

## ส่วนที่ 3

## ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

## 13. ข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ

งบแสดงฐานะการเงินของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

สินทรัพย์	2560		2561		2562	
		%		%		%
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	90,722	1.6	105,481	1.6	92,500	1.1
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็น						
สินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย	-	-	44,000	0.7	44,000	0.5
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	220,570	4.0	418,947	6.5	276,581	3.1
สินค้าคงเหลือ	17,747	0.3	11,619	0.2	12,053	0.1
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	380,022	6.9	625,528	9.7	1,205,570	13.7
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า						
ที่ถึงกำหนดภายในหนึ่งปี	89,212	1.6	70,695	1.1	115,108	1.3
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	1,730	0.0	4,440	0.1	46,239	0.5
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>800,003</b>	<b>14.4</b>	<b>1,280,710</b>	<b>19.8</b>	<b>1,792,051</b>	<b>20.4</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
เงินลงทุนเพื่อขาย	42,162	0.8	12,850	0.2	-	-
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	1,150,355	20.7	1,123,954	17.4	1,649,881	18.7
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	1,591,658	28.7	2,296,405	35.6	2,308,330	26.2
เงินลงทุนในการร่วมค้า	21,518	0.4	21,518	0.3	119,882	1.4
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	107,160	1.9	89,845	1.4	344,448	3.9
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	149,262	2.7	144,572	2.2	144,572	1.6
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	526,519	9.5	487,319	7.6	688,989	7.8
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า	841,274	15.2	770,579	11.9	1,376,092	15.6
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	47,536	0.9	43,758	0.7	31,017	0.4
สินทรัพย์ภายใต้การควบคุม	83,083	1.5	46,905	0.7	26,371	0.3
เงินมัดจำ	100,110	1.8	100,110	1.6	290,970	3.3
ภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย	80,480	1.5	16,359	0.3	11,847	0.1
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	3,777	0.1	17,905	0.3	21,375	0.2
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>4,744,894</b>	<b>85.6</b>	<b>5,172,079</b>	<b>80.2</b>	<b>7,013,774</b>	<b>79.6</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>5,544,897</b>	<b>100.0</b>	<b>6,452,789</b>	<b>100.0</b>	<b>8,805,825</b>	<b>100.0</b>

**งบแสดงฐานะการเงินของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)**
**ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ต่อ)**

(หน่วย: พันบาท)

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	2560		2561		2562	
		%		%		%
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	543,700	9.8	167,000	2.6	1,762,000	20.0
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	90,400	1.4	315,000	3.6
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	226,675	4.1	275,865	4.3	184,485	2.1
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ						
ภายในหนึ่งปี	-	-	21,800	0.3	33,000	0.4
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้าที่ยังไม่ครบกำหนด						
ภายในหนึ่งปี	76,879	1.4	76,879	1.2	76,879	0.9
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	-	-	88,480	1.4	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	37,048	0.7	23,739	0.4	16,753	0.2
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>884,302</b>	<b>15.9</b>	<b>744,163</b>	<b>11.5</b>	<b>2,388,117</b>	<b>27.1</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	86,900	1.3	1,053,950	12.0
หุ้นกู้	-	-	997,219	15.5	998,249	11.3
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	1,246,333	22.5	1,169,454	18.1	1,092,574	12.4
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	100,153	1.8	65,298	1.0	82,032	0.9
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,050	0.1	2,539	0.0	463	0.0
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>1,349,536</b>	<b>24.3</b>	<b>2,321,410</b>	<b>36.0</b>	<b>3,227,268</b>	<b>36.6</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>2,233,838</b>	<b>40.3</b>	<b>3,065,573</b>	<b>47.5</b>	<b>5,615,385</b>	<b>63.8</b>

**งบแสดงฐานะการเงินของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)**
**ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ต่อ)**

(หน่วย: พันบาท)

<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>2560</b>		<b>2561</b>		<b>2562</b>	
ทุนเรือนหุ้น						
ทุนจดทะเบียน	850,000	15.3	850,000	13.2	850,000	9.7
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	850,000	15.3	850,000	13.2	850,000	9.7
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	1,643,000	29.6	1,643,000	25.5	1,643,000	18.7
ส่วนเกินทุนหุ้นที่ซื้อคืน	16,950	0.3	16,950	0.3	16,950	0.2
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว						
ทุนสำรองตามกฎหมาย	85,000	1.5	85,000	1.3	85,000	1.0
ยังไม่ได้จัดสรร	696,380	12.6	785,986	12.2	595,490	6.8
องค์ประกอบอื่นของผู้ถือหุ้น	19,729	0.4	6,280	0.1	-	-
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>3,311,059</b>	<b>59.7</b>	<b>3,387,216</b>	<b>52.5</b>	<b>3,190,440</b>	<b>36.2</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>5,544,897</b>	<b>100.0</b>	<b>6,452,789</b>	<b>100.0</b>	<b>8,805,825</b>	<b>100.0</b>

งบกำไรขาดทุนของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2560		2561		2562	
		%		%		%
<b>รายได้</b>						
รายได้จากการขายและการให้บริการ	1,530,169	72.8	1,427,396	62.5	689,539	42.2
รายได้ค่าบริการงาน	81,030	3.9	82,273	3.6	71,401	4.4
ดอกเบี้ยรับ	14,640	0.7	27,068	1.2	42,059	2.6
เงินปันผลรับ	96,919	4.6	61,757	2.7	262,229	16.1
รับรู้รายได้จากค่าเช่ารับล่วงหน้า	38,440	1.8	76,879	3.4	76,879	4.7
กำไรจากการขายเงินลงทุน	-	-	366,027	16.0	259,443	15.9
กำไรจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุน	-	-	-	-	6,267	0.4
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	353	0.0	581	0.0	896	0.1
รายได้อื่น	339,456	16.2	240,430	10.5	225,034	13.8
<b>รวมรายได้</b>	<b>2,101,007</b>	<b>100.0</b>	<b>2,282,411</b>	<b>100.0</b>	<b>1,633,747</b>	<b>100.0</b>
<b>ต้นทุนและค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนขายและการให้บริการ	(892,637)	(42.5)	(819,296)	(35.9)	(435,408)	(26.7)
ต้นทุนบริการ - ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(217,871)	(10.4)	(114,573)	(5.0)	(71,440)	(4.4)
ค่าใช้จ่ายในการขาย	(180,322)	(8.6)	(169,294)	(7.4)	(125,129)	(7.7)
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	(680,218)	(32.4)	(873,610)	(38.3)	(927,248)	(56.8)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(17,379)	(0.8)	(15,934)	(0.7)	(23,343)	(1.4)
ต้นทุนทางการเงิน	(9,548)	(0.5)	(26,258)	(1.2)	(79,597)	(4.9)
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>(1,997,975)</b>	<b>(95.1)</b>	<b>(2,018,965)</b>	<b>(88.5)</b>	<b>(1,662,165)</b>	<b>(101.7)</b>
กำไรก่อนภาษีเงินได้	103,032	4.9	263,446	11.5	(28,418)	(1.7)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	7,449	0.4	(39,540)	(1.7)	(21,200)	(1.3)
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>110,481</b>	<b>5.3</b>	<b>223,906</b>	<b>9.8</b>	<b>(49,618)</b>	<b>(3.0)</b>
กำไรต่อหุ้น - ส่วนที่เป็นของบริษัท (บาท)	0.13		0.26		(0.06)	
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (หุ้น)	850,000,000		850,000,000		850,000,000	

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2560	2561	2562
กำไรสำหรับปี	110,481	223,906	(49,618)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ			
ขาดทุนในภายหลัง			
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย	1,315	(16,811)	(7,849)
ภาษีเงินได้ของรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่			
ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(263)	3,362	1,570
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ			
ขาดทุนในภายหลัง	1,052	(13,449)	(6,279)
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ			
ขาดทุนในภายหลัง			
ผลกำไรจากการวัดมูลค่าใหม่ของผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	20,532	-	4,526
ภาษีเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ใน			
กำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(4,106)	-	(905)
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไร			
หรือขาดทุนในภายหลัง	16,426	-	3,621
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	17,478	(13,449)	(2,658)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	127,959	210,457	(52,276)
การแบ่งปันกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม			
ส่วนที่เป็นของบริษัท	127,959	210,457	(52,276)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	127,959	210,457	(52,276)

งบกระแสเงินสดของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2560	2561	2562
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	110,481	223,906	(49,618)
<i>ปรับรายการที่กระทบกำไร (ขาดทุน) เป็นเงินสดรับ (จ่าย)</i>			
รายได้จากการตัดจำหน่ายค่าเช่ารับล่วงหน้า	(38,440)	(76,879)	(76,879)
ดอกเบี้ยรับ	(14,640)	(27,068)	(42,059)
เงินปันผลรับ	(96,919)	(61,757)	(262,229)
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ (กลับรายการ)	(743)	1,964	2
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	213,563	119,830	86,843
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	12,883	1,260	-
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	8,805	9,418	7,939
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย	5,608	-	-
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้าตัดจำหน่าย	109,415	89,212	98,957
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมออกหุ้นกู้	-	309	1,030
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์หลังออกจากงาน	14,225	22,812	24,010
กลับรายการค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน	-	(44)	(56)
กำไรจากการขายเงินลงทุน	-	(366,027)	(259,443)
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(354)	(581)	(896)
ค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน	11,177	-	-
กำไรจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุน	-	-	(6,267)
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายอุปกรณ์	1,501	1,237	12,227
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	-	-	7,996
ต้นทุนทางการเงิน	9,548	26,258	79,597
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้	(7,449)	39,540	21,200
	338,661	3,390	(357,646)
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>			
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	(26,038)	(10,382)	177,585
สินค้าคงเหลือ	2,424	6,128	(435)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	621	77,765	(41,798)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(700)	(14,128)	12,890

## งบกระแสเงินสดของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

## กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (ต่อ)

เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	(6,602)	47,019	(110,834)
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	14,135	(13,309)	(6,986)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(16,329)	42,121	(2,076)
จ่ายหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	(15,004)	(11,818)	(91,230)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	291,168	126,786	(420,530)
รับคืนภาษีเงินได้	10,064	-	-
ภาษีเงินได้จ่ายออก	(86,124)	(16,355)	(25,795)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	215,108	110,431	(446,325)

## กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน

ดอกเบี้ยรับ	8,815	22,802	19,133
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(65,023)	(1,190,169)	(783,400)
เงินสดรับจากเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	11,000	944,664	203,357
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(96,832)	(76,660)	(254,603)
เงินสดรับจากเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	36,782	93,976	-
เงินปันผลรับจากเงินลงทุนเพื่อขาย	736	411	411
เงินปันผลรับจากการร่วมค้า	31,000	-	-
เงินปันผลรับจากบริษัทร่วม	32,328	37,405	51,995
เงินปันผลรับจากบริษัทย่อย	32,854	23,941	209,823
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในเงินลงทุนร่วม	(63,540)	-	(535,146)
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในบริษัทร่วมค้า	(1,519)	-	(119,882)
เงินสดจ่ายชำระค่าหุ้นของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	(564,991)	(748,746)	(8,999)
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนเพื่อค้า	-	-	10,128
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุน	-	218,678	280,883
เงินสดรับจากการลดทุนบริษัทร่วม	142,588	600	9,219
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	2,692	2,482	11,705
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดินและอุปกรณ์	(294,134)	(81,260)	(300,553)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	(395)	(2,767)	(3,195)
เงินมัดจำจ่ายเพื่อให้ได้สิทธิบริหาร โรงแรม	(74,840)	-	-
เงินสดรับจากการให้เช่าช่วงที่ดิน	1,361,652	-	-
เงินสดจ่ายค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า	(947,317)	-	(748,883)
เงินสดจ่ายชำระเงินมัดจำ	-	-	(190,860)
กระแสเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(448,143)	(754,643)	(2,148,867)

**งบกระแสเงินสดของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) (ต่อ)**
**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม**

(หน่วย : พันบาท)

**กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน**

เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,089,700	1,649,500	9,228,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	(833,000)	(2,026,200)	(7,633,000)
เงินสดรับสุทธิจากการออกหุ้นกู้	-	1,000,000	-
เงินสดจ่ายสุทธิจากการออกหุ้นกู้	-	(3,090)	-
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	169,000	380,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	(78,600)	(155,400)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว	-	115,450	1,000,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว	-	(6,750)	(21,750)
จ่ายดอกเบี้ย	(9,227)	(26,039)	(71,139)
จ่ายเงินปันผล	(84,700)	(134,300)	(144,500)

**กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน**

	<b>162,773</b>	<b>658,971</b>	<b>2,582,211</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>	<b>(70,262)</b>	<b>14,759</b>	<b>(12,981)</b>
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม	160,984	90,722	105,481
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>90,722</b>	<b>105,481</b>	<b>92,500</b>

**รายการที่ไม่ใช่เงินสด**

เจ้าหนี้ค่าจัดหาสินทรัพย์	7,615	9,567	10,977
ลูกหนี้จากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม	-	185,693	-



**งบแสดงฐานะการเงินรวมของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย**
**ณ วันที่ 31 ธันวาคม**

(หน่วย : พันบาท)

สินทรัพย์	2560		2561		2562	
		%		%		%
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,020,868	10.2	1,112,332	9.6	2,600,475	18.3
เงินลงทุนชั่วคราว	447,648	4.5	457,202	4.0	932,785	6.6
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	537,867	5.4	848,724	7.3	1,464,801	10.3
สินค้าคงเหลือ	71,467	0.7	77,010	0.7	69,277	0.5
เงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	-	-	15,077	0.1
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า						-
ที่ถึงกำหนดภายในหนึ่งปี	144,450	1.4	79,009	0.7	115,447	0.8
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	56,152	0.6	42,675	0.4	90,090	0.6
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>2,278,452</b>	<b>22.8</b>	<b>2,616,952</b>	<b>22.6</b>	<b>5,287,952</b>	<b>37.1</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
เงินฝากธนาคารที่มีข้อจำกัดในการใช้	2,215	0.0	2,582	0.0	2,610	0.0
เงินลงทุนเพื่อขาย	475,810	4.8	473,322	4.1	-	-
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	33,804	0.3	33,804	0.3	33,804	0.2
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	1,275,970	12.8	1,980,202	17.1	1,814,425	12.7
เงินลงทุนในการร่วมค้า	44,319	0.4	63,085	0.5	180,482	1.3
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	102,183	1.0	194,748	1.7	234,139	1.6
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	177,267	1.8	173,106	1.5	174,806	1.2
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	4,322,439	43.3	4,300,198	37.2	3,474,627	24.4
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า	846,702	8.5	821,225	7.1	1,380,980	9.7
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	62,806	0.6	316,644	2.5	616,793	4.3
ค่าความนิยม	-	-	305,301	2.6	580,980	4.1
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	133,651	1.3	86,075	0.7	74,911	0.5
เงินมัดจำ	100,110	1.0	100,110	0.9	290,970	2.0
ภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย	105,100	1.1	40,978	0.4	36,466	0.3
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	19,038	0.2	67,714	0.8	53,129	0.4
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>7,701,414</b>	<b>77.2</b>	<b>8,956,094</b>	<b>77.4</b>	<b>8,949,122</b>	<b>62.9</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>9,979,866</b>	<b>100.0</b>	<b>11,573,046</b>	<b>100.0</b>	<b>14,237,074</b>	<b>100.0</b>

งบแสดงฐานะการเงินรวมของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ต่อ)

(หน่วย : พันบาท)

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	2560		2561		2562	
		%		%		%
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	543,700	5.4	167,000	1.4	1,762,000	12.4
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	4,575	0.0	4,543	0.0	-	-
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	852,817	8.5	1,247,790	10.8	1,379,927	9.7
เจ้าหนี้ค่าซื้อธุรกิจที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	66,988	0.6	61,947	0.4
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระ						
ภายในหนึ่งปี	213,143	2.1	241,366	2.1	96,451	0.7
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน						
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	1,328	0.0	542	0.0	-	-
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้าที่ยังไม่ครบกำหนด						
ภายในหนึ่งปี	25,433	0.3	25,433	0.2	25,433	0.2
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	-	-	88,480	0.8	-	-
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	57,586	0.6	28,389	0.2	152,067	1.1
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	75,486	0.8	64,114	0.6	271,395	1.9
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>1,774,069</b>	<b>17.8</b>	<b>1,934,646</b>	<b>16.7</b>	<b>3,749,220</b>	<b>26.3</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เจ้าหนี้ค่าซื้อธุรกิจ	-	-	60,315	0.5	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาว	919,398	9.2	600,924	5.2	1,601,900	11.3
หุ้นกู้	-	-	997,219	8.6	998,249	7.0
หนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	542	0.0	-	-	-	-
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	558,976	5.6	533,543	4.6	508,109	3.6
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	28,191	0.3	70,502	0.6	128,512	0.9
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์						
พนักงาน	199,794	2.0	171,431	1.5	195,740	1.4
เงินมัดจำรับจากการให้สิทธิในการเช่าอาคาร	492,380	4.9	984,760	8.5	984,760	6.9
ภาระหนี้สินจากการลงทุนในการร่วมค้า	77,701	0.8	87,898	0.8	103,403	0.7
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	48,098	0.5	53,674	0.5	62,683	0.4
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>2,325,080</b>	<b>23.3</b>	<b>3,560,265</b>	<b>30.8</b>	<b>4,583,356</b>	<b>32.2</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>4,099,149</b>	<b>41.1</b>	<b>5,494,911</b>	<b>47.5</b>	<b>8,332,576</b>	<b>58.5</b>

งบแสดงฐานะการเงินรวมของ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม (ต่อ)

(หน่วย : พันบาท)

ส่วนของผู้ถือหุ้น	2560		2561		2562	
		%		%		%
ทุนเรือนหุ้น						
ทุนจดทะเบียน	850,000	8.5	850,000	7.3	850,000	6.0
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	850,000	8.5	850,000	7.3	850,000	6.0
หุ้นทุนซื้อคืน	(15,740)	(0.2)	(15,740)	(0.1)	(15,740)	(0.1)
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น						-
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	1,643,000	16.5	1,643,000	14.2	1,643,000	11.5
ส่วนเกินทุนหุ้นทุนซื้อคืน	18,366	0.2	18,366	0.2	18,366	0.1
กำไรสะสม						-
จัดสรรแล้ว						-
ทุนสำรองตามกฎหมาย	85,000	0.9	85,000	0.7	85,000	0.6
กองทุนวิทยาลัยดุสิตธานี	462,297	4.6	440,257	3.8	415,272	2.9
สำรองหุ้นทุนซื้อคืน	15,740	0.2	15,740	0.1	15,740	0.1
ยังไม่ได้จัดสรร	1,490,476	14.9	1,666,584	14.4	1,896,212	13.3
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	274,398	2.7	267,575	2.3	(182,335)	(1.3)
<b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>	<b>4,823,537</b>	<b>48.3</b>	<b>4,790,782</b>	<b>43.0</b>	<b>4,725,515</b>	<b>33.2</b>
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	1,057,180	10.6	1,107,352	9.6	1,178,983	8.3
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>5,880,717</b>	<b>58.9</b>	<b>6,078,134</b>	<b>52.5</b>	<b>5,904,498</b>	<b>41.5</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>9,979,866</b>	<b>100.0</b>	<b>11,573,046</b>	<b>100.0</b>	<b>14,237,074</b>	<b>100.0</b>

งบกำไรขาดทุนรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2560	%	2561	%	2562	%
<b>รายได้</b>						
รายได้จากการขายและการให้บริการ	4,722,927	84.8	4,632,682	83.3	4,192,698	68.5
รายได้ค่าบริการงาน	176,724	3.2	222,439	4.0	306,536	5.0
ดอกเบี้ยรับ	15,954	0.3	18,724	0.3	25,307	0.4
เงินปันผลรับ	15,490	0.3	16,953	0.3	17,400	0.3
รับรู้รายได้จากค่าเช่ารับล่วงหน้า	25,433	0.5	25,433	0.5	25,433	0.4
กำไรจากการขายเงินลงทุน	-	-	366,027	6.3	243,752	4.0
กำไรจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุน	-	-	-	-	463,953	7.6
กำไรจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	323,047	5.8	-	-	582,146	9.5
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุน						
ในบริษัทร่วมและการร่วมค้า	19,721	0.4	65,559	1.2	(3,532)	(0.1)
รายได้อื่น	270,370	4.9	216,950	3.9	263,755	4.3
<b>รวมรายได้</b>	<b>5,569,666</b>	<b>100.0</b>	<b>5,564,767</b>	<b>100.0</b>	<b>6,117,448</b>	<b>100.0</b>
<b>ต้นทุนและค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนขายและการให้บริการ	(2,801,253)	(50.3)	(2,745,836)	(49.3)	(2,715,361)	(44.4)
ต้นทุนบริการ - ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(592,048)	(10.6)	(462,478)	(8.3)	(372,009)	(6.1)
ค่าใช้จ่ายในการขาย	(387,981)	(7.0)	(363,290)	(6.5)	(330,227)	(5.4)
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	(1,281,390)	(23.0)	(1,450,892)	(26.1)	(1,666,769)	(27.2)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(36,927)	(0.7)	(36,775)	(0.7)	(89,465)	(1.5)
ขาดทุนจากการวัดมูลค่าหลักทรัพย์เพื่อค่า	-	-	-	-	(31,294)	(0.5)
ขาดทุนจากการขายอุปกรณ์-สุทธิ	-	-	(4,789)	(0.1)	-	-
ต้นทุนทางการเงิน	(58,797)	(1.1)	(64,764)	(1.2)	(117,524)	(1.9)
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>(5,158,396)</b>	<b>(92.6)</b>	<b>(5,128,824)</b>	<b>(92.2)</b>	<b>(5,322,649)</b>	<b>(87.0)</b>
กำไรก่อนภาษีเงินได้	411,270	7.4	435,943	7.8	794,799	13.0
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	(78,901)	(1.4)	(85,687)	(1.5)	(189,280)	(3.1)
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>332,369</b>	<b>6.0</b>	<b>350,256</b>	<b>6.3</b>	<b>605,519</b>	<b>9.9</b>
กำไรต่อหุ้น - ส่วนที่เป็นของบริษัท (บาท)	0.32		0.34		0.38	
จำนวนหุ้นสามัญเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (หุ้น)	845,285,000		845,285,000		845,285,000	

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย : พันบาท)

	2560	2561	2562
กำไรสำหรับปี	332,369	350,256	605,519
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น			
รายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ			
ขาดทุนในภายหลัง			
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน	(142,702)	(20,124)	(106,550)
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย	110,845	10,012	(463,953)
กำไรเงินได้ของรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่			
ไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	10,520	(2,002)	78,538
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ			
ขาดทุนในภายหลัง	(21,337)	(12,114)	(491,965)
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ			
ขาดทุนในภายหลัง			
ผลกำไรจากการวัดมูลค่าใหม่ของ			
ผลประโยชน์พนักงานที่กำหนดไว้	18,480	2,655	39,523
กำไรเงินได้ของรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ใน			
กำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	(4,936)	(797)	(7,022)
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไร			
หรือขาดทุนในภายหลัง	13,544	1,858	32,501
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	(7,793)	(10,256)	(459,464)
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	324,576	340,000	146,055
การแบ่งปันกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม			
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	319,085	284,651	(97,769)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	5,491	55,349	243,824
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	324,576	340,000	146,055

งบกระแสเงินสดรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2560	2561	2562
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
กำไรสำหรับปี	332,369	350,256	605,519
ปรับรายการที่กระทบกำไร (ขาดทุน) เป็นเงินสดรับ (จ่าย)			
รายได้จากการตัดจำหน่ายค่าเช่ารับล่วงหน้า	(25,433)	(25,433)	(25,433)
ดอกเบี้ยรับ	(15,954)	(18,724)	(25,307)
เงินปันผลรับ	(15,489)	(16,953)	(17,400)
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ (กลับรายการ)	(588)	3,526	(3,436)
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์	605,852	484,394	392,559
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	10,679	201	-
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	12,444	14,657	68,915
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายภาษีเงินได้ถูกหัก ณ ที่จ่าย	7,056	12,489	11,667
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้าตัดจำหน่าย	142,838	122,412	123,648
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมออกหุ้นกู้	-	309	1,030
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์หลังออกจากงาน	31,320	50,088	76,045
ส่วนแบ่งกำไรสุทธิจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม			
และการร่วมค้า	(19,721)	(65,559)	3,532
กลับรายการค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน	-	(44)	(56)
กำไรจากการขายเงินลงทุน	-	(366,027)	(243,752)
กำไรจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุน	-	-	(463,953)
ขาดทุนจากการวัดมูลค่าหลักทรัพย์เพื่อค้า	-	-	31,294
(กำไร) ขาดทุนจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(323,047)	4,789	(582,146)
ค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน	100	-	-
กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่าของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	(2,816)	-	(1,700)
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายอุปกรณ์	4,762	3,555	13,786
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,700	-	-
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	7	1,672	7,996
ต้นทุนทางการเงิน	58,798	64,764	117,524
ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้	78,901	85,687	189,280
	883,778	706,059	279,612
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>			
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	(88,018)	27,711	86,893
สินค้าคงเหลือ	3,424	(6,055)	4,593
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(6,026)	11,292	7,863
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	(364)	244	18,920
เงินฝากธนาคารที่มีข้อจำกัดในการใช้	(19)	(367)	(28)

งบกระแสเงินสดรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

	2560	2561	2562
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (ต่อ)</b>			
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า	-	-	49,857
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	(56,226)	3,873	184,002
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	14,199	(12,089)	9,268
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	(2,119)	139,124	17,621
จ่ายหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	(35,392)	(31,170)	(105,617)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	713,237	838,622	552,984
รับคืนภาษีเงินได้	12,249	80,476	-
จ่ายภาษีเงินได้	(137,088)	(129,580)	(102,912)
<b>กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>588,398</b>	<b>789,518</b>	<b>450,072</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>			
ดอกเบี้ยรับ	12,646	13,016	21,411
เงินสดจ่ายเพื่อเงินลงทุนระยะสั้น	(89,921)	(9,555)	1,699
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	(34,006)	(92,888)	(49,054)
เงินสดรับจากเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	1,707
เงินปันผลรับจากเงินลงทุนเพื่อขาย	15,489	16,953	17,400
เงินสดจ่ายเพื่อเงินให้กู้ยืมระยะสั้นแก่กิจการอื่น	-	-	(15,077)
เงินปันผลรับจากการร่วมค้า	31,000	-	-
เงินปันผลรับจากบริษัทร่วม	32,328	37,405	51,995
เงินมัดจำรับจากการให้สิทธิในการเช่าอาคาร	492,380	492,380	-
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในเงินลงทุนระยะยาวอื่น	(33,831)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในเงินลงทุนร่วม	(63,540)	(705,216)	(645,744)
เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในบริษัทร่วมค้า	(1,519)	-	(119,882)
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนเพื่อค้า	-	-	10,128
เงินสดรับจากการขายเงินลงทุน	-	218,678	215,873
เงินสดรับจากการลงทุนบริษัทร่วม	142,587	600	9,219
เงินสดจ่ายสุทธิเพื่อซื้อบริษัทย่อย	-	(250,946)	(471,327)
เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	566,686	1,969	2,394,088
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดินและอุปกรณ์	(691,489)	(527,155)	(1,183,773)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	(4,273)	(3,702)	(55,257)
เงินสดจ่ายเงินมัดจำ	(74,840)	-	(190,860)
เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	-	-	759
เงินสดจ่ายค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า	(972,755)	(32,043)	(772,583)
<b>กระแสเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน</b>	<b>(673,058)</b>	<b>(840,504)</b>	<b>(779,278)</b>

งบกระแสเงินสดรวมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย (ต่อ)  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม

(หน่วย: พันบาท)

## กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน

เงินสดรับจากส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม

จากการเพิ่มทุนของบริษัทย่อย

288,759 21,356 -

เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน

1,123,260 1,649,500 9,228,000

เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน

(1,040,602) (2,026,200) (7,633,000)

เงินสดรับสุทธิจากการออกหุ้นกู้

- 1,000,000 -

เงินสดจ่ายสุทธิจากการออกหุ้นกู้

- (3,090) -

เงินสดจ่ายชำระคืนหนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน

(1,237) (1,328) (542)

เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

- - 37,704

เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

- - (42,076)

เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว

180,724 164,723 1,196,936

เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว

(164,446) (422,204) (317,196)

จ่ายดอกเบี้ย

(50,274) (65,589) (114,042)

จ่ายเงินปันผล

(86,407) (163,939) (481,191)

กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน

249,777 153,229 1,874,593

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ

ก่อนผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยน

165,117 102,243 1,545,387

ผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อเงินสดและรายการ

เทียบเท่าเงินสด

(14,584) (10,779) (57,244)

