลิปรัจ ราชากริเย	นายโซ ชิน ฮัว	นายชัยพัฒน์ โพทรัพย์	นายโกสิน วัฒนกุล	นางอรกานดา อรรถวิทย์	นางชมพวรรณ กุลนิเทศ
บริษัท ไมเนอร์ สกาย ไรเดอร์ จำกัด										•			
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)										•	•		
บริษัท ราชดำริ เรสซิเดนซ์ จำกัด	•						•						
บริษัท ราชดำริ ลอดจิ้ง จำกัด							•						
บริษัท ซูม่า กรุงเทพ จำกัด	•						•						
The Wolseley Hospitality Group Holdings Limited	•						•				•		
บริษัท อวาดีนะ ฮิลล์ จำกัด							•			•			
บริษัท ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง จำกัด							•						
บริษัท ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง 2 จำกัด							•						
Arabian Spas (Dubai) (LLC)	•						•						
MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd.									•				
Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	•												
PT Lodging Management (Indonesia) Limited										•			
Jada Resort and Spa (Private) Limited							•						
Kalutara Luxury Hotel and Resort (Private) Limited							•						
P H Resorts (Private) Limited							•						
Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	•						•						
Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	•						•						
O Plus E Holdings Private Limited	•						•						
Rani Minor Holding Limited							•						
PT Wika Realty Minor Development							•						
MHG GP Pte. Ltd.									•				
Plexus Maldives Private Limited	•						•						
MHG Continental Holding (Singapore) Pte. Ltd									•				
MHG AWIL PTE. LTD.									•				
Royal Minor Hotels Limited													
Minor Hotels Europe and Americas S.A.	•						•				•		
Minor Continental Holding (Luxembourg) I S.A.R.L							•				•		
Minor Hotel Group MEA DMCC							•						
MHG Lesotho (Proprietary) Limited							•	•					
Rani Minor Holding II Limited							•						
Barbarons Beach Hotel MHG Limited							•						
Crystal Plaza Resorts Private Limited							•						
บริษัท เวอริตา เอ็มเช็ชชี จำกัด							•				•		

บริษัท	นายวิลเลียม เอ็ดเวิร์ด ไฮเน็ค	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคณิศา มา	นายไมเคิล เดวิด เซลบี	นายนิติ โอสธานุเคราะห์	นายจอนห์ ลักทอน ไฮเน็ค	นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชกาเรีย	นายไซ ชิน ฮัว	นายชัยพัฒน์ โพธิ์พูน	นายโกสิน วัฒนกุล	นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์	นางชมพวรรณ กุลนิเทศ
MHG Australia Holding Pte. Ltd. ("MHGAH")									•				
Minor Hotels Australasia Limited และบริษัทย่อย								•					
บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	•							•	•	•			
บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด								•					
บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด								•					
Delicious Food Holding (Singapore) Pte. Ltd.									•				
MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd.									•				
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd.	•								•	•			
Liwa Minor Food & Beverage LLC								•	•				
The Food Theory Group Pte. Ltd.									•				
Dining Collective Pte. Ltd.									•				
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	•							•	•				
Over Success Enterprise Pte. Ltd. และบริษัทย่อย									•				
Patara Fine Thai Cuisine Limited								•			•		
SingCo Trading Pte. Ltd.									•		•		
Spoonful Pte. Ltd.								•	•				
Minor BT Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("Minor BT")									•				
BTG Holding Company Pte. Ltd.									•				
บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด								•					
บริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด										•			
บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	•									•			
บริษัท ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด										•			
บริษัท เดอะ กู๊ดไลฟ์ โกลบอล จำกัด										•			
บริษัท ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ จำกัด										•			
บริษัท ไมเนอร์ แฟชั่น จำกัด										•			

x = ประธานกรรมการ • = กรรมการ \* = กรรมการบริหาร

## เอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท

## หัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ชื่อ	นายวินชัย จงฟูสุวรรณ
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน
คุณวุฒิการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาตรี สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> </ul>
ประวัติการอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI Governance: Primer to Deep (2025) จัดโดย ISACA</li> <li>TTT Tech Forum Bangkok (2025) จัดโดย TechTalkThai</li> <li>Business Leader Summit (2025), จัดโดย บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด</li> <li>Integration ESG into Internal Audit (2025) จัดโดย บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด</li> <li>AI Lab for Assurance (2025) จัดโดย บริษัท ดีลอยท์ ทัช โธมัส ไซยาศ สอบบัญชี จำกัด</li> <li>มาตรการป้องกันการทุจริตและการสร้างธรรมาภิบาลของบริษัทเอกชนในประเทศไทยที่ประกอบธุรกิจทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ</li> <li>Internal audit strategy development: A workshop for success (2025), Wolters Kluwer</li> <li>การตรวจสอบการรักษาค่าความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ จัดโดย สมาคมผู้ตรวจสอบและควบคุมระบบสารสนเทศ (2024) ISACA</li> </ul>
ประสบการณ์การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>General Manager ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)</li> <li>ผู้จัดการอาวุโส ฝ่าย Risk Assurance บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด</li> </ul>

## หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

ชื่อ	นายต่อพงษ์ เหมือดชัยภูมิ
ตำแหน่ง	รองประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลองค์กร
คุณวุฒิการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท สาขา Business Economics and Auditing, Copenhagen Business School</li> <li>อนุปริญญา สาขาการบริหารการเงินและบัญชี University of Southern Denmark</li> <li>อนุปริญญา สาขาการบริหารธุรกิจ Copenhagen Business School</li> </ul>
ประวัติการอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>How to Develop a Risk Management Plan (HRP รุ่นที่ 14/2560) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL รุ่นที่ 18/2562) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>Executive Leadership Acceleration (2023-2024) จัดโดย International Institute for Management Development (IMD)</li> <li>Executive Leadership Acceleration (2025) จัดโดย International Institute for Management Development (IMD)</li> <li>TCLA Executive Development Program (2025) จัดโดย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย</li> </ul>





ประสบการณ์การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้จัดการ ฝ่าย Business Operational Risk Management ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)</li> <li>• ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)</li> <li>• Head of Department for Public Service Sector บริษัท ดีลอยท์ ประเทศเดนมาร์ก [Deloitte Denmark (Original name: Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited)]</li> </ul>
หน้าที่และความรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาและดูแลกรอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ : พัฒนาและกำกับดูแลนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติตามกฎระเบียบให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับและนโยบายภายในองค์กร รวมถึงจรรยาบรรณทางธุรกิจ กฎจรรยาบรรณของคู่ค้าธุรกิจ นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน</li> <li>• สร้างความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ : ติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน และข้อกำหนดทางกฎหมายของบริษัททั่วทั้งองค์กร</li> <li>• พัฒนาและดำเนินการฝึกอบรมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ : พัฒนา ออกแบบและดำเนินการโครงการฝึกอบรมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อเพิ่มความตระหนักรู้และความเข้าใจของพนักงานบริษัท</li> <li>• รายงานผลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ : ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหาร</li> </ul>

## ▶ เอกสารแนบ

#### เอกสารแนบ 4

(1) ทรัพย์สินถาวรหลักของบริษัทและบริษัทย่อย

กลุ่มบริษัทที่มีทรัพย์สินหลักที่เน้นการประกอบธุรกิจ โดยแยกเป็นธุรกิจได้ดังนี้

ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการโรงแรมและธุรกิจอื่น

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	11	218/2-3 หมู่ 10 เมืองพัทยา	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 หลัง 4 ชั้น และ 10 ชั้น จำนวน 298 ห้อง	69.34	73.91
		อ.บางละมุง จ.ชลบุรี				
บริษัทย่อย						
บจก. หัวหิน วิลเลจ	36	43/1 ถ.เพชรเกษม	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 12 หลัง จำนวน 187 ห้อง	199.80	117.60
		อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์				
บจก. บ้านโบราณ เชียงราย	822	229 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง จำนวน 61 ห้อง	34.50	14.30
		จ.เชียงราย				
บจก. สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา	14	499 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน	เป็นเจ้าของ	- ดินที่โฉนด 15 หลัง	11.56	10.60
		จ.เชียงราย				
บจก. สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา	14	99/9 หมู่ 1 ต.ปอผุด	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น จำนวน 106 ห้อง	867.20	874.88
		อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี				
บจก. สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา	5	53/5 หมู่ 4 ต.ดลิ่งงาม	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม จำนวน 58 ห้อง	135.80	188.82
		อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี				

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บจก. เจ้าพระยา รีซอร์ท์	27	257/1-3 ถ.เจริญนคร แขวงลำโพง เขตธนบุรี กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 7 ชั้น 2 หลัง จำนวน 408 ห้อง และอาคาร ที่จอดรถ 7 ชั้น 1 หลัง	211.19	223.74
				- อาคารโรงแรม 26 ชั้น 1 หลัง จำนวน 248 ห้อง		
				- ส่วนปรับปรุงที่ดิน		
บมจ. โรงแรมราชนิติ	10	ถ.ราชดำริ กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 7 ชั้น 1 หลัง 8 ชั้น 1 หลัง และ 9 ชั้น 1 หลัง จำนวน 354 ห้อง	249.96	270.62
				- อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง และ อาคาร 2 ชั้น 17 หลัง จำนวน 76 ห้อง		
บจก. แมริม เทอเรซ ริชาร์ด	37	อ.แมริม จ.เชียงใหม่	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น	150.08	167.02
				- ที่ดินและอาคารวิลล่า 1 ชั้น 83 หลัง		
บจก. เอ็ม ไอ สแควร์	42	หาดไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น	2,303.58	2,305.51
				- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น 8 หลัง จำนวน 265 หลัง และอาคาร 1 ชั้น 3 หลัง		
	37	หาดไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสำนักงานขาย	9.55	8.42
				- ส่วนปรับปรุงสำนักงานขาย		

\* รวมสิ่งปลูกสร้างในอนาคตตามเงื่อนไขสัญญา

## ► เอกสารแนบ

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
Minor Hotel Group (Maldives) Private Limited	-	เกาะ Kihavah Huravalhi สาธารณรัฐมัลดีฟส์	เป็นเจ้าของ	- อาคารวิลล่า 1 ชั้น 79 หลัง	ณ 31 ธ.ค. 2568 994.38	ณ 31 ธ.ค. 2567 1,113.17 -ไม่มี-
Jada Resort and Spa (Private) Ltd.	21	ประเทศศรีลังกา	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้นและ 3 ชั้น จำนวน 6 หลัง จำนวน 105 ห้อง	531.85	616.40 -ไม่มี-
บจก. ราชดำริ ลอดจิจ	3	159 ถ.ราชดำริ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 22 ชั้น จำนวน 224 ห้อง	1,236.45	1,324.29 -ไม่มี-
Minor Hotels Australasia Limited และบริษัทย่อย	-	หาดแหลมใหญ่ อ.เกาะ สมุย จ.สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงที่ดิน	5.90	7.04 -ไม่มี-
บจก. สมุย บีช คลับ โฮเทนอร์	20	ประเทศนิวซีแลนด์ และประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน อาคารโรงแรม สำนักงาน และ ส่วนปรับปรุงอาคาร	1,142.74	1,201.00 886.78
บจก. เอ็มเอชจี กรุ๊ป	23	หาดไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน สำนักงานขาย ร้านอาหาร และสระว่ายน้ำ	2,439.83	2,463.59 -ไม่มี-
บจก. โคโค ปาล์ม โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท	60	168 หมู่ 6 หาดลายัน ซอย 4 ต.เชิงทะเล อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม จำนวน 72 ห้อง	1,412.06	1,449.78 -ไม่มี-
MHG Australia Investment Pty. Ltd.	-	219 หมู่ 5 ต.อ่างทอง อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารวิลล่า 1 ชั้น 60 หลัง	3,358.02	3,383.97 -ไม่มี-
		ต.บางม่วง อ.ตะกั่วป่า จ.พังงา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน	3,079.70	3,154.62 -ไม่มี-
		ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม จำนวน 272 ห้อง		
		ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม จำนวน 301 ห้อง	210.11	142.65 210.11

เอกสารแนบ

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2568	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
Hoi An Riverpark Hotel Company Limited	-	ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง จำนวน 94 ห้อง	174.56	194.55 -ไม่มี-
Bai Dai Tourism Company Limited	-	ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 3 หลัง จำนวน 63 ห้อง	366.95	429.52 -ไม่มี-
Sothea Pte. Ltd	-	ประเทศกัมพูชา	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง จำนวน 39 ห้อง	122.01	144.13 -ไม่มี-
Sands Hotels Holdings (Namibia) (Proprietary) Limited	-	ประเทศนามิเบีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม จำนวน 173 ห้อง	262.41	300.83 -ไม่มี-
Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited	12,3088 เอเคอร์	ประเทศบอตสวานา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม จำนวน 196 ห้อง	1,395.15	1,500.39 -ไม่มี-
The Wolseley Hospitality Group	-	สหราชอาณาจักร	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	895.02	1,148.05 -ไม่มี-
Minor Hotels Zambia Limited	-	ประเทศแซมเบีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 แห่ง จำนวน 385 ห้อง	799.00	708.00 -ไม่มี-
บจก. โกโก้ ริเวอร์ไซด์	6	ต.ป้อมคู่ อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม	260.03	268.53 -ไม่มี-
MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd	100,368 ตารางเมตร	ประเทศมาเลเซีย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงที่ดิน และอาคาร โรงแรม จำนวน 90 ห้อง	743.96	746.54 -ไม่มี-
บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์	-	แขวงดงพินเิน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงอาคาร	172.99	181.45 -ไม่มี-



บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
Minor Hotels Europe and Americas S.A. และบริษัทย่อย	-	ประเทศไนเญโรป และละตินอเมริกา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน อาคารโรงแรม และ ส่วนปรับปรุงอาคาร	ณ 31 ธ.ค. 2568 84,098.84	ณ 31 ธ.ค. 2567 2,087.02
บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป	-	88 ถ.รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงอาคาร	28.48	34.04
บจก. สถาบันการจัดการธุรกิจ บริการและการโรงแรมแห่งเอเชีย	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงอาคาร	14.77	18.61
Crystal Plaza Resorts Private Limited	100,981 ตาราง เมตร	เกาะฮาวอดด้า สาธารณรัฐมัลดีฟส์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงที่ดิน - อาคารโรงแรม	1.25 1,004.64	1.08 1,101.01
บจก. โกโก้ เรสซิเด้นท์	15	168/18 หมู่ 6 หาดลาหยัน ซอย 4 ต.เชิงทะเล อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน	372.99	350.13
AVC Timeshare LLC	-	สหรัฐอเมริกาบริบทเรตส์	เป็นเจ้าของ	- อาคาร และร้านอาหาร	35.05	40.50
บจก. หัวหิน รีทอร์ต	2	ถ.เพชรเกษม อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์	เป็นเจ้าของ	- อาคาร	48.00	48.00
PT. WIKI Realty Minor Development	-	สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม	1,345.99	-
บจก. อาร์มิน ซิสเต็มส์	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านค้า	48.89	43.60
บจก. ไมเนอร์ แฟชั่น	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านค้า	6.32	7.21
บจก. ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านค้า	2.82	4.10
บจก. ซัมมีย์ ยูนิเวิร์ส (ประเทศไทย)	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านค้า	16.18	-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน ณ 31 ธ.ค. 2568 ณ 31 ธ.ค. 2567 (ล้านบาท)
รวม อื่น ๆ					114,810.26 27.85	110,732.34 32.15
รวมธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น						114,838.11 110,764.49
หมายเหตุ:						

1 ปี 2567 บริษัทได้ปรับโครงสร้างธุรกิจจัดจำหน่ายยาอยู่ภายใต้การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ จึงตัดสินใจจัดจำหน่ายให้โดยรวมกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมเพื่อให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างดังกล่าว

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และผลิดิตสินค้า

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2568 ณ 31 ธ.ค. 2567 (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
บมจ. เดอะ ไลน์เนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	296.45	302.48
432	166/71-73 หมู่ที่ 2 ต.บ่อผุด		เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร 3 ชั้น 3 คูหา	54.02	54.16
ตารางเมตร	อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี					
48 ตาราง	44/68 ถ.จริยสุนิหวงศ์ แขวงวัด		เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร 4 ชั้น 1 คูหา		
เมตร	ท่าพระระ เขตบางกอกใหญ่					
	กรุงเทพฯ					
บจก. สเวนเซนต์ (ไทย)	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	116.21	115.98
บจก. เบคริโอจอร์ ประเทศไทย	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	253.63	304.13
บจก. ไลน์เนอร์ แดรี่	29	อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน อาคาร และส่วนปรับปรุง อาคาร	233.78	228.31
บจก. ไลน์เนอร์ ดีคิว	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	86.36	81.71
บจก. เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสโตรองต์	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	238.10	263.43
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	-	สาธารณรัฐสิงคโปร์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	168.22	158.15
The Minor Food Group (China) Limited	-	สาธารณรัฐประชาชนจีน	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	30.12	34.70
Over Success Enterprise Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	-	สาธารณรัฐประชาชนจีน	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	195.43	233.33

▶ เอกสารแนบ

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2568 ณ 31 ธ.ค. 2567 (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	-	ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	72.80	86.24 -ไม่มี-
Primacy Investment Limited	-	สาธารณรัฐมอริเชียส	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	7.79	12.59 -ไม่มี-
Minor Food (Seychelles) Limited	-	สาธารณรัฐเซเชลส์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	6.38	8.83 -ไม่มี-
Benihana (U.K.) Limited	-	สหราชอาณาจักร	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	87.75	94.07 -ไม่มี-
บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	121.96	- -ไม่มี-
บริษัท กาก้า เบฟเวอร์จิสส์ (ประเทศไทย) จำกัด	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	33.80	- -ไม่มี-
Primacy Food (Maldives) Pvt. Ltd.	-	สาธารณรัฐมัลดีฟส์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	5.11	- -ไม่มี-
บจก. ซิคเก้น ไทม์	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	-	30.37 -ไม่มี-
บจก. สฟุนฟูล (ประเทศไทย)	-	ประเทศไทย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงร้านอาหาร	-	110.47 -ไม่มี-
บจก. นวศรี แมงมุมเพคเจอริง	13	60/185 หมู่ 19 ซอย 17 นิคมอุตสาหกรรม นวนคร อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน อาคาร และส่วนปรับปรุง อาคาร	128.14	129.15 -ไม่มี-
รวมธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์					2,136.05	2,248.10

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนของบริษัทและบริษัทย่อย

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ขนาดที่ดิน	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท) ณ 31 ธ.ค. 2568	ณ 31 ธ.ค. 2567 (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน
บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า	8	218 หมู่ 10 เมืองพัทยา	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 3 ชั้น		58.55	50.73	-ไม่มี-
อ.บางละมุง จ.ชลบุรี								
	2	889 หมู่ 3 หาดไม้ขาว จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 2 ชั้น		40.17	47.95	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์	3	101/97 นิคมอุตสาหกรรม	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน		7.99	7.99	-ไม่มี-
นวนคร หมู่ 20 ต.คลองหนึ่ง								
อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี								
บจก. เจ้าพระยา รัชดร์ท	-	257/6 ถ.เจริญนคร แขวงลำห้	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า		658.60	703.63	-ไม่มี-
เขตธนบุรี กรุงเทพฯ								
บจก. เอ็ม ไอ สแควร์	1	889/1 ต.ไม้ขาว อ.ถลาง	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า		61.99	66.42	-ไม่มี-
จ.ภูเก็ต								
บจก. สมุย บีช คลับ โดเนนอร์	20	239-239/1 หมู่ 3 ต.ไม้ขาว	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า		59.00	61.53	-ไม่มี-
อ.ถลาง จ.ภูเก็ต								
บจก. ทิวหิน รีสอร์ท	591 ตารางวา	ต.เชิงทะเล อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน		82.95	82.95	-ไม่มี-
Minor Hotels Europe and	-	ประเทศสเปน	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร		55.70	71.57	-ไม่มี-
Americas S.A.								
รวมอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน						1,024.95	1,092.77	





มูลค่าสุทธิทางบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

สินทรัพย์	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 2568	31 ธ.ค. 2567		31 ธ.ค. 2568	31 ธ.ค. 2567
ที่ดินและส่วนปรับปรุง ที่ดิน	63,472.07	63,220.27	ไม่จำกัดอายุการให้ ประโยชน์ และ 20 ปี	63,082.47	60,546.09
อาคารและส่วนปรับปรุง อาคาร	122,950.80	117,512.56	อายุสัญญาเช่า และ 20 ปี	53,891.69	52,466.50
เครื่องจักร เครื่องตกแต่ง ติดตั้งและอุปกรณ์อื่น	40,852.15	39,505.87	3 - 15 ปี	10,639.51	10,173.30
ยานพาหนะ	568.82	575.93	5 - 10 ปี	123.52	118.66
งานระหว่างก่อสร้าง	3,509.91	3,423.99	-	3,423.48	3,321.02
รวม	231,353.75	224,238.62		131,160.67	126,625.57

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนมีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

สินทรัพย์	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 2568	31 ธ.ค. 2567		31 ธ.ค. 2568	31 ธ.ค. 2567
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	244.59	251.36	ไม่จำกัดอายุการให้ ประโยชน์ และ 20 ปี	134.73	143.48
อาคารและส่วนปรับปรุง อาคาร	2,621.52	2,643.29	อายุสัญญาเช่า และ 20 ปี	890.22	949.29
รวม	2,866.11	2,894.65		1,024.95	1,092.77

## (2) ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

สินทรัพย์	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 2568	31 ธ.ค. 2567		31 ธ.ค. 2568	31 ธ.ค. 2567
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	9,385.15	8,420.60	ไม่มากกว่า 40 ปี	5,227.06	4,845.94
ทรัพย์สินทางปัญญา	655.38	664.29	อายุสัญญา และ 10 ปี	506.66	521.99
ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์	618.17	650.34	10 ปี	373.64	436.18
ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์	172.64	178.95	10 ปี	44.66	51.51
ค่าความนิยม	14,016.62	13,745.09	-	13,874.27	13,230.13
เครื่องหมายการค้า	47,083.85	45,252.75	-	46,924.31	45,090.13
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	8,671.86	7,401.57	อายุสัญญา และ 10 ปี	2,136.16	1,531.26
โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระหว่างติดตั้ง	408.54	438.89	-	351.76	382.12
อื่น ๆ	437.10	435.63	-	436.89	435.49
<b>รวม</b>	<b>81,449.31</b>	<b>77,188.11</b>		<b>69,875.41</b>	<b>66,524.75</b>

## (3) ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

สินทรัพย์	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่		ภาระผูกพัน ณ 31 ธ.ค. 2568
	31 ธ.ค. 2568	31 ธ.ค. 2567	
อสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย	2,659.23	1,952.70	-
สถานที่พักผ่อนแบบปันส่วนเวลา	158.25	133.18	-
<b>รวม</b>	<b>2,817.48</b>	<b>2,085.88</b>	<b>-</b>

## (4) นโยบายการลงทุน

จากงบการเงินเฉพาะของบริษัทสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า ในธุรกิจโรงแรม อาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นจำนวนรวม 10,036 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.62 ของสินทรัพย์รวม ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายลงทุนผ่านบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า โดยบริษัทจะพิจารณาลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับสินค้าและบริการในระดับที่สมบูรณ์ เหนือความพึงพอใจของลูกค้า

สำหรับการกำกับดูแลบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า บริษัทได้แต่งตั้งผู้บริหารของบริษัทเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า เพื่อร่วมดำเนินธุรกิจของบริษัทดังกล่าว นอกจากนี้ บริษัทยังมอบหมายให้ตัวแทนของบริษัทในฐานะผู้ถือหุ้นเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อพิจารณาออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามนโยบายและหลักการของบริษัท

(5) การประเมินมูลค่าทรัพย์สิน

รายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	พื้นที่	ผู้ประเมินราคา ทรัพย์สิน/ ผู้ควบคุม การปฏิบัติงานหรือผู้ ประเมินหลัก	วัตถุประสงค์การ ประเมินราคา ทรัพย์สิน	วันที่รายงาน
ที่ดิน - ทวีปยุโรป และอเมริกา	50,321.42	709,894 ตารางเมตร	Kroll Advisory, S.L.U. and Coldwell Banker Richard Ellis	เพื่อแสดงมูลค่าของที่ดิน ด้วยวิธีการตีราคาใหม่ ตามนโยบายการบัญชี ของบริษัท	31 ธันวาคม 2568 และ 31 ธันวาคม 2567
ที่ดิน - ทวีปอื่นๆ	12,502.53	145,609 ตารางวา	บริษัท เอเจนซี ฟอร์ เรียล เอสเตท แอฟแฟร์ส จำกัด	ของบริษัท	31 ธันวาคม 2567



## เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติในการทำบุญแลกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ

เปิดเผยไว้บนเว็บไซต์ของบริษัท:

<https://www.minor.com/th/corporate-governance/cg-guidelines>

<https://www.minor.com/en/corporate-governance/code-of-conduct>

## เอกสารแนบ 6 รายงานคณะกรรมการชุดย่อย

### รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

#### องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 ท่าน ได้แก่ นางสาวสุภา เจริญยิ่ง เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ นายจรัมพร โชติกเสถียร และนางสาว คามิลล์ มา เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และผู้อำนวยการกลุ่มบริษัทฝ่ายตรวจสอบภายในเข้าร่วมประชุมด้วยในฐานะเลขานุการ และผู้ประสานงาน

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทให้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอบทานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน การตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต พร้อมกันนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้พยายามสนับสนุนและส่งเสริมให้บริษัทมีการปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีของบริษัทจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนให้การแนะนำในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในที่ดีต่อผู้บริหาร รวมทั้งได้ทบทวนถึงกิจกรรมอื่น ๆ ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับภาวะเสี่ยงและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

คณะกรรมการตรวจสอบได้พบและหารือกับฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัท เพื่อทบทวนและประเมินผลเกี่ยวกับนโยบายและหลักการทางบัญชี แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีและการเงิน การประเมินการควบคุมภายในและแผนงานการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบได้ร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัทอย่างอิสระหนึ่งครั้ง โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อหารือเกี่ยวกับแผนการสอบบัญชี ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือทุจริต นอกจากนั้น คณะกรรมการตรวจสอบยังได้ทบทวนและรับรองข้อมูลรายงานทางการเงินสำหรับทุก ๆ สิ้นไตรมาส รวมถึงทำการประเมินผลและนำเสนอข้อเสนอนี้ต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการทำให้มั่นใจได้ว่าข้อบกพร่องด้านการควบคุมภายในต่าง ๆ จะได้รับการดำเนินการแก้ไขและป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่เหมาะสมเพื่อป้องกันหรือลดทอนผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น คณะกรรมการตรวจสอบดำเนินการทบทวนและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัทในการอนุมัตินโยบายและหลักการทางบัญชีรวมถึงการรายงานรายการระหว่างกัน

ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทมีหน้าที่ประเมินความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและข้อบกพร่องในการควบคุมภายในของบริษัทผ่านกิจกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นระบบโดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ด้านรายงานทางการเงิน ด้านการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับภายในกลุ่มบริษัท ผลการตรวจสอบภายในจะถูกนำเสนอหารือกับผู้บริหารของหน่วยงานรับตรวจเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานแก้ไขปรับปรุงร่วมกันและรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทยังทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการความสะดวกและเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับการปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกลุ่มบริษัท ผ่านกระบวนการการตรวจสอบภายใน การติดตามผลภายหลังจากการตรวจสอบภายใน และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนั้น ยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจในเรื่องการควบคุมภายในที่สำคัญและการบริหารความเสี่ยงสำหรับการดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งการให้คำแนะนำในการป้องกันการทุจริตให้กับหน่วยงานในบริษัทและยังทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่มบริษัทในภาพรวม



## การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในปีที่ผ่านมา

ในปี 2568 คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สอบทานและอนุมัติงบการเงินรวมของบริษัทสำหรับรายไตรมาสและประจำปีโดยได้พิจารณารายการเกี่ยวโยงกันที่เกิดขึ้นในรอบปี 2568 มีความสมเหตุสมผลและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทอย่างเหมาะสม รวมทั้งได้ทำการประเมินและให้คำแนะนำกับคณะกรรมการบริษัท
2. ทบทวนสถานะของบริษัทด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทในทุก ๆ ไตรมาส
3. พิจารณาความสำเร็จของบริษัทในด้านประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงการใหม่ ๆ และบริษัทลูกในต่างประเทศ
4. สอบทานความเหมาะสมและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายใน รวมถึงการพิจารณาความเป็นอิสระของการตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบยังอนุมัติแผนการตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทและพิจารณารายงานผลการตรวจสอบภายในและแผนการแก้ไขปรับปรุงจากฝ่ายบริหาร
5. ประสานงานกับคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
6. พิจารณาอย่างอิสระและแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัทและอนุมัติค่าสอบบัญชีสำหรับปี 2568 ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตโดยไม่มีเจ้าหน้าที่บริษัทเข้าร่วม
7. พิจารณาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงสร้างของคณะกรรมการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงกระบวนการสื่อสารและการรายงานข้อมูลการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับรองรายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ประเด็นสำคัญจะถูกนำเสนอขึ้นหรือในการประชุมคณะกรรมการบริษัท

## ทั้งนี้ จากการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็น ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. รายงานทางการเงิน ในปี 2568 มีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้ระบบการควบคุมภายในสำหรับการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างเหมาะสม
2. บริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ
3. บริษัทมีระบบการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ สินทรัพย์ของบริษัทได้รับการป้องกันและดูแลรักษาเป็นอย่างดี การบันทึกรายการทางบัญชีมีความเหมาะสม และทรัพยากรได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
4. กิจกรรมการระดมทุนและการลงทุนของบริษัท รวมถึงการประเมินมูลค่าสินทรัพย์และการออกหุ้นกู้ พร้อมกับแผนการบริหารจัดการเงินทุน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และได้เปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสม
5. ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัท ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
6. ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ได้แก่ บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม
7. รายการระหว่างกันซึ่งเกิดขึ้นในปี 2568 มีความสมเหตุสมผลและเป็นไปอย่างเหมาะสมเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท
8. ในปี 2568 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 4 ครั้ง โดยเป็นการทบทวนและสอบทานข้อมูลรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทซึ่งได้รับการรับรองโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต รวมทั้งพิจารณาผลของการตรวจสอบภายในและการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงของทั้งกลุ่มบริษัท

รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบมีดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนครั้งที่ประชุม
1. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	ประธานกรรมการตรวจสอบ	4/4
2. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการตรวจสอบ	4/4
3. นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการตรวจสอบ	4/4

9. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการตรวจสอบได้เสนอต่อคณะกรรมการบริษัทให้แต่งตั้งบริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอเอส จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทสำหรับรอบบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568 การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและค่าสอบบัญชีจะได้นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติในการประชุมสามัญประจำปี

นางสาวสุภา เจริญยิ่ง

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

## รายงานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนซึ่งปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน เพื่อความเป็นกลางและเป็นไปตามแนวปฏิบัติของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรรมการอิสระ ทำหน้าที่กำกับดูแลและให้ความมั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท และตามกรอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ในปี 2568 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้จัดประชุมทั้งหมด 3 ครั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท โดยมีรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนปัจจุบันแต่ละท่านดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนครั้งที่ประชุม
1. นางสาวคามิลล์ มา	ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	3/3
2. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	3/3
3. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	3/3

หมายเหตุ: นายนิติ โอสธานุเคราะห์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการกำหนดค่าตอบแทนในเดือนกุมภาพันธ์ - พฤศจิกายน 2568 โดยเข้าร่วมประชุมครบทั้ง 2 ครั้งนับตั้งแต่ได้รับการแต่งตั้ง ทำให้กรรมการกำหนดค่าตอบแทนทุกท่านในปัจจุบันเป็นกรรมการอิสระทั้งคณะ สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้รายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการบริษัททุกครั้ง ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

- ทบทวนและอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของประธานคณะกรรมการจัดการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท และผู้บริหารระดับสูง รวมถึงรายละเอียดการจัดสรรค่าตอบแทนระยะยาว (Long-Term Incentive Plan – LTIP) สำหรับโครงการที่มีกำหนดสิ้นสุดในปี 2568 และสำหรับโครงการต่อไปในปี 2569 - 2571 โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ที่กำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุดมีความเหมาะสมและเหมาะสม
- ทบทวนและรับทราบรายงานความคืบหน้าของแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท เพื่อสนับสนุนความต่อเนื่อง มั่นคง และการเติบโตในระยะยาวขององค์กร
- พิจารณานุมัติรายชื่อผู้บริหารที่มีสิทธิเข้าร่วมโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program – EJIP) สำหรับปี 2568 รวมถึงทบทวนความเหมาะสมของโครงการสำหรับผู้เข้าร่วมที่เป็นต่างชาติ และรับทราบข้อเสนอทางเลือก
- ทบทวนและให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ของผู้บริหารสำหรับปี 2568 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และเป้าหมายของบริษัท
- พิจารณาและอนุมัติการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและการต่ออายุสัญญาจ้างงาน รวมถึงรับทราบความคืบหน้าเกี่ยวกับโครงสร้างคณะกรรมการจัดการ
- ทบทวนความเพียงพอของกฎบัตรของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนและเห็นว่าไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข
- ทบทวนและรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูง (C-Suite) เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกับมาตรฐานค่าตอบแทนในอุตสาหกรรม

- รับทราบรายงานผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานประจำปี 2568 และข้อมูลเชิงลึกต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร

ในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนนั้น คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมั่นใจว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ นอกจากนี้ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนยังเชื่อมั่นที่จะกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

นางสาวคามิลล์ มา

ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

หมายเหตุ: สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนการกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงได้ในหัวข้อ 7.4 และการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงสุดและแผนสืบทอดงานในหัวข้อ 8.1.1 (2)

รายงานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งหมด 3 ท่าน แสดงถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการกำกับดูแลอย่างเป็นอิสระ โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทในการสรรหาและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท กำหนดองค์ประกอบและค่าตอบแทนที่เหมาะสมของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย กำกับดูแลกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของคณะกรรมการ รวมถึงการพัฒนาและดำเนินการให้บริษัทปฏิบัติตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

ในปี 2568 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีการจัดประชุมรวมทั้งหมด 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาเรื่องสำคัญต่าง ๆ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ซึ่งการประชุมนี้ได้จัดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และสอดคล้องกับกรอบการกำกับดูแลกิจการของบริษัท รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการแต่ละท่านสามารถสรุปได้ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนครั้งที่ประชุม
1. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	2/2
2. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	2/2
3. นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	2/2

คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการได้รายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการบริษัททุกครั้ง ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

- พิจารณาสรรหาและเสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการแทนกรรมการที่ต้องออกตามวาระ และเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีพิจารณาอนุมัติ
- ทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย ให้สอดคล้องกับแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยพิจารณาถึงความหลากหลาย ประสบการณ์ทางวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญ ทักษะเฉพาะทางที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ความเป็นอิสระ และส่งเสริมความหลากหลายทางเพศที่เหมาะสม พร้อมทั้งเสนอแนะการปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล
- ทบทวนค่าตอบแทนกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย โดยเปรียบเทียบกับรายงานผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการ และคำนึงถึงความสมเหตุสมผลและความเหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ของกรรมการ และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีพิจารณาอนุมัติ
- พิจารณาและอนุมัติแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2568 ของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งประกอบด้วยแบบประเมินรายบุคคล แบบประเมินคณะกรรมการทั้งชุด และแบบประเมินคณะกรรมการชุดย่อย และนำเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยต่อคณะกรรมการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา และส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ทบทวนแนวปฏิบัติและแนวทางการกำกับดูแลกิจการของบริษัทให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยงานกำกับดูแลทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมรับทราบผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศต่อเนื่องเป็นปีที่ 13 จากผลสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2568 ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และผลการจัดอันดับให้อยู่ใน 50 อันดับบริษัทจดทะเบียนชั้นนำในอาเซียน จากงาน ASEAN Corporate Governance Awards 2025 ในการประเมินระดับภูมิภาค ASEAN Corporate