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ

150,533 91,464 1,488,143

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม

870,335 1,020,868 1,112,332

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

1,020,868 1,112,332 2,600,475

## รายการที่ไม่ใช่เงินสด

เจ้าหนี้ค่าจัดหาสินทรัพย์

13,475 14,605 28,799

เจ้าหนี้ค่าซื้อธุรกิจ

- 127,303 61,947

ลูกหนี้จากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม

- 185,693 775,379



**อัตราส่วนสภาพคล่อง**

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	1.26	1.35	1.41	0.90	1.72	0.75
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว	เท่า	1.11	1.25	1.33	0.35	0.70	0.15
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด	เท่า	0.34	0.45	0.19	0.30	0.06	(0.27)
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า	เท่า	21.00	18.66	18.94	25.73	21.91	15.48
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย	วัน	21.65	19.30	19.01	13.99	16.43	23.26
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ	เท่า	37.73	36.99	37.12	47.08	55.80	36.79
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย	วัน	9.54	9.73	9.70	7.65	6.45	9.79
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้	เท่า	18.16	17.57	16.19	21.84	18.58	12.82
ระยะเวลาชำระหนี้	วัน	19.82	20.49	22.24	16.48	19.38	28.08
ระยะเวลาหมุนเวียนของเงินสด	วัน	11.37	8.54	6.47	5.15	3.51	4.96

**อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร**

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
อัตรากำไรขั้นต้น	%	28.15	30.75	26.36	27.43	34.58	26.49
อัตรากำไรสุทธิ	%	4.79	5.21	5.23	5.26	9.81	(3.04)
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE)	%	5.67	5.92	6.60	3.36	6.69	(1.51)

**อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน**

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	%	4.95	4.65	7.07	2.37	4.83	0.67
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร	%	19.88	19.70	27.45	70.01	69.92	7.68
อัตราภาระหมุนของสินทรัพย์	เท่า	0.59	0.52	0.47	0.44	0.38	0.21

**อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน**

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	0.85	1.11	1.76	0.67	0.91	1.76
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย*	เท่า	14.51	14.01	4.85	32.65	4.87	(5.91)
อัตราการจ่ายเงินปันผล	%	32.37	56.56	150.27	76.66	59.98	(291.22)

หมายเหตุ \* อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย = (เงินสดสุทธิได้จากกิจกรรมดำเนินงาน-กระแสเงินสดจ่ายภาษีเงินได้) / กระแสเงินสดจ่ายดอกเบี้ย

ต่อหุ้น		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
มูลค่าหุ้น	บาท	1	1	1	1	1	1
มูลค่าตามบัญชี	บาท	5.71	5.88	5.59	3.90	3.98	3.75
กำไรต่อหุ้น	บาท	0.32	0.34	0.38	0.13	0.26	(0.06)
เงินปันผลต่อหุ้น	บาท	0.16	0.17	0.19	0.10	0.16	0.17

### อัตราส่วนการเติบโต

		งบการเงินรวม			งบการเงินเฉพาะของกิจการ		
		ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
อัตราส่วนการขาย	%	(5.05)	(1.91)	(9.50)	(1.45)	(6.72)	(51.69)
อัตราส่วนต้นทุนขาย	%	(5.13)	(1.98)	(1.11)	(1.53)	(8.22)	(46.86)
อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	%	4.93	8.67	10.08	3.77	21.19	0.91
อัตราส่วนกำไรสุทธิ	%	117.36	5.38	72.88	(30.21)	102.66	(122.16)
อัตราส่วนสินทรัพย์รวม	%	10.48	15.96	23.02	40.21	16.37	36.47

**14. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis)****ภาพรวมผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ****บทสรุปของผู้บริหาร**

ปี 2562 เป็นปีแรกของช่วงที่สองของแผนกลยุทธ์ 9 ปี (2562-2564) “การรับรู้ศักยภาพในการเติบโต” (Realizing potential) เป็นช่วงเวลาที่เราได้จากการดำเนินงานจะได้รับผลกระทบจากการหยุดให้บริการโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นรายได้หลักของบริษัท เพื่อดำเนินการก่อสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม และในระหว่างปีบริษัทได้ทยอยปรับปรุงโรงแรมหลายแห่งที่เปิดให้บริการมานานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน นอกจากนี้ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงและเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นอย่างมากส่งผลให้นักท่องเที่ยวเปลี่ยนจุดหมายปลายทางไปยังประเทศอื่น ปัจจัยเหล่านี้กดดันต่อธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นรายได้หลักของบริษัท อย่างไรก็ตาม ในปี 2562 บริษัทสามารถรับรู้ศักยภาพในการเติบโต จาก 2 ส่วนหลัก คือ

1) รายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ ที่บริษัทได้ลงทุนตั้งแต่ปี 2561 ได้แก่ ธุรกิจบริหารจัดการวิลล่าระดับหรู Elite Havens และจากการลงทุนในต้นปี 2562 คือ ธุรกิจให้บริการจัดการอาหาร Catering แก่โรงเรียนนานาชาติโดย Epicure Catering (ECC)

2) จากการรับรู้ผลกำไรจากการขายทรัพย์สินหรือเงินลงทุน ได้แก่ การขายเงินลงทุนระยะยาวและบันทึกกำไรในไตรมาส 2 ตามแผนที่วางไว้เพื่อลดผลกระทบจากการปิดโรงแรมหลัก การขายโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ เข้ากองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าดุสิตธานี (DREIT) และบันทึกกำไรจากการขายทรัพย์สินในไตรมาส 3 การรับรู้กำไรจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุนในไตรมาส 4 และการรับรู้กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วมและเงินลงทุนเพื่อค้าในไตรมาส 4

การลงทุนของบริษัทในปี 2562 เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ระยะยาว Balance, Diversify และ Expand ที่วางไว้ โดยนอกเหนือจากการลงทุนใน ECC ซึ่งได้รับผลตอบแทนทันทีแล้ว บริษัทยังมีการลงทุนในโรงแรมอีก 2 แห่ง ได้แก่ โรงแรมดุสิต สวิต ราชดำริ กรุงเทพฯ และโรงแรม ASAI Chinatown ตลอดจนเปิดร้านอาหารบ้านดุสิตธานี การลงทุนเหล่านี้เพื่อรักษาแบรนด์ สร้างแบรนด์ และต่อยอดธุรกิจ ซึ่งจะทยอยสร้างผลตอบแทนในอนาคต ในส่วนของธุรกิจอาหาร บริษัทขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยลงทุนร่วมกับ Real Foods (Pty) Ltd. ผู้นำตลาดอาหารเพื่อสุขภาพจากประเทศแอฟริกาใต้ เพื่อประกอบธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพในประเทศไทย สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ บริษัท วิมานสุริยา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยถือหุ้นโดยบริษัทและบมจ. เซ็นทรัลพัฒนา ได้เปิดตัวโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม “ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค” (Dusit Central Park) ภายใต้แนวคิด “Here for Bangkok” ตลอดจนการร่วมลงทุนกับ บมจ. ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ เพื่อพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แสมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิ้น แอนด์ ดุสิต ที่จังหวัดชลบุรี เพื่อรองรับโอกาสการเติบโตของการลงทุนและการท่องเที่ยวในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก

ในปี 2562 บริษัทได้เข้าบริหารโรงแรมเพิ่มขึ้น 9 แห่ง ในประเทศฟิลิปปินส์ กาตาร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ไทย และจีน ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2562 บริษัทมีโรงแรมภายใต้การบริหารจัดการรวมทั้งสิ้น 37 แห่ง

(8,363 ห้อง) สำหรับธุรกิจบริหารจัดการวิลล่าระดับหรูภายใต้แบรนด์ Elite Havens ได้มีการเพิ่มจำนวนวิลล่าภายใต้การบริหารจัดการรวมเป็น 270 แห่ง (1,117 ห้อง) ส่งผลให้บริษัทมีจำนวนห้องพักภายใต้การบริหารจัดการรวมทั้งสิ้น 9,480 ห้อง ครอบคลุม 14 ประเทศ

สำหรับผลประกอบการในปี 2562 บริษัทรายงานกำไรสุทธิรวมส่วนของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 605 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 72.7 จากปีก่อน โดยมีกำไรสุทธิส่วนของบริษัทใหญ่เท่ากับ 320 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.3 จากปี 2561 โดยในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีกำไรสุทธิรวมส่วนของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 266 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 91.4 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นกำไรสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ 269 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 126.1 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน

สาเหตุหลักของผลประกอบการที่ดีขึ้นในไตรมาส 4 และปี 2562 มาจากการรับรู้ผลกำไรจากการขายทรัพย์สินหรือเงินลงทุน และมีกำไรที่เพิ่มขึ้นจากธุรกิจที่ลงทุนใหม่ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ถึงแม้ผลประกอบการจากธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทจะลดลงเนื่องจากการปิดโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ไปในต้นต้นปี และบริษัทมีค่าใช้จ่ายจากการรับพนักงานโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ไว้ โดยในส่วนของพนักงานโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ นั้น บริษัทได้กระจายพนักงานไปยังธุรกิจใหม่ที่บริษัทได้ขยายการลงทุนตั้งแต่ต้นปี ได้แก่ โรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ ธุรกิจจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (Dusit Events) ธุรกิจรับทำความสะอาด (Dusit on Demand) และธุรกิจร้านอาหาร “บ้านดุสิตธานี” ซึ่งเปิดให้บริการอย่างเต็มรูปแบบในเดือนกันยายนและได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4/2562	ไตรมาส 4/2561	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ปี 2562	ปี 2561	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	
ธุรกิจโรงแรม	1,009	1,298	-289	-22.3%	3,776	4,626	-850	-18.4%
ธุรกิจการศึกษา	103	124	-21	-16.9%	390	425	-35	-8.2%
ธุรกิจอาหาร	91	5	86	1720.0%	402	19	383	2015.8%
อื่นๆ	596	194	402	207.2%	1,549	495	1,054	212.9%
<b>รวมรายได้</b>	<b>1,799</b>	<b>1,621</b>	<b>178</b>	<b>11.0%</b>	<b>6,117</b>	<b>5,565</b>	<b>552</b>	<b>9.9%</b>
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายภาษีเงินได้และค่าเสื่อมราคา	472	307	165	53.7%	1,374	999	375	37.5%
กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้	357	188	169	89.9%	912	501	411	82.0%
<b>กำไร (ขาดทุน) ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>269</b>	<b>119</b>	<b>150</b>	<b>126.1%</b>	<b>320</b>	<b>290</b>	<b>30</b>	<b>10.3%</b>
กำไรส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-3	20	-23	-114.4%	285	60	225	372.2%
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวด</b>	<b>266</b>	<b>139</b>	<b>127</b>	<b>91.4%</b>	<b>605</b>	<b>350</b>	<b>255</b>	<b>72.7%</b>
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	0.32	0.14	0.18	124.9%	0.38	0.34	0.04	10.5%

### พัฒนาการที่สำคัญในไตรมาส

ในวันที่ 10 ตุลาคม 2562 บริษัทได้ลงทุนสัดส่วนร้อยละ 49 ในบริษัทที่จัดตั้งใหม่ชื่อบริษัท ดิ ออร์จิน ดุสิต จำกัด ซึ่งเป็นการร่วมค้าระหว่างบริษัทกับ บมจ. ออร์จิน พร็อพเพอร์ตี้ เพื่อก่อสร้างและพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียม เดอะ แสมปัดัน ศรีราชา บาย ออร์จิน แอนด์ ดุสิต ในจังหวัดชลบุรี

วันที่ 19 พฤศจิกายน 2562 บริษัทได้ลงทุนเพิ่มใน D&J Co., Ltd. (เดิมชื่อ Dusit Colours Co., Ltd.) เป็นร้อยละ 100 จากร้อยละ 51

ในเดือนพฤศจิกายน 2562 บริษัทตัดสินใจเปลี่ยนวัตถุประสงค์การลงทุนในตราสารทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาดจากหลักทรัพย์เพื่อขายเป็นหลักทรัพย์เพื่อค้า

ในวันที่ 27 ธันวาคม 2562 บริษัทได้จำหน่ายเงินลงทุนในบริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวซ์ จำกัด (มหาชน) ออกไปบางส่วน

วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทได้เข้าบริหารโรงแรมดุสิตธานี เว็ทแลนด์ พาร์ค รีสอร์ท นานจิง ประเทศจีน จำนวน 45 ห้อง

### ผลการดำเนินงานสำหรับไตรมาส 4 และประจำปี 2562

หมวด: ล้านบาท	รายได้ตามประเภทธุรกิจ				EBITDA ตามประเภทธุรกิจ			
	ไตรมาส	ไตรมาส	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ไตรมาส	ไตรมาส	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	
	4/2562	4/2561			4/2562	4/2561		
ธุรกิจโรงแรม	1,009	1,298	-289	-22.3%	124	300	-176	-58.7%
ธุรกิจการศึกษา	103	124	-21	-16.9%	25	32	-7	-21.9%
ธุรกิจอาหาร	91	5	86	1720.0%	5	3	2	66.7%
อื่นๆ	596	194	402	207.2%	318	-28	346	1235.7%
<b>รวม</b>	<b>1,799</b>	<b>1,621</b>	<b>178</b>	<b>11.0%</b>	<b>472</b>	<b>307</b>	<b>165</b>	<b>53.7%</b>

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีรายได้รวมจำนวน 1,799 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 178 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11.0 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยรายได้รวมประกอบด้วยรายได้จากธุรกิจโรงแรมคิดเป็นประมาณร้อยละ 56.1 รายได้จากธุรกิจการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 5.7 รายได้จากธุรกิจอาหารคิดเป็นร้อยละ 5.1 และรายได้จากธุรกิจอื่นคิดเป็นร้อยละ 33.1

หมวด: ล้านบาท	รายได้ตามประเภทธุรกิจ				EBITDA ตามประเภทธุรกิจ			
	ปี 2562	ปี 2561	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)		ปี 2562	ปี 2561	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	
	ปี 2562	ปี 2561			ปี 2562	ปี 2561		
ธุรกิจโรงแรม	3,776	4,626	-850	-18.4%	460	894	-434	-48.5%
ธุรกิจการศึกษา	390	425	-35	-8.2%	28	43	-15	-34.9%
ธุรกิจอาหาร	402	19	383	2015.8%	56	15	41	273.3%
อื่นๆ	1,549	495	1,054	212.9%	830	47	783	1666.0%
<b>รวม</b>	<b>6,117</b>	<b>5,565</b>	<b>552</b>	<b>9.9%</b>	<b>1,374</b>	<b>999</b>	<b>375</b>	<b>37.5%</b>

สำหรับปี 2562 บริษัทมีรายได้รวมจำนวน 6,117 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.9 โดยรายได้รวมประกอบด้วยรายได้จากธุรกิจโรงแรมคิดเป็นร้อยละ 61.7 รายได้จากธุรกิจการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 6.4 รายได้จากธุรกิจอาหารคิดเป็นร้อยละ 6.6 และรายได้จากธุรกิจอื่นคิดเป็นร้อยละ 25.3

### ธุรกิจโรงแรม

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจโรงแรมจำนวน 1,009 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 22.3 และสำหรับปี 2562 บริษัทมีรายได้จำนวน 3,776 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 18.4 สาเหตุหลักมาจากการปิดตัวลง

ของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ เมื่อต้นปี 2562 การปิดปรับปรุงห้องพักบางส่วนของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและธุรกิจการท่องเที่ยวถูกกดดันจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลอื่น ซึ่งมีผลกระทบต่อรายได้จากธุรกิจโรงแรมโดยภาพรวม อย่างไรก็ตาม บริษัทมีรายได้จากธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนใน Elite Havens ตั้งแต่ปลายไตรมาส 3 ปี 2561 และการเปิดโรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ ในไตรมาส 2 ปี 2562

### ธุรกิจโรงแรมที่ลงทุนเอง

	ไตรมาส 4/2562	ไตรมาส 4/2561	เปลี่ยนแปลง	ปี 2562	ปี 2561	เปลี่ยนแปลง
อัตราการใช้ห้องพัก (ร้อยละ)	75.3%	78.8%	-4.4%	74.4%	77.4%	-3.9%
ค่าห้องเฉลี่ย (บาทต่อคืน)	3,695	3,816	-3.2%	3,610	3,670	-1.6%
รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาทต่อคืน)	2,783	3,006	-7.4%	2,685	2,841	-5.5%

หมายเหตุ : ข้อมูลทางสถิติไม่รวมโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ และโรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ เพื่อการเปรียบเทียบ

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจโรงแรมที่ลงทุนเอง 897 ล้านบาท ลดลงคิดเป็นร้อยละ 24.2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน และสำหรับปีมีจำนวน 3,413 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 21.7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนแบ่งเป็น

- ในไตรมาส 4 ปี 2562 โรงแรมในประเทศมีรายได้ลดลงร้อยละ 32.8 และสำหรับปีลดลงร้อยละ 31.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากการปิดตัวของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ การปิดปรับปรุงห้องพักบางส่วนของโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน และรายได้ที่ลดลงจากโรงแรมดุสิต ปรีณเชส ศรีนครินทร์ จากผลกระทบจากการก่อสร้างรถไฟฟ้าใต้ดินและการแข่งขันทางตลาดที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากโรงแรมดุสิตธานี ลาгуна ภูเก็ต หลังจากการปรับปรุงโรงแรมแล้วเสร็จ และจากการเปิดให้บริการโรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพฯ ในไตรมาส 2
- ในไตรมาส 4 ปี 2562 โรงแรมในต่างประเทศมีรายได้ลดลงร้อยละ 7.8 และสำหรับปีลดลงร้อยละ 1.5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากการเปิดโรงแรมใหม่ของคู่แข่งในประเทศฟิลิปปินส์และสาธารณรัฐมาเลเซีย และผลกระทบเชิงลบจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐและฟิลิปปินส์เปโซ สำหรับปี 2562 มีรายได้ใกล้เคียงกับช่วงเดียวกันของปีก่อนแม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น

### ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม จำนวน 116 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 0.2 และสำหรับปีมีจำนวน 378 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 33.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลอื่น ซึ่งมีผลกระทบต่อการธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมโดยภาพรวม อย่างไรก็ตาม บริษัทมีรายได้จากธุรกิจบริหารจัดการวิลล่าระดับหรูเพิ่มขึ้นจากการลงทุนใน Elite Havens ตั้งแต่ปลายไตรมาส 3 ปี 2561

- **ส่วนแบ่งผลขาดทุนจากเงินลงทุน**

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีส่วนแบ่งผลขาดทุนจากเงินลงทุนใน Dusit Fudu Hotel Management (Shanghai) Co., Ltd. (Dusit Fudu) จำนวน 4 ล้านบาท ขาดทุนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 160.2 เนื่องจากค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น และสำหรับปี 2562 มีส่วนแบ่งผลขาดทุนจำนวน 15 ล้านบาท ขาดทุนใกล้เคียงกับปีก่อน จากผลประกอบการที่ดีขึ้นในช่วงครึ่งปีแรกของ Dusit Fudu

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจโรงแรมจำนวน 124 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 58.7 และสำหรับปีมีจำนวน 460 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 48.5 สาเหตุหลักเนื่องจากรายได้ที่ลดลงจากการปิดตัวของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพ การปรับปรุงโรงแรมดุสิตธานี หัวหิน บางส่วน และผลกระทบจากก่อสร้างรถไฟฟ้าใต้ดินต่อโรงแรมดุสิตปรีนเซส ศรีนครินทร์ ในขณะที่ผลประกอบการของโรงแรมดุสิตสวีท ราชดำริ กรุงเทพ ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น (เริ่มเปิดดำเนินการในไตรมาส 2 ปี 2562) ประกอบกับได้รับผลกระทบจากการแข็งค่าของเงินบาทเมื่อเทียบกับสกุลเงินอื่นๆ ทำให้โรงแรมทั้งในและต่างประเทศมี EBITDA ลดลง และมีค่าใช้จ่ายพนักงานของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพ ที่ยังคงอยู่กับบริษัท ตลอดจนมีค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่ในไตรมาส 2 ปี 2562

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายของธุรกิจโรงแรมจำนวน 65 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 34.2 และสำหรับปี มีจำนวน 337 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 19.3 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักเนื่องจากสินทรัพย์ของโรงแรม ดุสิตธานี กรุงเทพ และโรงแรมอื่นในเครือได้ทยอยบันทึกค่าเสื่อมราคาเต็มจำนวนแล้ว

### ธุรกิจการศึกษา

ไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจการศึกษา 103 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 16.9 และสำหรับปีมีจำนวน 390 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 8.2 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยเป็นผลจากการลดลงในส่วนแบ่งกำไรจาก เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต เนื่องจากมีรายจ่ายส่วนเพิ่มจากค่าเช่าและค่าเสื่อมราคาจากการย้ายสถานที่และเพิ่มพื้นที่เพื่อขยายธุรกิจในอนาคต มีส่วนแบ่งผลขาดทุนจาก Dusit Hospitality Education Philippines Inc. สูงขึ้นเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการบริหารเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจการศึกษาปีก่อนหน้ามีรายได้ค่าธรรมเนียม



จาก วิทยาลัย Lyceum ในประเทศฟิลิปปินส์ ทั้งนี้วิทยาลัยดุสิตธานีมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มหลักสูตรระยะสั้นเพื่อขยายฐานรายได้ และลดผลกระทบจากการแข่งขันเนื่องจากประชากรวัยศึกษาลดลง

บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจการศึกษาสำหรับไตรมาสที่ 25 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 21.9 และสำหรับปี จำนวน 28 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 34.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน เป็นผลจากการลดลงของรายได้ดังกล่าวข้างต้น

### **ธุรกิจอาหาร**

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจอาหารจำนวน 91 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 86 ล้านบาทและสำหรับปีจำนวน 402 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 383 ล้านบาท จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งได้รับผลกระทบในทางบวกอย่างต่อเนื่องจากการเข้าลงทุนในบริษัท เอ็มเพอริว เคเทอร์িং จำกัด ตั้งแต่ไตรมาส 1 ปี 2562 ส่งผลให้ธุรกิจอาหารมีรายได้เติบโตขึ้นและมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 5.1 และร้อยละ 6.6 ของรายได้รวมในไตรมาส 4 และปี 2562 ตามลำดับ

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมี EBITDA จากธุรกิจอาหารจำนวน 5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 66.7 และสำหรับปีเป็นจำนวน 56 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 273.3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนจากการลงทุนดังกล่าวข้างต้น

### **ธุรกิจอื่น**

ไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีรายได้จากธุรกิจอื่น 596 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 207.2 และสำหรับปีจำนวน 1,549 ล้านบาทเพิ่มขึ้นร้อยละ 212.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักเกิดจากกำไรจากการขายเงินลงทุนระยะยาวในไตรมาส 2 กำไรจากการขายโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ในไตรมาส 3 กำไรจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุนใหม่ กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วมและเงินลงทุนเพื่อค้าในไตรมาส 4 และมีรายได้จากธุรกิจใหม่ของบริษัท ดุสิต ฮอสติลลิตี้ เซอร์วิส เซส จำกัด ที่เปิดดำเนินการธุรกิจเมื่อต้นปี (ธุรกิจจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (Dusit Events) ธุรกิจรับทำความสะอาด (Dusit on Demand)) และเปิดให้บริการร้านอาหาร “บ้านดุสิตธานี” อย่างเต็มรูปแบบในปลายไตรมาส 3

ในไตรมาส 4 ปี 2562 EBITDA จากธุรกิจอื่นมีจำนวน 318 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 346 ล้านบาท จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สำหรับปี มีจำนวน 830 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 783 ล้านบาท จากปีก่อน จากการเพิ่มขึ้นของรายได้อื่นตามที่กล่าวข้างต้น แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการบริหารที่เพิ่มขึ้น

### **กำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)**

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัท EBITDA เท่ากับ 472 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 53.7 และสำหรับปี เท่ากับ 1,374 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 37.5 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากการเพิ่มขึ้นของ EBITDA ในธุรกิจอาหารและธุรกิจอื่นๆ ตามที่กล่าวข้างต้น



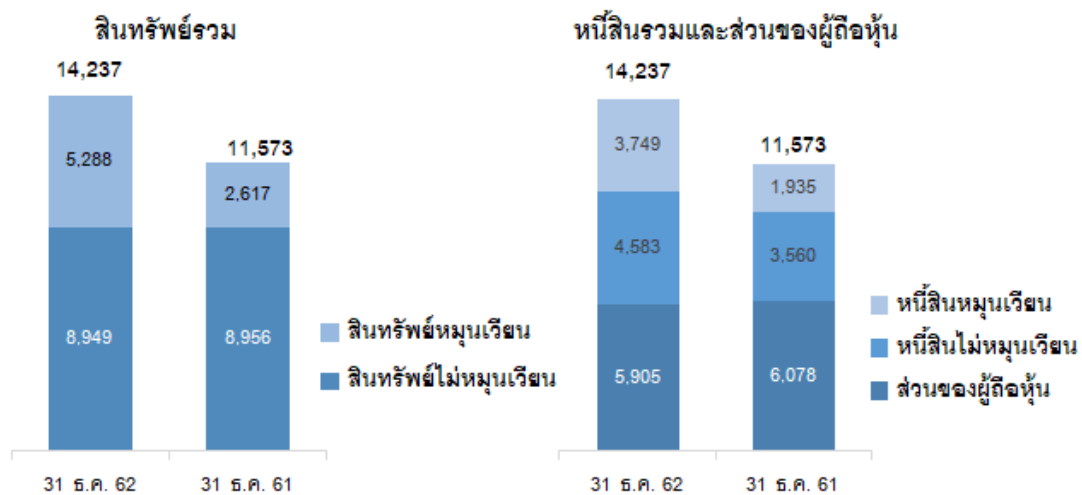
### ต้นทุนทางการเงิน

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีต้นทุนทางการเงิน จำนวน 33 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.4 และสำหรับปีจำนวน 118 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 81.5 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากดอกเบี้ยหุ้นกู้ที่บริษัทออกไปเมื่อปลายไตรมาสที่ 3 ปี 2561 และการเพิ่มขึ้นของเงินกู้ยืมระยะสั้นและเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินในปี 2562

### กำไรสุทธิ

ในไตรมาส 4 ปี 2562 บริษัทมีกำไรสุทธิรวมส่วนของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม 266 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 91.4 และสำหรับทั้งปีจำนวน 605 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 72.7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน สาเหตุหลักจากกำไรจากการขายโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ กำไรจากการจัดประเภทเงินลงทุนใหม่ และการขายเงินลงทุนต่างๆ รวมถึงผลประกอบการจากธุรกิจอาหารที่เพิ่มขึ้นตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

สำหรับกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่มีจำนวนน้อยกว่ากำไรสุทธิเนื่องจากกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากผลประกอบการของบริษัทในกลุ่มบริษัทลงทุนคู่กับคู่ค้า



### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีสินทรัพย์รวมจำนวน 14,237 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,664 ล้านบาท หรือร้อยละ 23.0 เมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์รวมปีก่อน

- สินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้น 2,671 ล้านบาท โดยหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของรายการ เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์จากการจัดโครงสร้างของโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ เงินลงทุนชั่วคราวจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุนใหม่ ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้จากการขายเงินลงทุนในบริษัทร่วม

- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลง 7 ล้านบาท โดยหลักเกิดจาก ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่ลดลงจากการขายโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ และการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุน หักลบกับการเพิ่มขึ้นของค่าเช่า

ที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้าจากการลงทุนในโรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพ และธุรกิจร้านอาหาร บ้านดุสิตธานี และค่าความนิยมจากการซื้อบริษัทย่อย

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีหนี้สินรวมจำนวน 8,332 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,837 ล้านบาท หรือร้อยละ 51.6 เมื่อเปรียบเทียบกับหนี้สินรวม ปีก่อน

- หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 1,814 ล้านบาท จากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและการลงทุนในโครงการต่างๆ ตามแผนธุรกิจของกลุ่มบริษัทเป็นการชั่วคราว (Bridging finance)
- หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้น 1,023 ล้านบาท จากเงินกู้ยืมระยะยาวเพิ่มเติม เพื่อลงทุนในโครงการต่างๆ และชำระคืนเงินกู้ระยะสั้นบางส่วน

### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีส่วนของผู้ถือหุ้นรวมทั้งสิ้นจำนวน 5,905 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 2.8 เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้น ปีก่อน ประกอบด้วยส่วนของบริษัทจำนวน 4,726 ล้านบาท และส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมจำนวน 1,179 ล้านบาท