Governance Scorecard (ACGS) นอกจากนี้ คณะกรรมการเห็นชอบให้มีการร่างแนวทางกำกับกับการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไม่เกิน 9 ปี เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาแนวปฏิบัติและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

- ทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการและนโยบายที่เกี่ยวข้อง และเห็นว่ายังคงมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการและบริษัท
- รับทราบรายงานสรุปการแจ้งเบาะแสจากคณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการนั้น คณะกรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเป็นสำคัญ โดยคณะกรรมการเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตได้อย่างยั่งยืน แนวทางเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของคณะกรรมการในการส่งเสริมแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จในระยะยาวต่อไป

นางสาวสุภา เจริญยิ่ง

ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

หมายเหตุ: สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อ 8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ



## รายงานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

เรียน ท่านผู้ถือหุ้น บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและความยั่งยืน และได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงขึ้นมา เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญของบริษัท ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ ความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ตลอดจนการกำหนดแนวทาง นโยบายและกระบวนการในการควบคุมและลดความเสี่ยงดังกล่าว

คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง มีสมาชิกที่ไม่เป็นผู้บริหาร 4 ท่าน โดยมีนายจรัมพร โชติกเสถียร ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ในปี 2568 คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการจำนวน 4 ครั้ง ในระหว่างเดือนมกราคมถึงธันวาคม โดยเป็นไปตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงได้รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ การกำหนดแนวทาง นโยบายและกระบวนการในการติดตามผล และการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งรายงานผลการประชุมของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบ

รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนครั้งที่ประชุม
1. นายจรัมพร โชติกเสถียร	ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	4/4
2. นายนิติ โอธานุเคราะห์	กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	4/4
3. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	4/4
4. นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	4/4

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่สำคัญของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

- สอบทานและพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายในทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดีของบริษัท แนวทางการประเมินความเสี่ยง นโยบายและกระบวนการจัดการความเสี่ยง
- รับรายงานกิจกรรมการจัดการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส และพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยรวมที่บริษัทยอมรับได้ และกลยุทธ์ของบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านองค์กร ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และความเสี่ยงภายนอก ตลอดจนแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- สอบทานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับความชัดเจนของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยมีจุดมุ่งหมายให้แต่ละธุรกิจของบริษัทมีการจัดการในทิศทางเดียวกัน

- สอบทานการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งจะถูกระบุในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1 One Report)
- รับรายงานกิจกรรมการจัดการด้านความยั่งยืนรายไตรมาส และพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการโครงการพัฒนาความยั่งยืน การบริหารและประสิทธิภาพตามเป้าหมายด้านความยั่งยืนของบริษัท
- สอบทาน พิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหาร และให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ และยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนและเป้าหมายในระยะยาวด้านความยั่งยืนของบริษัท
- ติดตามผลกระทบของความเสี่ยงทางการเงินต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะปัญหาด้านเงินเพื่อ ความผันผวนของค่าเงิน และการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย รวมถึงแผนการลดความเสี่ยงดังกล่าวในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- ติดตามผลกระทบของความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์และความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของธุรกิจอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในภูมิภาคที่มีโอกาสเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท
- ติดตามความเสี่ยงทางด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และความเสี่ยงด้านการคุ้มครองข้อมูลอย่างใกล้ชิด โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการปฏิบัติตามกฎหมาย การโจมตีทางไซเบอร์ ประสิทธิภาพในการจัดทำแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุง การโจมตีรูปแบบใหม่ และภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นใหม่

โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า ในปี 2568 บริษัทมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง เครื่องมือบริหารความเสี่ยง นโยบายและแนวทางในการส่งเสริมกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งทำให้บริษัทสามารถกำหนดแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีการติดตามและทบทวนการดำเนินงานตามแผนการบริหารและกำกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ คณะกรรมการยังมีความเห็นว่า บริษัทมีความตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนอย่างเพียงพอ และมีการพัฒนาการจัดการด้านธรรมาภิบาลด้านกลยุทธ์และแผนงานที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลและจัดการความเสี่ยงและโอกาสเหล่านี้

นายจรัมพร โชติกเสถียร

ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

## เอกสารแนบ 7 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า

## ไมเนอร์ โฮเทลส์

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1 บริษัท สยาม ซัคเซส เรสลิต์ จำกัด ("SSR")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	6,261,000	MINT	60.0%
2 บริษัท เจ้าพระยา ริชอร์ท จำกัด	โรงแรมและศูนย์การค้า	ประเทศไทย	12,000,000	SSR	81.2%
3 บริษัท หัวหิน ริชอร์ท จำกัด ("HHR")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	2,000,000	MINT	100.0%
4 บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	2,500,000	HHR	50.0%
5 บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	HHR	50.0%
6 บริษัท ลายัน วิลเลจ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	HHR	50.0%
7 บริษัท แมริม เทอเรซ ริชอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	3,000,000	MINT	71.0%
รวมหุ้นที่ถือโดย RHC					
8 บริษัท สมุย ริชอร์ท แอนด์ สปา จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	160,000	MINT	100.0%
9 บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน) ("RHC")	โรงแรม	ประเทศไทย	45,000,000	MINT	99.2%
10 บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด ("MI")	โรงแรม	ประเทศไทย	100,000	MINT	100.0%
11 บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	3,500,000	MINT	100.0%
12 บริษัท บ้านโบราณ เชียงราย จำกัด ("BBC")	โรงแรม	ประเทศไทย	1,650,000	MINT	100.0%
13 บริษัท เอชแอนด์โอ พาร์ค จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	7,670,000	BBC	50.0%
14 บริษัท โคโค ปาล์ม โฮเทล แอนด์ ริชอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	5,530,000	MINT	100.0%
15 บริษัท โกโก้ ริครีเอชัน จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100,000	MINT	100.0%
16 บริษัท สมุย บีช คลับ อินเนอร์ จำกัด	โรงแรมและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
17 บริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ("RGP")	ศูนย์การค้า	ประเทศไทย	750,000	MINT	100.0%
18 บริษัท นายณ์ แอนด์ อารีจิติ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	15,000,000	RGP	40.0%
19 บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ("MST")	ธุรกิจสปา	ประเทศไทย	410,000	MINT	100.0%
20 บริษัท สมุย บีช เรสซิเดนซ์ จำกัด ("SBR")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
21 บริษัท ลายัน ฟอเรสต์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	SBR	50.0%
22 บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	SBR	50.0%
23 บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
24 บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด ("MHG")	บริหารโรงแรม	ประเทศไทย	1,079,307	MINT	100.0%
25 บริษัท ไมเนอร์ ซัพพลาย เซน โซลูชันส์ จำกัด	บริหารงานจัดซื้อ	ประเทศไทย	262,515	MINT	100.0%
26 บริษัท สถาบันการจัดการธุรกิจบริการ และการโรงแรมแห่งเอเชีย จำกัด	โรงเรียนการบริหารจัดการโรงแรม	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
27 RGR International Limited ("RGR")	บริหารจัดการ	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	100,000	MINT	100.0%
28 Eutopia Private Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	1,000,000	RGR	50.0%
29 Harbour View Corporation Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	11,000,000	RGR	30.4%
30 R.G.E. (HKG) Limited	บริหารจัดการ	ประเทศฮ่องกง	100,000	MINT	100.0%



	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
31	M & H Management Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
32	Lodging Investment (Labuan) Limited ("LIL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศมาเลเซีย	1,000	MINT	100.0%
33	Serendib Hotels Pcl.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	75,514,738	LIL	25.0%
34	Minor International (Labuan) Limited	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	12,501,000	MINT	100.0%
35	AVC Club Developer Limited	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
36	AVC Vacation Club Limited ("AVCVC")	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
37	บริษัท ฮอลิเดย์ โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	10,000	AVCVC	25.0%
38	บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ อินเตอร์เนชั่น จำกัด	บริหารจัดการ	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
39	บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	7,810,750	MINT	60%
40	บริษัท ไมเนอร์ สกาย โรดเดอร์ จำกัด	ธุรกิจบันเทิง	ประเทศไทย	290,000	MINT	100.0%
41	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	514,710,383	MINT	35.9%
42	Minor Continental Holding (Mauritius) ("MCHM")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	13,500	MINT	100.0%
43	บริษัท ราชดำริ เรสซิเดนซ์ จำกัด ("RRL")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	5,000,000	MI	100.0%
44	บริษัท ราชดำริ ลอดจิ้ง จำกัด ("RLL")	โรงแรม	ประเทศไทย	300,000	MI	100.0%
45	บริษัท ชูมา กรุงเทพฯ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	160,000	RLL	51.0%
46	The Wolseley Hospitality Group Holdings Limited และบริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	สหราชอาณาจักร	23,335,391	MI	74.0%
47	บริษัท อวาตินะ ฮิลล์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50,000	RRL	50.0%
รวมหุ้นที่ถือโดย SBR						
48	บริษัท ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	500,000	RRL	50.0%
49	บริษัท ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง 2 จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	500,000	RRL	50.0%
50	Arabian Spas (Dubai) (LLC)	ธุรกิจสปา	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	300	MST	49.0%
51	Hospitality Investment International Limited ("HIIL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	10,000,000	MHG	100.0%
52	MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MHGIH")	บริหารจัดการ	ประเทศสิงคโปร์	59,059,572	MHG	100.0%
53	MHG International Holding (Mauritius) ("MHGIHM")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MHG	100.0%
54	MHG Deep Blue Financing	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	200,000	MHG	50.0%
55	Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	โรงแรม	ประเทศกัมพูชา	100,000	MHG	35.0%
56	Lodging Management (Mauritius) Limited ("LMM")	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	HIIL	100.0%
57	PT Lodging Management (Indonesia) Limited	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อินโดนีเซีย	1,500	HIIL	93.3%
58	Jada Resort and Spa (Private) Limited ("Jada")	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	445,237,494	HIIL	95.0%



บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
59 Kalutara Luxury Hotel and Resort (Private) Limited	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	538,134,856	Jada	100.0%
60 PH Resort (Private) Ltd.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	271,767	HIIL	49.9%
61 Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	2	HIIL	50.0%
62 Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	2	HIIL	50.0%
63 O Plus E Holdings Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศ สาธารณรัฐมัลดีฟส์	1,050,000	LMM	50.0%
64 Rani Minor Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	50,000,000	MHGIH	25.0%
65 PT Wika Realty Minor Development	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอินโดนีเซีย	170,000	MHGIH	75.0%
66 MHG GP Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	5,150,002	MHGIH	50.0%
67 Plexus Maldives Private Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	471,600	MHGIH	50.0%
68 MHG Continental Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MHGCHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	3,518,000	MHGIH	100.0%
69 MHG AWIL PTE. LTD.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	10	MHGIH	50.0%
70 Royal Minor Hotels Limited	บริหารจัดการ	ประเทศญี่ปุ่น	480,000	MHGIH	50.0%
71 Minor Hotels Europe and Americas S.A. ("MHEA") และบริษัทย่อย	โรงแรม	ประเทศในยุโรปและ ละตินอเมริกา	435,745,670	MHGCHS	99.5%
72 Minor Continental Holding (Luxembourg) I S.A.R.L	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศลักเซมเบิร์ก	12,500	MHEA	100.0%
73 Minor Hotel Group MEA DMCC ("MHG DMCC")	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	50	MHGIHM	100.0%
74 MHG Lesotho (Proprietary) Limited	โรงแรม	ประเทศเลโซโท	12,628	MHGIHM	46.9%
75 MHG Signity Assets Holding (Mauritius) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100,000	MHGIHM	50.0%
76 Rani Minor Holding II Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	50,000	MHGIHM	49.0%
77 Barbarons Beach Hotel MHG Limited	แอร์พอร์ตเล้าจ์	ประเทศสาธารณรัฐ เซเชลส์	100	MHG DMCC	40.0%
78 Crystal Plaza Resorts Private Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	200,000	MHG DMCC	60.0%
79 บริษัท เวิร์ตา เอ็มเอชจี จำกัด	ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ	ประเทศไทย	50,000	MST	100.0%
80 MHG Australia Holding Pte. Ltd. ("MHGAH")	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	1	MHGIH	100.0%
81 MHG Hotel Holding Australia Pty. Ltd. ("MHH")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	15,300,100	MHGAH	100.0%
82 Minor Hotels Australasia Limited และ บริษัทย่อย	บริหารด้านที่พักอาศัย	ประเทศ ออสเตรเลียและ ประเทศนิวซีแลนด์	189,131,898	MHH	100.0%



## ไมเนอร์ ฟู้ด

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1	บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ("MFG")	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	32,730,684	MINT	99.7%
2	บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	1,000,000	MFG	100.0%
3	บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด	ผลิตและขายไอศกรีม	ประเทศไทย	4,360,000	MFG	100.0%
4	บริษัท ไมเนอร์ ดีคว จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	160,000	MFG	100.0%
5	บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	3,700,000	MFG	100.0%
6	บริษัท เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสเตอรองต์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	9,220,000	MFG	100.0%
7	บริษัท พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	1,050,000	MFG	49.9%
8	บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	450,000	MFG	51.0%
9	International Franchise Holding (Labuan) Limited ("IFH")	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศมาเลเซีย	1,800,000	MFG	100.0%
10	Primacy Investment Limited ("Primacy")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	145,314,741	MFG	100.0%
11	บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด	ผลิตส่วนประกอบอาหาร	ประเทศไทย	4,100,000	MFG	20.0%
12	บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ("MF Holding")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	3,050,000	MFG	100.0%
13	Delicious Food Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("DFHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	9,201,000	Primacy	100.0%
14	MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGIHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	95,237,745	Primacy	100.0%
15	Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGS") และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	326,086	Primacy	100.0%
16	Liwa Minor Food & Beverage LLC	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศ สาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	25,000	Primacy	49.0%
17	The Food Theory Group Pte. Ltd. ("Food Theory")	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	338,000	MFGS	100.0%
18	Dining Collective Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	200,000	MFGS	50.0%
19	Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. ("DFHA")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	10	DFHS	100.0%
20	Minor DKL Food Group Pty. Ltd. และ บริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลียและ ประเทศนิวซีแลนด์	46,000,000	DFHA	70.0%
21	Over Success Enterprise Pte. Ltd. และ บริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	10,000	MFGIHS	100.0%
22	Patara Fine Thai Cuisine Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	สหราชอาณาจักร	13,700,000	MFGIHS	50.0%
23	TCC Holding Joint Stock Company	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศเวียดนาม	4,120,000	MFGIHS	100.0%
24	SingCo Trading Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	978,917,378	MFGIHS	100.0%
25	Spoonful Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	21,000	Primacy	100.0%
26	Le Kein Investment Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	VND	MFGS	50.0%
				2,000,000,000		





	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
27	City Donut Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	100,000	Food Theory	50.0%
28	Minor BT Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("Minor BT")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	79,955,600	Primacy	100.0%
29	BTG Holding Company Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	1,000	Minor BT	25.1%
30	บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	1,290,000	MFG	70.0%
31	บริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด	ผลิตสินค้าอุปโภค	ประเทศไทย	100,000	MCL	100.0%

**ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์**

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นใน ประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการ ถือหุ้น
1	บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MCL")	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	489,770,722	MINT	99.9%
2	บริษัท อาร์มิน ซิสเต็มส์ จำกัด ("Armin")	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	1,100,000	MCL	100.0%
3	บริษัท ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	40,000	MCL	100.0%
4	บริษัท เดอะ กู๊ดไลฟ์ โกลบอล จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	700,000	MCL	100.0%
รวมหุ้นที่ถือโดย MLL						
5	บริษัท ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ จำกัด ("MLL")	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	350,000	MCL	100.0%
6	บริษัท เอสมิโด แฟชั่นส์ จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	13,000,000	MCL	90.8%
7	บริษัท ไมเนอร์ แฟชั่น จำกัด ("MF")	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	300,000	MCL	100.0%
8	บริษัท ปิปปิ มาร์ท (ไทยแลนด์) จำกัด	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	4,080,000	Armin	42.0%
9	บริษัท ชันนียส์ ยูนิเวอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	10,000	MF	51.0%



## รายงานทางการเงิน



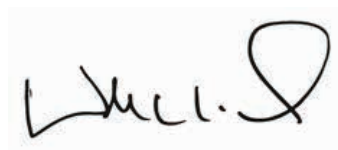
- รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ  
ต่อรายงานทางการเงิน
- จบการเงิน

## รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับผิดชอบต่อรายงานทางการเงินของบริษัทและบริษัทย่อย ซึ่งจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย โดยได้มีการพิจารณาเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ รวมทั้งจัดให้มีและดำรงไว้ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน อย่างเพียงพอ และทันเวลา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ โดยคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 คน เพื่อกำกับดูแลงบการเงินและประเมินระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งได้แสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะบริษัท แสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดถูกต้อง เป็นจริงในสาระสำคัญแล้ว



นายวิลเลียม เอ็ลลส์วู๊ด ไฮเน็ค

ประธานกรรมการ

## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอผู้ถือหุ้นของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

### ความเห็น

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงฐานะการเงินรวมของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (บริษัท) และบริษัทย่อย (กลุ่มกิจการ) และฐานะการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 และผลการดำเนินงานรวมและผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ รวมถึงกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

### งบการเงินที่ตรวจสอบ

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการประกอบด้วย

- งบฐานะการเงินรวมและงบฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568
- งบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน และ
- หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการซึ่งประกอบด้วยนโยบายการบัญชีที่มีสาระสำคัญและหมายเหตุเรื่องอื่นๆ

### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในส่วนของความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มกิจการและบริษัทตามประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี รวมถึงมาตรฐานเรื่องความเป็นอิสระที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจริยบรรณอื่น ๆ ตามประมวลจริยบรรณดังกล่าว ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับรอบระยะเวลาปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ
<b>มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของเครื่องหมายการค้า</b>	
ตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 7 ของงบการเงินรวมเกี่ยวกับการประมาณการทางบัญชีที่สำคัญและการใช้วิจารณ์ฐานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องหมายการค้า และหมายเหตุ 21 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	วิธีการตรวจสอบมีดังนี้
กลุ่มกิจการมีเครื่องหมายการค้ามูลค่า 46,924 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับส่วนงานธุรกิจโรงแรม กลุ่มกิจการต้องทำการทดสอบการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้าอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำความเข้าใจ และประเมินข้อมูลส่วนประกอบในประมาณการกระแสเงินสด และกระบวนการที่ใช้ในการคำนวณ รวมถึง การทดสอบการคำนวณของผู้บริหาร</li> <li>• ประเมินสมมติฐานที่สำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการคาดการณ์ โดยการเปรียบเทียบกับตัวเลขในอดีตและการคาดการณ์สถานะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม สมมติฐานดังกล่าวรวมถึง อัตราการเติบโตของธุรกิจ ประมาณการต้นทุนและประมาณการค่าใช้จ่ายในอนาคต</li> <li>• ทดสอบตัวแปรที่สำคัญที่นำมาใช้ในการพิจารณาอัตราคิดลดและทดสอบการคำนวณของอัตราดังกล่าว</li> <li>• ประเมินความเหมาะสมของการคำนวณค่าความอ่อนไหวในแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด การประมาณมูลค่าของเครื่องหมายการค้ามีความอ่อนไหวตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรในสมมติฐานที่สำคัญในกรณีที่อัตราดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ จะเป็นผลที่คาดการณ์ได้ถึงค่าเผื่อการด้อยค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</li> <li>• ประเมินความเหมาะสมของการเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน รวมถึงการเปิดเผยเกี่ยวกับสมมติฐานที่สำคัญ และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวในสมมติฐานนั้น ๆ</li> </ul>
ผู้บริหารได้จัดทำการประเมินการด้อยค่าของยอดเครื่องหมายการค้าโดย	จากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ข้าพเจ้าพบว่าข้อสมมติฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการพิจารณาการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้ามีความสมเหตุสมผลตามหลักฐานที่มีอยู่
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คำนวณมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ของแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดโดยวิธีคิดลดกระแสเงินสด วิธีการดังกล่าวคิดลดประมาณการกระแสเงินสด (รายได้ และค่าใช้จ่าย) สำหรับแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดกลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน และคิดมูลค่าสุดท้ายด้วยอัตราการเติบโตของธุรกิจคงที่ภายหลังจากช่วงเวลาในประมาณการ</li> <li>2. เปรียบเทียบผลลัพธ์ของมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด กับมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์แต่ละหน่วย</li> </ol>	จากการทดสอบการด้อยค่าประจำปี ผู้บริหารสรุปว่าไม่มีค่าเผื่อการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 โดยสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ได้มีการเปิดเผยในหมายเหตุ 21 ของงบการเงิน
ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเนื่องจากมูลค่าของเครื่องหมายการค้ามีมูลค่าประมาณร้อยละ 13 ของสินทรัพย์รวม และการประมาณการกระแสเงินสดในแต่ละปีมีความเกี่ยวข้องกับการใช้วิจารณ์ฐานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอ้างอิงสมมติฐานต่างๆ ที่มีผลมาจากการคาดการณ์สถานะตลาดและเศรษฐกิจในอนาคต	

## ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วย ข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น ข้าพเจ้าคาดว่าข้าพเจ้าจะได้รับรายงานประจำปีภายหลังวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของข้าพเจ้าต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่น และข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการคือ การอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ หรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่าการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับคณะกรรมการตรวจสอบ

## ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่องบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้ โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็น เพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มกิจการและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่อง เว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มกิจการและบริษัท หรือหยุดดำเนินงาน หรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ช่วยผู้บริหารในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มกิจการและบริษัท



### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูง แต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์อย่างสมเหตุสมผลได้ว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการ หรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับผู้ประกอบวิชาชีพและการสังเกต และสงสัยเกี่ยวกับผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติงานตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจาก การทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงผลข้อมูล การแสดงผลข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของกลุ่มกิจการและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชี และการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร
- สรุปร่วมกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มกิจการและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มกิจการและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอ โครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการ และเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่
- วางแผนและปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มกิจการเพื่อให้ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการหรือหน่วยธุรกิจภายในกลุ่มกิจการเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแล และการสอบทานงานตรวจสอบที่ทำเพื่อวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบกลุ่มกิจการ ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบ และข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายใน หากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่คณะกรรมการตรวจสอบว่า ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมด ตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระและการดำเนินการเพื่อขจัดอุปสรรคหรือมาตรการป้องกันของข้าพเจ้า (ถ้ามี)

จากเรื่องที่สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรอบระยะเวลาปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชี เว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว

บริษัท ไฟร์วอลล์เฮอร์สเคอเปอรัส เอบีเอเอส จำกัด

**ไพบูล ตันกุล**

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4298

กรุงเทพมหานคร

13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	9	9,596,482,347	13,318,965,221	926,649,616	452,755,511
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	10	15,911,601,577	13,970,341,432	4,622,813,994	5,359,822,028
สินค้าคงเหลือ	12	3,921,480,327	3,917,636,079	4,602,359	4,186,367
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	13	2,817,479,669	2,085,878,879	-	-
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	6	71,635,401	719,230,325	71,244,293	719,230,325
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	14	4,733,036,220	3,411,883,130	66,099,234	105,082,154
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	15	941,484,188	3,863,645,057	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		37,993,199,729	41,287,580,123	5,691,409,496	6,641,076,385
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	10	2,139,769,726	640,902,352	1,404,695,306	322,744,129
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	16	-	-	7,239,350,375	8,644,535,375
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	16	9,944,964,176	8,764,311,277	2,796,269,856	2,796,269,856
เงินลงทุนในส่วนได้เสียในการร่วมค้า	16	2,065,177,764	2,482,743,503	-	-
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17	8,351,079,296	8,881,828,074	159,306,715,020	136,828,674,986
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	18	1,024,951,721	1,092,772,327	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	19	131,160,670,183	126,625,573,393	122,819,250	136,805,605
สินทรัพย์สิทธิการใช้	20	81,067,862,980	77,818,050,667	1,563,115,566	404,260,019
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	21	69,875,407,947	66,524,747,166	32,351,121	21,041,812
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	6	502,144,083	1,654,688,085	502,144,083	1,654,688,085
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	33	10,187,926,224	8,335,929,840	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	22	3,016,512,742	2,735,804,883	22,766,576	26,573,263
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		319,336,466,842	305,557,351,567	172,990,227,153	150,835,593,130
รวมสินทรัพย์		357,329,666,571	346,844,931,690	178,681,636,649	157,476,669,515

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้


**บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)**
**งบฐานะการเงิน**
**ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568**

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>				
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น				
จากสถาบันการเงิน	23	18,074,021	106,895,750	-
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	24	25,606,359,025	24,414,611,303	1,790,070,759
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17, 23	-	-	5,840,537,736
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน				
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	23	6,483,778,460	3,356,047,434	6,368,288,872
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	23	3,498,826,212	10,200,015,148	3,498,826,212
รายได้รอตัดบัญชีที่ถึงกำหนดรับรู้ภายในหนึ่งปี		418,960,551	312,722,089	36,121
ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย		2,168,712,569	1,521,797,723	-
หนี้สินตามสัญญาเช่าส่วนที่ถึงกำหนดชำระ				
ภายในหนึ่งปี		14,345,384,496	13,537,087,235	9,353,541
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	6	1,644,798,059	47,060,278	1,643,046,955
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	25	8,322,676,224	8,266,113,077	66,626,045
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<b>62,507,569,617</b>	<b>61,762,350,037</b>	<b>19,216,786,241</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน				
หุ้นกู้	23	30,105,203,808	24,426,512,128	18,221,478,709
หนี้สินตามสัญญาเช่า		76,325,922,059	71,970,153,423	2,831,183,329
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	26	1,519,652,847	1,544,141,313	58,983,783
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	6	1,080,041,131	1,005,778,670	1,080,041,130
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	33	31,671,884,377	29,404,165,258	246,661,247
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	27	3,939,897,671	3,066,596,025	66,423,555
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		<b>197,836,439,796</b>	<b>185,945,751,108</b>	<b>75,855,705,144</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>260,344,009,413</b>	<b>247,708,101,145</b>	<b>95,072,491,385</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)</b>				
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
ทุนเรือนหุ้น	28			
ทุนจดทะเบียน				
หุ้นสามัญจำนวน 5,997,928,025 หุ้น				
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท				
(พ.ศ. 2567 : 5,997,928,025 หุ้น				
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท)	5,997,928,025	5,997,928,025	5,997,928,025	5,997,928,025
ทุนที่ออกและชำระแล้ว				
หุ้นสามัญจำนวน 5,669,976,977 หุ้น				
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท				
(พ.ศ. 2567 : 5,669,976,977 หุ้น				
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท)	28	5,669,976,977	5,669,976,977	5,669,976,977
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	28	36,104,971,666	36,079,319,290	36,079,319,290
ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออก				
โดยบริษัทที่ย่อยที่หมดอายุแล้ว		104,788,723	104,788,723	-
กำไรสะสม				
จัดสรรแล้ว				
ทุนสำรองตามกฎหมาย	29	599,792,803	599,792,803	599,792,803
หุ้นทุนซื้อคืน	28	272,665,000	-	272,665,000
ยังไม่ได้จัดสรร		7,126,053,290	4,140,585,130	11,560,397,734
หุ้นทุนซื้อคืน	28	(272,665,000)	-	(272,665,000)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น		8,617,429,054	10,166,494,154	(1,347,467,365)
รวม		58,223,012,513	56,786,609,453	52,562,019,439
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น	36	31,047,125,825	31,047,125,825	31,047,125,825
รวมส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัท		89,270,138,338	87,833,735,278	83,609,145,264
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		7,715,518,820	11,303,095,267	-
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		96,985,657,158	99,136,830,545	83,609,145,264
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		357,329,666,571	346,844,931,690	178,681,636,649

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้


**บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)**
**งบกำไรขาดทุน**
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568**

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>รายได้</b>	<b>8</b>			
รายได้จากกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	121,636,012,015	122,570,023,561	811,623,854	762,156,661
รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น	8,169,457,751	8,575,280,239	-	-
รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มและการผลิตสินค้า	30,813,214,767	30,207,062,151	-	-
เงินปันผลรับ	514,389	28,684,007	11,150,467,916	1,737,626,716
ดอกเบี้ยรับ	910,848,576	1,245,157,220	6,731,634,294	7,366,746,033
รายได้อื่น	30	4,274,666,572	2,736,065,008	181,575,619
<b>รวมรายได้</b>		<b>165,804,714,070</b>	<b>18,875,301,683</b>	<b>10,073,402,581</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>	<b>32</b>			
ต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	75,954,053,566	76,544,667,259	277,980,012	257,689,151
ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ				
ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น	4,363,304,249	4,792,612,103	-	-
ต้นทุนขายอาหารและเครื่องดื่มและการผลิตสินค้า	10,267,731,828	9,365,694,357	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	28,292,509,994	28,069,031,751	107,209,943	143,793,566
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	24,213,158,403	23,373,532,733	931,634,336	1,309,390,808
(กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	31	1,267,790,908	1,537,528,160	733,161,006
ต้นทุนทางการเงิน	9,727,819,903	11,755,022,225	3,527,819,128	4,867,838,992
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>		<b>154,086,368,851</b>	<b>6,382,171,579</b>	<b>7,311,873,523</b>
<b>กำไรจากการดำเนินงาน</b>		<b>11,718,345,219</b>	<b>12,493,130,104</b>	<b>2,761,529,058</b>
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม				
และส่วนได้เสียในการร่วมค้า	16	1,436,240,538	1,046,985,541	-
<b>กำไรก่อนภาษีเงินได้</b>		<b>13,154,585,757</b>	<b>11,237,966,839</b>	<b>12,493,130,104</b>
ภาษีเงินได้	33	(3,315,253,133)	(2,636,042,578)	67,957,933
<b>กำไรสำหรับปี</b>		<b>9,839,332,624</b>	<b>8,601,924,261</b>	<b>12,561,088,037</b>
<b>การแบ่งปันกำไร</b>				
ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของบริษัทใหญ่		9,009,342,427	7,750,222,129	12,561,088,037
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		829,990,197	851,702,132	-
		<b>9,839,332,624</b>	<b>8,601,924,261</b>	<b>12,561,088,037</b>
<b>กำไรต่อหุ้น (บาท)</b>				
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	34	1.29	1.06	1.91
				0.17

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้





บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	บาท	บาท	บาท	บาท
กำไรสำหรับปี	9,839,332,624	8,601,924,261	12,561,088,037	2,715,631,258
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น</b>				
รายการที่จะไม่จัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	750,205,828	5,782,134,939	-	1,299,200
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	910,500	(4,116,065)	(949,034)	(954,815)
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากงาน	-	(57,581,679)	-	(8,263,047)
รวมรายการที่จะไม่จัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	751,116,328	5,720,437,195	(949,034)	(7,918,662)
รายการที่จะจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	16	15,012,695	-	-
การป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด	164,129,003	62,511,658	763,457,550	1,038,968,148
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	(211,738,356)	105,781,316	(201,837,584)	116,944,701
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่างบการเงิน	(1,930,152,070)	48,521,609	-	-
รวมรายการที่จะจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(1,962,748,728)	216,814,583	561,619,966	1,155,912,849
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี</b>	<b>(1,211,632,400)</b>	<b>5,937,251,778</b>	<b>560,670,932</b>	<b>1,147,994,187</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>	<b>8,627,700,224</b>	<b>14,539,176,039</b>	<b>13,121,758,969</b>	<b>3,863,625,445</b>
<b>การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม</b>				
ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทใหญ่	7,833,942,655	13,861,279,098	13,121,758,969	3,863,625,445
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	793,757,569	677,896,941	-	-
	8,627,700,224	14,539,176,039	13,121,758,969	3,863,625,445

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



[illegible]

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)  
งบการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

▶ รายงานทางการเงิน

งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
หมายเหตุ	ทุนที่ออกและชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	องค์ประกอบอื่นของผู้ถือหุ้น																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
				การวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
				ส่วนเกินจากการรวมกิจการ		ส่วนเกินทุนด้วย		การป้องกัน		ส่วนเกินทุน																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
				ภายใต้การควบคุมเดียวกัน	ทำประโยชน์	มูลค่าหุ้นสามัญ	ส่วนเกินจากการรวมกิจการ	ส่วนเกินทุนด้วย	การป้องกัน	ส่วนเกินทุน	รวมองค์ประกอบอื่น	หุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน	รวมส่วนของเจ้าของ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
				ตามกฎหมาย	ที่ยังไม่ได้สรร																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							</

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)  
งบการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

[illegible]

หมายเหตุประการสังเกตุว่างานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน



บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>				
ทำมาก่อนภาษีเงินได้	13,154,585,757	11,237,966,839	12,493,130,104	2,761,529,058
รายการปรับปรุง				
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	18 - 21	21,552,514,843	21,447,847,198	109,348,695
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมทางการเงิน	23	421,326,960	388,876,367	256,642,810
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (กลับรายการ)	32	35,239,557	(164,643,647)	(106,912)
ค่าเผื่อสินค้าเสื่อมสภาพ (กลับรายการ)	12	(20,323,760)	18,494,319	-
ส่วนแบ่ง (กำไร) ขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม				
และส่วนได้เสียในการร่วมค้า	16	(1,436,240,538)	(1,046,985,541)	-
ต้นทุนทางการเงิน		9,306,492,943	11,366,145,858	3,271,176,318
ดอกเบี้ยรับ		(910,848,576)	(1,245,157,220)	(6,731,634,294)
เงินปันผลรับ		(514,389)	(28,684,007)	(11,150,467,916)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน		(3,424,575,128)	1,550,948,120	(965,799,858)
(กำไร) ขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงสถานะของเงินลงทุน		(317,147,200)	(1,738,435)	-
(กำไร) ขาดทุนจากการขายส่วนได้เสียในการร่วมค้า		(372,648,202)	1,741,700	-
(กำไร) ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	15, 30	(818,348,463)	(274,908,805)	-
(กำไร) ขาดทุนจากการขาย การตัดจำหน่าย และการด้อยค่า				
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน				
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนและสินทรัพย์สิทธิการใช้		5,646,520	1,553,145,678	6,586,852
ภาวะผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	26	92,582,335	249,568,608	7,038,125
(กำไร) ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากการปรับมูลค่ายุติธรรม				
ของสัญญาอนุพันธ์และหนี้สินทางการเงิน		3,258,635,801	(4,082,048,085)	3,177,083,570
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น		(3,455,060,269)	5,029,403,657	737,114,945
สินค้าคงเหลือ		89,119,548	(48,056,582)	(415,992)
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย		(305,348,684)	(265,270,676)	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		(673,800,711)	473,083,809	261,093
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		(340,718,395)	284,656,584	2,620,394
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น		1,340,220,129	(1,228,407,457)	399,663,897
หนี้สินหมุนเวียนอื่น		50,982,069	289,532,253	23,277,222
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	26	(169,268,181)	(137,651,924)	(1,986,095)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น		(79,316,611)	(654,554,924)	24,226,952
<b>เงินสดได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมดำเนินงาน</b>				
ภาษีเงินได้จ่าย		(3,822,692,352)	(3,922,607,276)	(4,147,717)
<b>เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมดำเนินงาน</b>				
		33,160,495,003	40,790,696,411	1,653,612,193