### กระแสเงินสด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 2,600 ล้านบาท เพิ่มขึ้นสุทธิ 1,488 ล้านบาท (หลังผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน) เมื่อเปรียบเทียบกับเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 จำนวน 1,112 ล้านบาท

### แหล่งที่มาของเงินทุน

บริษัทมีเงินสดรับสุทธิ 2,328 ล้านบาท ประกอบด้วย

- จากกิจกรรมดำเนินงาน จำนวน 450 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลสุทธิของเงินสดรับจากการขายและให้บริการ หักกลับกับเงินสดจ่ายสำหรับค่าใช้จ่ายและภาษีเงินได้
- จากกิจกรรมจัดหาเงิน จำนวน 1,875 ล้านบาท ประกอบด้วยรายการหลักจากเงินรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้น 9,266 ล้านบาท หักด้วยเงินจ่ายชำระเงินกู้ยืมระยะสั้น 7,676 ล้านบาท เงินรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว 1,197 ล้านบาท เงินจ่ายชำระเงินกู้ยืมระยะยาว 317 ล้านบาท จ่ายดอกเบี้ยจ่าย 114 ล้านบาท และจ่ายเงินปันผล 481 ล้านบาท

**แหล่งใช้ไปของเงินทุน**

บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน 779 ล้านบาท ประกอบด้วยรายการหลักจาก

- เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อยชื่อ บริษัท เอ็มเพอควอร์ เคเทอริง จำกัด จำนวน 471 ล้านบาท
- เงินสดจ่ายเพื่อลงทุนในบริษัทรวมจำนวน 646 ล้านบาท ส่วนใหญ่ลงทุนในทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าคฤหาสน์ เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน 1,239 ล้านบาท เงินสดจ่ายค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า 773 ล้านบาท สำหรับโรงแรมดุสิต สวีท ราชดำริ กรุงเทพ บ้านดุสิตธานี เงินสดรับจากการขายที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ 2,394 ล้านบาท เงินสดรับจากการขายเงินลงทุนระยะยาวอื่น 216 ล้านบาท

หน่วย: ล้านบาท	31 ธ.ค. 2562	% สินทรัพย์ รวม	31 ธ.ค. 2561	% สินทรัพย์รวม	เปลี่ยนแปลง
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	2,600	18.3%	1,112	9.6%	133.8%
เงินลงทุนชั่วคราว	933	6.6%	457	3.9%	104.2%
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	1,465	10.3%	849	7.3%	72.6%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	290	2.0%	199	1.7%	45.7%
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>5,288</b>	<b>37.1%</b>	<b>2,617</b>	<b>22.6%</b>	<b>102.1%</b>
เงินลงทุนเพื่อขาย	-	-	473	4.1%	-100.0%
เงินลงทุนในบริษัทรวม	1,814	12.7%	1,980	17.1%	-8.4%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	3,475	24.4%	4,300	37.2%	-19.2%
ค่าเช่าที่ดินและอาคารจ่ายล่วงหน้า	1,381	9.7%	821	7.1%	68.2%
สินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียนอื่น	2,279	16.0%	1,382	11.9%	64.9%
<b>รวมสินทรัพย์ไม่มีหมุนเวียน</b>	<b>8,949</b>	<b>62.9%</b>	<b>8,956</b>	<b>77.4%</b>	<b>-0.1%</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>14,237</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,573</b>	<b>100.0%</b>	<b>23.0%</b>
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	1,762	12.4%	167	1.4%	955.1%
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	1,380	9.7%	1,248	10.8%	10.6%
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	96	0.7%	241	2.1%	-60.2%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	511	3.6%	279	2.4%	83.2%
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>3,749</b>	<b>26.3%</b>	<b>1,935</b>	<b>16.7%</b>	<b>93.7%</b>
เงินกู้ยืมระยะยาว	1,602	11.3%	601	5.2%	166.6%
หุ้นกู้	998	7.0%	997	8.6%	0.1%
รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า	508	3.6%	534	4.6%	-4.9%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	1,475	10.4%	1,428	12.3%	3.3%
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>4,583</b>	<b>32.2%</b>	<b>3,560</b>	<b>30.8%</b>	<b>28.7%</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>8,332</b>	<b>58.5%</b>	<b>5,495</b>	<b>47.5%</b>	<b>51.6%</b>
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	4,726	33.2%	4,971	43.0%	-4.9%
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	1,179	8.3%	1,107	9.6%	6.5%
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>5,905</b>	<b>41.5%</b>	<b>6,078</b>	<b>52.5%</b>	<b>-2.8%</b>

## อัตราส่วนทางการเงิน

ความสามารถในการทำกำไร	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 61
อัตรากำไรขั้นต้น	26.4%	30.7%
อัตรากำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ และค่าเสื่อมราคา	22.5%	18.0%
อัตรากำไรสุทธิ	5.2%	5.2%
ความมีประสิทธิภาพ	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 61
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น	6.6%	5.9%
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม	7.1%	4.6%
สภาพคล่อง	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 61
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	1.41	1.35
นโยบายทางการเงิน	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 61
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.94	0.40
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	0.20	0.09
อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (เท่า)	1.76	1.11
	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 61
อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (เท่า)**	7.76	7.73

\*\*คำนวณจากกำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษีเงินได้/ดอกเบี้ยจ่าย

ในปี 2562 บริษัทมีอัตรากำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ และค่าเสื่อมราคา ดีขึ้นแม้ว่ามีการปิดโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพ เป็นผลจากกำไรจากการขายเงินลงทุน และโรงแรมดุสิตธานี มัลดีฟส์ รวมทั้งมีผลประกอบการจากธุรกิจอาหารที่มากขึ้นจากการลงทุนในบริษัท เอ็มเพอริว เคเทอริง จำกัด สำหรับสถานะทางการเงินของบริษัทยังคงแข็งแกร่งแม้ว่าอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นจะเพิ่มมาอยู่ที่ 0.94 เท่า แต่ยังคงอยู่ภายใต้ นโยบายของบริษัทที่กำหนดไว้ไม่เกิน 1.50 เท่าและต่ำกว่าข้อกำหนดหุ้นกู้ที่ไม่เกิน 1.75 เท่า และภาระหนี้สินดังกล่าวเป็นการจัดหาเงินเพื่อใช้ในโครงการลงทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจของกลุ่มบริษัทในอนาคต

## แนวโน้มในปี 2563

ปี 2563 จะเป็นปีแห่งความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับบริษัทและธุรกิจการท่องเที่ยว จากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความไม่แน่นอนที่เกิดจากนโยบายการค้าของสหรัฐอเมริกา และแม้จะเห็นว่าเงินบาทเริ่มอ่อนค่าลงในช่วงระยะสั้นที่ผ่านมา เงินบาทยังคงแข็งค่าเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยเงินสกุลอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียน นอกจากนี้การระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่ปลายปี 2562 เริ่มส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อธุรกิจท่องเที่ยวและการเดินทางระหว่างประเทศตั้งแต่ต้นปี ธุรกิจหลายแห่งเริ่มได้รับผลกระทบจากการ

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) จากประเทศจีน ปัจจัยเหล่านี้กระทบต่ออัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทย ภาคการผลิต ตลอดจนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง และการยกเลิกการจองห้องพักในฤดูกาลท่องเที่ยว (High season) ในเบื้องต้นบริษัทประเมินว่าอาจจะต้องใช้เวลานานอย่างน้อย 5-6 เดือนกว่าที่ธุรกิจท่องเที่ยวจะทยอยพลิกฟื้น โดยคาดว่าจะเริ่มเห็นสัญญาณการฟื้นตัวของธุรกิจท่องเที่ยวในช่วงปลายเดือนพฤษภาคมหรือต้นเดือนมิถุนายน ส่งผลให้บริษัทต้องปรับแผนการตลาดของธุรกิจโรงแรม โดยจัดแคมเปญและโปรโมชั่นมุ่งเน้นตลาดในประเทศมากขึ้นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ในปี 2563 บริษัทได้เริ่มโครงการเพิ่มประสิทธิภาพและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานผ่านโครงการ Organizational Transformation โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO) เป็นผู้รับผิดชอบหลักในตำแหน่ง Chief Transformation Officer โดยมี Technology Transformation Leader และ Business Transformation Leader เป็นแกนหลักในการปฏิรูปองค์กร ซึ่งจะมุ่งเน้นถึง (1) การสร้างความเป็นเลิศในธุรกิจและเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Disruption) (2) การเพิ่มมูลค่าในการให้บริการกับลูกค้า และ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อความยั่งยืนผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จและผลงาน (Performance based culture)

ปัจจุบันบริษัทอยู่ระหว่างปรับประมาณการรายได้และงบลงทุนที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปกลยุทธ์ธุรกิจในปี 2563 ดังนี้

#### **ธุรกิจโรงแรม: บริษัทเน้นกลยุทธ์**

- **กระจายความเสี่ยงโดยขยายธุรกิจไปต่างประเทศ สร้างสมดุลของรายได้จากโรงแรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ** เป็นการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ โดยในปี 2563 บริษัทวางแผนเพิ่มจำนวนห้องพักประมาณ 2,000 ห้องจากการเปิดโรงแรมใหม่ในรูปแบบบริหารจัดการ (Asset light) จำนวน 9 แห่งในต่างประเทศ และเปิดโรงแรมที่เป็นเจ้าของ 1 แห่งในประเทศไทย (ASAI Chinatown) นอกจากนี้บริษัทยังอยู่ระหว่างศึกษาโอกาสในการขยายธุรกิจบริหารจัดการวิลล่าระดับหรูภายใต้แบรนด์ Elite Havens ในยุโรปและออสเตรเลีย เพื่อลดการพึ่งพาจากภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง