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้





บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>				
เงินสดจ่ายเพื่อให้อยู่ระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(584,609,051)	(1,473,515,859)	(38,460,207,163)	(10,284,825,854)
เงินสดรับคืนจากเงินให้อยู่ระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17 164,384,077	190,661,085	19,248,546,328	13,765,464,998
เงินให้อยู่แก่บริษัทอื่นลดลง (เพิ่มขึ้น)	116,972,202	77,651,468	(50,000)	(20,000)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อย	(373,885,209)	-	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนเพิ่มในบริษัทย่อย	16 -	-	(750,000)	(538,267,081)
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนเพิ่มในเงินลงทุนในบริษัทร่วม	16 (175,130,110)	(3,209,504)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนเพิ่มในเงินลงทุนในหุ้นได้เสียในการร่วมค้า	16 (395,991,249)	(34,723,418)	-	-
เงินสดรับ (จ่าย) จากการเปลี่ยนสถานะเป็นเงินลงทุน				
ในบริษัทย่อย (สุทธิจากเงินสดที่รับมา)	(6,326,646)	1,510,686	-	-
เงินสดรับคืนจากการลดทุนของหุ้นได้เสียในการร่วมค้า	-	37,500,000	-	-
ดอกเบี้ยรับ	965,595,969	1,297,961,150	6,806,467,280	7,649,130,920
เงินปันผลรับ	433,408,392	331,575,724	11,150,467,916	1,737,626,716
เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	18 (23,524,483)	(93,039,669)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(7,883,919,319)	(9,104,185,570)	(9,359,063)	(11,809,963)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(1,528,820,167)	(1,106,723,618)	(24,505,878)	(4,928,628)
เงินสดรับจากการขายหุ้นได้เสียในหุ้นได้เสียในการร่วมค้า	538,334,303	18,016,439	-	-
เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	3,970,182,370	1,015,657,350	-	-
เงินสดรับจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์				
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	585,553,527	201,301,668	-	68,662
<b>เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมลงทุน</b>	<b>(4,197,775,394)</b>	<b>(8,643,562,068)</b>	<b>(1,289,390,580)</b>	<b>12,312,439,770</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>				
เงินสดรับจากเงินให้อยู่ระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17 -	-	1,183,005,521	2,277,002,411
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินให้อยู่ระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17 -	-	(1,195,078,603)	(1,766,157,514)
เงินสดรับจากเงินให้อยู่ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	50,875,000,000	69,950,000,000	50,875,000,000	69,950,000,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินให้อยู่ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(50,875,000,000)	(72,050,000,000)	(50,875,000,000)	(72,050,000,000)
เงินสดรับจากเงินให้อยู่ระยะยาวจากสถาบันการเงิน	23 18,056,220,010	8,145,316,335	10,652,410,630	5,828,843,680
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินให้อยู่ระยะยาวจากสถาบันการเงิน	23 (10,296,307,013)	(10,541,762,118)	(6,469,636,791)	(7,594,156,545)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้	23 15,522,544,510	7,982,880,000	15,522,544,510	7,982,880,000
เงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนหุ้นกู้	23 (24,999,890,000)	(11,301,000,000)	(10,209,030,000)	(11,301,000,000)
เงินสดจ่ายหนี้สินตามสัญญาเช่า	(11,824,665,813)	(10,880,450,675)	(346,834,738)	(171,208,515)
เงินสดจ่ายดอกเบี้ย	(9,750,378,685)	(10,968,223,311)	(3,400,191,422)	(4,333,557,355)
เงินสดรับจากการออกหุ้นสามัญตามการใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญ	-	2,299,546,124	-	2,299,546,124
เงินสดจ่ายสำหรับหุ้นกู้ซื้อคืน	28 (237,325,000)	-	(237,325,000)	-
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น	36 (1,704,923,546)	(1,725,332,608)	(1,704,923,543)	(1,725,332,608)
เงินสดจ่ายสุทธิให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม				
จากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อย	(3,860,172,368)	-	-	-
เงินปันผลจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้น	35 (3,685,268,072)	(3,231,489,479)	(3,685,268,072)	(3,231,489,479)
เงินปันผลจ่ายของบริษัทย่อยให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(98,856,026)	(46,126,854)	-	-
<b>เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>(32,879,022,003)</b>	<b>(32,366,642,586)</b>	<b>109,672,492</b>	<b>(13,834,629,801)</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	บาท	บาท	บาท	บาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(3,916,302,394)	(219,508,243)	473,894,105	(201,663,228)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นรอบระยะเวลา	13,212,069,471	14,259,801,156	452,755,511	654,418,739
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน	282,641,250	(828,223,442)	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสิ้นรอบระยะเวลา	9,578,408,327	13,212,069,471	926,649,616	452,755,511

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
		บาท	บาท	บาท	บาท
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	9	9,596,482,348	13,318,965,221	926,649,616	452,755,511
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	23	(18,074,021)	(106,895,750)	-	-
		9,578,408,327	13,212,069,471	926,649,616	452,755,511

ข้อมูลกระแสเงินสดเปิดเผยเพิ่มเติม

รายการที่ไม่ใช่เงินสด

รายการที่ไม่ใช่เงินสดที่มีสาระสำคัญสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 และ พ.ศ. 2567 ประกอบด้วย

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
		บาท	บาท	บาท	บาท
ซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนโดยไม่ชำระเงินสด		1,689,932,276	1,764,999,745	161,581	1,581,032
การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์สิทธิการใช้	20	15,143,775,796	10,060,288,403	1,069,165,198	-

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

## 1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) เป็นบริษัทมหาชนจำกัด และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2531 ซึ่งจัดตั้งขึ้นในประเทศไทย และมีที่อยู่ตามที่ได้จดทะเบียนไว้ดังนี้

กรุงเทพฯ : 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110

พิกัด : 218/2-4 ม.10 ถ.เลียบชายหาด ต.หนองปรือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20260

เพื่อวัตถุประสงค์ในการรายงานข้อมูล จึงรวมเรียกบริษัท และบริษัทย่อยว่า “กลุ่มกิจการ”

กลุ่มกิจการดำเนินธุรกิจหลักในด้านการลงทุน การประกอบกิจการโรงแรม ภัตตาคาร และการจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า กลุ่มกิจการประกอบกิจการในประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ได้แก่ ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป ประเทศสิงคโปร์ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์ ประเทศสหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์ ประเทศศรีลังกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศบราซิล และ ประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา เป็นต้น

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569

## 2 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทยและข้อกำหนดภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นโดยใช้เกณฑ์ราคาทุนในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบของงบการเงิน ยกเว้นสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินบางประเภทและที่ดินภายใต้ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ซึ่งใช้มูลค่ายุติธรรมตามที่อธิบายในนโยบายการบัญชี

การจัดทำงบการเงินให้สอดคล้องกับหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย กำหนดให้ใช้ประมาณการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหารซึ่งจัดทำขึ้นตามกระบวนการในการนำนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการไปถือปฏิบัติ และต้องเปิดเผยเรื่องการใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหารหรือความซับซ้อนหรือเกี่ยวกับข้อสมมติและประมาณการที่มีนัยสำคัญต่องบการเงินในหมายเหตุ 7

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการฉบับภาษาอังกฤษจัดทำขึ้นจากงบการเงินตามกฎหมายที่เป็นภาษาไทย ในกรณีที่มีความขัดแย้งกันหรือมีการตีความในสองภาษาแตกต่างกันให้ใช้งบการเงินตามกฎหมายฉบับภาษาไทยเป็นหลัก



### 3 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง

#### 3.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุงที่นำมาถือปฏิบัติสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2568 ที่เกี่ยวข้องต่อกลุ่มกิจการ

- ก) การปรับปรุงมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 1 เรื่อง การนำเสนองบการเงิน อธิบายว่าหนี้สินจะถูกจัดประเภทเป็นหนี้สินหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียน ขึ้นอยู่กับสิทธิที่มีอยู่ ณ สิ้นรอบระยะเวลารายงาน การจัดประเภทจะไม่ได้รับผลกระทบจากความคาดหวังของกิจการหรือเหตุการณ์ภายหลังรอบระยะเวลารายงาน (เช่น การได้รับการยกเว้นหรือการละเมิดการดำรงสถานะของข้อตกลง (a breach of covenant))

การดำรงสถานะของข้อตกลง (covenant) ของการกู้ยืมจะไม่ส่งผลต่อการจัดประเภทหนี้สินเป็นหนี้สินหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียน ณ สิ้นรอบระยะเวลารายงานหากกิจการต้องปฏิบัติตามการดำรงสถานะดังกล่าวหลังจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน อย่างไรก็ตาม หากกิจการต้องปฏิบัติตามการดำรงสถานะก่อนหรือ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ก็จะส่งผลต่อการจัดประเภทเป็นหนี้สินหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียน แม้ว่าการดำรงสถานะจะถูกทดสอบการปฏิบัติตามภายหลังรอบระยะเวลารายงานก็ตาม

การปรับปรุงดังกล่าวกำหนดให้เปิดเผยข้อมูลหากกิจการจัดประเภทหนี้สินเป็นหนี้สินไม่หมุนเวียนและหนี้สินนั้นขึ้นอยู่กับการดำรงสถานะที่กิจการต้องปฏิบัติตามภายใน 12 เดือนภายหลังรอบระยะเวลารายงาน ข้อมูลที่ต้องเปิดเผยรวมถึง:

- มูลค่าตามบัญชีของหนี้สิน
- ข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงสถานะ และ
- ข้อเท็จจริงและสถานการณ์ (ถ้ามี) ที่บ่งชี้ว่ากิจการอาจมีความยากลำบากในการปฏิบัติตามการดำรงสถานะ

การปรับปรุงยังชี้แจงความหมายของ ‘การชำระ’ หนี้สินตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 1 เมื่อคู่สัญญา มีสิทธิเลือก เงื่อนไขของหนี้สินที่ให้ผู้สามารถชำระด้วยการโอนตราสารทุนของกิจการเองไม่มีผลต่อการจัดประเภทเป็นรายการหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียน หากกิจการจัดประเภทสิทธิเลือกนั้นเป็นตราสารทุน

### 3 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง (ต่อ)

- ข) การปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า ได้ให้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับข้อกำหนดสำหรับรายการขายและเช่ากลับคืน โดยอธิบายวิธีที่กิจการจะบันทึกบัญชีสำหรับการขายและเช่ากลับคืนหลังจากวันที่เกิดรายการ

การปรับปรุงระบุว่า ในการวัดมูลค่าหนี้สินจากสัญญาเช่าหลังจากการขายและเช่ากลับคืน ผู้ขาย-ผู้เช่าต้องกำหนด ‘การจ่ายชำระตามสัญญาเช่า’ หรือ ‘การจ่ายชำระตามสัญญาเช่าที่ปรับปรุง’ ในวิธีที่ว่าผู้ขาย-ผู้เช่าจะไม่รับรู้จำนวนผลกำไรหรือผลขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิในการใช้ที่ยังคงอยู่กับผู้ขาย-ผู้เช่า การแก้ไขดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อรายการขายและเช่ากลับคืนโดยเฉพาะรายการที่มีค่าเช่าผันแปรที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับดัชนีหรืออัตรา

การปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 เกี่ยวข้องกับหนี้สินตามสัญญาเช่าจากรายการขายและเช่ากลับคืน กำหนดให้ผู้ขาย-ผู้เช่า คำนวณหนี้สินตามสัญญาเช่าที่เกิดจากรายการขายและเช่ากลับคืนเป็นมูลค่าปัจจุบันของการชำระค่าเช่าทั้งหมด รวมถึงประมาณการค่าเช่าที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าผันแปร และหนี้สินตามสัญญาเช่านี้จะกำหนดสัดส่วนของสินทรัพย์ที่ยังคงอยู่

ผลกระทบของการปรับปรุงมาตรฐานรายงานทางการเงินครั้งนี้ ส่งผลกระทบต่อรายการขายและเช่ากลับคืนทั้งหมดที่เกิดขึ้นหลังจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 มาใช้ในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2563

สำหรับการปรับปรุงมาตรฐานดังกล่าว กลุ่มกิจการได้ทำการปรับปรุงผลกระทบสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2568 สำหรับกำไรสะสมต้นรอบระยะเวลาดังที่ได้แสดงไว้ในงบการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น และสำหรับยอดต้นรอบระยะเวลาของสินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 การปรับปรุงมาตรฐานทำให้สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้นจำนวน 2,268 ล้านบาท หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจำนวน 2,877 ล้านบาท สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้นจำนวน 152 ล้านบาท และกำไรสุทธิสำหรับปีลดลงจำนวน 9 ล้านบาท

สำหรับรอบระยะเวลาเปรียบเทียบ หากผลกระทบจากการปรับปรุงมาตรฐานแสดง ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567 จะทำให้สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้นจำนวน 2,461 ล้านบาท (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : 2,299 ล้านบาท) หนี้สินตามสัญญาเช่าเพิ่มขึ้นจำนวน 2,984 ล้านบาท (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : 2,869 ล้านบาท) สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้นจำนวน 131 ล้านบาท (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : 142 ล้านบาท) และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจำนวน 392 ล้านบาท (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : 428 ล้านบาท)

### 3 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง (ต่อ)

#### 3.2 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุงที่นำมาถือปฏิบัติสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2569 ที่เกี่ยวข้องต่อกลุ่มกิจการ

มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุงนี้ไม่ได้บังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลารายงานปัจจุบันและกลุ่มกิจการไม่ได้นำมาถือปฏิบัติก่อนวันบังคับใช้

การปรับปรุงมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 21 เรื่อง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ได้เพิ่มข้อกำหนดเพื่อช่วยให้กิจการสามารถพิจารณาได้ว่าสกุลเงินหนึ่งสามารถแลกเปลี่ยนเป็นอีกสกุลเงินหนึ่งได้หรือไม่ และอัตราแลกเปลี่ยนทันทีที่ควรใช้เมื่อสกุลเงินไม่สามารถแลกเปลี่ยนได้ โดยก่อนการปรับปรุงดังกล่าว มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 21 ได้กำหนดอัตราแลกเปลี่ยนที่ต้องใช้ในกรณีที่มีการขาดความสามารถแลกเปลี่ยนเป็นการชั่วคราว แต่ไม่ได้ระบุแนวทางปฏิบัติในกรณีที่มีการขาดความสามารถแลกเปลี่ยนไม่เป็นการชั่วคราว

### 4 นโยบายการบัญชี

#### 4.1 การบัญชีสำหรับงบการเงินรวมและวิธีส่วนได้เสีย

##### ก) บริษัทย่อย

บริษัทย่อยหมายถึงกิจการทั้งหมดที่กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุม กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุมเมื่อกลุ่มกิจการรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับการลงทุน และสามารถใช้อำนาจเหนือผู้ได้รับการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนผันแปร กลุ่มกิจการรวมงบการเงินของบริษัทย่อยไว้ในงบการเงินรวมตั้งแต่วันที่กลุ่มกิจการมีอำนาจในการควบคุมบริษัทย่อยจนถึงวันที่กลุ่มกิจการสูญเสียอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยนั้น

ในงบการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในบริษัทย่อยบันทึกด้วยวิธีราคาทุน



#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ข) บริษัทร่วม

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มกิจการมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญแต่ไม่ถึงกับมีอำนาจควบคุมหรือมีการควบคุมร่วมเงินลงทุนในบริษัทร่วมรับรู้โดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

ในการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในบริษัทร่วมบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

##### ค) การร่วมการงาน

เงินลงทุนในการร่วมการงานจะถูกจัดประเภทเป็นการดำเนินงานร่วมกันหรือการร่วมค้า โดยขึ้นอยู่กับสิทธิและภาระผูกพันตามสัญญาของผู้เข้าร่วมการงานนั้นมากกว่าโครงสร้างรูปแบบทางกฎหมายของการร่วมการงาน

การร่วมค้า

การร่วมการงานจัดประเภทเป็นการร่วมค้าเมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการงานนั้น เงินลงทุนในการร่วมค้ารับรู้โดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

ในการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในการร่วมค้าบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

##### ง) การบันทึกเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย

กลุ่มกิจการรับรู้เงินลงทุนเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุน ซึ่งประกอบด้วยเงินที่จ่ายซื้อพร้อมกับต้นทุนทางตรงของเงินลงทุน

กลุ่มกิจการจะรับรู้มูลค่าภายหลังวันที่ได้มาของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าด้วยส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนของผู้ได้รับการลงทุนตามสัดส่วนที่ผู้ลงทุนมีส่วนได้เสียอยู่ในกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ผลสะสมของการเปลี่ยนแปลงภายหลังการได้มาดังกล่าวข้างต้นจะปรับปรุงกับราคาตามบัญชีของเงินลงทุน

เมื่อส่วนแบ่งขาดทุนของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วมและการร่วมค้ามีมูลค่าเท่ากับหรือเกินกว่ามูลค่าส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วมและการร่วมค้านั้นซึ่งรวมถึงส่วนได้เสียระยะยาวอื่น กลุ่มกิจการจะไม่รับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนที่เกินกว่าส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้านั้น เว้นแต่กลุ่มกิจการมีภาระผูกพันหรือได้จ่ายเงินเพื่อชำระภาระผูกพันแทนบริษัทร่วมหรือการร่วมค้า

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### จ) การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือครองกิจการ

ในกรณีที่กลุ่มกิจการยังคงมีอำนาจควบคุมบริษัทย่อย กลุ่มกิจการปฏิบัติต่อรายการกับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม เช่นเดียวกันกับรายการกับผู้เป็นเจ้าของของกลุ่มกิจการ ผลต่างระหว่างราคาจ่ายซื้อหรือราคาขายจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนในบริษัทย่อยกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนที่เปลี่ยนแปลงไป จะถูกรับรู้ในส่วนของผู้เจ้าของ

ถ้าสัดส่วนการถือครองในบริษัทร่วมและการร่วมค้าลดลง แต่กลุ่มกิจการยังคงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญหรือยังคงมีการควบคุมร่วม กำไรหรือขาดทุนที่เคยบันทึกไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเฉพาะส่วนที่ลดลงจะถูกโอนไปยังกำไรหรือขาดทุน หรือกำไรสะสมตามความเหมาะสม กำไรหรือขาดทุนจากการลดสัดส่วนการถือครองในบริษัทร่วมและการร่วมค้า จะถูกรับรู้ในงบกำไรขาดทุน

เมื่อกลุ่มกิจการสูญเสียอำนาจควบคุม การควบคุมร่วม หรือการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในเงินลงทุนนั้น เงินลงทุนที่เหลืออยู่จะถูกวัดมูลค่าใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ส่วนต่างที่เกิดขึ้นจะถูกรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนจะกลายเป็นมูลค่าเริ่มแรกในการบันทึกบัญชีเงินลงทุนและจะจัดประเภทใหม่ตามสัดส่วนการถือครองที่เหลืออยู่เป็นเงินลงทุนในบริษัทร่วม การร่วมค้า หรือสินทรัพย์ทางการเงิน

### ฉ) รายการระหว่างกันในงบการเงินรวม

รายการ ยอดคงเหลือ และกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงระหว่างกันในกลุ่มกิจการจะถูกตัดออก กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในรายการระหว่างกลุ่มกิจการกับบริษัทร่วมและการร่วมค้าจะถูกตัดออกตามสัดส่วนที่กลุ่มกิจการมีส่วนได้เสียในบริษัทร่วม และการร่วมค้า ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในรายการระหว่างกลุ่มกิจการจะถูกตัดออกเช่นเดียวกัน ยกเว้นรายการนั้นจะมีหลักฐานว่าเกิดจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่โอน

## 4.2 การรวมธุรกิจ

กลุ่มกิจการถือปฏิบัติตามวิธีซื้อสำหรับการรวมธุรกิจที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน สิ่งตอบแทนที่โอนให้สำหรับการซื้อธุรกิจประกอบด้วย

- มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่โอนไป
- หนี้สินที่ก่อขึ้นเพื่อจ่ายชำระให้แก่เจ้าของเดิม และ
- ส่วนได้เสียในส่วนของผู้เจ้าของที่ออกโดยกลุ่มกิจการ

สินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มา หนี้สิน และหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากการรวมธุรกิจจะถูกวัดมูลค่าเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ

ในการรวมธุรกิจแต่ละครั้ง กลุ่มกิจการมีทางเลือกที่จะวัดมูลค่าของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อด้วยมูลค่ายุติธรรม หรือด้วยมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิของผู้ถูกซื้อตามสัดส่วนของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

ผลรวมของมูลค่าสิ่งตอบแทนที่โอนให้และมูลค่าของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อและมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียในผู้ได้รับการลงทุนซึ่งถืออยู่ก่อนการรวมธุรกิจ (ในกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจจากการทยอยซื้อ) ในจำนวนที่เกินกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้มาต้องรับรู้เป็นค่าความนิยม แต่หากน้อยกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้มา จะรับรู้ส่วนต่างโดยตรงไปยังกำไรหรือขาดทุน

*ต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการซื้อธุรกิจ*

ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อธุรกิจจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนในงบการเงินรวม

*การรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ*

หากการรวมธุรกิจดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ มูลค่าส่วนได้เสียของผู้ซื้อถืออยู่ในผู้ได้รับการลงทุนก่อนหน้าการรวมธุรกิจ จะถูกวัดมูลค่าใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ กำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการวัดมูลค่าใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

*การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายและ/หรือได้รับ*

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายและ/หรือได้รับที่รับรู้ไว้เป็นสินทรัพย์หรือหนี้สินจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน สิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายซึ่งจัดประเภทเป็นส่วนของเจ้าของจะไม่มีการวัดมูลค่าใหม่

*การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน*

กลุ่มกิจการรับรู้รายการการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน โดยรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินของกิจการที่ถูกนำมารวมด้วยมูลค่าตามบัญชีของกิจการที่ถูกนำมารวมตามมูลค่าที่แสดงอยู่ในงบการเงินรวมของบริษัทใหญ่ในลำดับสูงสุดที่ต้องจัดทำงบการเงินรวม โดยกลุ่มกิจการต้องปรับปรุงรายการเสมือนว่าการรวมธุรกิจได้เกิดขึ้นตั้งแต่วันต้นปีในงบการเงินปีก่อนที่นำมาแสดงเปรียบเทียบ หรือตั้งแต่วันที่กิจการดังกล่าวอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันกับกลุ่มกิจการ (หากเกิดขึ้นหลังจากวันต้นปีของงบการเงินเปรียบเทียบ)

ต้นทุนการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันเป็นผลรวมของมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ให้ไป หนี้สินที่เกิดขึ้นหรือรับมา และตราสารทุนที่ออกโดยผู้ซื้อ ณ วันที่มีการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งการควบคุม

ส่วนต่างระหว่างต้นทุนของการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันกับส่วนได้เสียของผู้ซื้อในมูลค่าตามบัญชีของกิจการที่ถูกนำมารวมแสดงเป็นรายการ “ส่วนเกินทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน” ในส่วนของเจ้าของ โดยกลุ่มกิจการจะตัดรายการนี้ออกเมื่อขายเงินลงทุนออกไปโดยโอนไปยังกำไรสะสม

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.3 การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ

#### ก) สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานและสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงิน

งบการเงินแสดงในสกุลเงินบาท ซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการและเป็นสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงินของกลุ่มกิจการและบริษัท

#### ข) รายการและยอดคงเหลือ

รายการที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

รายการกำไรและรายการขาดทุนที่เกิดจากการรับหรือจ่ายชำระที่เป็นเงินตราต่างประเทศ และที่เกิดจากการแปลงค่าสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ สิ้นรอบระยะเวลารายงาน ได้บันทึกไว้ในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการรับรู้รายการกำไรหรือขาดทุนของรายการที่ไม่เป็นตัวเงินไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น องค์ประกอบของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดของกำไรหรือขาดทุนนั้นจะรับรู้ไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นด้วย ในทางตรงข้ามการรับรู้กำไรหรือขาดทุนของรายการที่ไม่เป็นตัวเงินไว้ในกำไรหรือขาดทุน องค์ประกอบของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดของกำไรหรือขาดทุนนั้นจะรับรู้ไว้ในกำไรขาดทุนด้วย

#### ค) กลุ่มกิจการ

การแปลงค่าผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทในกลุ่มกิจการ (ที่มีใช้สกุลเงินของเศรษฐกิจที่มีภาวะเงินเฟ้อรุนแรง) ซึ่งมีสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานแตกต่างจากสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงินได้ถูกแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงินดังนี้

- สินทรัพย์และหนี้สินที่แสดงอยู่ในฐานะการเงินแปลงค่าด้วยอัตราปิด ณ วันที่ในงบฐานะการเงิน
- รายได้และค่าใช้จ่ายในกำไรขาดทุนและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จแปลงค่าด้วยอัตราถัวเฉลี่ย และ
- ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

### 4.4 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน

ข้อมูลจำแนกตามส่วนงานแสดงแบ่งตามส่วนงานดำเนินงานและตามภูมิศาสตร์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มกิจการ

ส่วนงานดำเนินงานได้ถูกรายงานในลักษณะเดียวกับรายงานภายในที่นำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาว่าเป็น ประธานกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริหาร

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.5 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

ในงบกระแสเงินสด เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดรวมถึงเงินสดในมือ เงินฝากธนาคารประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม เงินลงทุนระยะสั้นอื่นที่มีสภาพคล่องสูงซึ่งมีอายุไม่เกินสามเดือนนับจากวันที่ได้มา และเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารจะแสดงไว้ในส่วนของหนี้สินหมุนเวียนในงบฐานะการเงิน

##### 4.6 ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้ารับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่าตามใบแจ้งหนี้ และจะวัดมูลค่าต่อมาด้วยจำนวนเงินที่เหลืออยู่หักด้วยค่าเผ่อนหนี้สงสัยจะสูญซึ่งประมาณจากการสอบทานยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นปี ค่าเผ่อนหนี้สงสัยจะสูญหมายถึงผลต่างระหว่างราคาตามบัญชีของลูกหนี้การค้าเปรียบเทียบกับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้การค้า หนี้สูญที่ถูกตัดจำหน่ายระหว่างปีจะรับรู้ไว้ในกำไรหรือขาดทุนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาวเป็นลูกหนี้จากการขายสิทธิในสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา โดยรับชำระคืนเป็นรอบระยะเวลาซึ่งครอบคลุมระยะเวลามากกว่าหนึ่งปี ลูกหนี้การค้าวัดมูลค่าเริ่มแรกด้วยจำนวนเงินตามสัญญาหักด้วยยอดผ่อนชำระที่ได้รับแล้ว และจะวัดมูลค่าต่อมาด้วยจำนวนเงินที่เหลืออยู่หักด้วยค่าเผ่อนหนี้สงสัยจะสูญซึ่งประมาณจากการสอบทานยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นปี ค่าเผ่อนหนี้สงสัยจะสูญหมายถึงผลต่างระหว่างราคาตามบัญชีของลูกหนี้การค้าเปรียบเทียบกับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้การค้า หนี้สูญที่เกิดขึ้นจะรับรู้ไว้ในกำไรหรือขาดทุนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการบริหาร

##### 4.7 สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือแสดงด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนของสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม คำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยเคลื่อนที่ วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปจากธุรกิจการผลิต และสินค้าประเภทสปา คำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ส่วนสินค้าประเภทแฟชั่น คำนวณโดยวิธีเข้าก่อน-ออกก่อน ต้นทุนของการซื้อประกอบด้วยราคาซื้อ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการซื้อสินค้านั้น เช่น ค่าอากรขาเข้าและค่าขนส่ง หักด้วยส่วนลดจากการจ่ายเงิน ตามเงื่อนไขค่าเผ่อน หรือส่วนลด (rebate) ต้นทุนของสินค้าสำเร็จรูปและงานระหว่างทำประกอบด้วยค่าออกแบบ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรง ค่าใช้จ่ายอื่นทางตรง และค่าสูญหายในการผลิตซึ่งบันทึกตามเกณฑ์การดำเนินงานตามปกติ แต่ไม่รวมต้นทุนการกักเก็บ มูลค่าสุทธิที่จะได้รับประมาณจากราคาปกติที่คาดว่าจะขายได้ของธุรกิจหักด้วยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพื่อให้สินค้านั้นสำเร็จรูปรวมถึงค่าใช้จ่ายในการขาย กลุ่มกิจการบันทึกบัญชีค่าเผ่อนการลดมูลค่าของสินค้าเก่า ล้าสมัย หรือเสื่อมคุณภาพเท่าที่จำเป็น

##### 4.8 ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย แสดงด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่คาดว่าจะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนคำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ราคาทุนประกอบด้วย ที่ดิน ค่าพัฒนาที่ดิน ค่าก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการและดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะหยุดบันทึกดอกเบี้ยจ่ายเข้ามาเป็นต้นทุนเมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จ

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.9 (กลุ่ม) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายและส่วนการดำเนินงานที่ยกเลิก

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) จะถูกจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขายเมื่อมูลค่าตามบัญชีที่จะได้รับคืนส่วนใหญ่มาจากการขาย และการขายนั้นมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแนในระดับสูงมาก สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) นั้นจะวัดมูลค่าด้วยจำนวนที่ต่ำกว่าระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย

กลุ่มกิจการรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสำหรับการปรับลดมูลค่าของสินทรัพย์ (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) เพื่อให้เท่ากับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย ถ้าไรจากการเพิ่มขึ้นในมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายของสินทรัพย์ (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) จะรับรู้ได้ไม่เกินผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสมที่เคยรับรู้

กลุ่มกิจการจะไม่คิดค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) ที่ถือไว้เพื่อขาย

##### 4.10 สินทรัพย์ทางการเงิน

###### ก) การจัดประเภท

กลุ่มกิจการจัดประเภทสินทรัพย์ทางการเงินประเภทตราสารหนี้ตามลักษณะการวัดมูลค่า โดยพิจารณาจาก ก) โมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว และ ข) ลักษณะกระแสเงินสดตามสัญญาว่าเข้าเงื่อนไขของการเป็นเงินต้นและดอกเบี้ย (SPPI) หรือไม่ ดังนี้

- รายการที่วัดมูลค่าภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นหรือผ่านกำไรหรือขาดทุน และ
- รายการที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย

กลุ่มกิจการจะสามารถจัดประเภทเงินลงทุนในตราสารหนี้ใหม่ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในโมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์เท่านั้น

สำหรับเงินลงทุนในตราสารทุน กลุ่มกิจการสามารถเลือก (ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้) ที่จะวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน ณ วันที่รับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน (FVPL) หรือด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) ยกเว้นเงินลงทุนในตราสารทุนที่ถือไว้เพื่อค่าจะวัดมูลค่าด้วย FVPL เท่านั้น



#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ข) การรับรู้รายการและการตัดรายการ

ในการซื้อหรือได้มาหรือขายสินทรัพย์ทางการเงินโดยปกติ กลุ่มกิจการจะรับรู้รายการ ณ วันที่ทำรายการค้า ซึ่งเป็นวันที่กลุ่มกิจการเข้าทำรายการซื้อหรือขายสินทรัพย์นั้น โดยกลุ่มกิจการจะตัดรายการสินทรัพย์ทางการเงินออกเมื่อสิทธิในการได้รับกระแสเงินสดจากสินทรัพย์นั้นสิ้นสุดลงหรือได้ถูกโอนไปและกลุ่มกิจการได้โอนความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของสินทรัพย์ออกไป

##### การวัดมูลค่า

ในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก กลุ่มกิจการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ทางการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรมบวกต้นทุนการทำรายการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาซึ่งสินทรัพย์นั้น สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วย FVPL กลุ่มกิจการจะรับรู้ต้นทุนการทำรายการที่เกี่ยวข้องเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน

กลุ่มกิจการจะพิจารณาสินทรัพย์ทางการเงินซึ่งมีอนุพันธ์ทางการเงินแฝงในภาพรวมว่าลักษณะกระแสเงินสดตามสัญญาว่าเข้าเงื่อนไขของการเป็นเงินต้นและดอกเบี้ย (SPPI) หรือไม่

##### ค) ตราสารทุน

กลุ่มกิจการวัดมูลค่าตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรม ในกรณีที่กลุ่มกิจการเลือกรับรู้กำไร/ขาดทุนจากมูลค่ายุติธรรมในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) กลุ่มกิจการจะไม่โอนจัดประเภทกำไร/ขาดทุนที่รับรู้สะสมดังกล่าวไปยังกำไรหรือขาดทุนเมื่อมีการตัดรายการเงินลงทุนในตราสารทุนดังกล่าวออกไป ทั้งนี้ เงินปันผลจากเงินลงทุนในตราสารทุนดังกล่าวจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุน และแสดงในรายการเงินปันผลรับ เมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิได้รับเงินปันผลนั้น

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVPL จะรับรู้ในรายการกำไร(ขาดทุน)อื่นในงบกำไรขาดทุน

ผลขาดทุนและการกลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าจะแสดงรวมอยู่ในการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ง) การด้อยค่า

กลุ่มกิจการใช้วิธีอย่างง่าย (Simplified approach) ตาม TFRS 9 ในการรับรู้การด้อยค่าของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น และลูกหนี้ตามสัญญาเช่า ตามประมาณการผลขาดทุนด้านเครดิตตลอดอายุของสินทรัพย์ดังกล่าวตั้งแต่วันที่กลุ่มกิจการเริ่มรับรู้

ในการพิจารณาผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ผู้บริหารได้จัดกลุ่มลูกหนี้และลูกหนี้อื่น และลูกหนี้ตามสัญญาเช่า ตามความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีลักษณะร่วมกันและตามกลุ่มระยะเวลาที่เกินกำหนดชำระ ผู้บริหารจึงได้ใช้อัตราผลขาดทุนด้านเครดิตของลูกหนี้กับ อัตราขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพิจารณาจากลักษณะการจ่ายชำระในอดีต ข้อมูลผลขาดทุนด้านเครดิตจากประสบการณ์ในอดีต รวมทั้งข้อมูลและปัจจัยในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อการจ่ายชำระของลูกหนี้

สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินอื่นที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย และ FVOCI กลุ่มกิจการใช้วิธีการทั่วไป (General approach) ตาม TFRS 9 ในการวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งกำหนดให้พิจารณาผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใน 12 เดือนหรือตลอดอายุสินทรัพย์ ขึ้นอยู่กับว่ามีการเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าตั้งแต่เริ่มรับรู้สินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว

กลุ่มกิจการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว ณ ทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงานว่ามีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนับตั้งแต่การรับรู้รายการเมื่อแรกเริ่มหรือไม่ โดยเปรียบเทียบ 1) ความเสี่ยงของการผิดสัญญาที่จะเกิดขึ้น ณ วันที่รายงาน และ 2) ความเสี่ยงของการผิดสัญญาที่จะเกิดขึ้น ณ วันที่รับรู้รายการเริ่มแรก

กลุ่มกิจการพิจารณาและรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ในอนาคตมา ประกอบกับประสบการณ์ในอดีต โดยผลขาดทุนด้านเครดิตที่รับรู้เกิดจากประมาณการความน่าจะเป็นของผลขาดทุนด้านเครดิตถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (เช่น มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะไม่ได้รับทั้งหมดถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) โดยจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะไม่ได้รับ หมายถึงผลต่างระหว่างกระแสเงินสดตามสัญญาทั้งหมดและกระแสเงินสดซึ่งกลุ่มกิจการคาดว่าจะได้รับ คิดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเมื่อแรกเริ่มของสัญญา

กลุ่มกิจการวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยสะท้อนถึงปัจจัยต่อไปนี้

- จำนวนเงินที่คาดว่าจะไม่ได้รับถ่วงน้ำหนักตามประมาณการความน่าจะเป็น
- มูลค่าเงินตามเวลา และ
- ข้อมูลสนับสนุนและความสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน เกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีต สภาพการณ์ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ไปในอนาคต

ผลขาดทุนและการกลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในงบกำไรขาดทุน โดยแสดงรวมอยู่ในรายการค่าใช้จ่ายในการบริหาร

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.11 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์ที่ถือครองโดยกลุ่มกิจการเพื่อหาประโยชน์จากรายได้ค่าเช่า หรือจากการเพิ่มขึ้นของมูลค่าของสินทรัพย์หรือทั้งสองอย่าง และไม่ได้มีไว้ใช้งานโดยกิจการในกลุ่มกิจการ จะถูกจัดประเภทเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน รวมถึงอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ระหว่างก่อสร้างหรือพัฒนาเพื่อเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนในอนาคต

การรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนด้วยวิธีราคาทุน รวมถึงต้นทุนในการทำรายการและต้นทุนการกู้ยืม ต้นทุนการกู้ยืมที่เกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ของการได้มา การก่อสร้างหรือผลิอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนนั้นจะรวมเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ต้นทุนการกู้ยืมจะถูกรวมในขณะที่การซื้อหรือการก่อสร้างและจะหยุดพักทันทีเมื่อสินทรัพย์นั้นก่อสร้างเสร็จอย่างมีนัยสำคัญ หรือระหว่างที่การดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไขหยุดชะงักลง

หลังจากการรับรู้เมื่อเริ่มแรก อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนจะบันทึกด้วยวิธีราคาทุน หักค่าเสื่อมราคาสะสม และค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม

ที่ดินไม่มีการหักค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนอื่น ๆ จะคำนวณตามวิธีเส้นตรง เพื่อที่ปันส่วนราคาทุนตลอดประมาณการอายุการให้ประโยชน์ดังนี้

ส่วนปรับปรุงที่ดิน

อายุสัญญาเช่า

อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร

อายุสัญญาเช่า และ 20 ปี

การรวมรายการในภายหลังเข้าเป็นมูลค่าบัญชีของสินทรัพย์จะกระทำก็ต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่กลุ่มกิจการจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตในรายการนั้น และต้นทุนสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาทั้งหมดจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นส่วนของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน จะตัดมูลค่าตามบัญชีของส่วนที่ถูกเปลี่ยนแปลงออก

### 4.12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ที่ดินรับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรมซึ่งมูลค่ายุติธรรมนั้นมาจากการประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระภายนอก โดยจะมีการทบทวนการประเมินอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ 3 ปีเป็นอย่างน้อย

การตีราคาที่ดินและอาคารที่ทำให้มูลค่าตามบัญชีเพิ่มขึ้นจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและจะแสดงอยู่ภายใต้ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ในส่วนของผู้เจ้าของ และหากมูลค่าของส่วนที่เคยตีราคาเพิ่มนั้นลดลง ส่วนที่ลดลงจากการตีราคาใหม่จะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและรับรู้ผลสะสมในส่วนของผู้เจ้าของเท่ากับผลสะสมของราคาที่ตีเพิ่มที่รับรู้ไว้ ส่วนที่ลดลงที่เหลือจะบันทึกไปยังกำไรหรือขาดทุน

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

อาคารและอุปกรณ์อื่น ๆ ทั้งหมดวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม ต้นทุนเริ่มแรกจะรวมต้นทุนทางตรงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินทรัพย์นั้น รวมถึงต้นทุนที่ประมาณในเบื้องต้นสำหรับการรื้อ การขนย้าย และการบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ซึ่งเป็นภาระผูกพันของกิจการเป็นส่วนหนึ่งของราคาทุนของสินทรัพย์

ต้นทุนที่เกิดขึ้นภายหลังจะรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์หรือรับรู้แยกเป็นอีกสินทรัพย์หนึ่งตามความเหมาะสม เมื่อต้นทุนนั้นเกิดขึ้นและคาดว่าจะให้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตแก่กลุ่มกิจการและต้นทุนดังกล่าวสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ และจะตัดมูลค่าตามบัญชีของชิ้นส่วนที่ถูกเปลี่ยนแทนออก สำหรับค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาอื่น ๆ กลุ่มกิจการจะรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

ที่ดินไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์อื่นคำนวณโดยใช้วิธีเส้นตรง เพื่อลดราคาทุนแต่ละชนิดตลอดอายุการให้ประโยชน์ที่ประมาณการไว้ของสินทรัพย์ดังต่อไปนี้

ส่วนปรับปรุงอาคารเช่า	อายุสัญญาเช่า และ 5 - 30 ปี
อาคาร และส่วนปรับปรุงอาคาร	อายุสัญญาเช่า และ 5 - 60 ปี
เครื่องจักร เครื่องตกแต่ง และอุปกรณ์อื่น	3 - 15 ปี
ยานพาหนะ	4 - 5 ปี

กลุ่มกิจการจะมีการทบทวนและปรับปรุงมูลค่าคงเหลือและอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ให้เหมาะสมทุกสิ้นรอบระยะเวลา รายงาน

ในกรณีที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน มูลค่าตามบัญชีจะถูกปรับลดให้เท่ากับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทันที

เครื่องใช้ในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมแสดงในราคาทุนหลังจากหักค่าเสื่อมราคาสะสม ส่วนที่ซื้อเพิ่มเติมจะถือเป็นเครื่องใช้ในโรงแรมและถือเป็นค่าใช้จ่ายทันทีเมื่อมีการเบิกใช้

เมื่อมีการซื้ออุปกรณ์ในการดำเนินงานและเครื่องใช้ในครัวของธุรกิจภัตตาคารอาหารจะแสดงด้วยราคาทุน โดยที่ยังไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคาจนกระทั่งเมื่อมีการเบิกครั้งแรกเพื่อใช้ในภัตตาคาร โดยจะคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานเป็นระยะเวลา 5 ปี นับจากวันที่เริ่มใช้ครั้งแรก การเบิกใช้ครั้งต่อไปเพื่อการเปลี่ยนแทนจะถือเป็นค่าใช้จ่ายทันทีเมื่อมีการเบิกใช้

ในกรณีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตกแต่งของภัตตาคาร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะบันทึกเป็นค่าปรับปรุงอาคารหรือค่าปรับปรุงสินทรัพย์เช่า โดยคิดค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรงด้วยอายุที่เหลือของสัญญาเช่าอาคารหรือตามอายุการใช้งานโดยประมาณ 5 ปี แล้วแต่ระยะเวลาใดจะสั้นกว่า

ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ คำนวณโดยเปรียบเทียบจากสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายสินทรัพย์กับมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ และจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุน

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.13 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

#### สิทธิในการบริหารสินทรัพย์

สิทธิในการบริหารสินทรัพย์แสดงด้วยราคาทุนหักด้วยค่าตัดจำหน่ายสะสมและค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม ต้นทุนของสิทธิดังกล่าวตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรงตามอายุของสัญญาหรืออายุการใช้งานของอาคารที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาไม่มากกว่า 40 ปี

สิทธิในการบริหารสินทรัพย์ไม่มีการปรับมูลค่าเนื่องจากไม่ได้มีตลาดซื้อขายคล่องรองรับ ระยะเวลาและวิธีการตัดจำหน่ายจะมีการทบทวนทุกสิ้นปีบัญชี

#### ทรัพย์สินทางปัญญา

ทรัพย์สินทางปัญญาวัดมูลค่าด้วยราคาซื้อและประกอบด้วยสิทธิการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์และดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิในการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และสูตรอาหารและอุปกรณ์ที่พัฒนาขึ้นเอง ซึ่งทำให้กลุ่มกิจการได้เปรียบกว่าคู่แข่ง ทรัพย์สินทางปัญญาตัดจำหน่ายที่ระยะเวลาระหว่าง 10 - 40 ปี และจะต้องถูกทดสอบการด้อยค่าทุกปีสำหรับทรัพย์สินทางปัญญาที่ไม่จำกัดอายุการใช้งาน

#### ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์

ต้นทุนที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาแฟรนไชส์ใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบภัตตาคารและการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่รับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนในจำนวนไม่เกินรายจ่ายที่คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต ส่วนรายจ่ายในการพัฒนาอื่นรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ต้นทุนการพัฒนาที่รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายไปแล้วในปีก่อนไม่สามารถรับรู้เป็นสินทรัพย์ในปีถัดไป การทยอยตัดจำหน่ายต้นทุนการพัฒนาที่บันทึกเป็นสินทรัพย์จะเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อเริ่มดำเนินงานแฟรนไชส์เพื่อการพาณิชย์ โดยตัดจำหน่ายด้วยวิธีเส้นตรงตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์เป็นระยะเวลาประมาณ 3 - 30 ปี ต้นทุนการพัฒนาที่บันทึกเป็นสินทรัพย์จะไม่มีการตีราคาเพิ่ม แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

#### ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์

รายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิบัตร เครื่องหมายทางการค้า และใบอนุญาตของแฟรนไชส์ต่าง ๆ บันทึกไว้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรง ตลอดอายุสัญญาเป็นระยะเวลา 10 - 20 ปี สินทรัพย์ไม่มีตัวตนดังกล่าวจะไม่มีการตีราคาเพิ่ม แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### ค่าความนิยม

ค่าความนิยมคือต้นทุนของเงินลงทุนที่สูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนที่กลุ่มกิจการมีส่วนแบ่งในสินทรัพย์สุทธิของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า ณ วันที่ได้มาซึ่งบริษัทนั้น ค่าความนิยมที่เกิดจากการได้มาซึ่งบริษัทย่อยจะแสดงเป็นรายการแยกต่างหากในงบฐานะการเงินรวม ค่าความนิยมที่เกิดจากการได้มาซึ่งบริษัทร่วมและการร่วมค้า จะรวมไว้ในบัญชีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า และจะถูกทดสอบการด้อยค่าโดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้า

ค่าความนิยมที่รับรู้จะต้องถูกทดสอบการด้อยค่าทุกปี และแสดงด้วยราคาทุนหักค่าเมื่อผลขาดทุนการด้อยค่าสะสม ค่าเมื่อผลขาดทุนการด้อยค่าของค่าความนิยมที่รับรู้แล้วจะไม่มีผลการกลับรายการ ทั้งนี้มูลค่าคงเหลือตามบัญชีของค่าความนิยมจะถูกรวมคำนวณในงบกำไรขาดทุนเมื่อมีการขายกิจการ

ในการทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยม ค่าความนิยมจะถูกปันส่วนไปยังหน่วยที่ก่อให้เกิดกระแสเงินสด โดยที่หน่วยนั้น อาจจะเป็นหน่วยเดียวหรือหลายหน่วยรวมกันซึ่งคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการรวมธุรกิจ ที่เกิดความนิยมเกิดขึ้นและระบุส่วนงานดำเนินงานได้

### เครื่องหมายการค้า

ตราสินค้า ชื่อทางการค้าหรือบริการเฉพาะกิจการหรือกลุ่มกิจการที่ได้รับความนิยมและการยอมรับจากกลุ่มลูกค้าในเชิงพาณิชย์ ไม่มีการตัดจำหน่าย แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

### โปรแกรมคอมพิวเตอร์

สิทธิการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยที่ซื้อจะมีลักษณะเฉพาะบันทึกเป็นสินทรัพย์โดยคำนวณจากต้นทุนในการได้มาและการดำเนินการให้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นสามารถนำมาใช้งานได้ตามประสงค์ โดยจะตัดจำหน่ายตลอดอายุประมาณการให้ประโยชน์ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 - 10 ปี

ต้นทุนที่ใช้ในการบำรุงรักษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการพัฒนาที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการออกแบบและทดสอบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงซึ่งกลุ่มกิจการเป็นผู้ดูแลและรับรู้เป็นสินทรัพย์ ไม่มีตัวตนเมื่อเป็นไปตามข้อกำหนดทุกข้อดังนี้

- มีความเป็นไปได้ทางเทคนิคที่กิจการจะทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์หรือขายได้
- ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เสร็จสมบูรณ์และนำมาใช้ประโยชน์หรือขาย
- กิจการมีความสามารถที่จะนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นมาใช้ประโยชน์หรือขาย
- สามารถแสดงว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในอนาคตอย่างไร
- มีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านอื่นได้เพียงพอที่จะนำมาใช้เพื่อทำให้การพัฒนาเสร็จสิ้นสมบูรณ์ และนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์หรือนำมาขายได้ และ
- กิจการมีความสามารถที่จะวัดมูลค่าของรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนาได้อย่างน่าเชื่อถือ



#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

ต้นทุนโดยตรงที่รับรู้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จะรวมถึงต้นทุนพนักงานที่ทำงานในทีมพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในจำนวนเงินที่เหมาะสม

ต้นทุนการพัฒนาอื่นที่ไม่เข้าเงื่อนไขเหล่านี้จะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหากก่อนหน้านี้รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายไปแล้ว จะไม่รับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนในเวลาภายหลัง

ต้นทุนในการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะรับรู้เป็นสินทรัพย์และตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรงตลอดอายุการให้ประโยชน์ตามประมาณการแต่ไม่เกิน 3 - 10 ปี

##### 4.14 การด้อยค่าของสินทรัพย์

สินทรัพย์ที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่ชัด (เช่น ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า) ซึ่งไม่มีการตัดจำหน่ายจะถูกทดสอบการด้อยค่าเป็นประจำทุกปี สินทรัพย์อื่นที่มีการตัดจำหน่ายจะมีการทบทวนการด้อยค่า เมื่อมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์บ่งชี้ว่าราคาตามบัญชีอาจสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน รายการขาดทุนจากการด้อยค่าจะรับรู้เมื่อราคาตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งหมายถึงจำนวนที่สูงกว่าระหว่างมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายเทียบกับมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ จะถูกจัดเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดที่สามารถแยกออกมาได้ เพื่อวัตถุประสงค์ของการประเมินการด้อยค่า สินทรัพย์ที่ไม่ใช้สินทรัพย์ทางการเงินนอกเหนือจากค่าความนิยมซึ่งรับรู้รายการขาดทุนจากการด้อยค่าไปแล้ว จะถูกประเมินความเป็นไปได้ที่จะกลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

##### 4.15 สัญญาเช่า

###### สัญญาเช่า - กรณีที่กลุ่มกิจการเป็นผู้เช่า

กลุ่มกิจการรับรู้สัญญาเช่าเมื่อกลุ่มกิจการสามารถเข้าถึงสินทรัพย์ตามสัญญาเช่า เป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า โดยค่าเช่าที่ชำระจะบันทึกเป็นส่วนเป็นการจ่ายชำระหนี้สินและต้นทุนทางการเงิน โดยต้นทุนทางการเงินจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุนตลอดระยะเวลาสัญญาเช่าด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่จากยอดหนี้สินตามสัญญาเช่าที่คงเหลืออยู่ กลุ่มกิจการคิดค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้ตามวิธีเส้นตรงตามอายุที่สั้นกว่าระหว่างอายุสินทรัพย์และระยะเวลาการเช่า

กลุ่มกิจการบันทึกส่วนสิ่งตอบแทนในสัญญาไปยังส่วนประกอบของสัญญาที่เป็นการเช่าและส่วนประกอบของสัญญาที่ไม่เป็นการเช่าตามราคาเอกเทศเปรียบเทียบของแต่ละส่วนประกอบ

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

สินทรัพย์และหนี้สินตามสัญญาเช่ารับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่าปัจจุบัน หนี้สินตามสัญญาเช่าประกอบด้วยมูลค่าปัจจุบันของการจ่ายชำระตามสัญญาเช่า ดังนี้

- ค่าเช่าคงที่ (รวมถึงการจ่ายชำระคงที่โดยเนื้อหา) สุทธิด้วยเงินงูใจค้างรับ
- ค่าเช่าผันแปรที่อ้างอิงจากอัตราหรือดัชนี
- มูลค่าที่คาดว่าจะต้องจ่ายจากการรับประกันมูลค่าคงเหลือ
- ราคาสิทธิเลือกซื้อหากมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่กลุ่มกิจการจะใช้สิทธิ และ
- ค่าปรับจากการยกเลิกสัญญา หากอายุของสัญญาเช่าสะท้อนถึงการที่กลุ่มกิจการคาดว่าจะยกเลิกสัญญานั้น

การจ่ายชำระตามสัญญาเช่าในช่วงการต่ออายุสัญญาเช่าได้รวมอยู่ในการคำนวณหนี้สินตามสัญญาเช่า หากกลุ่มกิจการมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลในการใช้สิทธิต่ออายุสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการจะคิดลดค่าเช่าจ่ายข้างต้นด้วยอัตราดอกเบี้ยโดยนัยตามสัญญา หากไม่สามารถหาอัตราดอกเบี้ยโดยนัยได้ กลุ่มกิจการจะคิดลดด้วยอัตราการกู้ยืมส่วนเพิ่มของผู้เช่า ซึ่งก็คืออัตราที่สะท้อนถึงการกู้ยืมเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ที่มีมูลค่าใกล้เคียงกัน ในสภาวะเศรษฐกิจ อายุสัญญา และเงื่อนไขที่ใกล้เคียงกัน

สินทรัพย์สิทธิการใช้จะรับรู้ด้วยราคาทุน ซึ่งประกอบด้วย

- จำนวนที่รับรู้เริ่มแรกของหนี้สินตามสัญญาเช่า
- ค่าเช่าจ่ายที่ได้ชำระก่อนเริ่ม หรือ ณ วันทำสัญญา สุทธิจากเงินงูใจที่ได้รับตามสัญญาเช่า
- ต้นทุนทางตรงเริ่มแรก และ
- ต้นทุนการปรับปรุงสภาพสินทรัพย์

ค่าเช่าที่จ่ายตามสัญญาเช่าระยะสั้นและสัญญาเช่าสินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายตามวิธีเส้นตรง สัญญาเช่าระยะสั้นคือสัญญาเช่าที่มีอายุสัญญาเช่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 12 เดือน สินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำประกอบด้วย อุปกรณ์ไอทีและอุปกรณ์สำนักงานขนาดเล็ก

#### สัญญาเช่า - กรณีที่กลุ่มกิจการเป็นผู้ให้เช่า

สินทรัพย์ที่ให้เช่าตามสัญญาเช่าเงินทุนบันทึกเป็นลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุนด้วยมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินที่จ่ายตามสัญญาเช่า ผลต่างระหว่างยอดรวมของลูกหนี้ที่ยังไม่ได้คิดลดกับมูลค่าปัจจุบันของลูกหนี้จะทยอยรับรู้เป็นรายได้ทางการเงินโดยใช้วิธีเงินลงทุนสุทธิซึ่งสะท้อนอัตราผลตอบแทนคงที่ ต้นทุนทางตรงเริ่มแรกโดยรวมอยู่ในการวัดมูลค่าลูกหนี้สัญญาเช่าเงินทุนเริ่มแรก และจะทยอยรับรู้โดยลดจากรายได้ตลอดอายุของสัญญาเช่า

รายได้ค่าเช่าตามสัญญาเช่าดำเนินงาน (สุทธิจากสิ่งตอบแทนงูใจที่ได้จ่ายให้แก่ผู้เช่า) รับรู้ด้วยวิธีเส้นตรงตลอดช่วงเวลาการให้เช่า กลุ่มกิจการต้องรวมต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่เกิดขึ้นจากการได้มาซึ่งสัญญาเช่าดำเนินงานในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์อ้างอิง และรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตลอดอายุสัญญาเช่า โดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับรายได้จากสัญญาเช่า สินทรัพย์ที่ให้เช่าได้รวมอยู่ในฐานะการเงินตามลักษณะของสินทรัพย์

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.16 หนี้สินทางการเงิน

###### ก) การจัดประเภท

กลุ่มกิจการจะพิจารณาจัดประเภทเครื่องมือทางการเงินที่กลุ่มกิจการเป็นผู้ออกเป็นหนี้สินทางการเงินหรือตราสารทุน โดยพิจารณาภาระผูกพันตามสัญญา ดังนี้

- หากกลุ่มกิจการมีภาระผูกพันตามสัญญาที่จะต้องส่งมอบเงินสดหรือสินทรัพย์ทางการเงินอื่นให้กับกิจการอื่น โดยไม่สามารถปฏิเสธการชำระหรือเลื่อนการชำระออกไปอย่างไม่มีกำหนดได้นั้น เครื่องมือทางการเงินนั้น จะจัดประเภทเป็นหนี้สินทางการเงิน เว้นแต่ว่าการชำนั้นสามารถชำระโดยการออกตราสารทุนของกลุ่มกิจการเอง ด้วยจำนวนตราสารทุนที่คงที่ เพื่อแลกเปลี่ยนกับจำนวนเงินที่คงที่
- หากกลุ่มกิจการไม่มีภาระผูกพันตามสัญญาหรือสามารถเลื่อนการชำระภาระผูกพันตามสัญญาไปได้ เครื่องมือทางการเงินดังกล่าวจะจัดประเภทเป็นตราสารทุน

เงินกู้ยืมจัดประเภทเป็นหนี้สินหมุนเวียนเมื่อกลุ่มกิจการไม่มีสิทธิอันปราศจากเงื่อนไขให้เลื่อนชำระหนี้ออกไปอีกเป็นเวลานานน้อยกว่า 12 เดือน นับจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

###### ข) การวัดมูลค่า

ในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกกลุ่มกิจการต้องวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรม และวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงินทั้งหมดภายหลังการรับรู้รายการด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย

###### ค) การตัดรายการและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสัญญา

กลุ่มกิจการตัดรายการหนี้สินทางการเงินเมื่อภาระผูกพันที่ระบุในสัญญาได้มีการปฏิบัติตามแล้ว หรือได้มีการยกเลิกไป หรือสิ้นสุดลงแล้ว

หากกลุ่มกิจการมีการเจรจาต่อรองหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของหนี้สินทางการเงิน กลุ่มกิจการจะต้องพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าเงื่อนไขของการตัดรายการหรือไม่ หากเข้าเงื่อนไขของการตัดรายการ กลุ่มกิจการจะต้องรับรู้หนี้สินทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรมของหนี้สินใหม่นั้น และตัดรายการหนี้สินทางการเงินนั้นด้วยมูลค่าตามบัญชีที่เหลืออยู่ และรับรู้ส่วนต่างในรายการกำไร/ขาดทุนอื่นในกำไรหรือขาดทุน

หากกลุ่มกิจการพิจารณาแล้วว่าการต่อรองเงื่อนไขดังกล่าวไม่เข้าเงื่อนไขของการตัดรายการ กลุ่มกิจการจะปรับปรุงมูลค่าของหนี้สินทางการเงินโดยการคิดลดกระแสเงินสดใหม่ตามสัญญาด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเดิม (Original effective interest rate) ของหนี้สินทางการเงินนั้น และรับรู้ส่วนต่างในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่นในกำไรหรือขาดทุน

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.17 ต้นทุนการกู้ยืม

ต้นทุนการกู้ยืมของเงินกู้ยืมที่กู้มาโดยทั่วไปและที่กู้มาเป็นการเฉพาะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มา การก่อสร้าง หรือการผลิตสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไข ต้องนำมารวมเป็นส่วนหนึ่งของราคาทุนของสินทรัพย์ หักด้วยรายได้จากการลงทุนที่เกิดจากการนำเงินกู้ยืมที่กู้มาโดยเฉพาะ การรวมต้นทุนการกู้ยืมเป็นราคาทุนของสินทรัพย์สิ้นสุดลงเมื่อการดำเนินการที่จำเป็นในการเตรียมสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไขให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้ได้ตามประสงค์หรือพร้อมที่จะขายได้เสร็จสิ้นลง

ต้นทุนการกู้ยืมอื่น ๆ รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในรอบระยะเวลาที่เกิดขึ้น

### 4.18 ประเมินการหนี้สิน

กลุ่มกิจการจะบันทึกประมาณการหนี้สิน (ซึ่งไม่รวมถึงประมาณการหนี้สินสำหรับผลตอบแทนพนักงาน) อันเป็นภาระผูกพันในปัจจุบันตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่จัดทำไว้ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งการชำระภาระผูกพันนั้นมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าจะส่งผลให้กลุ่มกิจการต้องสูญเสียทรัพยากรออกไป และตามประมาณการของจำนวนที่ต้องจ่ายได้อย่างน่าเชื่อถือ ในกรณีที่กลุ่มกิจการคาดว่าประมาณการหนี้สินเป็นรายจ่ายที่จะได้รับคืน กลุ่มกิจการจะบันทึกเป็นสินทรัพย์แยกต่างหากเมื่อคาดว่าจะได้รับรายจ่ายนั้นค่อนข้างแน่นอน

### 4.19 ผลประโยชน์พนักงาน

กลุ่มกิจการได้กำหนดโครงการผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุในหลายรูปแบบ ซึ่งมีทั้งโครงการสมทบเงินและโครงการผลประโยชน์

สำหรับโครงการสมทบเงินกลุ่มกิจการจะจ่ายเงินสมทบให้กองทุนในจำนวนเงินที่คงที่ กลุ่มกิจการไม่มีภาระผูกพันทางกฎหมายหรือภาระผูกพันจากการอนุমানที่จะต้องจ่ายเงินเพิ่ม ถึงแม้กองทุนไม่มีสินทรัพย์เพียงพอที่จะจ่ายให้พนักงานทั้งหมดสำหรับการให้บริการจากพนักงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน เงินสมทบจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานเมื่อถึงกำหนดชำระ

สำหรับโครงการผลประโยชน์คือโครงการจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมายที่ไม่ใช่โครงการสมทบเงิน ซึ่งจะกำหนดจำนวนเงินผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเมื่อเกษียณอายุ โดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น อายุจำนวนปีที่ให้บริการและค่าตอบแทน

หนี้สินสำหรับโครงการผลประโยชน์จะรับรู้ในงบฐานะการเงินด้วยมูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพัน ณ วันที่สิ้นรอบระยะเวลา รายงาน และ ปรับปรุงด้วยต้นทุนบริการในอดีตที่ยังไม่รับรู้ ภาระผูกพันนี้คำนวณโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยอิสระทุกปีด้วยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ ซึ่งมูลค่าปัจจุบันของโครงการผลประโยชน์จะประมาณโดยการคิดลดกระแสเงินสดออกในอนาคต โดยใช้อัตราผลตอบแทนในตลาดของพันธบัตรรัฐบาล ซึ่งเป็นสกุลเงินเดียวกับสกุลเงินที่จะจ่ายภาระผูกพัน และวันครบกำหนดของพันธบัตรใกล้เคียงกับระยะเวลาที่ต้องชำระภาระผูกพันบำนาญ

กำไรและขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยเกิดขึ้นจากการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงข้อสมมติฐานจะต้องรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นในส่วนของเจ้าของในปีที่เกิด

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.20 ภาษีเงินได้ของรอบระยะเวลาปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้สำหรับรอบระยะเวลาประกอบด้วย ภาษีเงินได้ของรอบระยะเวลาปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ภาษีเงินได้จะรับรู้ในงบกำไรขาดทุน ยกเว้นส่วนที่รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น หรือรับรู้โดยตรงไปยังส่วนของผู้ถือหุ้น

ภาษีเงินได้รอบระยะเวลาปัจจุบันคำนวณจากอัตราภาษีตามกฎหมายภาษีอากรที่มีผลบังคับใช้อยู่ หรือที่คาดได้ค่อนข้างแน่ว่าจะมีผลบังคับใช้ภายในสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงานในประเทศที่บริษัทย่อยและบริษัทร่วมของกลุ่มกิจการได้ดำเนินงานและเกิดรายได้ทางภาษี ผู้บริหารจะประเมินสถานะของการยื่นแบบแสดงรายการภาษีเป็นในแต่ละรอบระยะเวลา ในกรณีที่มิได้มีการนำกฎหมายภาษี ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับการตีความ และจะตั้งประมาณการค่าใช้จ่ายภาษีที่เหมาะสมจากจำนวนที่คาดว่าจะต้องจ่ายชำระภาษีแก่หน่วยงานจัดเก็บภาษี

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีรับรู้เมื่อเกิดผลต่างชั่วคราวระหว่างฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สิน และมูลค่าตามบัญชีที่แสดงอยู่ในงบการเงิน อย่างไรก็ตาม กลุ่มกิจการจะไม่รับรู้ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกิดจากการรับรู้เริ่มแรกของรายการสินทรัพย์หรือรายการหนี้สินที่เกิดจากรายการที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจ และ ณ วันที่เกิดรายการ รายการนั้นไม่มีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุนทั้งทางบัญชีและทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีคำนวณจากอัตราภาษี (และกฎหมายภาษีอากร) ที่มีผลบังคับใช้อยู่ หรือที่คาดได้ค่อนข้างแน่ว่าจะมีผลบังคับใช้ภายในสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน และคาดว่าอัตราภาษีดังกล่าวจะนำไปใช้เมื่อสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์ หรือหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีได้มีการจ่ายชำระ

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะรับรู้หากมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากลุ่มกิจการจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอที่จะนำจำนวนผลต่างชั่วคราวนั้นมาใช้ประโยชน์ กลุ่มกิจการได้ตั้งภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีโดยพิจารณาจากผลต่างชั่วคราวของเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและการร่วมค้าที่ต้องเสียภาษี เว้นแต่กลุ่มกิจการสามารถควบคุมจังหวะเวลาของการกลับรายการผลต่างชั่วคราวและการกลับรายการผลต่างชั่วคราวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่าจะไม่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ได้ในอนาคต

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะแสดงหักกลบกันก็ต่อเมื่อกิจการมีสิทธิตามกฎหมายที่จะนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของรอบระยะเวลาปัจจุบันมาหักกลบกับหนี้สินภาษีเงินได้ของรอบระยะเวลาปัจจุบัน และทั้งสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเกี่ยวข้องกับภาษีเงินได้ที่ประเมินโดยหน่วยงานจัดเก็บภาษีหน่วยงานเดียวกันโดยการเรียกเก็บเป็นหน่วยภาษีเดียวกันหรือหน่วยภาษีต่างกันซึ่งตั้งใจจะจ่ายหนี้สินและสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของรอบระยะเวลาปัจจุบันด้วยยอดสุทธิ

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.21 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

เงินอุดหนุนจากรัฐบาลรับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรมหากกลุ่มกิจการมีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับเงินอุดหนุนนั้นและจะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ของเงินอุดหนุนนั้น (ถ้ามี)

เงินอุดหนุนจากรัฐบาลเพื่อชดเชยต้นทุนจะรับรู้เป็นรายการรอตัดบัญชีและจะทยอยรับรู้ในงบกำไรขาดทุนตามการรับรู้ต้นทุนที่เกี่ยวข้องที่เงินอุดหนุนนั้นจ่ายให้เป็นการชดเชย

### 4.22 ทุนเรือนหุ้น

หุ้นสามัญจะจัดประเภทไว้เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น

ต้นทุนส่วนเพิ่มที่เกี่ยวข้องกับการออกหุ้นใหม่ หรือการออกสิทธิในการซื้อหุ้นซึ่งสิทธิจากภาษี จะถูกแสดงในส่วนของผู้ถือหุ้น โดยนำไปหักจากสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการออกตราสารทุนดังกล่าว

หุ้นทุนซื้อคืน

กรณีที่บริษัทในกลุ่มกิจการซื้อหุ้นสามัญของบริษัทกลับคืน สิ่งตอบแทนที่จ่ายไปรวมถึงต้นทุนเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องโดยตรง (สุทธิจากภาษีเงินได้) จะถูกหักจากยอดรวมของส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทจนกว่าหุ้นทุนซื้อคืนดังกล่าวจะถูกยกเลิกไปหรือจำหน่ายออกไปใหม่ เมื่อมีการจำหน่ายหุ้นทุนซื้อคืนออกไปใหม่ สิ่งตอบแทนใดๆ ที่ได้รับจากการนำหุ้นทุนซื้อคืนออกจำหน่ายใหม่สุทธิจากต้นทุนเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องโดยตรงสุทธิจากภาษีเงินได้ที่เกี่ยวข้องจะแสดงรวมไว้ในส่วนของผู้ถือหุ้น

### 4.23 หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน

หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิและวิจรรย์ญาณแต่เพียงผู้เดียวในการไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนดตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในข้อกำหนดหุ้นกู้ และมีสิทธิเลื่อนการจ่ายชำระดอกเบี้ยและดอกเบี้ยสะสมค้างชำระ โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้ง และการจ่ายชำระดอกเบี้ยนั้นขึ้นอยู่กับวิจรรย์ญาณของกลุ่มกิจการ ดังนั้นการจ่ายชำระดอกเบี้ยจะถือเสมือนการจ่ายเงินปันผลและจะรับรู้โดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อมีภาระในการจ่ายชำระดอกเบี้ยเกิดขึ้น การจ่ายชำระดอกเบี้ยรับรู้ในงบกระแสเงินสดในลักษณะเดียวกันกับการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ



## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.24 การรับรู้รายได้

รายได้จากการประกอบกิจการโรงแรม โดยส่วนใหญ่ประกอบด้วย รายได้ค่าห้องพัก ค่าขายอาหารและเครื่องดื่ม และบริการที่เกี่ยวข้องอื่นจะบันทึกเป็นรายได้เมื่อได้ให้บริการแล้วสุทธิจากภาษีขายและส่วนลด

รายได้จากการให้บริการด้านที่พักอาศัย จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อเริ่มระยะเวลาการเช่าโดยวิธีเส้นตรง รายได้จากสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ประเภทคงที่ จะรับรู้เป็นรายได้ตามสัดส่วนที่ตกลงในสัญญาสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ รายได้จากสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ประเภทผันแปร จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อขายสินค้าหรือได้ให้บริการแล้ว

รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มรับรู้เป็นรายได้เมื่อส่งของและให้บริการแล้ว ที่จำนวนสุทธิจากภาษีขายและส่วนลด

รายได้ค่าเช่าจากกิจการศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์จะรับรู้เป็นรายได้ตามอัตราที่ระบุในสัญญาเช่า รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า จะรับรู้เป็นรายได้ในจำนวนที่เท่า ๆ กัน ตลอดระยะเวลาของสัญญาเช่า

รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์และรายได้จากการขายเครื่องตกแต่งและติดตั้งรับรู้เมื่อผู้ซื้อได้โอนการควบคุมในอสังหาริมทรัพย์ เครื่องตกแต่งและติดตั้งแก่ผู้ซื้อ

รายได้จากการขายสิทธิในสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลารับรู้เป็นรายได้เมื่อได้โอนการควบคุมในการเป็นเจ้าของสิทธิดังกล่าวไปให้กับผู้ซื้อสิทธิ และสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลาได้ก่อสร้างแล้วเสร็จและอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานแล้ว กลุ่มกิจการจะยังไม่รับรู้รายได้จากการขายสิทธิดังกล่าวถ้าสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลาไม่อยู่ในสภาพพร้อมใช้

รายได้จากการผลิตและจัดจำหน่าย จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และรับรู้รายได้จากการขายสินค้าให้แก่ห้างสรรพสินค้าตามจำนวนสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าขายได้ รายได้จากการขายเป็นจำนวนที่สุทธิจากภาษีขายและส่วนลด

รายได้จากการบริหารจัดการ จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อได้ให้บริการแล้ว

รายได้อื่นรับรู้ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- รายได้ค่าสิทธิและแฟรนไชส์ : รับรู้แบบต่อเนื่องตามวิธีเส้นตรงตลอดระยะเวลาของสัญญา
- รายได้ดอกเบี้ยและค่านายหน้า : รับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง เว้นแต่จะมีความไม่แน่นอนในการรับชำระ
- รายได้เงินปันผล : รับรู้เมื่อผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับเงินปันผล

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.25 ภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรง

กลุ่มกิจการรับรู้ผลกระทบสะสมทั้งหมดของภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงจากการปรับปรุงรายการที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นส่วนหนึ่งของรายการที่เกิดจากการซื้อกิจการ ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงหลังจากการซื้อกิจการจะถูกรับรู้ในงบกำไรขาดทุนและองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการที่ตั้งอยู่ในประเทศอาร์เจนตินาได้ประสบภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้อัตราเงินเฟ้อสะสมของเศรษฐกิจสูงกว่าร้อยละ 100 ตลอดระยะเวลาสามปีที่ผ่านมา ดังนั้นกลุ่มกิจการจึงได้นำ TAS 29 เรื่องการรายงานทางการเงินในสภาพเศรษฐกิจที่รุนแรง มาใช้กับงบการเงินของบริษัทในประเทศอาร์เจนตินา

##### 4.26 การจ่ายเงินปันผล

เงินปันผลที่จ่ายประจำปี บันทึกในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทและบริษัทย่อยได้อนุมัติการจ่ายเงินปันผลนั้น

เงินปันผลที่จ่ายระหว่างกาล บันทึกในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทและบริษัทย่อยได้อนุมัติการจ่ายเงินปันผลนั้น

##### 4.27 อนุพันธ์ทางการเงินและการป้องกันความเสี่ยง

ก) อนุพันธ์ทางการเงินแฝงและอนุพันธ์ทางการเงินที่ไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยง

อนุพันธ์ทางการเงินแฝงที่กลุ่มกิจการยอมรับรู้รายการ และอนุพันธ์ทางการเงินที่ไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยง จะรับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม และจะรับรู้การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมในงบกำไรขาดทุนโดยแสดงรวมอยู่ในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่น - สุทธิ

กลุ่มกิจการแสดงมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินเป็นรายการหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียนตามวันครบกำหนดของอนุพันธ์ทางการเงินนั้น