- **ปรับปรุงคุณภาพพอร์ตทรัพย์สินที่มีอยู่ (Asset portfolio rationalization)** บริษัทอยู่ระหว่างพิจารณาจัดการทรัพย์สินโรงแรมที่มีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนน้อยกว่าผลตอบแทนที่บริษัทต้องการ เพื่อนำเงินมาลงทุนในธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า

**ธุรกิจการศึกษา:** ยังคงได้รับผลกระทบจากโครงสร้างประชากรและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และจากการปฏิวัติการศึกษาในยุคดิจิทัล (Education disruption) ส่งผลให้จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่มีแนวโน้มลดลง เพื่อความสามารถในการเติบโตทางธุรกิจในระยะยาว บริษัทปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในปี 2563 ดังนี้

- **ปรับโครงสร้างหลักสูตรให้ทันสมัย** เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของนักศึกษา และตอบโจทย์ความต้องการในตลาดที่เปลี่ยนไป

- **เพิ่มการบูรณาการการเรียนการสอนเข้ากับการบริหารโรงแรม (Education-hotel integration)** ให้มากขึ้น
- **ขยายไปยังกลุ่มตลาดใหม่** โดยการปรับหลักสูตรการศึกษาภาคพิเศษ (Non-Degree program) เป็นหลักสูตรการศึกษาภาคปกติ (Degree program) และเจาะตลาดอาชีวศึกษา ตลอดจนหลักสูตรก่อนปริญญาตรี (Pre-degree)
- **ปรับกลยุทธ์ธุรกิจการศึกษาในประเทศฟิลิปปินส์** โดยปัจจุบัน Dusit Thani Philippines, Inc. (DTPI) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทางอ้อมของบริษัทในประเทศฟิลิปปินส์ อยู่ระหว่างศึกษาการขายหุ้นของ Dusit Hospitality Education Philippines Inc. (DHMC) ซึ่งประกอบธุรกิจโรงเรียนการโรงแรม Dusit Hospitality Management College ในประเทศฟิลิปปินส์ เนื่องจากที่ผ่านมาโครงการนี้มีความล่าช้าอยู่พอสมควร บริษัทจึงตัดสินใจลดความเสี่ยงจากการเพิ่มทุนใน DHMC และปรับกลยุทธ์เป็นรับจ้างบริหารแทน ทำให้บริษัทยังรักษาโมเดล Education-hotel integration กับโรงแรมดุสิต ดีทู เดอะฟอรัท มะนิลาได้ดังเดิม เป็นการปรับพอร์ตการลงทุนในประเทศฟิลิปปินส์โดยใช้แนวทาง Asset light แทนการลงทุน การจัดการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการปรับโครงสร้างธุรกิจการศึกษาของกลุ่มดุสิตในอนาคต และเป็นการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมดุสิตธานี มะนิลา ซึ่งสัญญาเช่าจะครบกำหนดในอีก 8.5 ปีข้างหน้าไปในคราวเดียวกัน โดยบริษัทจะนำเงินที่ได้รับจากการขายหุ้น DHMC มาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนและชำระคืนภาระหนี้บางส่วน ของ DTPI

**ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์:** บริษัทยังคงหาแนวทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ โดยยังมองการร่วมทุนกับพันธมิตรที่แข็งแกร่งอยู่ โดยที่

- โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม “ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค” ปัจจุบันอยู่ระหว่างการรื้อถอนอาคารโรงแรมและอาคารรอง ตลอดจนได้ทำการต่อเติมตามแผนงาน ซึ่งการรื้อถอนอาคารและการต่อเติมคาดว่าจะแล้วเสร็จตามแผนในเดือนมิถุนายนและธันวาคม 2563 ตามลำดับ ทั้งนี้บริษัทมีแผนที่จะขายอาคารที่พักอาศัย (Residence) หลังจากก่อสร้างสำนักงานขายและห้องชุดตัวอย่างเสร็จในช่วงกลางปี 2563 สำหรับกำหนดการแล้วเสร็จของโครงการยังคงเหมือนเดิม คือ เปิดโรงแรมในต้นปี 2566 ศูนย์การค้าและอาคารสำนักงานในปลายปี 2566 และอาคารที่พักอาศัยในกลางปี 2567
- โครงการพัฒนาคอนโดมิเนียมระดับไฮเอนด์ “เดอะ แสมป์ตัน ศรีราชา บาย ออริจิน แอนด์ ดุสิต” ได้เลื่อนแผนการขาย Pre-sale ออกไปเป็นไตรมาส 2 ปี 2563 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เลื่อนการเปิดตัวโครงการใหม่ออกไป
- โอกาสในการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศฟิลิปปินส์ ในเดือนกุมภาพันธ์ 2563 บริษัทได้ลงนามในสัญญาร่วมลงทุนกับ Metro Pacific Investments Corporation (MPIC) เพื่อพัฒนาคอนโดมิเนียม 3 แห่งและโรงแรม 2 แห่งในประเทศฟิลิปปินส์ (MPIC เป็นบริษัทจดทะเบียนใน The

Philippine Stock Exchange และเป็นผู้พัฒนาโครงการโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ในประเทศฟิลิปปินส์ อาทิ โรงไฟฟ้า ทางหลวง การประปา และรถไฟรางเบา)

การร่วมลงทุนกับ MPIC จะช่วยขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจคอนโดมิเนียมและโรงแรมของบริษัทในประเทศฟิลิปปินส์และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจให้แก่บริษัท เนื่องจากอุปสงค์และอุปทานของธุรกิจคอนโดมิเนียมในประเทศฟิลิปปินส์มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งธุรกิจโรงแรมในประเทศฟิลิปปินส์มีโอกาสในการเติบโตสูงกว่าประเทศไทย ซึ่งสามารถเห็นได้จากอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยต่อห้อง (RevPar) ความร่วมมือทางธุรกิจในครั้งนี้จะทำให้บริษัทสามารถสร้างรายได้อย่างสม่ำเสมอในอนาคต การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับ MPIC นอกจากจะเกิดประโยชน์เกื้อหนุนร่วมกัน (Synergy) โดยนำความเชี่ยวชาญของทั้งสองฝ่ายมาใช้ในการพัฒนาโครงการเพื่อก่อให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจของบริษัทที่ต่อเนื่องและมั่นคงในอนาคต

**ธุรกิจอาหาร:** ธุรกิจอาหารของบริษัทยังขยายตัวและมีแผนที่จะรับรู้ผลกำไรจากเงินลงทุน

- **การเติบโตของรายได้ต่อเนื่อง (Recurring revenue) จากธุรกิจการให้บริการจัดการอาหาร (Catering) แก่โรงเรียนนานาชาติ** ในเดือนมกราคม 2563 Epicure Catering Co., Ltd. (ECC) ลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้น The Caterers Joint Stock Company (Caterers) ซึ่งประกอบธุรกิจให้บริการจัดการด้านอาหารและเครื่องดื่มที่ประเทศเวียดนาม ซึ่งจะทำให้ ECC มีส่วนแบ่งตลาดอันดับหนึ่งในธุรกิจการให้บริการ Catering อาหารแก่โรงเรียนนานาชาติทั้งในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม และเป็นผู้นำในตลาดอาเซียน

ทั้งนี้ ECC จะเข้าซื้อหุ้นใน Caterers ทั้งหมด โดยแบ่งการเข้าซื้อหุ้นออกเป็น ครั้งแรกในสัดส่วนร้อยละ 51 ภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2563 (มูลค่าการลงทุนประมาณ 2.04 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 61.2 ล้านบาทที่อัตราแลกเปลี่ยน 30 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ) และจะซื้อหุ้นเพิ่มอีกร้อยละ 19 ภายในกลางปี 2564 และซื้อหุ้นที่เหลืออีกร้อยละ 30 ภายในไตรมาส 1 ของปี 2565

- **การขยายตัวของธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพภายใต้แบรนด์ “KAUAI” (คา-วา-อิ)** ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ดุสิต เรสเทล ฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเปิดร้านอาหารเพื่อสุขภาพสาขาแรกที่เวอร์จิน แอ็คทีฟ 101 ในปลายปี 2562 และมีแผนที่จะเปิดจุดขายมากขึ้นในปี 2563

- **การขายเงินลงทุนบางส่วนใน NR Instant Produce (NRF) ตามแผนการจัดการการลงทุนและโครงสร้างสินทรัพย์ของบริษัท (Balance sheet rationalization)** เพื่อรับรู้ผลตอบแทนจากการลงทุน ทั้งนี้ แนวโน้มการเติบโตทางธุรกิจของ NRF ยังมีทิศทางที่ดีและมีแผนที่จะเติบโตทางธุรกิจในอนาคต อย่างไรก็ตาม NRF ต้องการปรับโครงสร้างผู้ถือหุ้นก่อน IPO ผู้ถือหุ้นเดิมของ NRF จึงต้องการซื้อหุ้นคืนเพื่อนำหุ้นดังกล่าวไปจัดสรรเพื่อให้มีจำนวน Strategic investors เพิ่มขึ้น หลังการขายเงินลงทุนใน NRF แล้ว Dusit Foods Co., Ltd. ยังเป็น Strategic shareholder ใน NRF ด้วยสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 6.382

- โอกาสในการเติบโตของธุรกิจจำหน่ายอาหารสำเร็จรูปพร้อมปรุงภายใต้แบรนด์ “ของไทย” บริษัทได้เริ่มทำการตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกาในปลายปี 2562 และมีแผนที่จะสร้างรายได้เพิ่มขึ้นในปี 2563

พัฒนาธุรกิจฟรานไชส์ร้านอาหารนอกโรงแรม ได้แก่ ร้านอาหารเวียดนาม “เรี่ยนดอง” และคอฟฟี่ชอป “Dusit Gourmet”