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ข) การบัญชีป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มกิจการรับรู้รายการสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่เข้าทำสัญญาและวัดมูลค่าต่อมาในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน กลุ่มกิจการกำหนดให้สัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเป็นเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรมของ 1) สินทรัพย์หรือหนี้สินที่รับรู้ หรือ 2) สัญญาผูกมัดที่ยังไม่ได้รับรู้รายการ (การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรม)
- การป้องกันความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกระแสเงินสดของ 1) รายการสินทรัพย์หรือหนี้สินที่รับรู้ หรือ 2) รายการที่คาดการณ์ที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมาก (การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด)

ณ วันที่เริ่มต้นความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยง กลุ่มกิจการจะจัดทำเอกสาร 1) ที่ระบุถึงความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจระหว่างเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงที่คาดว่าจะชดเชยการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง 2) เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการจัดการกับรายการที่มีความเสี่ยง

กลุ่มกิจการแสดงมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงทั้งจำนวนเป็นรายการหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียนตามวันครบกำหนดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง

มูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่อยู่ในความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 6 และการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของสำรองการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในส่วนของผู้ขายได้เปิดเผยไว้ในงบการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ขาย

##### ความมีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มกิจการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง ณ วันเริ่มต้นของความสัมพันธ์ป้องกันความเสี่ยงและตลอดระยะเวลาที่เหลืออยู่ เพื่อพิจารณาถึงความคงอยู่ในความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือป้องกันความเสี่ยง

สำหรับการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศนั้น กลุ่มกิจการเข้าทำรายการป้องกันความเสี่ยงเมื่อข้อกำหนดที่สำคัญของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงมีความสอดคล้องเข้าคู่กัน และทำการประเมินเชิงคุณภาพถึงความมีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ในกรณีที่มีความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่กระทบต่อข้อกำหนดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งทำให้ข้อกำหนดที่สำคัญของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงไม่มีความสอดคล้องเข้าคู่กันอีกต่อไป กลุ่มกิจการจะใช้วิธีการอนุพันธ์ทางการเงินเสมือน (Hypothetical derivative method) ในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพ

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

ในการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศนั้น ความไม่มีประสิทธิภาพอาจเกิดจากระยะเวลาการเกิดของรายการที่คาดการณ์ ที่คลาดเคลื่อนไปจากที่คาดการณ์ไว้ หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา

กลุ่มกิจการเข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีข้อกำหนดที่สำคัญคล้ายคลึงกับข้อกำหนดที่สำคัญของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง เช่น อัตราอ้างอิง วันที่กำหนดอัตราใหม่ วันที่ถึงกำหนดชำระ วันสิ้นสุดสัญญา และจำนวนเงินที่กำหนดไว้ เนื่องจากกลุ่มกิจการไม่ได้ทำการป้องกันความเสี่ยงของเงินกู้ยืมทั้งหมด ดังนั้นรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงจึงได้กำหนดเป็นสัดส่วนของรายการเงินกู้ยืมคงค้าง เทียบกับจำนวนเงินที่กำหนดไว้ของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย และเนื่องจากข้อกำหนดที่สำคัญของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงความสอดคล้องเข้าคู่กันตลอดปี จึงสรุปได้ว่ารายการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ

กลุ่มกิจการพิจารณาความไม่มีประสิทธิภาพของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยใช้หลักการเดียวกับการพิจารณาความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ดังนี้

- มูลค่าเครดิตของคู่สัญญาของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งไม่สอดคล้องกับเงินกู้ยืม และ
- ความต่างในข้อกำหนดที่สำคัญของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยและเงินกู้ยืม

#### การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

กลุ่มกิจการรับรู้ส่วนที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินซึ่งกำหนดและเข้าเงื่อนไขของการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดในรายการสำรองการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดในส่วนของเจ้าของ สำหรับกำไรหรือขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุนโดยแสดงรวมอยู่ในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่น - สุทธิ

กลุ่มกิจการจะโอนจำนวนที่รับรู้สะสมในส่วนของเจ้าของดังกล่าวมายังกำไรหรือขาดทุนในรอบระยะเวลาเดียวกับที่รับรู้รายการที่ป้องกันความเสี่ยงในกำไรหรือขาดทุน ดังนี้

- กำไรหรือขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่มีประสิทธิภาพของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยผ่านแปรในเงินกู้ยืมของกลุ่มกิจการ จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนในรายการต้นทุนทางการเงิน ณ ช่วงเวลาเดียวกับที่กิจการรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมนั้น

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

### 5.1 ปัจจัยความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงินและผลกระทบที่อาจมีต่อผลการดำเนินงานในอนาคต มีดังนี้

ความเสี่ยง	ความเสี่ยงเกิดจาก	การวัดมูลค่า	บริหารความเสี่ยงโดย
ความเสี่ยงจากตลาด - อัตราแลกเปลี่ยน	รายการทางการค้าในอนาคต สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่ ไม่ได้เป็นรายการที่เป็น เงินบาท	ประมาณการกระแสเงินสด การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	สัญญาซื้อขายเงินตรา ต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย ("CCIRS")
ความเสี่ยงจากตลาด - อัตราดอกเบี้ย	เงินกู้ยืมระยะยาวด้วยอัตรา ดอกเบี้ยผันแปร	การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย ("IRS")
ความเสี่ยงจากตลาด - ราคาตราสารทุน	เงินลงทุนในตราสารทุน	การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	มีความหลากหลายของตราสารทุน ในพอร์ตการลงทุน
ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ	เงินสดและรายการเทียบเท่า เงินสด ลูกหนี้การค้าและ ลูกหนี้อื่น อนุพันธ์ทางการเงิน	การวิเคราะห์อายุ ข้อมูลการจัดลำดับด้านเครดิต	การจำกัดวงเงิน, และ การขอจดหมายค้ำประกัน
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	เงินกู้ยืมและหนี้สินอื่น ๆ	การประมาณกระแสเงินสด หมุนเวียน	การจัดให้มีวงเงินด้านสินเชื่อและ การกู้ยืมที่สามารถเปิดใช้ได้

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิจการขึ้นตรงกับแผนกการเงินกลางของกลุ่มกิจการ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้อนุมัตินโยบายที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งแผนกการเงินกลางของกลุ่มกิจการเป็นผู้กำหนด ประเมิน และบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยจะทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยปฏิบัติงานของกลุ่มกิจการ ส่วนคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดหลักการในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รวมถึงกำหนดนโยบายเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ การเข้าทำตราสารอนุพันธ์ทางการเงินและเครื่องมือทางการเงินอื่น รวมทั้งการลงทุนในกรณีที่มีสภาพคล่องส่วนเกิน

ในกรณีที่เงินไปตามเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กลุ่มกิจการจะถือปฏิบัติตามการบัญชีป้องกันความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบของความไม่สอดคล้องกันระหว่างหลักการรับรู้รายการของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยง ซึ่งจะเป็นผลให้กลุ่มกิจการรับรู้กำไร (ขาดทุน) จากการแลกเปลี่ยนตามอัตราคงที่ตามสัญญา และรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยตามอัตราที่ระบุตามสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย และสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

## 5.1.1 ความเสี่ยงจากตลาด

## ก) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนจากธุรกรรมการค้าในอนาคต เงินลงทุนสุทธิในการดำเนินงานในต่างประเทศ และสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิซึ่งเป็นสกุลเงินที่ไม่ใช่สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในกลุ่มกิจการ

กลุ่มกิจการใช้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย และสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ในลักษณะที่สอดคล้องกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงและภาระผูกพันจากอัตราแลกเปลี่ยนที่คาดการณ์ไว้ และเพื่อจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเกิดขึ้นจากธุรกรรมการค้าในอนาคต โดยทั่วไป กลุ่มกิจการจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนให้เป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยการกู้ยืมที่เป็นเงินตราต่างประเทศจะถูกเปลี่ยนเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ยกเว้นสัญญาป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนของเงินกู้ที่คาดว่าจะมีการรับชำระด้วยสกุลเงินตราต่างประเทศเดียวกัน การป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบของความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศต่อสินทรัพย์ หนี้สิน และกำไรขาดทุนของกลุ่มกิจการ

กลุ่มกิจการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงเงินตราต่างประเทศโดยการเข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน กลุ่มกิจการกำหนดนโยบายว่าเงื่อนไขของสัญญาดังกล่าวจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับความเสี่ยงของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงนั้น

## ความเสี่ยง

กลุ่มกิจการและบริษัทมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่มีสาระสำคัญ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ซึ่งสรุปเป็นสกุลเงินบาท ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2567		
	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	212	1	-	35	-	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	775	16	1	776	14	1
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	2,392	-	-	2,499	-	-
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	104	-	-	112	-	-
<b>หนี้สิน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	-	21,736	-	73	17,716	-
หุ้นกู้	1,579	2,974	-	1,699	2,834	-
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	9,795	-	-	9,795	-	-



## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

## งบการเงินเฉพาะกิจการ

	พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2567		
	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	212	1	-	35	-	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	19	-	-	25	-	-
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	16,848	63,463	5,084	12,099	81,533	4,651
<b>หนี้สิน</b>						
เงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	2,648	-	-	2,639	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	-	21,736	-	-	17,716	-
หุ้นกู้	1,579	2,974	-	1,699	2,834	-
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	9,795	-	-	9,795	-	-

กลุ่มกิจการใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน รายละเอียดกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิได้เปิดเผยในหมายเหตุ 31



## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

## ผลกระทบจากการบัญชีป้องกันความเสี่ยงต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน (หนี้สิน)	169	929
จำนวนเงินตามสัญญา	17,288	21,241
วันครบกำหนด	กรกฎาคม พ.ศ. 2570 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577	กรกฎาคม พ.ศ. 2570 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่า ณ ปัจจุบัน (Spot value)		
ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	(1,161)	1,854
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงสำหรับ		
การกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง	197	1,732
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับปี		
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (บาท ต่อ 1 ยูโร)	35.55 - 36.97	35.55 - 39.55
- อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.60 - ร้อยละ 4.62	ร้อยละ 3.24 - ร้อยละ 4.62
	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน (หนี้สิน)	169	929
จำนวนเงินตามสัญญา	17,288	21,241
วันครบกำหนด	กรกฎาคม พ.ศ. 2570 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577	กรกฎาคม พ.ศ. 2570 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่า ณ ปัจจุบัน (Spot value)		
ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	(605)	2,298
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงสำหรับ		
การกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง	45	(2,424)
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับปี		
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (บาท ต่อ 1 ยูโร)	35.55 - 36.97	35.55 - 39.55
- อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.60 - ร้อยละ 4.62	ร้อยละ 3.24 - ร้อยละ 4.62

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

## การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

ดังที่แสดงในตารางข้างต้น กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงหลักจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทกับเงินเหรียญสหรัฐ ยูโร และเหรียญออสเตรเลียน ความอ่อนไหวในกำไรหรือขาดทุนต่อการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่มาจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่ไม่มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

## งบการเงินรวม

พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2567		
เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลียน	เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลียน
ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท

## ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ

## เมื่อเงินบาท

- อ่อนค่าร้อยละ 1	19	(247)	-	17	(205)	-
- แข็งค่าร้อยละ 1	(19)	247	-	(17)	205	-

## งบการเงินเฉพาะกิจการ

พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2567		
เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลียน	เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลียน
ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท

## ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ

## เมื่อเงินบาท

- อ่อนค่าร้อยละ 1	129	171	51	78	403	47
- แข็งค่าร้อยละ 1	(129)	(171)	(51)	(78)	(403)	(47)

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

## ข) ความเสี่ยงจากกระแสเงินสดและอัตราดอกเบี้ย

กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในหนี้สินและสินทรัพย์ที่มีภาระดอกเบี้ย ซึ่งกลุ่มกิจการได้บริหารความเสี่ยงโดยเข้าทำสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ ผู้บริหารได้พิจารณาความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเป็นรายเดือนตามสกุลเงินและหน่วยธุรกิจ โดยคำนึงถึงการจัดหาเงินทุน ประกอบกับการป้องกันความเสี่ยง

ผลกระทบจากสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มกิจการและบริษัทมีดังนี้

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<i>สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย</i>		
ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน (หนี้สิน)	101	39
จำนวนเงินตามสัญญา	1,000	1,000
วันครบกำหนด	กรกฎาคม พ.ศ. 2577	กรกฎาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าที่แท้จริง (Intrinsic value)		
ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	62	38
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกัน		
ความเสี่ยงสำหรับการกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพ		
ของการป้องกันความเสี่ยง	(63)	(39)
อัตราดอกเบี้ยที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง	ร้อยละ 3.98	ร้อยละ 3.98
	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<i>สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย</i>		
ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน (หนี้สิน)	101	39
จำนวนเงินตามสัญญา	1,000	1,000
วันครบกำหนด	กรกฎาคม พ.ศ. 2577	กรกฎาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าที่แท้จริง (Intrinsic value)		
ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	62	39
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกัน		
ความเสี่ยงสำหรับการกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพ		
ของการป้องกันความเสี่ยง	(63)	(39)
อัตราดอกเบี้ยที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง	ร้อยละ 3.98	ร้อยละ 3.98

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

ความเสี่ยงจากกระแสเงินสดของอัตราดอกเบี้ยคือความเสี่ยงที่การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดจะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดที่เกิดจากสินทรัพย์หรือหนี้สินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร ดังนั้นการกู้ยืมบางรายการที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวจึงทำให้กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากกระแสเงินสดของอัตราดอกเบี้ย กลุ่มกิจการบริหารความเสี่ยงนี้โดยใช้สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยลอยตัวให้เป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ดังกล่าวข้างต้น

ความเสี่ยงจากมูลค่ายุติธรรมของอัตราดอกเบี้ยคือความเสี่ยงที่มูลค่าของสินทรัพย์หรือหนี้สินทางการเงินและตราสารอนุพันธ์ทางการเงินจะเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาด กลุ่มกิจการได้บริหารความเสี่ยงจากมูลค่ายุติธรรมของอัตราดอกเบี้ยโดยการทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีผลกระทบการแปลงเงินกู้ยืมจากอัตราดอกเบี้ยคงที่เป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเพื่อรักษาอัตราดอกเบี้ยคงที่ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิจการดังกล่าวข้างต้น

### ค) ความเสี่ยงด้านราคา

กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากราคาของหลักทรัพย์ของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) หรือที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน (FVPL) เงินลงทุนในประเภทนี้มีจำนวน 357 ล้านบาท และ 51 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งแสดงการวัดมูลค่ายุติธรรมในหมายเหตุ 11

### 5.1.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด กระแสเงินสดตามสัญญาของสินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อแก่ลูกค้าและลูกหนี้คงค้าง

### ก) การบริหารความเสี่ยง

กลุ่มกิจการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตโดยการจัดกลุ่มของความเสี่ยง สำหรับเงินฝากธนาคารและสถาบันการเงิน กลุ่มกิจการจะเลือกทำรายการกับสถาบันการเงินที่มีความน่าเชื่อถือที่เป็นอิสระ

สำหรับการทำธุรกรรมกับลูกค้า กลุ่มกิจการจะประเมินความเสี่ยงจากคุณภาพเครดิตของลูกค้า โดยพิจารณาจากฐานะทางการเงิน ประสิทธิภาพที่ผ่านมา และปัจจัยอื่น ๆ และกำหนดการให้วงเงินสินเชื่อจากผลการประเมินดังกล่าว ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท ทั้งนี้ ผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องจะทำการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านวงเงินเครดิตของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### ข) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน

สำหรับลูกหนี้การค้า ประมาณการอัตราผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพิจารณาจากประวัติการชำระเงินจากการขายในช่วงระยะเวลา 36 - 60 เดือนก่อนวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 รวมทั้งพิจารณาประสบการณ์ผลขาดทุนด้านเครดิตที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ อัตราผลขาดทุนด้านเครดิตในอดีตจะถูกปรับปรุงเพื่อให้สะท้อนถึงข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจมหภาคที่จะมีผลต่อความสามารถในการจ่ายชำระของลูกหนี้ ถ้าความสัมพันธ์กับปัจจัยเหล่านั้นมีสาระสำคัญ

สำหรับลูกหนี้อื่น กลุ่มกิจการประเมินการด้อยค่าโดยประเมินว่ามีหลักฐานที่เป็นรูปธรรมว่ามีการด้อยค่าแต่ยังไม่ได้ระบุ สำหรับลูกหนี้กลุ่มนี้ ประมาณการผลขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้ในค่าเผื่อการด้อยค่า กลุ่มกิจการพิจารณาจากข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าดังต่อไปนี้

- ปัญหาทางการเงินที่สำคัญของลูกหนี้
- ความน่าจะเป็นที่ลูกหนี้จะล้มละลายหรือปรับโครงสร้างทางการเงิน และ
- ผิดนัดหรือชำระล่าช้า (เกินกำหนด 1 ปี)

รายการกระทบยอดค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 และ พ.ศ. 2567 มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ค่าเผื่อผลขาดทุน ณ วันที่ 1 มกราคม	(1,774)	(1,939)	(12)	(12)
กลับรายการ (รับรู้) ค่าเผื่อผลขาดทุน				
ด้านเครดิตระหว่างปี	(35)	165	-	-
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	(1,809)	(1,774)	(12)	(12)

แม้ว่ากลุ่มกิจการจะมีรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดซึ่งเข้าเงื่อนไขการพิจารณาการด้อยค่าภายใต้ TFRS 9 แต่กลุ่มกิจการพิจารณาว่าการด้อยค่าของรายการดังกล่าวเป็นจำนวนเงินที่ไม่มีความสำคัญ



## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### 5.1.3 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

การจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างรอบคอบคือการมีจำนวนเงินสดและหลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาดอย่างเพียงพอ และการมีแหล่งเงินทุนที่สามารถเบิกใช้ได้จากวงเงินด้านสินเชื่อที่เพียงพอต่อการชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดชำระ และเพียงพอต่อการปิดสถานะ ทั้งนี้ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี กลุ่มกิจการมีเงินฝากธนาคารที่สามารถเบิกใช้ได้ทันทีจำนวน 9,390 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 12,494 ล้านบาท) เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารสภาพคล่องของกลุ่มกิจการ จากลักษณะของการดำเนินธุรกิจของกลุ่มกิจการซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนงานบริหารการเงินของกลุ่มกิจการได้คงไว้ซึ่งความยืดหยุ่นในแหล่งเงินทุนโดยการคงไว้ซึ่งวงเงินสินเชื่อที่เพียงพอ

ผู้บริหารได้พิจารณาจาก ก) เงินสำรองหมุนเวียน (จากวงเงินสินเชื่อที่ยังไม่ได้เบิกใช้) และ ข) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดบนเกณฑ์ของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น นอกเหนือจากนี้ กลุ่มกิจการยังได้ทำการประมาณการกระแสเงินสดในสกุลเงินหลักต่างๆ พิจารณาสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงและอัตราส่วนสภาพคล่องตามข้อกำหนดต่าง ๆ และคงไว้ซึ่งแผนการจัดหาเงิน

ระยะเวลาครบกำหนดของหนี้สินทางการเงินที่สำคัญรวมถึงเงินกู้ยืมและหุ้นกู้ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 23 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถามในหมายเหตุ 17 และหนังสือค้ำประกันตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 39 ซึ่งเป็นภาระค้ำประกันที่ไม่ได้บันทึกเป็นหนี้สินทางการเงินในงบฐานะการเงิน

#### ก) การจัดการด้านการจัดหาเงิน

กลุ่มกิจการมีวงเงินกู้ที่ยังไม่ได้เบิกใช้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ตามที่เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 23

#### ข) วันครบกำหนดของหนี้สินทางการเงิน

ตารางที่เปิดเผยในหมายเหตุ 23 แสดงให้เห็นถึงหนี้สินทางการเงินที่จัดประเภทตามระยะเวลาการครบกำหนดตามสัญญา ซึ่งแสดงด้วยจำนวนเงินตามสัญญาที่ไม่ได้มีการคิดลด ทั้งนี้ ยอดคงเหลือที่ครบกำหนดภายในระยะเวลา 12 เดือนจะเท่ากับมูลค่าตามบัญชีของหนี้สินที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการการคิดลดไม่มีความสำคัญ กระแสเงินสดที่แสดงภายใต้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยและสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยนั้นเป็นกระแสเงินสดโดยประมาณจากอัตราดอกเบี้ยล่วงหน้าที่เกี่ยวข้อง ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน



## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### 5.2 การบริหารส่วนของเงินทุน

วัตถุประสงค์ของการบริหารส่วนของเงินทุน คือ

- รักษาไว้ซึ่งการดำเนินงานต่อเนื่องและเพื่อที่จะสามารถก่อให้เกิดผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นและยังประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ และ
- รักษาโครงสร้างเงินทุนไว้ให้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดต้นทุนเงินทุน

ในการที่จะรักษาหรือปรับระดับโครงสร้างของเงินทุนนั้น กลุ่มกิจการอาจต้องปรับจำนวนเงินปันผลจ่าย ปรับการคืนทุนให้แก่ผู้ถือหุ้น การออกหุ้นใหม่ หรือการขายสินทรัพย์เพื่อลดภาระหนี้สิน

เช่นเดียวกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลุ่มกิจการพิจารณาระดับเงินทุนอย่างสม่ำเสมอจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ซึ่งคำนวณจากหนี้สินสุทธิต่อหุ้นของเจ้าของ

#### การคงไว้ซึ่งอัตราส่วนตามสัญญาเงินกู้

ภายใต้เงื่อนไขของวงเงินกู้หลักของกลุ่มกิจการ กลุ่มกิจการจะต้องคงไว้ซึ่งอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อหุ้นที่ไม่เกิน 1.75 และเงื่อนไขสัญญาอื่นเกี่ยวกับการบริหารสภาพคล่องและสินทรัพย์ตามที่ระบุในสัญญา

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการไม่มีผลกระทบจากการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขสัญญาดังกล่าว

## 6 มูลค่ายุติธรรม

ตารางแสดงมูลค่ายุติธรรมและมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน แต่ไม่รวมถึงกรณีที่มูลค่ายุติธรรมใกล้เคียงกับมูลค่าตามบัญชี เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 11

ตารางต่อไปนี้แสดงสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าและเปิดเผยข้อมูลมูลค่ายุติธรรมตามลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ซึ่งไม่ได้เปลี่ยนแปลงจากปีที่แล้ว

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)				
	ข้อมูล ระดับที่ 1	ข้อมูล ระดับที่ 2	ข้อมูล ระดับที่ 3	รวมมูลค่า ยุติธรรม	มูลค่า ตามบัญชี
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	163	-	163	163
เงินลงทุนในตราสารทุน	-	-	51	51	51
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	60	-	60	60
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	77	-	77	77
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>					
เงินลงทุนในตราสารทุน	18	-	339	357	357
<b>ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	101	-	101	101
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	172	-	172	172
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>18</b>	<b>573</b>	<b>390</b>	<b>981</b>	<b>981</b>
<b>หนี้สิน</b>					
<b>หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	101	-	101	101
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	87	-	87	87
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	2,427	-	2,427	2,427
หุ้นกู้	-	12,939	-	12,939	12,939
<b>ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	110	-	110	110
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>-</b>	<b>15,664</b>	<b>-</b>	<b>15,664</b>	<b>15,664</b>



6 มูลค่ายุติธรรม (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)					
	ข้อมูล ระดับที่ 1	ข้อมูล ระดับที่ 2	ข้อมูล ระดับที่ 3	รวมมูลค่า ยุติธรรม	มูลค่า ตามบัญชี
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	163	-	163	163
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	60	-	60	60
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	77	-	77	77
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>					
เงินลงทุนในตราสารทุนจดทะเบียน	18	-	-	18	18
<b>ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	101	-	101	101
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	172	-	172	172
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>18</b>	<b>573</b>	<b>-</b>	<b>591</b>	<b>591</b>
<b>หนี้สิน</b>					
<b>หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	99	-	99	99
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	87	-	87	87
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	2,427	-	2,427	2,427
หุ้นกู้	-	96	-	96	96
<b>ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	101	-	101	101
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>-</b>	<b>2,810</b>	<b>-</b>	<b>2,810</b>	<b>2,810</b>

## 6 มูลค่ายุติธรรม (ต่อ)

มูลค่ายุติธรรมแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามข้อมูลที่ใช้ดังนี้

- ข้อมูลระดับ 1 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินอ้างอิงจากราคาปิด ที่อ้างอิงจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและต่างประเทศ
- ข้อมูลระดับ 2 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าซึ่งใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้อย่างมีนัยสำคัญและอ้างอิงจากประมาณการของกิจการเองมาใช้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้
- ข้อมูลระดับ 3 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าซึ่งไม่ได้มาจากข้อมูลที่สังเกตได้ในตลาด

### ขั้นตอนการประเมินมูลค่ายุติธรรม

การประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน (CFO) และคณะทำงานเกี่ยวกับการประเมินมูลค่ายุติธรรมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินและผลลัพธ์จะจัดขึ้นอย่างน้อยทุกไตรมาส

ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีสาระสำคัญของลำดับขั้นของมูลค่ายุติธรรมที่ 3 คืออัตราคิดลดที่ปรับด้วยความเสี่ยง ประมาณโดยอ้างอิงจากต้นทุนทางการเงินถ่วงเฉลี่ยของเงินทุน (Weighted average cost of capital) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งกลุ่มกิจการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีสถานะทางการเงินที่เทียบเคียงได้กับคู่สัญญาที่เป็นผู้ออกตราสารนั้น

## 7 ประมาณการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้วิจารณ์

การประมาณการและการใช้วิจารณ์ได้มีการประเมินทบทวนอย่างต่อเนื่อง และอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตและปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่เชื่อว่าสมเหตุสมผลในสถานการณ์ขณะนั้น

### ก) มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน

มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ซึ่งไม่มีการซื้อขายในตลาดซื้อขายล่วงหน้าวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่ากลุ่มกิจการใช้วิจารณ์ในการเลือกวิธีการและตั้งข้อสมมติซึ่งส่วนใหญ่อ้างอิงจากสถานะของตลาดที่มีอยู่ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

### ข) การด้อยค่าของค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด (CGUs) พิจารณาจากการคำนวณมูลค่าจากการใช้การคำนวณนี้ใช้ประมาณการกระแสเงินสดซึ่งอ้างอิงจากงบประมาณทางการเงินครอบคลุมช่วงเวลาในประมาณการซึ่งได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร

กระแสเงินสดหลังจากช่วงเวลาในประมาณการ ใช้ประมาณการของอัตราการเติบโตดังกล่าวตามหมายเหตุ 21 อัตราการเติบโตดังกล่าวสอดคล้องกับการคาดการณ์อัตราการเติบโตที่รวมอยู่ในรายงานของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกลุ่มของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินงานอยู่



## 7 ประเมินการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้วิจารณ์ (ต่อ)

### ค) การกำหนดอายุสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการพิจารณาข้อเท็จจริงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ทำให้เกิดสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจสำหรับผู้เช่าในการใช้สิทธิขยายอายุสัญญาเช่าหรือไม่ใช้สิทธิในการยกเลิกสัญญาเช่าเพื่อกำหนดอายุสัญญาเช่า กลุ่มกิจการพิจารณาการกำหนดอายุสัญญาเช่าก็ต่อเมื่อสัญญาเช่าที่มีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่ระยะเวลาการเช่าจะถูกขยายหรือถูกยกเลิก

สำหรับการเช่าอสังหาริมทรัพย์ ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือระยะสัญญาเช่าในอดีต ค่าใช้จ่าย และสภาพของสินทรัพย์ที่เช่า

สิทธิขยายอายุสัญญาเช่าส่วนใหญ่ในสัญญาเช่าอาคารสำนักงานและยานพาหนะไม่ได้ถูกรวมอยู่ในหนี้สินตามสัญญาเช่าเนื่องจากกลุ่มกิจการพิจารณา ก) สภาพของสินทรัพย์ที่เช่า และ ข) การเปลี่ยนแทนสินทรัพย์จะไม่ก่อให้เกิดต้นทุนอย่างมีสาระสำคัญ

อายุสัญญาเช่าจะถูกประเมินใหม่เมื่อกลุ่มกิจการใช้ (หรือไม่ใช้) สิทธิหรือกลุ่มกิจการมีภาระผูกพันในการใช้ (หรือไม่ใช้) สิทธิการประเมินความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อการประเมินอายุสัญญาเช่าและอยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มกิจการ

### ง) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยของสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการประเมินอัตราดอกเบี้ยการกู้ยืมส่วนเพิ่ม ดังนี้

- ใช้ข้อมูลในการจัดหาเงินทุนจากบุคคลที่สามของแต่ละกิจการที่เป็นผู้เช่าและปรับปรุงข้อมูลที่ได้รับให้สะท้อนกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยทางการเงินของผู้เช่าหากเป็นไปได้
- ปรับปรุงสัญญาเช่าโดยเฉพาะเจาะจง เช่น อายุสัญญาเช่า ประเทศ สกุลเงิน และหลักประกัน

### จ) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน

ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินอ้างอิงจากข้อสมมติที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้และอัตราการขาดทุนที่คาดว่าจะเกิด กลุ่มกิจการใช้วิจารณ์ในการประเมินข้อสมมติเหล่านี้ และพิจารณาเลือกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการคำนวณการด้อยค่าบนพื้นฐานของข้อมูลในอดีตของกลุ่มกิจการและสภาวะแวดล้อมทางตลาดที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ณ ทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงาน



## 7 ประเมินการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้วิจารณ์ (ต่อ)

### ฉ) การวัดมูลค่าที่ดินใหม่

มูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ภายใต้วิธีราคาตลาดถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบราคาขายซึ่งคล้ายกับการวัดมูลค่าที่ดินตามมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 2 อย่างไรก็ตามลักษณะของคุณสมบัติที่เปรียบเทียบได้มีการทบทวนและปรับมูลค่าตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพย์สินของกลุ่มกิจการ

มูลค่ายุติธรรมของที่ดินภายใต้วิธีรายได้ถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจากงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารซึ่งครอบคลุมช่วงเวลาในการประมาณการ กระแสเงินสดที่อยู่นอกเหนือช่วงเวลาในประมาณการจะประมาณการโดยใช้อัตราการเติบโตโดยประมาณ ซึ่งไม่เกินอัตราการเติบโตเฉลี่ยระยะยาวจากธุรกิจที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินการอยู่ ผลของการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจะถูกจัดสรรให้กับที่ดินโดยผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ดำเนินงานที่สำคัญซึ่งมีส่วนทำให้เกิดกระแสเงินสดของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด

## 8 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน

กลุ่มกิจการเปิดเผยส่วนงานที่รายงานสามส่วนงาน ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น และธุรกิจร้านอาหาร สามส่วนงานที่รายงานในปัจจุบัน แบ่งตามส่วนงานที่นำเสนอและได้รับการสอบทานโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน ("CODM") ซึ่งได้แก่ ประธานกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริหาร โดยรวมส่วนงานที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 4.4 ข้อมูลที่แสดงด้านล่างเป็นข้อมูลที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน

- 8 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)
- 8.1 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานดำเนินงาน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม (ล้านบาท)									
ธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น				ธุรกิจร้านอาหาร		ตัดรายการระหว่างกัน	
		พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2567
124,877	124,850	9,690	10,213	31,508	(1,463)	165,805	165,362		
(60,214)	(61,444)	(3,971)	(4,293)	(9,500)	934	1,098	(74,139)		
64,663	63,406	5,719	5,920	22,008	(529)	(111)	91,223		
(28,404)	(26,587)	(4,921)	(4,838)	(15,267)	504	134	(46,558)		
(1,128)	(1,186)	(112)	(55)	(28)	-	-	(1,271)		
35,131	35,631	686	1,027	6,713	(25)	23	43,394		
(17,253)	(17,103)	(763)	(823)	(3,522)	-	-	(21,448)		
(8,612)	(10,275)	(504)	(719)	(738)	25	(23)	(11,755)		
125	38	871	480	529	-	-	1,047		
9,391	8,291	290	(35)	2,982	-	-	11,238		
(2,618)	(1,997)	(156)	(143)	(496)	-	-	(2,636)		
6,773	6,294	134	(178)	2,486	-	-	8,602		
34,368	33,283	8,312	8,722	29,513	(1,033)	(873)	70,645		
90,509	91,567	1,378	1,491	1,995	(430)	(336)	94,717		
124,877	124,850	9,690	10,213	31,508	(1,463)	(1,209)	165,362		

- 8 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)
- 8.2 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานภูมิศาสตร์

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม (ล้านบาท)												
	ธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง				ธุรกิจร้านอาหาร		ตัดรายการระหว่างกัน		รวม	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	กับธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	
รายได้												
ประเทศไทย	13,931	13,849	2,305	2,791	19,031	18,568	(1,463)	(1,209)	33,804	33,999		
ทวีปยุโรป	85,226	84,503	2,865	2,939	386	400	-	-	88,477	87,842		
ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์	9,938	10,401	-	-	4,607	3,754	-	-	14,545	14,155		
ประเทศนิวซีแลนด์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง	3,125	3,032	3	26	488	527	-	-	3,616	3,585		
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	13	10	-	-	3,266	3,495	-	-	3,279	3,505		
กลุ่มประเทศละตินอเมริกา	9,281	9,956	-	-	-	-	-	-	9,281	9,956		
อื่น ๆ	3,363	3,099	4,517	4,457	4,923	4,764	-	-	12,803	12,320		
รวม	124,877	124,850	9,690	10,213	32,701	31,508	(1,463)	(1,209)	165,805	165,362		
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี												
ประเทศไทย	377	702	577	168	2,331	1,832	-	-	3,285	2,702		
ทวีปยุโรป	3,437	3,578	(407)	(437)	(28)	10	-	-	3,002	3,151		
ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์	222	433	-	-	56	117	-	-	278	550		
สาธารณรัฐนิวซีแลนด์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง	745	639	8	5	57	20	-	-	810	664		
สาธารณรัฐประชาชนจีน	12	19	-	-	33	9	-	-	45	28		
กลุ่มประเทศละตินอเมริกา	1,668	1,189	-	-	-	-	-	-	1,668	1,189		
อื่น ๆ	312	(266)	(44)	86	483	498	-	-	751	318		
รวม	6,773	6,294	134	(178)	2,932	2,486	-	-	9,839	8,602		
รวมสินทรัพย์											346,845	
รวมหนี้สิน											260,344	247,708

## 8 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)

กลุ่มกิจการได้มีการจัดการส่วนงานธุรกิจทั่วโลกในลักษณะเดียวกันและส่วนงานธุรกิจเหล่านี้ดำเนินงานในเขตภูมิศาสตร์หลัก มีดังนี้

ประเทศไทย เป็นประเทศแม่ที่บริษัทใหญ่ตั้งอยู่และดำเนินงานทางธุรกิจเป็นหลักของบริษัท ขอบเขตการดำเนินงานหลักประกอบด้วย ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย ธุรกิจจัดจำหน่าย ธุรกิจการผลิต ธุรกิจให้เช่า ศูนย์การค้า ธุรกิจสปา และธุรกิจการจัดการ

ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และภัตตาคาร

ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม

สาธารณรัฐมัลดีฟส์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปา และธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม

ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน - กิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสปา และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

กลุ่มประเทศละตินอเมริกา - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

อื่น ๆ - กิจกรรมหลักคือ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปาและธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ประเทศอื่น ๆ ที่กลุ่มกิจการดำเนินงานอยู่คือ ประเทศศรีลังกา ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา เป็นต้น

## 9 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
เงินสดในมือ	187	226	-	1
เงินฝากธนาคาร	9,390	12,494	927	452
เงินฝากประจำ (อายุไม่เกิน 3 เดือน)	20	599	-	-
รวมเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	9,597	13,319	927	453

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 อัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยของเงินฝากประจำคือ ร้อยละ 2.2 ต่อปี และครบกำหนดภายใน 3 เดือน (พ.ศ. 2567 : ร้อยละ 10 ต่อปี และครบกำหนดภายใน 3 เดือน)

10 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>หมุนเวียน</b>				
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น	9,211	8,305	13	6
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(912)	(811)	-	-
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - สุทธิ	8,299	7,494	13	6
ส่วนของลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว				
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี - สุทธิ	651	406	-	-
ส่วนของลูกหนี้สัญญาเช่า				
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี - สุทธิ	168	235	-	-
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	1,160	1,125	24	26
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ	3,481	2,754	6	2
ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ (หมายเหตุ 17)	2,153	1,956	4,580	5,326
รวมลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นหมุนเวียนอื่น - สุทธิ	15,912	13,970	4,623	5,360

ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม สามารถวิเคราะห์ตามอายุหนี้ที่ค้างชำระได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ยังไม่ได้ถึงกำหนดชำระ	6,159	4,977	13	6
ค้างชำระ				
น้อยกว่า 90 วัน	1,649	1,680	-	-
91 ถึง 180 วัน	364	388	-	-
181 ถึง 365 วัน	466	741	-	-
มากกว่า 365 วัน	573	519	-	-
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - ยอดรวม	9,211	8,305	13	6
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(912)	(811)	-	-
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - สุทธิ	8,299	7,494	13	6



10 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น (ต่อ)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>ไม่หมุนเวียน</b>				
ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว	2,393	586	-	-
หัก รายได้ดอกเบี้ยรอการรับรู้	(66)	(28)	-	-
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(584)	(322)	-	-
ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว - สุทธิ	1,743	236	-	-
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่า	397	405	-	-
ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 17)	-	-	1,405	323
รวมลูกหนี้การค้าและลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	2,140	641	1,405	323



11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน

สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินสามารถวิเคราะห์การประเมินมูลค่ายุติธรรม ดังนี้

	งบการเงินรวม									
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2568					31 ธันวาคม พ.ศ. 2567				
	มูลค่ายุติธรรม					มูลค่ายุติธรรม				
	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไร หรือขาดทุน ด้านบาท	ผ่านกำไร ขาดทุน เปิดเสรีอื่น ด้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ด้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ด้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ด้านบาท	มูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไร หรือขาดทุน ด้านบาท	ผ่านกำไร ขาดทุน เปิดเสรีอื่น ด้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ด้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ด้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ด้านบาท
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>										
เงินสดและการเทียบเท่าเงินสด	-	-	9,596	9,596	9,596	-	-	13,319	13,319	13,319
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	-	-	14,751	14,751	14,751	-	-	12,845	12,845	12,845
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	72	-	-	72	72	719	-	-	719	719
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-	-	254	254	254	-	-	281	281	281
- เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	-	-	254	254	254	-	-	281	281	281
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>										
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น - สุทธิ	-	-	2,140	2,140	2,140	-	-	641	641	641
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	8,351	8,351	8,351	-	-	8,882	8,882	8,882
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	502	-	-	502	502	1,655	-	-	1,655	1,655
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	51	357	-	408	408	48	159	-	207	207
- เงินลงทุนระยะยาว	-	-	316	316	316	-	-	392	392	392
- เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	-	-	2,002	2,002	2,002	-	-	2,043	2,043	2,043
- เงินมัดจำ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ											
31 ธันวาคม พ.ศ. 2568						31 ธันวาคม พ.ศ. 2567					
มูลค่าสุทธิรวม			มูลค่าสุทธิรวม			มูลค่าสุทธิรวม			มูลค่าสุทธิรวม		
ผ่านกำไร	ขาดทุน	รวมราคา	ผ่านกำไร	ขาดทุน	รวมราคา	ผ่านกำไร	ขาดทุน	รวมราคา	ผ่านกำไร	ขาดทุน	รวมราคา
หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	ตามบัญชี	หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	ตามบัญชี	หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	ตามบัญชี	หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	ตามบัญชี
ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
-	-	927	-	927	927	-	-	453	-	453	453
-	-	4,598	-	4,598	4,598	-	-	5,334	-	5,334	5,334
71	-	71	-	-	71	719	-	-	-	719	719
-	-	1	-	1	1	-	-	1	-	1	1
สินทรัพย์หมุนเวียน											
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด											
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น - สุทธิ											
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน											
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น											
- เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี											
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน											
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น - สุทธิ											
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน											
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน											
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น											
- เงินลงทุนระยะยาวอื่น											
- เงินมัดจำ											

11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ											
31 ธันวาคม พ.ศ. 2568						31 ธันวาคม พ.ศ. 2567					
มูลค่าสุทธิธรรม			มูลค่าสุทธิธรรม			มูลค่าสุทธิธรรม			มูลค่าสุทธิธรรม		
มูลค่าสุทธิธรรม	ผ่านกำไร	ขาดทุน	มูลค่าสุทธิธรรม	ผ่านกำไร	ขาดทุน	มูลค่าสุทธิธรรม	ผ่านกำไร	ขาดทุน	มูลค่าสุทธิธรรม	ผ่านกำไร	ขาดทุน
หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	เบ็ดเสร็จอื่น	หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	เบ็ดเสร็จอื่น	หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	เบ็ดเสร็จอื่น	หรือขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	เบ็ดเสร็จอื่น
ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
-	-	1,790	1,790	1,790	-	-	-	1,428	1,428	-	-
-	-	5,841	5,841	5,841	-	-	-	6,033	6,033	-	-
-	-	6,368	6,368	6,368	-	-	-	2,499	2,499	-	-
-	-	3,499	3,499	3,499	-	-	-	10,200	10,200	-	-
-	-	9	9	9	-	-	-	185	185	-	-
1,643	-	-	1,643	1,643	47	-	-	-	47	-	-
-	-	18,221	18,221	18,221	-	-	-	17,530	17,530	-	-
96	-	-	96	96	37	-	-	-	37	-	-
-	-	53,255	53,255	54,967	-	-	-	41,189	41,189	-	-
-	-	2,831	2,831	2,831	-	-	-	676	676	-	-
1,080	-	-	1,080	1,080	1,006	-	-	-	1,006	-	-

หนี้สินหมุนเวียน

เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น  
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน  
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน  
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี  
หุ้นส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี  
หนี้สินตามสัญญาเช่า  
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี  
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน

หนี้สินไม่หมุนเวียน

เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน  
หุ้นกู้  
- รับรู้ผ่านกำไรหรือขาดทุน  
- รับรู้ด้วยราคาทุนดัดจำหน่วย  
หนี้สินตามสัญญาเช่า  
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน

## 11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

## รายการที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

	งบการเงินรวม			
	พ.ศ. 2568		พ.ศ. 2567	
	กำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	กำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน ในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI	-	1	-	(4)
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน ในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVPL	1	-	-	-
รับรู้เงินปันผลรับจากเงินลงทุนในตราสารทุน ที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI ในกำไรหรือขาดทุน - จากเงินลงทุนที่ยังคงเหลือ ณ วันสิ้นปี	1	-	29	-

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	พ.ศ. 2568		พ.ศ. 2567	
	กำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	กำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน ในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI	-	(1)	-	(1)
รับรู้เงินปันผลรับจากเงินลงทุนในตราสารทุน ที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI ในกำไรหรือขาดทุน - จากเงินลงทุนที่ยังคงเหลือ ณ วันสิ้นปี	-	-	-	-

ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการและบริษัทไม่มีรายการซื้อหรือขายเงินลงทุนระยะยาวอื่นซึ่งวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นที่เป็นสาระสำคัญ



11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

อนุพันธ์

สำรวจจากการป้องกันความเสี่ยง

	งบการเงินรวม		
	การป้องกัน ความเสี่ยง กระแสเงินสด ล้านบาท	ต้นทุนสำรอง การป้องกัน ความเสี่ยง ล้านบาท	รวม สำรองจากการ ป้องกันความเสี่ยง ล้านบาท
ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567	52	(280)	(228)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม			
ของการป้องกันความเสี่ยงที่รับรู้ใน			
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	1,756	106	1,862
การจัดประเภทจากกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			
ไปกำไรขาดทุน	(1,693)	-	(1,693)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567	115	(174)	(59)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม			
ของการป้องกันความเสี่ยงที่รับรู้ใน			
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(427)	(267)	(694)
การจัดประเภทจากกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			
ไปกำไรขาดทุน	591	55	646
ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	279	(386)	(107)



## 11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	การป้องกัน ความเสี่ยง กระแสเงินสด ล้านบาท	ต้นทุนสำรอง การป้องกัน ความเสี่ยง ล้านบาท	รวม สำรองจากการ ป้องกันความเสี่ยง ล้านบาท
ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567	(2,188)	(319)	(2,507)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม ของการป้องกันความเสี่ยงที่รับรู้ใน			
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	2,247	64	2,311
การจัดประเภทจากกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ไปกำไรขาดทุน	(1,208)	53	(1,155)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567	(1,149)	(202)	(1,351)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม ของการป้องกันความเสี่ยงที่รับรู้ใน			
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	(154)	(261)	(415)
การจัดประเภทจากกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ไปกำไรขาดทุน	918	59	977
ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	(385)	(404)	(789)

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงสำหรับการกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง  
ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 5



## 12 สินค้ำคงเหลือ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
อาหารและเครื่องดื่ม	747	769	4	3
สินค้าสำเร็จรูป (สุทธิจากค่าเผื่อ)	917	1,004	-	-
วัตถุดิบ (สุทธิจากค่าเผื่อ)	1,372	1,296	-	-
งานระหว่างทำ	24	14	-	-
สินค้านำระหว่างทาง	171	135	-	-
วัสดุสิ้นเปลืองและอื่น ๆ	690	700	1	1
รวมสินค้ำคงเหลือ	3,921	3,918	5	4

ต้นทุนของสินค้ำคงเหลือที่รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายและรวมอยู่ในต้นทุนขายเป็นจำนวน 13,175 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 12,675 ล้านบาท)

ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการบันทึกกลับรายการค่าเผื่อสินค้าล้าสมัยและเสียหายในงบกำไรขาดทุนเป็นจำนวน 20 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : บันทึกค่าเผื่อ 18 ล้านบาท)

## 13 ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
อสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย	2,659	1,953
สถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา	158	133
รวมที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	2,817	2,086

ต้นทุนของที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายที่รับรู้เป็นต้นทุนขายในระหว่างปี เป็นจำนวน 637 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 717 ล้านบาท)

### ภาระผูกพันเกี่ยวกับรายจ่ายฝ่ายทุน

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	18	24

## 14 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ภาษีรอขคิด	3,914	2,615	64	103
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	254	281	1	1
อื่น ๆ	565	516	1	1
รวมสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	4,733	3,412	66	105

## 15 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย

สินทรัพย์ของกลุ่มที่จำหน่ายที่จัดประเภทไว้เพื่อขายมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	941	3,699
สินทรัพย์อื่น	-	165
รวมสินทรัพย์	941	3,864
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	-	158
หนี้สินอื่น	-	19
รวมหนี้สิน	-	177

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายระหว่างปีถูกวัดมูลค่าโดยใช้มูลค่าที่ต่ำกว่าระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายเมื่อมีการจัดประเภทใหม่ การวัดมูลค่ายุติธรรมเป็นการวัดมูลค่าที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำโดยใช้วิธีเปรียบเทียบราคาตลาด

ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการได้ทำการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายภายใต้ธุรกิจโรงแรม ทำให้เกิดกำไรจากการขายจำนวน 818 ล้านบาท



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	7,239	8,645
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	9,945	8,764	2,796	2,796
ส่วนได้เสียในการร่วมค้า	2,065	2,483	-	-
รวมเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และส่วนได้เสียในการร่วมค้า	12,010	11,247	10,035	11,441

## ก) เงินลงทุนในบริษัทย่อย

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	8,645	8,106
ลงทุนเพิ่ม	1	539
ลดทุน	(1,407)	-
วันที่ 31 ธันวาคม	7,239	8,645

16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัทย่อยที่ถูกถือหุ้นทางตรงโดยบริษัท มีดังนี้

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	สัดส่วนของการถือหุ้น โดยบริษัท (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
บริษัท หัวหิน รีสอร์ท จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท แมริมเทอเรซ รีสอร์ท จำกัด ("MTR")	โรงแรม	ประเทศไทย	45.3 <sup>(1)</sup>	45.3 <sup>(1)</sup>
บริษัท สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โรงแรมราชดารี จำกัด (มหาชน)	โรงแรม	ประเทศไทย	99.2	99.2
บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท บ้านโบราณเชียงราย จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โคโค ปาล์ม โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โกโก้ ริครีเอชั่น จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สมุย บีช คลับ อินเนอร์ จำกัด	โรงแรมและพัฒนา อสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	99.7	99.7
บริษัท รอยัลการ์เด้น พลาซ่า จำกัด	ศูนย์การค้า	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เอ็ม สปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	ธุรกิจสปา	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สมุย บีช เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100

<sup>(1)</sup> สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 45.3 เป็นการถือหุ้นทางตรงใน MTR อีกร้อยละ 25.7 เป็นการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัทย่อย



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	สัดส่วนของการถือหุ้น โดยบริษัท (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด	บริหารโรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ซัพพลายเชน โซลูชั่น จำกัด	บริหารงานจัดซื้อ	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สถาบันการจัดการธุรกิจบริการ และการโรงแรมแห่งเอเชีย จำกัด	โรงเรียนการบริหาร จัดการโรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	99.9	99.9
RGR International Limited	บริหารจัดการ	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	100	100
R.G.E. (HKG) Limited	บริหารจัดการ	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	100	100
M&H Management Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
Lodging Investment (Labuan) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศมาเลเซีย	100	100
Minor International (Labuan) Limited	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	100	100
AVC Club Developer Limited	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
AVC Vacation Club Limited	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ อินเตอร์ จำกัด	บริหารจัดการ	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	60	60
บริษัท ไมเนอร์ สกาย ไรเดอร์ จำกัด	ธุรกิจบันเทิง	ประเทศไทย	100	100
Minor Continental Holding (Mauritius)	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
บริษัท สยาม ซัคเซส เรียวลิตี้ จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	60	60



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัทภายใต้บริษัทย่อยที่ไม่ได้ถูกถือหุ้นทางตรงที่รวมในการจัดทำงบการเงินรวม มีดังต่อไปนี้

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	งบการเงินรวม		
		จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
MHG Continental Holding (Singapore) Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	100	100
Minor Hotel Group MEA DMCC	บริหารโรงแรม	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	100	100
Minor Hotels Europe & Americas S.A. and และบริษัทย่อย <sup>(1)</sup>	โรงแรม	ประเทศในทวีปยุโรป และละตินอเมริกา	99.5	95.9
Minor Hotels Australasia Limited and และบริษัทย่อย	บริหารด้านที่พักอาศัย	ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์	100	100
PT Wika Realty Minor Development	โรงแรม	ประเทศอินโดนีเซีย	75	-
บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด	ผลิตและขาย ไอศกรีมและชีส	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ดีเคียว จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เอ็มเอฟ คาเฟ่ แอนด์ เรสเตอรองต์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	70	-
Over Success Enterprise Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	100	100
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	100	100

<sup>(1)</sup> Minor Hotels Europe & Americas S.A. ได้ออกจากตลาดหลักทรัพย์สเปน เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2568



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	งบการเงินรวม		
		จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์	70	70
<u>บริษัทย่อยของ Minor DKL Food Group Pty. Ltd.</u>				
Espresso Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ลงทุนใน อสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Investment Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Franchising Company Pty. Ltd.	ธุรกิจแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Supply Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
First Avenue Company Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
BC Aus Operating Company Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Construction Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Management Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Stores Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Nomad Coffee Group Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	70	70

กลุ่มกิจการได้ใช้หุ้นของบริษัทย่อยและอสังหาริมทรัพย์ของโรงแรม ราคาตามบัญชีเท่ากับ 28,054 ล้านบาท (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : มูลค่า 28,060 ล้านบาท) เพื่อเป็นหลักประกันสำหรับเงินกู้ยืมและการทำหน้าที่ผู้ค้ำประกันหุ้นกู้โดยสถาบันการเงิน

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเงินลงทุนในบริษัทย่อยสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย

- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มใน Minor Hotels Europe & Americas S.A. เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 3,861 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 96 เป็นร้อยละ 99
- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทได้ลงทุนเพิ่มใน บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 0.75 ล้านบาท โดยสัดส่วนการลงทุนในบริษัทดังกล่าวยังคงเป็นร้อยละ 100
- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด มีการลดทุนเป็นจำนวนเงิน 1,407 ล้านบาท โดยสัดส่วนการลงทุนในบริษัทดังกล่าวยังคงเป็นร้อยละ 60

## ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับบริษัทย่อย

รายละเอียดด้านล่างแสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทย่อยแต่ละรายที่มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีสาระสำคัญต่อกลุ่มกิจการ ตัวเลขที่เปิดเผยแต่ละบริษัทย่อย เป็นตัวเลขก่อนตัดรายการระหว่างกัน

## งบฐานะการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568		
	Minor Hotels		
	Europe & Americas S.A.	บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>ส่วนที่หมุนเวียน</b>			
สินทรัพย์	16,997	422	17,419
หนี้สิน	29,302	1,495	30,797
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียนสุทธิ</b>	<b>(12,305)</b>	<b>(1,073)</b>	<b>(13,378)</b>
<b>ส่วนที่ไม่หมุนเวียน</b>			
สินทรัพย์	203,361	6,319	209,680
หนี้สิน	94,654	1,729	96,383
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนสุทธิ</b>	<b>108,707</b>	<b>4,590</b>	<b>113,297</b>
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>96,402</b>	<b>3,517</b>	<b>99,919</b>
<b>ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม</b>	<b>3,585</b>	<b>1,408</b>	<b>4,993</b>



16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568		
	Minor Hotels		
	Europe & Americas S.A.	บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
รายได้	93,716	2,508	96,224
กำไรหลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	8,302	471	8,773
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	8,302	471	8,773
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	507	188	695

งบกระแสเงินสดโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568		
	Minor Hotels		
	Europe & Americas S.A.	บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	18,212	631	18,843
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน	(2,702)	(13)	(2,715)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน	(18,887)	(713)	(19,600)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(3,377)	(95)	(3,472)



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

## ข) เงินลงทุนในบริษัทร่วม

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	8,764	7,694	2,796	2,796
ลงทุนเพิ่ม	175	3	-	-
การเปลี่ยนแปลงสถานะของเงินลงทุน	41	-	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จาก				
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	1,314	1,123	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	15	-	-	-
เงินปันผลรับ	(433)	(278)	-	-
การแปลงค่าทางการเงิน	69	222	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	9,945	8,764	2,796	2,796

เงินลงทุนในบริษัทร่วม มีดังต่อไปนี้

บริษัท	งบการเงินรวม		สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม
			พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
Arabian Spa (Dubai) (LLC)	ธุรกิจสปา	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	49	49
Eutopia Private Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	50	50
Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	50	50
Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	50	50
Sizzler China Pte. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศสิงคโปร์	50	50
บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	51 <sup>(1)</sup>	51 <sup>(1)</sup>
Harbour View Corporation Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	30.4	30.4

<sup>(1)</sup> กลุ่มกิจการไม่มีอำนาจควบคุมเหนือบริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด แม้ว่ากลุ่มกิจการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวในอัตราร้อยละ 51 จึงถือว่าบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทร่วมและใช้วิธีส่วนได้เสียในการบันทึกเงินลงทุนในบริษัทดังกล่าวในงบการเงินรวม



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	งบการเงินรวม	
			สัดส่วนในส่วนได้เสียของ ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
บริษัท ซูม่า กรุงเทพ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	51 <sup>(1)</sup>	51 <sup>(1)</sup>
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	35.9	35.9
Rani Minor Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสหรัฐอเมริกา อาหรับเอมิเรตส์	25	25
Serendib Hotels PLC	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	25	25
MHG Lesotho (Proprietary) Limited	โรงแรม	ประเทศเลโซโท	46.9	46.9
บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	40	40
บริษัท ป๊อป มาร์ท (ไทยแลนด์) จำกัด	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	42	42
Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	โรงแรม	ประเทศกัมพูชา	35	35
Borakay Beach, S.L.	โรงแรม	ประเทศราชอาณาจักร สเปน	50	50
Consorcio Grupo Hotelero T2, S.A. de C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐอเมริกาเม็กซิโก	10	10
Hotelera del Mar, S.A.	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อาร์เจนตินา	20	20
Inmobiliaria 3 Poniente, S.A. De C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐอเมริกาเม็กซิโก	17.2	17.2
Mil Novecientos Doce, S.A. de C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐอเมริกาเม็กซิโก	25	25
Sotocaribe SI	โรงแรม	ประเทศราชอาณาจักร สเปน	35.5	35.5
BTG Holding Company Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	25.1	25.1
บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	20	-

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
			สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	35.9	35.9

<sup>(1)</sup> สัดส่วนของการถือหุ้นในบริษัท ซูม่า กรุงเทพ จำกัด เท่ากับร้อยละ 51 กลุ่มกิจการมีสิทธิออกเสียงเพียงร้อยละ 35



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเงินลงทุนในบริษัทร่วมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย

- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในบริษัท บีโอป มาร์ท (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นจำนวนเงิน 154 ล้านบาท ตามสัดส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ โดยสัดส่วนการลงทุนในบริษัทดังกล่าวยังคงเป็นร้อยละ 42
- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในหุ้นสามัญของ Blendco Holdings Pty Ltd. เป็นจำนวนเงิน 79 ล้านบาท สัดส่วนการลงทุนเพิ่มจากร้อยละ 22.5 เป็นร้อยละ 50 ดังนั้น กลุ่มกิจการ จึงจัดประเภทเงินลงทุนใหม่จาก “เงินลงทุนในบริษัทร่วม” เป็น “เงินลงทุนในบริษัทย่อย” ณ วันที่กลุ่มกิจการ มีอำนาจควบคุมอย่างมีสาระสำคัญในบริษัทดังกล่าว

### ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทร่วม

ข้อมูลถัดไปได้แสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุป สำหรับบริษัทร่วมที่มีสาระสำคัญกับกลุ่มกิจการ ข้อมูลทางการเงินนี้ปฏิบัติตามวิธีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมการปรับปรุงให้เป็นไปตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการ

บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) (“S&P”) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งประกาศข้อมูลทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ภายหลังกลุ่มกิจการ ดังนั้น ข้อมูลทางการเงินสำหรับปี พ.ศ. 2568 ยังไม่ได้เปิดเผย เพื่อวัตถุประสงค์ในการเปิดเผยข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงินด้านล่างนี้ เท่านั้น กลุ่มกิจการใช้ข้อมูลทางการเงินล่าสุดของ S&P ที่ประกาศกับสาธารณชน ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับรอบระยะเวลาเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2568

สำหรับ BTG Holding Company Pte. Ltd. (“BTG”) ข้อมูลทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ยังไม่ได้เปิดเผย เพื่อวัตถุประสงค์ในการเปิดเผยข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงิน กลุ่มกิจการใช้ข้อมูลทางการเงินล่าสุดของ BTG ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับรอบระยะเวลาเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2568



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

## งบฐานะการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2568		
	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ล้านบาท	BTG Holding Company Pte. Ltd. ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	516	1,922	2,438
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	763	2,032	2,795
<b>สินทรัพย์หมุนเวียนรวม</b>	<b>1,279</b>	<b>3,954</b>	<b>5,233</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>2,802</b>	<b>17,432</b>	<b>20,234</b>
<b>สินทรัพย์รวม</b>	<b>4,081</b>	<b>21,386</b>	<b>25,467</b>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	770	1,883	2,653
หนี้สินหมุนเวียนทางการเงิน	368	3,926	4,294
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	66	2,855	2,921
<b>หนี้สินหมุนเวียนรวม</b>	<b>1,204</b>	<b>8,664</b>	<b>9,868</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
หนี้สินไม่หมุนเวียนทางการเงิน	176	7,051	7,227
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	226	490	716
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียนรวม</b>	<b>402</b>	<b>7,541</b>	<b>7,943</b>
<b>หนี้สินรวม</b>	<b>1,606</b>	<b>16,205</b>	<b>17,811</b>
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>2,475</b>	<b>5,181</b>	<b>7,656</b>

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 มูลค่ายุติธรรมของหุ้นบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่ถือโดยกลุ่มกิจการคำนวณตามราคาที่ประกาศโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 1,804 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : จำนวน 2,072 ล้านบาท)

ทั้งนี้บริษัทอื่นเป็นบริษัทจำกัดและหุ้นของบริษัทเหล่านี้ไม่มีราคาเสนอซื้อขายในตลาด

## งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับรอบระยะเวลาเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2568		
	บริษัท เอส แอนด์ พี		รวม
	ซินดิเคท จำกัด	BTG Holding	
	(มหาชน) ล้านบาท	Company Pte. Ltd. ล้านบาท	
รายได้	4,123	11,415	15,538
กำไรหลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	163	367	530
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(1)	77	76
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	162	444	606
เงินปันผลได้รับจากบริษัทร่วม	139	-	139



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

### การกระทบบยอตรายการข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

การกระทบบยอตรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียในบริษัทร่วม

สำหรับรอบระยะเวลาเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2568

	บริษัท เอส แอนด์ พี ชินดิเคท จำกัด (มหาชน) ล้านบาท	BTG Holding Company Pte. Ltd. ล้านบาท	รวม ล้านบาท
สรุปข้อมูลทางการเงิน			
สินทรัพย์สุทธิ ณ วันที่ 1 มกราคม	2,737	4,920	7,657
กำไรสุทธิสำหรับรอบระยะเวลา	162	367	529
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	(39)	77	38
ผลต่างอัตราแลกเปลี่ยน	-	(183)	(183)
จ่ายเงินปันผล	(385)	-	(385)
สินทรัพย์สุทธิ	2,475	5,181	7,656
สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ	ร้อยละ 35.9	ร้อยละ 25.1	
ส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วม	889	1,300	2,189
ค่าความนิยม	2,125	-	2,125
ราคาตามบัญชี	3,014	1,300	4,314

### บริษัทร่วมที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญ

นอกเหนือจากส่วนได้เสียในบริษัทร่วมดังกล่าวข้างต้น กลุ่มกิจการยังมีส่วนได้เสียในบริษัทร่วมที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งได้บันทึกเงินลงทุนโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

	พ.ศ. 2568 ล้านบาท
ราคาตามบัญชีโดยรวมของส่วนได้เสียในบริษัทร่วมแต่ละรายที่ไม่มีสาระสำคัญ	5,051
จำนวนรวมของส่วนแบ่งในบริษัทร่วม :	
กำไรหลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	1,020



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

## ค) ส่วนได้เสียในการร่วมค้า

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	2,483	2,606	-	-
ลงทุนเพิ่ม	396	35	-	-
ลดทุน	-	(38)	-	-
จำหน่ายเงินลงทุน	(166)	(20)	-	-
การเปลี่ยนสถานะของเงินลงทุน	(771)	-	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน)				
จากเงินลงทุนในการร่วมค้า	123	(76)	-	-
เงินปันผลรับ	-	(24)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	2,065	2,483	-	-



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

การร่วมค้า มีดังต่อไปนี้

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นใน ประเทศ	งบการเงินรวม	
			สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
PH Resorts (Private) Ltd.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	49.9	49.9
MHG Deep Blue Financing	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	50	50
O Plus E Holdings Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	50	50
บริษัท พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	49.9	49.9
Liwa Minor Food & Beverage LLC	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	49	49
Rani Minor Holding II Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	49	49
บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
MHG Signity Assets Holding (Mauritius) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	50	50
Patara Fine Thai Cuisine Limited	ขายอาหารและ เครื่องดื่ม	สหราชอาณาจักร	50	50
PT Wika Realty Minor Development	โรงแรม	ประเทศอินโดนีเซีย	-	50
MHG GP Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	50	50
บริษัท อวาคินะ ฮิลล์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน ฟอเรสต์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน วิลเลจ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน เบย์โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน เบย์โฮลดิ้ง 2 จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	50	-
Royal Minor Hotels Limited	บริหารจัดการ	ประเทศญี่ปุ่น	50	-



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	งบการเงินรวม		จัดตั้งขึ้นใน ประเทศ	สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
					31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567
Plexus Maldives Private Limited	โรงแรม	สาธารณรัฐมัลดีฟส์			50	50
บริษัท เฮซแอนด์โอ พาร์ค จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย			50	50
MHG AWIL Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์			50	50
Barbarons Beach Hotel MHG Limited	แอร์พอร์ตเล้าจ์	ประเทศสาธารณรัฐ เซเชลส์			40	40
บริษัท ฮอลิเดย์ โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย			25	25
บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย			-	51
Dining Collective Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์			50	50
Le Kein Investment Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์			50	50
City Donut Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์			50	50
บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย			-	50.1

สำหรับเงินลงทุนบางรายการที่กลุ่มกิจการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวมากกว่าหรือน้อยกว่าร้อยละ 50 กลุ่มกิจการมีการควบคุมร่วม ตามที่ได้ตกลงในสัญญาทำให้บริษัทดังกล่าวถูกจัดประเภทเงินลงทุนเป็นการร่วมค้า

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของส่วนได้เสียในการร่วมค้าสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย

- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในบริษัท MHG AWIL Pte. Ltd. เป็นจำนวนเงิน 101 ล้านบาท ตามสัดส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ โดยสัดส่วนการลงทุนในบริษัทดังกล่าวยังคงเป็นร้อยละ 50
- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนในบริษัท ลายัน เบย์ โฮลดิ้ง 2 จำกัด เป็นจำนวนเงิน 25 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50
- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนในบริษัท รอยัล ไมเนอร์ โฮเทลส์ จำกัด เป็นจำนวนเงิน 14 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50
- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้จำหน่ายเงินลงทุนบางส่วนในบริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด เป็นจำนวน 538 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการลงทุนลดลงจากร้อยละ 51 เป็นร้อยละ 20 กลุ่มกิจการจึงจัดประเภทส่วนได้เสียใหม่จาก “ส่วนได้เสียในการร่วมค้า” เป็น “เงินลงทุนในบริษัทร่วม” ณ วันที่กลุ่มกิจการได้จำหน่ายสัดส่วนเงินลงทุนบางส่วนในบริษัทดังกล่าว

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในหุ้นสามัญของบริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นจำนวนเงิน 93 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 50.1 เป็นร้อยละ 70 ดังนั้น กลุ่มกิจการจึงจัดประเภทเงินลงทุนใหม่จาก “ส่วนได้เสียในการร่วมค้า” เป็น “เงินลงทุนในบริษัทย่อย” ณ วันที่กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุมอย่างมีสาระสำคัญในบริษัทดังกล่าว
- ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในหุ้นสามัญของ PT Wika Realty Minor Development กลุ่มกิจการจึงจัดประเภทเงินลงทุนใหม่จาก “ส่วนได้เสียในการร่วมค้า” เป็น “เงินลงทุนในบริษัทย่อย” ณ วันที่กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุมอย่างมีสาระสำคัญในบริษัทดังกล่าว โดยรายละเอียดการซื้อขายได้เปิดเผยในหมายเหตุ 37

### ภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับการร่วมค้า

กลุ่มกิจการไม่มีภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนได้เสียในการร่วมค้าของกลุ่มกิจการ

### ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับการร่วมค้า

ข้อมูลถัดไปได้แสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับการร่วมค้าที่ในความเห็นของผู้บริหารมีสาระสำคัญกับกลุ่มกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ข้อมูลทางการเงินนี้ปฏิบัติตามวิธีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมการปรับปรุงให้เป็นไปตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการ

บริษัททั้งหมดเป็นบริษัทจำกัดและหุ้นของบริษัทเหล่านี้ไม่มีราคาเสนอซื้อขายในตลาด



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

## งบฐานะการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568		
	บริษัท ลายัน		
	บางเทา ดีเวล	MHG Deep Blue	
	ลอปเม้นท์ จำกัด	Financing	
	ล้านบาท	ล้านบาท	รวม
			ล้านบาท
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	578	2	580
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	89	107	196
<b>สินทรัพย์หมุนเวียนรวม</b>	<b>667</b>	<b>109</b>	<b>776</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,099</b>	<b>249</b>	<b>1,348</b>
<b>สินทรัพย์รวม</b>	<b>1,766</b>	<b>358</b>	<b>2,124</b>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	361	-	361
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	473	-	473
<b>หนี้สินหมุนเวียนรวม</b>	<b>834</b>	<b>-</b>	<b>834</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
หนี้สินไม่หมุนเวียนทางการเงิน	319	-	319
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียนรวม</b>	<b>319</b>	<b>-</b>	<b>319</b>
<b>หนี้สินรวม</b>	<b>1,153</b>	<b>-</b>	<b>1,153</b>
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>613</b>	<b>358</b>	<b>971</b>



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

## งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568		
	บริษัท ลายัน		
	บางเทา ดีเวล	MHG Deep Blue	
	ลอปเมนต์ จำกัด	Financing	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
รายได้	542	16	558
กำไรจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	193	15	208
กำไรหลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	191	14	205
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	191	14	205

## การกระทบยอดรายการข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียในการร่วมค้า

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568		
	บริษัท ลายัน		
	บางเทา ดีเวล	MHG Deep Blue	
	ลอปเมนต์ จำกัด	Financing	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
สินทรัพย์สุทธิ ณ วันที่ 1 มกราคม	456	371	827
กำไรสุทธิสำหรับปี	157	14	171
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	-	(27)	(27)
สินทรัพย์สุทธิ	613	358	971
ส่วนได้เสียในการร่วมค้า	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	
ส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในการร่วมค้า	306	179	485
ราคาตามบัญชี	306	179	485
การแปลงค่าทางการเงิน	-	10	10
ราคาตามบัญชีสุทธิ	306	189	495

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในการร่วมค้า (ต่อ)

## การร่วมค้าที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญ

นอกเหนือจากส่วนได้เสียในการร่วมค้าดังกล่าวข้างต้น กลุ่มกิจการยังมีส่วนได้เสียในการร่วมค้าที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งได้บันทึกเงินลงทุนโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

พ.ศ. 2568

ล้านบาท

ราคาตามบัญชีโดยรวมของส่วนได้เสียในการร่วมค้า

แต่ละรายที่ไม่มีสาระสำคัญ

1,570

จำนวนรวมของส่วนแบ่งในการร่วมค้า :

กำไรหลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง

39

## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

กิจการและบุคคลที่ควบคุมบริษัทหรือถูกควบคุมโดยบริษัทหรืออยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกับบริษัททั้งทางตรงหรือทางอ้อมไม่ว่าจะโดยทอดเดียวหรือหลายทอด กิจการและบุคคลดังกล่าวเป็นบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทย่อยลำดับถัดไป บริษัทร่วมและบุคคลที่เป็นเจ้าของส่วนได้เสียในสิทธิออกเสียงของบริษัทซึ่งมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญเหนือกิจการผู้บริหารสำคัญรวมทั้งกรรมการและพนักงานของบริษัทตลอดจนสมาชิกในครอบครัวที่ใกล้ชิดกับบุคคลเหล่านั้น กิจการและบุคคลทั้งหมดถือเป็นบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

ในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันซึ่งอาจมีขึ้นได้ต้องคำนึงถึงรายละเอียดของความสัมพันธ์มากกว่ารูปแบบความสัมพันธ์ตามกฎหมาย

บริษัทเป็นบริษัทใหญ่สูงสุด

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ("MFG") และบริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MINOR") เป็นบริษัทย่อย ดังนั้น บริษัทในเครือของ MFG และ MINOR จึงถือเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกันของกลุ่มกิจการ



## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

## 17.1 รายได้จากการขายสินค้าและให้บริการ และการซื้อสินค้าและบริการ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
<b>บริษัทย่อย</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	-	-	257	212
เงินปันผลรับ	-	-	11,011	1,579
ดอกเบี้ยรับ	-	-	6,792	7,631
ค่าบริการจ่าย	-	-	(131)	(136)
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	(326)	(216)
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	-	(1)	(1)
<b>บริษัทร่วม</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	334	347	-	-
เงินปันผลรับ	-	-	139	157
ดอกเบี้ยรับ	121	137	-	-
รายได้อื่น	183	235	180	201
การซื้อสินค้า	(146)	(126)	-	-
<b>การร่วมค้า</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	204	163	-	-
ดอกเบี้ยรับ	295	217	-	-
รายได้อื่น	10	19	-	-
การซื้อสินค้า	(120)	(123)	-	-
<b>กิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	87	6	34	9
ดอกเบี้ยรับ	-	-	8	13
รายได้อื่น	-	-	-	4
การซื้อสินค้า	-	(14)	-	-
ค่าบริการจ่าย	(18)	(23)	-	-
ค่าใช้จ่ายอื่น	-	(1)	-	(1)



## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

## คำตอบแทนผู้บริหาร

คำตอบแทนผู้บริหารของกลุ่มกิจการและบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 มีจำนวน 367 ล้านบาท และ 255 ล้านบาท ตามลำดับ (พ.ศ. 2567 : 489 ล้านบาท และ 343 ล้านบาท ตามลำดับ) โดยคำตอบแทนดังกล่าวเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการอื่น

## 17.2 ยอดค้างชำระที่เกิดจากการขายและซื้อสินค้าและบริการ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				
ก) ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	5,940	5,572
บริษัทร่วม	879	831	32	38
การร่วมค้า	1,267	1,118	-	-
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	7	7	13	39
รวมลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ				
(หมายเหตุ 10)	2,153	1,956	5,985	5,649
ข) เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	109	127
บริษัทร่วม	61	43	-	-
การร่วมค้า	23	24	-	-
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	10	9	-	-
รวมเจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 24)	94	76	109	127



## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

### 17.3 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>				
บริษัทย่อย	-	-	159,216	136,623
บริษัทร่วม	2,046	2,125	-	-
การร่วมค้า	6,305	6,757	-	-
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	91	206
รวมเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่ กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	8,351	8,882	159,307	136,829

การเปลี่ยนแปลงของเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	8,882	6,546	136,829	146,991
เพิ่มขึ้น	585	2,663	39,866	10,285
รับชำระคืน	(164)	(191)	(19,249)	(13,766)
เปลี่ยนสถานะจากส่วนได้เสียในการร่วมค้า เป็นเงินลงทุนในบริษัทย่อย	(440)	(17)	-	-
กลับรายการผลขาดทุนด้านเครดิต ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	15	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน ที่ยังไม่เกิดขึ้น	14	(24)	1,861	(6,681)
การแปลงค่างบการเงิน	(541)	(95)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	8,351	8,882	159,307	136,829

เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันเป็นเงินให้กู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาทและสกุลเงินต่างประเทศ มีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาดซึ่งอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์ เงินให้กู้ยืมดังกล่าวมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม แต่กลุ่มกิจการจะไม่เรียกชำระคืนเงินให้กู้ยืมดังกล่าวในอีก 12 เดือนข้างหน้า เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทร่วมและการร่วมค้าเป็นไปตามสัญญาผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนการถือหุ้น

## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

## 17.4 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				
บริษัทย่อย	-	-	5,841	6,033
รวมเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 23)	-	-	5,841	6,033

การเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	-	-	6,033	5,530
เพิ่มขึ้น	-	-	1,183	2,277
จ่ายชำระคืน	-	-	(1,195)	(1,766)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	-	(180)	(8)
วันที่ 31 ธันวาคม	-	-	5,841	6,033

เงินกู้ยืมระยะสั้นจากบริษัทย่อยเป็นเงินกู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาท มีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม และมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาดซึ่งอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์



## 18 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

	งบการเงินรวม		
	ที่ดินและ ส่วนปรับปรุงที่ดิน ล้านบาท	อาคารและ ส่วนปรับปรุงอาคาร ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567</b>			
ราคาทุน	171	2,649	2,820
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(85)	(1,566)	(1,651)
ค่าเพื่อการด้อยค่าสะสม	-	(89)	(89)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	86	994	1,080
มูลค่ายุติธรรม			1,569
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567</b>			
มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	86	994	1,080
ซื้อสินทรัพย์	66	27	93
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	(1)	(1)
ค่าเสื่อมราคา	(6)	(68)	(74)
การแปลงค่างบการเงิน	(2)	(3)	(5)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	144	949	1,093
มูลค่ายุติธรรม			1,906
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567</b>			
ราคาทุน	251	2,643	2,894
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(91)	(1,629)	(1,720)
ค่าเพื่อการด้อยค่าสะสม	(16)	(65)	(81)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	144	949	1,093
มูลค่ายุติธรรม			1,906

## 18 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน (ต่อ)

	งบการเงินรวม		
	ที่ดินและ ส่วนปรับปรุงที่ดิน ล้านบาท	อาคารและ ส่วนปรับปรุงอาคาร ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568</b>			
มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	144	949	1,093
ซื้อสินทรัพย์	-	24	24
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(4)	(14)	(18)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	(1)	(1)
ค่าเสื่อมราคา	(6)	(71)	(77)
การแปลงค่างบการเงิน	1	3	4
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	135	890	1,025
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568</b>			
ราคาทุน	245	2,622	2,867
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(96)	(1,680)	(1,776)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(14)	(52)	(66)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	135	890	1,025
มูลค่ายุติธรรม			1,869

ราคายุติธรรมถูกประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ซึ่งมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพและมีประสบการณ์ในการทำที่ตั้งและประเภทของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่มีการประเมินนั้น

กลุ่มกิจการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนโดยใช้วิธีรายได้และวิธีราคาตลาด ซึ่งถือเป็นการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3



## 18 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน (ต่อ)

### การวัดมูลค่ายุติธรรมซึ่งใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้อย่างมีสาระสำคัญ (ข้อมูลระดับที่ 3)

กลุ่มกิจการได้มีการเปิดเผยการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนซึ่งเป็นข้อมูลระดับที่ 3 กลุ่มกิจการได้แจ้งผู้ประเมินอิสระจากภายนอกในการประเมินมูลค่ายุติธรรมเป็นระยะตามนโยบายของกลุ่มกิจการ

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสำหรับวิธีการประมาณมูลค่ายุติธรรมระหว่างปี

### ขั้นตอนการประเมินมูลค่ายุติธรรมของกลุ่มกิจการ

ฝ่ายบัญชีและการเงินของกลุ่มกิจการร่วมกับผู้ประเมินอิสระ ได้ทำการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สำหรับการรายงานในงบการเงิน รวมถึงมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 คณะทำงานนี้ได้รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน (Chief Financial Officer) การประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุดทางการเงินและคณะทำงานเกี่ยวกับกระบวนการประเมินมูลค่ายุติธรรมได้จัดขึ้นอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละปี ซึ่งสอดคล้องกับวันที่รายงานประจำปีของกลุ่มกิจการ

ข้อมูลหลักที่กลุ่มกิจการใช้ในการประเมินมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ได้แก่ ประมาณการจากกระแสเงินสดคิดลดของรายได้ค่าเช่าจากสัญญาเช่าในปัจจุบัน รวมถึงข้อสมมติฐานเกี่ยวกับรายได้ค่าเช่าจากสัญญาเช่าในอนาคตภายใต้เงื่อนไขของตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน มูลค่ายุติธรรมสะท้อนกระแสเงินสดจ่ายต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากอสังหาริมทรัพย์ อสังหาริมทรัพย์ประมาณการจากอัตราผลตอบแทน โดยพิจารณาจากสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนและต้นทุนทางการเงินของบริษัทซึ่งผู้บริหารเห็นสมควร รวมถึงส่วนขาดความเสี่ยงที่เหมาะสม อสังหาริมทรัพย์ที่ใช้สะท้อนถึงการประเมินสถานะตลาดปัจจุบันในเรื่องมูลค่าทางการเงินและปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยส่วนใหญ่มีอสังหาริมทรัพย์ร้อยละ 10 ต่อปี

จำนวนเงินที่เกี่ยวข้องอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่ได้รับรู้ในงบกำไรขาดทุน มีดังนี้

	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
รายได้ค่าเช่า	245	214
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยตรงที่เกิดจาก		
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนซึ่งก่อให้เกิดรายได้ค่าเช่า	77	74

19

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567	งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
	ราคาที่ดินใหม่		ราคาทุน				รวม
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร และอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	
ราคาทุน / ราคาที่ตีใหม่	58,664	574	121,300	40,228	553	2,341	223,660
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(348)	(63,637)	(30,148)	(444)	-	(94,577)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	-	-	(2,861)	(154)	-	(72)	(3,087)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	58,664	226	54,802	9,926	109	2,269	125,996
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567							
มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	58,664	226	54,802	9,926	109	2,269	125,996
การตีราคาใหม่	5,936	-	-	-	-	-	5,936
ซื้อสินทรัพย์	144	13	3,335	2,487	41	3,460	9,480
การขายปรับปรุงมูลค่าเสื่อม ณ วันที่ถือการ	-	-	20	-	-	-	20
การเปลี่ยนแปลงสถานะจากส่วนได้เสียในการร่วมความเป็นเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	-	1	-	-	1
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(22)	-	(253)	(72)	-	(88)	(435)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	(148)	(20)	(1)	(28)	(197)
จัดประเภทใหม่	300	6	259	679	13	(1,257)	-
โอนมาจาก (ไป) สินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย	(2,012)	-	(2,352)	(74)	-	-	(4,438)
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	-	-	489	54	-	(736)	(192)
ค่าเสื่อมราคา	-	(20)	(4,661)	(2,738)	(38)	-	(7,457)
กลั่นรายการ (การด้อยค่า)	-	-	1,031	(183)	-	(43)	805
การแปลงค่างบการเงิน	(2,691)	1	(55)	114	(5)	(257)	(2,893)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	60,319	226	52,467	10,174	119	3,321	126,626
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567							
ราคาทุน / ราคาที่ตีใหม่	60,319	594	117,513	39,506	576	3,424	221,932
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(368)	(62,843)	(29,201)	(457)	-	(92,869)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	-	-	(2,203)	(131)	-	(103)	(2,437)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	60,319	226	52,467	10,174	119	3,321	126,626



19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

▶ รายงานทางการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ

การตีราคาใหม่

ซื้อสินทรัพย์

สินทรัพย์ได้มาจากการลงทุนในบริษัทย่อย

จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ

ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ

การจัดประเภทใหม่

โอนมาจาก (ไป) สินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย

โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น

ค่าเสื่อมราคา

กลับรายการ (การด้อยค่า)

การแปลงค่ามกรเงิน

มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

ราคาทุน / ราคาที่ตีใหม่

หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม

ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม

มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ

ค่าเสื่อมราคาแสดงไว้ในต้นทุนขายและบริการ จำนวน 5,864 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 5,622 ล้านบาท) ไว้ในค่าใช้จ่ายในการขายจำนวน 1,043 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 1,090 ล้านบาท) และไว้ในค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 459 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 745 ล้านบาท)

งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
ราคาที่ดินใหม่	ราคาทุน					
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง
60,319	226	52,467	10,174	119	3,321	126,626
854	-	-	-	-	-	854
20	37	2,930	2,483	41	2,291	7,802
192	-	1,211	82	4	1	1,490
(20)	(1)	(237)	(128)	-	(86)	(472)
-	-	(89)	(58)	(5)	(47)	(199)
-	20	1,059	490	3	(1,572)	-
(399)	-	64	-	-	-	(335)
-	-	325	115	-	(559)	(119)
-	(23)	(4,637)	(2,671)	(35)	-	(7,366)
-	-	183	8	-	(20)	171
1,857	-	616	145	(3)	94	2,709
62,823	259	53,892	10,640	124	3,423	131,161
62,823	649	122,951	40,852	569	3,509	231,353
-	(390)	(67,002)	(30,118)	(445)	-	(97,955)
-	-	(2,057)	(94)	-	(86)	(2,237)
62,823	259	53,892	10,640	124	3,423	131,161

19   ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)									
ราคาที่ดินใหม่		ราคาทุน							
ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร และอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม			
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567									
ราคาทุน / ราคาที่ดินใหม่	47	1	660	501	15	7	1,231		
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(1)	(634)	(443)	(7)	-	(1,085)		
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	47	-	26	58	8	7	146		
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567									
มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	47	-	26	58	8	7	146		
ซื้อสินทรัพย์	2	-	-	-	-	-	2		
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	2	8	-	1	11		
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	-	-	2	5	-	(7)	-		
ค่าเสื่อมราคา	-	-	(5)	(16)	(1)	-	(22)		
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	49	-	25	55	7	1	137		
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567									
ราคาทุน / ราคาที่ดินใหม่	49	1	656	487	15	1	1,209		
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(1)	(631)	(432)	(8)	-	(1,072)		
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	49	-	25	55	7	1	137		

19   ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ราคาที่ดินใหม่	งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)					
	ราคาทุน					
ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร และอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม
49	-	25	55	7	1	137
-	-	1	8	-	-	9
-	-	-	-	-	(1)	(1)
-	-	(5)	(15)	(2)	-	(22)
49	-	21	48	5	-	123
49	1	654	492	15	-	1,210
-	(1)	(633)	(444)	(10)	-	(1,087)
49	-	21	48	5	-	123

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ  
ซื้อสินทรัพย์  
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น  
ค่าเสื่อมราคา  
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

ราคาทุน / ราคาที่ดินใหม่  
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม  
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ

ราคาที่ดินใหม่หลังหักส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ของที่ดินมีมูลค่า 26,712 ล้านบาทในงบการเงินรวม และ 9.5 ล้านบาทในงบการเงินเฉพาะกิจการ

บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการได้ที่ดินและอาคารซึ่งมีมูลค่า 5,531 ล้านบาท ตามวิธีราคาที่ดีใหม่และวิธีราคาทุน ตามลำดับ (31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : 15,661 ล้านบาท ตามวิธีราคาที่ดีใหม่และวิธีราคาทุนตามลำดับ) เพื่อค้ำประกันเงินกู้ยืมจากธนาคาร (หมายเหตุ 23)



19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ภาระผูกพันเกี่ยวกับรายจ่ายฝ่ายทุน

	งบการเงินรวม	
	ล้านบาท	ล้านยูโร
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการปรับปรุงและการก่อสร้างอาคารและ การซื้อสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	46	60
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการปรับปรุงและการก่อสร้างอาคารและ การซื้อสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567	81	28

ตารางต่อไปนี้แสดงการวิเคราะห์ที่ดินที่แสดงด้วยวิธีมูลค่ายุติธรรมตามการจัดประเภทลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรมเป็นดังนี้

	งบการเงินรวม
	ข้อมูลอื่นที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ล้านบาท
การวัดมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นประจำ	
ที่ดิน - ทวีปยุโรป และอเมริกา	50,321
ที่ดิน - ทวีปอื่น ๆ	12,502
	62,823

	งบการเงิน เฉพาะกิจการ
	ข้อมูลอื่นที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ล้านบาท
การวัดมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นประจำ	
ที่ดิน - ประเทศไทย	49
	49

## 19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

การวัดมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ข้อมูลที่มีนัยสำคัญที่ไม่สามารถสังเกตได้ (ระดับ 3)

มูลค่ายุติธรรมของที่ดินประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระที่มีคุณสมบัติอย่างมืออาชีพมีความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับและเป็นที่ยอมรับและมีประสบการณ์ในด้านสถานที่และประเภทของทรัพย์สินที่ประเมิน

กลุ่มกิจการใช้วิธีราคาตลาด (ที่มีการปรับปรุงลักษณะที่ดิน) และวิธีรายได้ในการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของที่ดิน โดยมูลค่ายุติธรรมถูกจัดอยู่ในระดับที่ 3 ของลำดับขั้นของมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ภายใต้วิธีราคาตลาดถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบราคาขายซึ่งคล้ายกับการวัดมูลค่าที่ดินตามมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 2 อย่างไรก็ตามลักษณะของคุณสมบัติที่เปรียบเทียบได้มีการทบทวนและปรับมูลค่าตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพย์สินของกลุ่มกิจการ

มูลค่ายุติธรรมภายใต้วิธีรายได้ถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจากงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารซึ่งครอบคลุมช่วงเวลาในการประมาณการ กระแสเงินสดที่อยู่นอกเหนือช่วงเวลาในประมาณการจะประมาณการโดยใช้อัตราการเติบโตโดยประมาณ ซึ่งไม่เกินอัตราการเติบโตเฉลี่ยระยะยาวจากธุรกิจที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินการอยู่ ผลของการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจะถูกจัดสรรให้กับที่ดินโดยผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ดำเนินงานที่สำคัญซึ่งมีส่วนทำให้เกิดกระแสเงินสดของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด

ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 สามารถแสดงได้ดังนี้

## งบการเงินรวม

คำอธิบายรายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	เทคนิค การประเมินมูลค่า	ข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้	พื้นที่	ความสัมพันธ์ ของข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีต่อ มูลค่ายุติธรรม
ที่ดิน - ทวีปยุโรป และอเมริกา	50,321	วิธีรายได้	ราคาต่อตารางเมตร	709,894 ตารางเมตร	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อ ราคาต่อตารางเมตรสูงขึ้น

ที่ดิน - ทวีปอื่น ๆ	12,502	วิธีราคาตลาด	ราคาต่อตารางวา	145,609 ตารางวา	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อ ราคาต่อตารางวาสูงขึ้น
---------------------	--------	--------------	----------------	--------------------	---

## งบการเงินเฉพาะกิจการ

คำอธิบายรายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	เทคนิค การประเมินมูลค่า	ข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้	พื้นที่	ความสัมพันธ์ ของข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีต่อมูลค่า ยุติธรรม
ที่ดิน - ประเทศไทย	49	วิธีราคาตลาด	ราคาต่อตารางวา	1,624 ตารางวา	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อ ราคาต่อตารางวาสูงขึ้น

## 20 สินทรัพย์สิทธิการใช้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	81,023	77,751	1,563	404
ยานพาหนะ	45	67	-	-
รวม	81,068	77,818	1,563	404

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 และ พ.ศ. 2567 มีจำนวนที่รับรู้ไปยังกำไรขาดทุน และกระแสเงินสดที่เกี่ยวข้องกับการเช่าดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับสินทรัพย์สิทธิการใช้ :				
ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	12,931	12,788	81	81
ยานพาหนะ	16	19	-	-
รวม	12,947	12,807	81	81
สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้นระหว่างปี	15,144	10,060	1,069	-
กระแสเงินสดไหลออกสำหรับการเช่า	15,941	15,154	356	184
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าระยะสั้น	205	324	1	1
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าสินทรัพย์				
มูลค่าน้อย	69	119	8	8
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าผันแปร	471	843	-	-

21 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

▶ รายงานทางการเงิน

วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567  
ราคาทุน  
นับ ค่าตัดจำหน่ายสะสม  
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม  
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567  
มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ  
ข้อสินทรัพย์  
การปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ถือกิจการ  
การเปลี่ยนแปลงสถานะจากส่วนได้เสียในการร่วมค้า  
เป็นเงินลงทุนในบริษัทย่อย  
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ  
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ  
การจัดประเภทใหม่  
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น  
ค่าตัดจำหน่าย  
การแปลงค่างบการเงิน  
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567  
ราคาทุน  
นับ ค่าตัดจำหน่ายสะสม  
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม  
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ

งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
สิทธิในการบริหาร สินทรัพย์	ค่าความนิยม	เครื่องหมายการค้า	โปรแกรมคอมพิวเตอร์	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระหว่างติดตั้ง	อื่น ๆ	รวม
9,201 (3,425) (11)	14,206 - (145)	48,506 - (169)	7,109 (5,696) (43)	309 - (106)	1,535 (422) (3)	80,866 (9,543) (479)
5,765	14,061	48,337	1,370	201	1,110	70,844
5,765 115 -	14,061 - (345)	48,337 - -	1,370 674 -	201 289 -	1,110 27 406	70,844 1,105 61
- (28) (140)	17 - -	- - -	- - (11)	- - (1)	- - -	17 (28) (152)
- 121 (504) (483)	- - - (503)	- - - (3,247)	- 62 (537) (104)	(79) (26) -	1 - (69) (30)	- 157 (1,110) (4,369)
4,846	13,230	45,090	1,532	382	1,445	66,525
8,421 (3,565) (10)	13,380 - (150)	45,253 - (163)	7,402 (5,826) (44)	439 - (57)	1,928 (479) (4)	76,823 (9,870) (428)
4,846	13,230	45,090	1,532	382	1,445	66,525



สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568

สินทรัพย์	งบการเงินรวม (ล้านบาท)					รวม
	สิทธิในการบริหาร	ค่าความนิยม	เครื่องหมายการค้า	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	อื่น ๆ	
มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	4,846	13,230	45,090	382	1,445	66,525
ซื้อสินทรัพย์	476	-	-	300	27	1,529
สินทรัพย์ได้มาจากการลงทุนในบริษัทย่อย	376	835	88	-	-	1,304
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	-	(7)	(1)	(8)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(54)	-	-	-	(2)	(69)
การจัดประเภทใหม่	-	-	-	(317)	-	-
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	-	-	-	(2)	-	75
ค่าตัดจำหน่าย	(526)	-	-	-	(66)	(1,162)
กลับรายการ (การตัดจ่าย)	-	-	-	-	3	4
การแปลงค่าทางการเงิน	109	(190)	1,746	(5)	(45)	1,677
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	5,227	13,875	46,924	351	1,361	69,875
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568						
ราคาทุน	9,385	14,017	47,084	408	1,883	81,450
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(4,148)	-	-	-	(521)	(11,162)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(10)	(142)	(160)	(57)	(1)	(413)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	5,227	13,875	46,924	351	1,361	69,875

ค่าตัดจำหน่ายแสดงไว้ในต้นทุนขายและบริการจำนวน 497 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 477 ล้านบาท) ไว้ในค่าใช้จ่ายในการขายจำนวน 28 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 29 ล้านบาท) และไว้ในค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 637 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 604 ล้านบาท)



21 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)		
	โปรแกรมคอมพิวเตอร์	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	รวม
<b>วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567</b>			
ราคาทุน	78	5	83
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(61)	-	(61)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	17	5	22
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567</b>			
มูลค่าตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	17	5	22
ซื้อสินทรัพย์	-	5	5
การจัดประเภทใหม่	2	(2)	-
ค่าตัดจำหน่าย	(6)	-	(6)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	13	8	21
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567</b>			
ราคาทุน	80	8	88
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(67)	-	(67)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	13	8	21
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568</b>			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	13	8	21
ซื้อสินทรัพย์	21	4	25
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	(6)	(6)
ค่าตัดจำหน่าย	(8)	-	(8)
มูลค่าตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	26	6	32
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568</b>			
ราคาทุน	101	6	107
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(75)	-	(75)
มูลค่าตามบัญชี - สุทธิ	26	6	32

## 21 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้นำสิทธิในการบริหารสินทรัพย์จำนวน 3,539 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 2,858 ล้านบาท) ไปวางเป็นหลักประกันเงินกู้ยืมจากธนาคาร (หมายเหตุ 23)

## ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด (CGUs) พิจารณาจากการคำนวณมูลค่าจากการใช้ การคำนวณดังกล่าวใช้ประมาณการกระแสเงินสดก่อนภาษีซึ่งอ้างอิงจากประมาณการทางการเงินครอบคลุมช่วงเวลาในประมาณการ ซึ่งได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร กระแสเงินสดหลังจากช่วงเวลาในประมาณการใช้ประมาณการของอัตราดอกเบี้ยโตดังกล่าวในตารางข้างล่าง อัตราดอกเบี้ยโตดังกล่าวไม่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยโตเฉลี่ยของส่วนงานที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินงานอยู่

ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้าได้ถูกบันทึกส่วนให้แก่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของกลุ่มกิจการ ที่ถูกกำหนดตามส่วนงาน

การบันทึกส่วนของค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้าให้แก่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสามารถแสดงได้ดังนี้

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)					
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2568			31 ธันวาคม พ.ศ. 2567		
	ธุรกิจ โรงแรม	ธุรกิจ ร้านอาหาร	รวม	ธุรกิจ โรงแรม	ธุรกิจ ร้านอาหาร	รวม
ค่าความนิยม	5,691	8,184	13,875	3,998	9,232	13,230
เครื่องหมายการค้า	39,207	7,717	46,924	37,379	7,711	45,090

ข้อสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าจากการใช้แสดงได้ดังต่อไปนี้

	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจร้านอาหาร
กำไรขั้นต้น <sup>1</sup>	ร้อยละ 40 - ร้อยละ 73	ร้อยละ 20 - ร้อยละ 80
อัตราดอกเบี้ยโต <sup>2</sup>	ร้อยละ 2 - ร้อยละ 61	ร้อยละ 1 - ร้อยละ 34
อัตราคิดลด <sup>3</sup>	ร้อยละ 9 - ร้อยละ 50	ร้อยละ 8 - ร้อยละ 11
อัตราดอกเบี้ยโตระยะยาว <sup>4</sup>	ร้อยละ 2 - ร้อยละ 3	ร้อยละ 2 - ร้อยละ 3
รอบระยะเวลาที่ครอบคลุมประมาณการกระแสเงินสด	5 ปี	5 ปี

<sup>1</sup> กำไรขั้นต้นตามช่วงเวลาในการประมาณการอ้างอิงจากผลประกอบการในอดีตที่ผ่านมาประกอบกับการคาดการณ์ของผู้บริหารสำหรับการเติบโตของตลาด

<sup>2</sup> อัตราดอกเบี้ยโตด้วยเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามช่วงเวลาในประมาณการ อ้างอิงจากผลประกอบการในอดีตที่ผ่านมาประกอบกับการคาดการณ์ของผู้บริหารสำหรับการเติบโตของตลาด

<sup>3</sup> อัตราคิดลดก่อนภาษีที่ใช้ในการประมาณการกระแสเงินสด

<sup>4</sup> อัตราดอกเบี้ยโตด้วยเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเพื่อคาดการณ์กระแสเงินสดเกินช่วงเวลาในประมาณการ

## 21 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

ข้อสมมติฐานเหล่านี้ได้ถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดภายในส่วนงานธุรกิจ

ฝ่ายบริหารพิจารณาการขึ้นต้นจากงบประมาณโดยอ้างอิงจากผลประกอบการในอดีตที่ผ่านมาประกอบกับการคาดการณ์การเติบโตของตลาด อัตราการเติบโตเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้สอดคล้องกับประมาณการที่รวมอยู่ในรายงานของอุตสาหกรรม ซึ่งอัตราคิดลดต้องเป็นอัตราก่อนหักภาษีที่สะท้อนถึงความเสี่ยงซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนั้น ๆ

ข้อสมมติฐานที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อมูลค่าการใช้ ได้แก่ อัตราคิดลด ซึ่งฝ่ายบริหารได้พิจารณาความอ่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงในอัตราคิดลดที่มีต่อหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดบางแห่งภายใต้ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งมีมูลค่าจากการใช้มากกว่ามูลค่าตามบัญชีเล็กน้อย ในกรณีนี้ หากอัตราคิดลดก่อนหักภาษีเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1 ต่อปี จากประมาณการของผู้บริหาร จะทำให้กลุ่มกิจการเกิดการด้อยค่าประมาณ 175 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม สำหรับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดอื่น ยังคงมีมูลค่าจากการใช้ซึ่งมากกว่ามูลค่าตามบัญชีเพียงพอ

## 22 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	316	392	-	-
เงินมัดจำ	2,002	2,043	5	8
ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี	85	87	-	-
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดด้วยมูลค่ายุติธรรม				
ผ่านกำไรหรือขาดทุน (หมายเหตุ 11)	51	48	-	-
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดด้วยมูลค่ายุติธรรม				
ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (หมายเหตุ 11)	357	159	18	19
อื่น ๆ	206	7	-	-
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	3,017	2,736	23	27

## 23 เงินกู้ยืม

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>หมุนเวียน</b>				
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น				
จากสถาบันการเงิน	18	107	-	-
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 17)	-	-	5,841	6,033
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน				
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	6,484	3,356	6,368	2,499
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	3,499	10,200	3,499	10,200
รวมเงินกู้ยืมหมุนเวียน	10,001	13,663	15,708	18,732
<b>ไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	30,105	24,427	18,221	17,530
หุ้นกู้	53,194	54,528	53,351	41,226
รวมเงินกู้ยืมไม่หมุนเวียน	83,299	78,955	71,572	58,756
<b>รวมเงินกู้ยืม</b>	93,300	92,618	87,280	77,488

การเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
ราคาตามบัญชีต้นปี	27,783	32,106	20,029	23,381
การกู้ยืมเพิ่ม	18,056	8,145	10,652	5,829
การจ่ายชำระคืน	(10,296)	(10,542)	(6,470)	(7,594)
การเปลี่ยนแปลงสถานะของเงินลงทุน	570	-	-	-
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมทางการเงิน	247	278	165	163
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้น	213	(1,750)	213	(1,750)
การแปลงค่าทางการเงิน	16	(454)	-	-
ราคาตามบัญชีปลายปี	36,589	27,783	24,589	20,029

23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินที่มีสาระสำคัญของกลุ่มกิจการและบริษัท ประกอบด้วย

กำหนดชำระคืน	สกุลเงิน	งบการเงิน		เงื่อนไข	อัตราดอกเบี้ย
		งบการเงินรวม	เฉพาะกิจการ		
		31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	31 ธันวาคม พ.ศ. 2568		
		ล้านบาท	ล้านบาท		
ในปี พ.ศ. 2569	บาท	500.0	500.0	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิทรัพย์สินของโรงแรมและหลักทรัพย์เพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 16 และหมายเหตุ 19)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2569	ยูโร	100.0	100.0	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในระหว่างปี พ.ศ. 2569-2571	ยูโร	484.7	484.7	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในระหว่างปี พ.ศ. 2569-2573	บาท	2,500.2	2,500.2	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว THOR บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในระหว่างปี พ.ศ. 2569-2570	เหรียญออสเตรเลีย	101.2	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิทรัพย์สินเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 19 และหมายเหตุ 21)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในระหว่างปี พ.ศ. 2569-2572	มาเลเซียริงกิต	57.2	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว KLIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในระหว่างปี พ.ศ. 2569-2574	ยูโร	206.7	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิทรัพย์สินของโรงแรมเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 19)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัวและคงที่
ในระหว่างปี พ.ศ. 2569-2572	ปอนด์สเตอร์ลิง	22.4	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว SONIA บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2571	เหรียญออสเตรเลีย	11.7	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละที่ต่อไป
ในระหว่างปี พ.ศ. 2569-2576	รูเบียอินโดนีเซีย	280,580.0	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยคงที่

ราคาตามบัญชีของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 มีมูลค่าใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรม ราคาตามบัญชีของเงินกู้ยืมระยะสั้นมีมูลค่าใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรม



23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

หุ้นกู้

หุ้นกู้ประกอบด้วย

วันที่ออก	กำหนดชำระคืน	ระยะเวลา (ปี)	งบการเงินรวม		งบการเงิน เฉพาะกิจการ		อัตรา ดอกเบี้ย	เงื่อนไข
			31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม		
			พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท		
พฤษภาคม 2558	พฤษภาคม 2568	10	-	4,000	-	4,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2559	มีนาคม 2574	15	1,200	1,200	1,200	1,200	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2560	กรกฎาคม 2570	10	1,579	1,699	1,579	1,699	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กันยายน 2560	กันยายน 2575	15	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2561	มีนาคม 2571	10	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ตุลาคม 2561	ตุลาคม 2576	15	2,974	2,834	2,974	2,834	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2572	10	7,500	7,500	7,500	7,500	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2574	12	4,000	4,000	4,000	4,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2562	มีนาคม 2577	15	5,500	5,500	5,500	5,500	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2568	4	-	3,440	-	3,440	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2569	5	-	14,171	-	-	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ มีหลักประกันและผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2565	พฤษภาคม 2568	3	-	2,769	-	2,769	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2565	กรกฎาคม 2569	4	2,000	2,000	2,000	2,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มีนาคม 2565	กรกฎาคม 2570	5	2,231	2,231	2,231	2,231	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มิถุนายน 2566	มิถุนายน 2569	3	1,500	1,500	1,500	1,500	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มิถุนายน 2566	มิถุนายน 2571	5	500	500	500	500	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มิถุนายน 2566	มิถุนายน 2576	10	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
มิถุนายน 2566	มิถุนายน 2578	12	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2567	มกราคม 2571	3.5	5,000	5,000	5,000	5,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
กรกฎาคม 2567	กรกฎาคม 2577	10	3,000	3,000	3,000	3,000	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
พฤษภาคม 2568	พฤษภาคม 2571	3	3,000	-	3,000	-	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
พฤษภาคม 2568	พฤษภาคม 2575	7	3,000	-	3,000	-	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
พฤษภาคม 2568	พฤษภาคม 2578	10	2,000	-	2,000	-	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ธันวาคม 2568	มกราคม 2572	3	5,000	-	5,000	-	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ธันวาคม 2568	ธันวาคม 2575	7	2,000	-	2,000	-	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ธันวาคม 2568	ธันวาคม 2578	10	1,000	-	1,000	-	ร้อยละคงที่	ไม่ค้ำยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
			56,984	65,344	56,984	51,173		





## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของหุ้นกู้สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
มูลค่าตามบัญชีต้นปี	64,728	68,351	51,426	54,566
การกู้ยืมเพิ่ม	15,523	7,983	15,523	7,983
การจ่ายชำระคืน	(25,000)	(11,301)	(10,209)	(11,301)
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมทางการเงิน	174	111	92	58
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ที่ยังไม่เกิดขึ้น	18	(220)	18	(220)
ปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมจากการบัญชีป้องกัน ความเสี่ยง	692	590	59	37
ปรับปรุงมูลค่ายุติธรรมของหนี้สินทางการเงิน	(59)	303	(59)	303
การแปลงค่างบการเงิน	617	(1,089)	-	-
มูลค่าตามบัญชีปลายปี	56,693	64,728	56,850	51,426

หุ้นกู้ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นมีเงื่อนไขของข้อกำหนดและสิทธิของผู้ถือหุ้นกู้ซึ่งได้ระบุข้อปฏิบัติและข้อจำกัดบางประการ เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น การจ่ายเงินปันผลและการจำหน่ายจ่ายโอนหรือจำหน่ายทรัพย์สินอันเป็นสาระสำคัญที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลัก จำนวนรวมกับหุ้นกู้เดิมของบริษัทที่ยังไม่ได้ไถ่ถอนทั้งหมด ณ ขณะใดขณะหนึ่ง ต้องมีจำนวนรวมกันไม่เกิน 120,000 ล้านบาท (ตามหลักเกณฑ์เงินทุนหมุนเวียน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 บริษัทมีหุ้นกู้ที่ยังไม่ได้ออกและเสนอขายเป็นจำนวนเงิน 30,041 ล้านบาท ที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น

## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

ราคาตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรมของหุ้นกู้ของกลุ่มกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

	งบการเงินรวม			
	ราคาตามบัญชี		มูลค่ายุติธรรม	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
หุ้นกู้	56,693	64,728	57,844	64,810

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ราคาตามบัญชี		มูลค่ายุติธรรม	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
หุ้นกู้	56,850	51,426	58,590	51,570

มูลค่ายุติธรรมคำนวณโดยใช้อัตราตลาดที่กำหนดโดยสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่ในงบฐานะการเงิน ซึ่งถือเป็นการวัดเป็นมูลค่าระดับที่ 2

ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมของกลุ่มกิจการและบริษัท มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
เงินกู้ยืม				
- อัตราดอกเบี้ยคงที่	57,465	65,205	56,850	51,426
- อัตราดอกเบี้ยลอยตัว	35,835	27,413	30,430	26,062
รวมเงินกู้ยืม	93,300	92,618	87,280	77,488



## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง ณ วันที่ในงบฐานะการเงิน มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ร้อยละ	พ.ศ. 2567 ร้อยละ	พ.ศ. 2568 ร้อยละ	พ.ศ. 2567 ร้อยละ
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	3.76	5.20	3.40	5.01
หุ้นกู้	3.63	4.03	3.88	4.03

ระยะเวลาการครบกำหนดของเงินกู้ยืมระยะยาว สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ครบกำหนดภายใน 1 ปี	6,484	3,356	6,368	2,499
ครบกำหนดภายในระหว่าง 2 - 5 ปี	29,875	22,643	18,221	17,447
ครบกำหนดมากกว่า 5 ปี	230	1,784	-	83
รวมเงินกู้ยืมระยะยาว	36,589	27,783	24,589	20,029

### วงเงินกู้ยืม

กลุ่มกิจการและบริษัทมีวงเงินกู้ยืมที่ยังไม่ได้ใช้ดังต่อไปนี้

	วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568					
	งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	ล้านเหรียญ สหรัฐอเมริกา	ล้านยูโร	ล้านเหรียญ ออสเตรเลีย	ล้านบาท	ล้านเหรียญ สหรัฐอเมริกา	ล้านบาท
อัตราดอกเบี้ยลอยตัว						
ระยะสั้น	230	81	14	12,290	230	11,800
ระยะยาว	-	200	9	-	-	-
	230	281	23	12,290	230	11,800

## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567						
งบการเงินรวม				งบการเงินเฉพาะกิจการ		
ล้านเหรียญ สหรัฐอเมริกา	ล้านยูโร	ล้านเหรียญ ออสเตรเลีย	ล้านบาท	ล้านเหรียญ สหรัฐอเมริกา	ล้านบาท	
อัตราดอกเบี้ยลอยตัว						
ระยะสั้น	210	71	4	9,811	210	9,321
ระยะยาว	-	242	14	3,500	-	3,500
	210	313	18	13,311	210	12,821

## 24 เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
เจ้าหนี้การค้า - บริษัทอื่น	13,747	13,157	6	8
เจ้าหนี้การค้า - กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 17)	54	34	20	17
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 17)	40	42	89	110
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	9,953	9,586	1,605	1,275
เจ้าหนี้ค่าก่อสร้าง	99	43	-	-
เจ้าหนี้อื่น	1,713	1,553	70	18
รวมเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	25,606	24,415	1,790	1,428

## 25 หนี้สินหมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
เงินมัดจำค่าห้องพัก	4,624	3,949	22	25
เจ้าหนี้กรมสรรพากร	1,969	2,137	4	2
อื่น ๆ	1,730	2,180	41	59
รวมหนี้สินหมุนเวียนอื่น	8,323	8,266	67	86

เงินมัดจำค่าห้องพักจะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี



## 26 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน

โครงการเป็นโครงการเกษียณอายุ ตามอัตราเงินเดือนเดือนสุดท้ายซึ่งให้ผลประโยชน์แก่สมาชิกในรูปแบบการประกันระดับเงินเกษียณอายุที่จะได้รับ โดยผลประโยชน์ที่ให้แก่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงานและเงินเดือนในปีสุดท้ายของสมาชิกก่อนที่จะเกษียณอายุ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	1,520	1,544	59	54

รายการเคลื่อนไหวของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ระหว่างปีมีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	1,544	1,423	54	38
(กำไร) ขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของ				
ภาระผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากงาน	-	83	-	11
หนี้สินได้มาจากการลงทุนในบริษัทย่อย	2	-	-	-
การเปลี่ยนสถานะของเงินลงทุน	8	-	-	-
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	67	225	6	4
ต้นทุนดอกเบี้ย	26	25	1	1
การจ่ายชำระผลประโยชน์	(169)	(138)	(2)	-
การแปลงค่างบการเงิน	42	(74)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	1,520	1,544	59	54

## 26 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

จำนวนที่รับรู้ในงบกำไรขาดทุนสำหรับแต่ละรายการมีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	67	225	6	5
ต้นทุนดอกเบี้ย	26	25	1	1
รวม (แสดงเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับพนักงาน)	93	250	7	6

ภาระผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้โดยแยกแสดงเป็นแต่ละประเทศ มีดังนี้

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
	พ.ศ. 2568						
	สหรัฐ อาหรับ ไทย	สหรัฐ อาหรับ เอมิเรตส์	แอฟริกา	ออสเตรเลีย	ศรีลังกา	ทวีป ยุโรป	รวม
มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพัน	585	35	3	16	3	878	1,520
รวม	585	35	3	16	3	878	1,520

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
	พ.ศ. 2567						
	สหรัฐ อาหรับ ไทย	สหรัฐ อาหรับ เอมิเรตส์	แอฟริกา	ออสเตรเลีย	ศรีลังกา	ทวีป ยุโรป	รวม
มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพัน	547	23	4	46	2	922	1,544
รวม	547	23	4	46	2	922	1,544

ข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ใช้เป็นดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
อัตราคิดลด	ร้อยละ 2.6 - ร้อยละ 2.7	ร้อยละ 2.6 - ร้อยละ 2.7	ร้อยละ 2.7	ร้อยละ 2.7
อัตราเงินเฟ้อ	ร้อยละ 2.5	ร้อยละ 2.5	ร้อยละ 2.5	ร้อยละ 2.5
อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน	ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 5.0



26 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

	งบการเงินรวม					
	การเปลี่ยนแปลง		ผลกระทบต่อภาระผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้			
	ของข้อสมมติ		การเพิ่มขึ้นของข้อสมมติ		การลดลงของข้อสมมติ	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
อัตราคิดลด	ร้อยละ 0.5	ร้อยละ 0.5	ลดลง ร้อยละ 3.97	ลดลง ร้อยละ 4.08	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.24	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.35
อัตราการเพิ่มขึ้น						
ของเงินเดือน	ร้อยละ 0.5	ร้อยละ 0.5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.02	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3.74	ลดลง ร้อยละ 3.81	ลดลง ร้อยละ 3.55
อัตราการลาออก	ร้อยละ 10.0	ร้อยละ 10.0	ลดลง ร้อยละ 7.00	ลดลง ร้อยละ 6.52	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 8.10	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.51

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวข้างต้นนี้อ้างอิงจากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติ ขณะที่ให้ข้อสมมติอื่นคงที่ ในทางปฏิบัติสถานการณ์ดังกล่าวยากที่จะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติอาจมีความสัมพันธ์กัน ในการคำนวณการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติหลักได้ใช้วิธีเดียวกัน (มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้คำนวณด้วยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ (Projected Unit Credit Method) ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน) ในการคำนวณหนี้สินบำเหน็จบำนาญที่รับรู้ในงบฐานะการเงิน

	จำแนกตามส่วนงาน		
	ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับ		
	โรงแรม	ร้านอาหาร	ธุรกิจค้าปลีก
ระยะเวลาถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของภาระผูกพัน			
ตามโครงการผลประโยชน์	9 ปี	9 ปี	11 ปี

ภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ที่ยังไม่ได้คิดลดสำหรับกลุ่มธุรกิจหลักในประเทศไทย สามารถวิเคราะห์ตามกำหนดชำระมีดังนี้

	งบการเงินรวม		
	น้อยกว่า 1 ปี	ระหว่าง 1-2 ปี	ระหว่าง 2-5 ปี
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568			
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ	33	54	155
รวม	33	54	155
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567			
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ	60	33	163
รวม	60	33	163



## 27 หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
รายได้รอตัดบัญชี	431	288	60	36
เงินมัดจำค่าเช่า	136	140	2	2
ประมาณการรี้อถอน	344	344	1	1
เงินกู้ยืมระยะยาวอื่น	1,684	1,070	-	-
อื่น ๆ	1,345	1,225	3	3
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,940	3,067	66	42

## 28 ทุนเรือนหุ้นและส่วนเกินมูลค่าหุ้น

	งบการเงินรวม				
	จำนวน หุ้นสามัญ ล้านหุ้น	หุ้นสามัญ ล้านบาท	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น ล้านบาท	หุ้นทุนซื้อคืน ล้านบาท	รวม ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567	5,596	5,596	33,879	-	39,475
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	74	74	2,226	-	2,300
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567	5,670	5,670	36,105	-	41,775
หุ้นทุนซื้อคืน	-	-	-	(273)	(273)
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	5,670	5,670	36,105	(273)	41,502

	งบการเงินเฉพาะกิจการ				
	จำนวน หุ้นสามัญ ล้านหุ้น	หุ้นสามัญ ล้านบาท	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น ล้านบาท	หุ้นทุนซื้อคืน ล้านบาท	รวม ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2567	5,596	5,596	33,854	-	39,450
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	74	74	2,226	-	2,300
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567	5,670	5,670	36,080	-	41,750
หุ้นทุนซื้อคืน	-	-	-	(273)	(273)
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568	5,670	5,670	36,080	(273)	41,477

## 28 ทุนเรือนหุ้นและส่วนเกินมูลค่าหุ้น (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ทุนจดทะเบียนทั้งหมดประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 5,998 ล้านหุ้น (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : จำนวน 5,998 ล้านหุ้น) มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท โดยมีหุ้นสามัญที่ได้ออกและชำระเต็มมูลค่าแล้วจำนวน 5,670 ล้านหุ้น (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 : จำนวน 5,670 ล้านหุ้น) มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท

### หุ้นทุนซื้อคืน

เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัติโครงการซื้อหุ้นคืนของบริษัทเพื่อบริหารทางการเงิน โดยมีจำนวนหุ้นที่จะซื้อคืนไม่เกิน 229 ล้านหุ้น ภายในวงเงินจำนวนไม่เกิน 5,000 ล้านบาท ซึ่งจำนวนหุ้นที่จะซื้อคืนคิดเป็นจำนวนร้อยละ 4.04 ของจำนวนหุ้นที่ชำระแล้ว โดยมีกำหนดระยะเวลาของการซื้อคืนภายใน 6 เดือน ซึ่งบริษัทมีกำไรสะสมไว้เป็นเงินสำรองเพียงพอกับจำนวนเงินที่ได้จ่ายซื้อหุ้นคืน

ในระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568 บริษัทได้ซื้อคืนหุ้นสามัญจำนวน 11.45 ล้านหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีมูลค่ารวมของการซื้อหุ้นคืนเป็นจำนวนเงิน 273 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.2 ของหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด และได้แสดงเป็นรายการหักจากส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 บริษัทได้จัดสรรกำไรสะสมไว้เป็นสำรองสำหรับหุ้นสามัญซื้อคืนเป็นจำนวนเงิน 273 ล้านบาท บริษัทมีกำหนดที่ต้องจำหน่ายหุ้นทุนซื้อคืนภายใน 3 เดือน นับแต่การซื้อหุ้นคืนเสร็จสิ้น แต่ไม่เกิน 3 ปี

ในระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2569 บริษัทได้ซื้อคืนหุ้นสามัญจำนวน 8.05 ล้านหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจ่ายเงินเพื่อซื้อหุ้นคืนเป็นจำนวนเงิน 191 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.1 ของหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด

## 29 สํารองตามกฎหมาย

	งบการเงินรวมและ งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	600	600
วันที่ 31 ธันวาคม	600	600

ภายใต้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บริษัทต้องจัดสรรสำรองตามกฎหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหลังหักขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทสำรองดังกล่าวไม่สามารถนำไปจ่ายเงินปันผลได้

## 30 รายได้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
รายได้ค่าเช่า	324	351	-	-
รายได้จากการขายของสมนาคุณ	153	165	-	-
รายได้ค่าขนส่ง	36	48	-	-
เงินสนับสนุน	127	166	-	-
รายได้ค่าที่ปรึกษา	210	178	-	-
ขายวัตถุดิบให้แฟรนไชส์	58	74	-	-
รายได้ค่าซ่อมบำรุง	114	99	-	-
รายได้จากเครื่องหมายการค้า	90	114	-	-
กำไรจากการขายส่วนได้เสียในการร่วมค้า	373	-	-	-
กำไรจากการเปลี่ยนสถานะของเงินลงทุน	318	-	-	-
กำไรจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ที่ถือไว้เพื่อขาย	818	275	-	-
อื่น ๆ	1,654	1,266	182	207
รวมรายได้อื่น	4,275	2,736	182	207



### 31 (กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - สุทธิ	(1,377)	4,634	(1,026)	3,944
(กำไร) ขาดทุนจากการวัดมูลค่า เครื่องมือทางการเงิน - สุทธิ	2,645	(3,363)	2,564	(3,211)
รวม (กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	1,268	1,271	1,538	733

### 32 ค่าใช้จ่ายตามธรรมชาติ

รายการบางรายการที่รวมอยู่ในกำไรจากการดำเนินงาน สามารถแยกตามธรรมชาติได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	45,124	44,012	980	919
ต้นทุนของสินค้าคงเหลือ (หมายเหตุ 12)	13,175	12,675	204	107
ค่าเสื่อมราคาของสังหาริมทรัพย์ เพื่อการลงทุน (หมายเหตุ 18)	77	74	-	-
ค่าเสื่อมราคาของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (หมายเหตุ 19)	7,366	7,457	22	22
ค่าตัดจำหน่ายของสินทรัพย์สิทธิการใช้ (หมายเหตุ 20)	12,947	12,807	81	81
ค่าตัดจำหน่ายของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (หมายเหตุ 21)	1,162	1,110	8	6
การด้อยค่า (กลับรายการ) ของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (หมายเหตุ 19)	(171)	(805)	-	-
การตัดจำหน่ายของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ (หมายเหตุ 19)	199	197	-	-
กลับรายการการด้อยค่าของ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (หมายเหตุ 21)	(4)	-	-	-
ผลขาดทุนด้านเครดิต (กลับรายการ)	35	(165)	-	-

## 33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	10,188	8,336	-	-
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(31,672)	(29,404)	(247)	(315)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(21,484)	(21,068)	(247)	(315)

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะสามารถแสดงหักลบกลบกันได้เมื่อสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจัดเก็บภาษีเดียวกัน ในฐานะการเงินรวมสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีแสดงยอดรวมของสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิในแต่ละบริษัท



### 33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวของสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีมีดังนี้

	งบการเงินรวม				31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 ล้านบาท
	1 มกราคม พ.ศ. 2567 ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	อื่นๆ ล้านบาท	
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>					
การขายสินค้าฝากขาย	68	(6)	-	-	62
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	840	48	(27)	-	861
การประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	435	44	1	-	480
ค่าเสื่อมราคา	98	(61)	21	-	58
รายได้รับล่วงหน้า	16	-	-	-	16
ผลขาดทุนสะสมยกไป	4,132	1	(127)	-	4,006
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,200	675	(142)	-	3,733
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	1	-	1	-	2
อื่นๆ	236	(69)	-	-	167
	9,026	632	(273)	-	9,385
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>					
ลูกหนี้การค้า	(13)	-	-	-	(13)
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	(1,009)	(5)	78	-	(936)
รายได้ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(611)	138	-	-	(473)
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน					
ด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน)					
เบ็ดเสร็จอื่นที่ยังไม่เกิดขึ้น	(212)	-	1	-	(211)
กำไรจากการขายสินทรัพย์ระหว่าง					
กลุ่มกิจการที่ยังไม่เกิดขึ้น	(29)	(4)	-	-	(33)
การปรับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิ					
ณ วันที่ซื้อกิจการ	(23,786)	354	477	50	(22,905)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรม					
อนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(66)	(155)	-	-	(221)
(กำไร) ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดิน					
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(3,692)	418	(1,773)	19	(5,028)
อื่นๆ	(651)	8	10	-	(633)
	(30,069)	754	(1,207)	69	(30,453)
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ</b>	<b>(21,043)</b>	<b>1,386</b>	<b>(1,480)</b>	<b>69</b>	<b>(21,068)</b>

## 33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินรวม			
	1 มกราคม พ.ศ. 2568 ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ล้านบาท
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
การขายสินค้าฝากขาย	62	(13)	-	49
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	861	(16)	(19)	826
การประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	480	(2)	5	483
ค่าเสื่อมราคา	58	(57)	54	55
รายได้รับล่วงหน้า	16	-	-	16
ผลขาดทุนสะสมยกไป	4,006	984	145	5,146
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,733	(180)	197	3,750
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	2	-	1	3
อื่น ๆ	167	16	70	253
	9,385	732	453	10,581
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
ลูกหนี้การค้า	(13)	-	-	(13)
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	(936)	30	1	(1,014)
รายได้ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(473)	31	-	(442)
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน				
ด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน)				
เบ็ดเสร็จอื่นที่ยังไม่เกิดขึ้น	(211)	-	1	(210)
กำไรจากการขายสินทรัพย์ระหว่าง				
กลุ่มกิจการที่ยังไม่เกิดขึ้น	(33)	(2)	-	(35)
การปรับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิ				
ณ วันที่ซื้อกิจการ	(22,905)	(143)	(1,017)	(24,065)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรม				
อนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(221)	67	-	(154)
(กำไร) ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดิน				
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(5,028)	(75)	(407)	(5,510)
อื่น ๆ	(633)	11	-	(622)
	(30,453)	(81)	(1,422)	(32,065)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(21,068)	651	(969)	(21,484)





33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	เพิ่ม / (ลด)	เพิ่ม / (ลด)	
1 มกราคม พ.ศ. 2567 ล้านบาท	ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	31 ธันวาคม พ.ศ. 2567 ล้านบาท
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	4	-	4
การประมาณการหนี้สิน	3	2	7
หนี้สินตามสัญญาเช่า	10	-	10
	17	2	21
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(211)	-	(211)
กำไรจากการวัดมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	(8)	-	(8)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(72)	(45)	(117)
	(291)	(45)	(336)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(274)	(43)	(315)

## 33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	1 มกราคม พ.ศ. 2568 ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 ล้านบาท
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	4	-	4
การประมาณการหนี้สิน	7	2	9
หนี้สินตามสัญญาเช่า	10	(1)	9
	21	1	22
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(211)	-	(211)
กำไรจากการวัดมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	(8)	-	(8)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(117)	67	(50)
	(336)	67	(269)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(315)	68	(247)

สินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าถูกนำเสนอในงบฐานะการเงินแบบสุทธิ โดยมียอดสุทธิของสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่า รวมทั้งสิ้น 3,750 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจำนวน 23,276 ล้านบาท และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจำนวน 19,526 ล้านบาท

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสำหรับรายการขาดทุนทางภาษีที่ยังไม่ได้ใช้ยกไปจะรับรู้ได้ไม่เกินจำนวนที่เป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าจะมีกำไรทางภาษีในอนาคตเพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ทางภาษีนั้น กลุ่มกิจการมีรายการขาดทุนทางภาษีที่ยังไม่ได้ใช้ยกไปจำนวน 7,260 ล้านบาท ซึ่งมาจากประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรปและอเมริกาจำนวน 6,129 ล้านบาทและจากประเทศอื่น ๆ จำนวน 1,131 ล้านบาท รายการขาดทุนทางภาษีที่ยังไม่ได้ใช้ยกไปจำนวน 1,362 ล้านบาทจะหมดอายุในช่วงปี พ.ศ. 2569 ถึง พ.ศ. 2573 และจำนวน 5,898 ล้านบาท ที่จะหมดอายุหลังจากปี พ.ศ. 2573 เป็นต้นไป ตามกฎหมายทางภาษีในประเทศที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มกิจการไม่ได้รับรู้หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสำหรับกำไรที่ไม่ได้จัดสรรและผลต่างในการแปลงค่าเงินตราต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และการร่วมค้า เนื่องจากกลุ่มกิจการสามารถควบคุมจังหวะเวลากลับรายการของรายการดังกล่าวได้



33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

ภาษีเงินได้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
ภาษีเงินได้ :				
ภาษีเงินได้ในปัจจุบัน	4,422	4,255	-	-
ภาษีเงินได้ของปีก่อนที่รับรู้ในปัจจุบัน	(456)	(233)	-	3
<b>รวมภาษีเงินได้</b>	<b>3,966</b>	<b>4,022</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี :				
การเปลี่ยนแปลงของรายการที่เกิดจาก				
ผลแตกต่างชั่วคราว	(651)	(1,386)	(68)	43
<b>รวมภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>	<b>(651)</b>	<b>(1,386)</b>	<b>(68)</b>	<b>43</b>
<b>รวมค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้</b>	<b>3,315</b>	<b>2,636</b>	<b>(68)</b>	<b>46</b>

## 33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

ภาษีเงินได้สำหรับกำไรก่อนหักภาษีของกลุ่มกิจการมียอดจำนวนเงินที่แตกต่างจากการคำนวณกำไรทางบัญชีคู่กับภาษีของประเทศที่บริษัทใหญ่ตั้งอยู่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
กำไรก่อนภาษี	13,155	11,238	12,493	2,762
ภาษีคำนวณจากอัตราภาษีร้อยละ 20	2,631	2,248	2,499	552
ผลกระทบ :				
ผลการดำเนินงานของบริษัทร่วมสุทธิจากภาษี	(245)	76	-	-
ผลกระทบของอัตราภาษีที่แตกต่าง	542	110	(342)	(285)
ค่าใช้จ่ายทางภาษีที่หักได้เพิ่มเติม	(63)	(347)	(63)	(64)
ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถหักภาษี	1,410	2,215	1	1
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี	(1,091)	(2,793)	(2,305)	(348)
การปรับปรุงจากปีก่อน	(456)	(233)	-	3
ผลประโยชน์จากการหักภาษีได้เพิ่มเติม	(109)	(193)	-	-
การเปลี่ยนแปลงของผลแตกต่าง				
ชั่วคราวที่ไม่ได้รับรู้	(68)	(42)	(59)	(26)
การใช้ประโยชน์จากการขาดทุน				
ปีก่อนที่ไม่ได้รับรู้	(167)	(6)	(6)	-
การรับรู้ขาดทุนทางภาษีปีก่อนที่ไม่ได้รับรู้	(829)	(35)	-	-
การปรับปรุงเกี่ยวกับมูลค่ายุติธรรม				
ของอนุพันธ์ทางการเงิน	-	45	-	45
ขาดทุนทางภาษีที่ไม่ได้บันทึกเป็น				
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1,760	1,591	207	168
ภาษีเงินได้	3,315	2,636	(68)	46



### 33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

ภาษีเงินได้ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นมีดังนี้

	งบการเงินรวม					
	พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2567		
	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระ						
ผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	-	-	-	(83)	25	(58)
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุน						
ในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่าน						
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	1	-	1	(4)	-	(4)
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	1,061	(311)	750	7,706	(1,924)	5,782
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	164	-	164	63	-	63
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น</b>	<b>1,226</b>	<b>(311)</b>	<b>915</b>	<b>7,682</b>	<b>(1,899)</b>	<b>5,783</b>
งบการเงินเฉพาะกิจการ						
	พ.ศ. 2568			พ.ศ. 2567		
	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท
	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระ						
ผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	-	-	-	(10)	2	(8)
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุน						
ในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่าน						
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	-	-	-	1	-	1
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(10)</b>	<b>2</b>	<b>(8)</b>

### 33 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

กฎ Pillar Two เป็นกฎที่ถูกประกาศใช้ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2564 โดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) เพื่อปฏิรูปภาษีนิติบุคคลระหว่างประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้กลุ่มนิติบุคคลข้ามชาติขนาดใหญ่เสียภาษีเงินได้ในอัตราภาษีที่แท้จริงไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ในแต่ละประเทศที่กลุ่มนิติบุคคลข้ามชาติมีการประกอบธุรกิจ

กลุ่มกิจการอยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎ Pillar Two โดยใน พ.ศ. 2567 ประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่กลุ่มกิจการมีการประกอบธุรกิจได้มีการออกกฎหมาย Pillar Two และกฎหมายดังกล่าวมีผลบังคับใช้แล้วตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2568 เป็นต้นไป

กลุ่มกิจการได้ใช้ข้อยกเว้นในการไม่รับรู้และไม่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องกับภาษีเงินได้ภายใต้กฎ Pillar Two ตามที่ระบุในมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 12

กลุ่มกิจการมีหน้าที่ต้องชำระภาษีส่วนเพิ่ม (Top-up tax) ภายใต้กฎ Pillar Two สำหรับส่วนต่างระหว่างอัตราภาษีที่แท้จริงตามกฎหมาย Pillar Two (GloBE) ในประเทศที่มีการประกอบธุรกิจกับอัตราขั้นต่ำร้อยละ 15 (ถ้ามี)

กลุ่มกิจการเข้าเงื่อนไขในการใช้มาตรการยกเว้นการคำนวณภาษีเฉพาะกาลโดยใช้ข้อมูลรายงานข้อมูลรายประเทศ ('Country by Country Reporting') ภายใต้กฎ Pillar Two ยกเว้นบริษัทย่อยส่วนหนึ่งของกลุ่มกิจการไม่เข้าเงื่อนไขในการใช้ข้อยกเว้นการคำนวณเฉพาะกาล อย่างไรก็ตาม บริษัทย่อยดังกล่าวมีอัตราภาษีที่แท้จริงภายใต้กฎ Pillar Two สูงกว่าร้อยละ 15 จึงไม่มีภาษีที่ต้องชำระเพิ่ม ภายใต้กฎ Pillar Two สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568



### 34 กำไรต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ด้วยจำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ชำระแล้ว และออกจำหน่ายอยู่ในระหว่างปี

	งบการเงินรวม	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
กำไรสำหรับปีที่เป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ	9,009	7,750
หัก ดอกเบี้ยจ่ายสะสมสำหรับปีของหุ้นกู้ ที่มีลักษณะคล้ายทุน (สุทธิจากภาษี)	(1,705)	(1,748)
กำไรสำหรับปีใช้ในการคำนวณกำไรต่อหุ้น	7,304	6,002
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (ล้านหุ้น)	5,670	5,661
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	1.29	1.06

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	พ.ศ. 2568 ล้านบาท	พ.ศ. 2567 ล้านบาท
กำไรสำหรับปีที่เป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ	12,561	2,716
หัก ดอกเบี้ยจ่ายสะสมสำหรับปีของหุ้นกู้ ที่มีลักษณะคล้ายทุน (สุทธิจากภาษี)	(1,705)	(1,748)
กำไรสำหรับปีใช้ในการคำนวณกำไรต่อหุ้น	10,856	968
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (ล้านหุ้น)	5,670	5,661
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	1.91	0.17



## 35 เงินปันผล

เมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2568 ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัทได้มีการอนุมัติการจ่ายเงินปันผลเป็นเงินสดในอัตราหุ้นละ 0.35 บาท สำหรับผู้ถือหุ้นเดิมจำนวนรวมไม่เกิน 5,670 ล้านหุ้น โดยการจ่ายเงินปันผลรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 1,985 ล้านบาท เงินปันผลดังกล่าวได้จ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2568

เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2568 ที่ประชุมของคณะกรรมการของบริษัทที่มีมติอนุมัติจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลจากผลการดำเนินงานสำหรับรอบระยะเวลาหกเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2568 ในอัตราหุ้นละ 0.30 บาท สำหรับผู้ถือหุ้นเดิมจำนวนรวมไม่เกิน 5,670 ล้านหุ้น โดยการจ่ายเงินปันผลรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 1,701 ล้านบาท เงินปันผลดังกล่าวได้จ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในเดือนกันยายน พ.ศ. 2568

เมื่อวันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2567 ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัทได้มีการอนุมัติการจ่ายเงินปันผลเป็นเงินสดในอัตราหุ้นละ 0.32 บาท สำหรับผู้ถือหุ้นเดิมจำนวนรวมไม่เกิน 5,670 ล้านหุ้น โดยการจ่ายเงินปันผลรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 1,814 ล้านบาท เงินปันผลดังกล่าวได้จ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2567

เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2567 ที่ประชุมของคณะกรรมการของบริษัทที่มีมติอนุมัติจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลจากผลการดำเนินงานสำหรับรอบระยะเวลาหกเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2567 ในอัตราหุ้นละ 0.25 บาท สำหรับผู้ถือหุ้นเดิมจำนวนรวมไม่เกิน 5,670 ล้านหุ้น โดยการจ่ายเงินปันผลรวมทั้งสิ้นไม่เกิน 1,417 ล้านบาท เงินปันผลดังกล่าวได้จ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในเดือนกันยายน พ.ศ. 2567

## 36 หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน

ในปี พ.ศ. 2568 บริษัทได้จ่ายดอกเบี้ยให้กับผู้ถือหุ้นกู้แล้วเป็นจำนวนเงิน 1,705 ล้านบาท (พ.ศ. 2567 : 1,725 ล้านบาท)



### 37 การซื้อธุรกิจ

#### R Suites Geelong & Vue Suites Geelong

ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการได้เข้าซื้อกิจการ R Suites Geelong & Vue Suites Geelong ด้วยมูลค่าตกลงซื้อเริ่มแรกเป็นจำนวนเงิน 296 ล้านบาท โดยมูลค่าตกลงซื้อเริ่มแรกถูกกำหนดโดยการประมาณการ รายการซื้อกิจการดังกล่าวถือเป็นรายการรวมธุรกิจ

รายละเอียดการลงทุนแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
ราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุน	296
ประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	214
ค่าความนิยม	82

ประมาณการมูลค่ายุติธรรมสินทรัพย์และหนี้สินที่ได้มาจากลงทุน มีดังนี้

	ล้านบาท
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	23
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	275
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(2)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(82)
ประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	214

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการอยู่ระหว่างการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาโดยจะปรับปรุงรายการสินทรัพย์และหนี้สินให้เป็นมูลค่ายุติธรรมและราคาที่ตกลงซื้อขายเมื่อขึ้นตอนเหล่านี้เสร็จสิ้น

## 37 การซื้อธุรกิจ (ต่อ)

**บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด**

ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในสัดส่วนเงินลงทุนร้อยละ 19.9 ของบริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด คิดเป็นมูลค่า 93 ล้านบาท ซึ่งทำให้สัดส่วนเงินลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 50.1 เป็นร้อยละ 70 กลุ่มกิจการจึงมีอำนาจควบคุมในบริษัทดังกล่าว กลุ่มกิจการบันทึกมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน ณ วันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นทุนของเงินลงทุนในบริษัทย่อย และรับรู้กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสถานะเงินลงทุนจำนวน 32 ล้านบาท เป็นกำไรสำหรับรอบระยะเวลาซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดการลงทุนแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
ราคาที่ได้ตกลงซื้อขายเงินลงทุนในระหว่างปี	93
มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเริ่มแรก	235
รวมเงินลงทุน	328
ประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	138
ค่าความนิยม	190

ประมาณการมูลค่ายุติธรรมสินทรัพย์และหนี้สินที่ได้มาจากลงทุน มีดังนี้

	ล้านบาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	81
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	36
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	59
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	89
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	17
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(72)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(13)
รวม	197
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(59)
ประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	138

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการอยู่ระหว่างการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาโดยจะปรับปรุงรายการสินทรัพย์และหนี้สินให้เป็นมูลค่ายุติธรรมและราคาที่ได้ตกลงซื้อขายเมื่อขั้นตอนเหล่านี้เสร็จสิ้น



### 37 การซื้อธุรกิจ (ต่อ)

#### PT Wika Realty Minor Development

ในระหว่างปี พ.ศ. 2568 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในสัดส่วนเงินลงทุนของ PT Wika Realty Minor Development ซึ่งทำให้สัดส่วนเงินลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 50 เป็นร้อยละ 75 กลุ่มกิจการจึงมีอำนาจควบคุมในบริษัทดังกล่าว กลุ่มกิจการบันทึกมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน ณ วันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นทุนของเงินลงทุนในบริษัทย่อย และรับรู้กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสถานะเงินลงทุนจำนวน 287 ล้านบาท เป็นกำไรสำหรับรอบระยะเวลาซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดการลงทุนแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
ราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุนในระหว่างปี	288
มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนเริ่มแรก	491
รวมเงินลงทุน	779
ประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	313
ค่าความนิยม	466

ประมาณการมูลค่ายุติธรรมสินทรัพย์และหนี้สินที่ได้มาจากการลงทุน มีดังนี้

	ล้านบาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	101
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	76
สินค้าคงเหลือ	428
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	90
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	1,387
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	5
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	19
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	(172)
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(278)
เงินกู้ยืมระยะยาว	(1,237)
รวม	419
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(106)
ประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	313

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการอยู่ระหว่างการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาโดยจะปรับปรุงรายการสินทรัพย์และหนี้สินให้เป็นมูลค่ายุติธรรมและราคาที่ตกลงซื้อขายเมื่อขึ้นตอนเหล่านี้เสร็จสิ้น

## 38 ภาระผูกพัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 กลุ่มกิจการมีภาระผูกพันดังต่อไปนี้

### งบการเงินเฉพาะกิจการ

- บริษัทได้ทำสัญญาการใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้าและสัญญาการบริหารงานโรงแรมกับบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ในการนี้ บริษัทผูกพันที่จะจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และค่าธรรมเนียมการบริหารงานเป็นอัตราร้อยละ ของรายได้ตามที่ระบุในสัญญา สัญญานี้มีกำหนดระยะเวลา 10 ปี โดยจะสิ้นสุดในปี พ.ศ. 2569
- บริษัทได้ทำสัญญาบริการความช่วยเหลือทางเทคนิคและสัญญาการใช้เครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้ากับบริษัทแห่งหนึ่ง ในต่างประเทศ โดยบริษัทจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมซึ่งคำนวณเป็นอัตราร้อยละของยอดขายตามที่ระบุไว้ในสัญญา โดยสัญญา แรกมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2537 โดยสัญญาจะมีผลจนกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะยกเลิกสัญญา ตามสัญญา บริษัทย่อยต้องจ่ายค่าธรรมเนียมตามอัตราร้อยละของยอดขาย และปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในสัญญา

### งบการเงินรวม

#### ธุรกิจโรงแรม

- บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจโรงแรมมีการทำสัญญาการใช้เครื่องหมายการค้าและการบริหารโรงแรมเพื่อประกอบธุรกิจโรงแรม ภายใต้เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาตั้งแต่ 10 ปี ถึง 20 ปี โดยจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในอัตราระยะเวลา และวิธีการคำนวณตามที่กำหนดในแต่ละสัญญา

#### ธุรกิจแฟรนไชส์อาหาร

- บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์อาหารมีการทำสัญญาแฟรนไชส์ เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาโดยเฉลี่ยประมาณ 10 ปีและมีเงื่อนไขการต่ออายุ โดยจะต้องจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดจากร้อยละ ของยอดขายและปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงตามที่ระบุไว้ในสัญญา

#### ธุรกิจค้าปลีก

- บริษัทย่อยในธุรกิจค้าปลีกมีการทำสัญญาภายใต้สัญญาการจัดจำหน่ายเพื่อประกอบธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้ เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาตั้งแต่ 2 ปี ถึง 10 ปี โดยส่วนใหญ่จะเป็นค่าธรรมเนียมแปรผันและจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา



38 ภาระผูกพัน (ต่อ)

ภาระผูกพันภายใต้สัญญาอื่น ๆ

- ภาระผูกพันหลักอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับการบริการที่เกี่ยวข้องกับการเช่าพื้นที่สำนักงาน ร้านอาหาร และร้านขายสินค้า ซึ่งเป็นค่าธรรมเนียมคงที่ต่อเดือน ระยะเวลาสัญญาตั้งแต่ 2 ปี ถึง 5 ปี รายละเอียดของภาระผูกพันสามารถแสดงได้ดังนี้

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2567
	ล้านบาท	ล้านบาท
ครบกำหนดภายใน 1 ปี	819	619
ครบกำหนดภายในระหว่าง 2 ปี - 5 ปี	703	487
รวม	1,522	1,106

39    **หนี้สินค้ำประกัน**

หนี้สินค้ำประกันเพื่อการดำเนินงานปกติ มีดังนี้

		วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568									
		งบการเงินรวม					งบการเงินเฉพาะกิจการ				
ส่วน บาท	ส่วน สหรัฐฯ	ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน
		ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน
990.4	1.2	-	18.9	44.2	-	18.6	2.5	847.6	-	-	2.5
หนี้สินค้ำประกันที่ธนาคาร ออกให้บุคคลภายนอก											
หนี้สินค้ำประกันที่กลุ่มกิจการ ออกให้แก่สถาบันการเงิน											
เพื่อค้ำประกันสินเชื่อ											
6,004.4	104.3	25.5	18.8	-	50.0	-	59.7	3,988.0	97.3	25.5	18.8
ของงบการเงิน											
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567											

		วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2567									
		งบการเงินรวม					งบการเงินเฉพาะกิจการ				
ส่วน บาท	ส่วน สหรัฐฯ	ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน
		ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน สินทรัพย์	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน	ส่วน หนี้สิน
1,222.4	1.2	-	17.9	43.4	-	21.0	0.5	889.2	-	-	0.5
หนี้สินค้ำประกันที่ธนาคาร ออกให้บุคคลภายนอก											
หนี้สินค้ำประกันที่กลุ่มกิจการ ออกให้แก่สถาบันการเงิน											
เพื่อค้ำประกันสินเชื่อ											
5,206.8	66.4	37.1	18.8	-	-	-	59.7	3,429.5	66.4	37.0	18.8
ของงบการเงิน											





บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

88 อาคารเดอะพาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์: +66 (0) 2365 7500 | [MINOR.COM](https://www.minor.com)