

## ส่วนที่ 1

### การประกอบธุรกิจ

#### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

##### วิสัยทัศน์และพันธกิจของธนาคาร

##### วิสัยทัศน์

เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก

##### พันธกิจ

ธนาคารที่ให้บริการครบวงจรที่ดีที่สุดของประเทศ (The Best Universal Bank in Thailand)

## ประวัติ

ธนาคารไทยพาณิชย์ก่อตั้งขึ้นโดยพระบรมราชานุญาต เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2449 ในนามแบงก์สยามกัมมาจลทุนจำกัด เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรก ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจวบจนปัจจุบัน ธนาคารมีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นพระบรมวงศานุวงศ์หรือต่อมาคือสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในช่วง 110 ปีที่ผ่านมา ธนาคารไทยพาณิชย์มีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการเงินในประเทศไทยผ่านวัฏจักรเศรษฐกิจมากมายรวมทั้งความรุนแรงทางการเมือง และด้วยการสนับสนุนอย่างแข็งแกร่งจากผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ทำให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จนทำให้ธนาคารในทุกวันนี้มีขนาดใหญ่ขึ้น มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น รวมทั้งแข็งแกร่งขึ้น และมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงที่สุดในกลุ่มสถาบันการเงินไทย

จากวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ธนาคารได้ทำการเพิ่มทุนด้วยการเข้าร่วมโครงการช่วยเหลือเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของกระทรวงการคลัง (มาตรการ 14 สิงหาคม 2541) ส่งผลให้ในเดือนพฤษภาคม 2542 กระทรวงการคลังและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ต่อมากระทรวงการคลังได้จัดตั้งกองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งขึ้นในปี 2546 และได้โอนหุ้นของธนาคารที่กระทรวงการคลังถืออยู่ให้กองทุนดังกล่าวในวันที่ 1 ธันวาคม 2546 ทั้งนี้ ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2558 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือหุ้นของธนาคารในสัดส่วนร้อยละ 23.69 กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งในสัดส่วนร้อยละ 23.12 และกระทรวงการคลังในสัดส่วนร้อยละ 0.09

## การพัฒนาที่สำคัญในปี 2558

ในปี 2558 ธนาคารมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) และการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ (customer centricity) โดยโครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงานหลัก (clusters) ได้แก่

1. Customer Segment Cluster ประกอบด้วยหน่วยงานลูกค้าบุคคล ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ลูกค้า Wealth ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ และ Client Acquisition
2. Product Cluster ประกอบด้วยหน่วยงานสินเชื่อรถยนต์และสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และธุรกิจรายย่อย Retail Banking Solutions สินเชื่อลูกค้าบุคคล ผลิตภัณฑ์ลูกค้าธุรกิจ วาณิชธนกิจและธุรกิจตลาดทุน และผลิตภัณฑ์ Wealth
3. Strategic Cluster ประกอบด้วยหน่วยงานยุทธศาสตร์องค์กรและพัฒนาธุรกิจ Business Strategy Transformation Partnership & Alliance Digital Banking ธุรกิจต่างประเทศ และทรัพยากรบุคคล

4. Risk and Control Cluster ประกอบด้วยหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบ กฎหมาย กำกับ และควบคุม การเงินและบริหารการเงิน การป้องกันอาชญากรรมทางการเงินและความปลอดภัย และ Safety and Security
5. Support Cluster ประกอบด้วยหน่วยงานธุรกิจพิเศษ เทคโนโลยี ปฏิบัติการ ข้อมูลการบริหาร กิจกรรมเพื่อสังคมและสื่อสารองค์กร ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด และศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ

### โครงสร้างการบริหารงาน

ณ วันที่ 1 มกราคม 2559

หน่วยงานภายใต้โครงสร้างกลุ่ม

Customer Segment	Product	Strategic	Risk and Control	Support
<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าบุคคล</li> <li>ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</li> <li>ลูกค้า Wealth</li> <li>ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่</li> <li>Client Acquisition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินเชื่อรถยนต์และสินเชื่อบุคคล</li> <li>สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและธุรกิจรายย่อย</li> <li>Retail Banking Solutions</li> <li>สินเชื่อลูกค้าบุคคล</li> <li>ผลิตภัณฑ์ลูกค้าธุรกิจ</li> <li>พาณิชย์ธนกิจและตลาดทุน</li> <li>ผลิตภัณฑ์ Wealth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnership &amp; Alliance</li> <li>Transformation</li> <li>Digital Banking</li> <li>ยุทธศาสตร์องค์กรและพัฒนาธุรกิจ</li> <li>ธุรกิจต่างประเทศ</li> <li>ทรัพยากรบุคคล</li> <li>Business Strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารความเสี่ยง</li> <li>ตรวจสอบ</li> <li>กฎหมาย</li> <li>กำกับและควบคุม</li> <li>การเงินและบริหารการเงิน</li> <li>การป้องกันอาชญากรรมทางการเงินและความปลอดภัย</li> <li>Safety and Security</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ธุรกิจพิเศษ</li> <li>เทคโนโลยี</li> <li>ปฏิบัติการ</li> <li>ข้อมูลการบริหาร</li> <li>กิจกรรมเพื่อสังคมและสื่อสารองค์กร</li> <li>ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด</li> <li>ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ</li> </ul>

#### กลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์

บริษัทหลักทรัพย์ไทยพาณิชย์

สัดส่วนการถือหุ้น 100%

บลจ. ไทยพาณิชย์

สัดส่วนการถือหุ้น 100%

บมจ. ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต

สัดส่วนการถือหุ้น 99.17%

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### ภาพรวมการประกอบธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรชั้นนำของประเทศ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็น “ธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก” และมีพันธกิจที่จะเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรที่ดีที่สุดของประเทศ ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการทางการเงินในประเทศที่กว้างขวางและครอบคลุมการให้บริการทางการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่มและทุกประเภทของผลิตภัณฑ์

นอกเหนือจากการให้บริการหลัก ซึ่งได้แก่ บริการเงินฝากและธุรกรรมที่เกี่ยวกับการให้สินเชื่อ ธนาคารมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยสำหรับลูกค้าบุคคล ธนาคารให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการบัตรเครดิต บัตรเดบิต บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการโอนเงินต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนและการประกัน สำหรับลูกค้าธุรกิจ ธนาคารให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ (Business Cash Management) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ การค้าต่างประเทศ (Trade Finance) ผลิตภัณฑ์บริหารเงิน (Treasury Products) ผลิตภัณฑ์ทางตลาดตราสารหนี้และตลาดทุน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน วาณิชธนกิจ รวมถึงบริการทางการเงินอื่นๆ นอกจากนี้บริษัทในเครือของธนาคารมีการให้บริการที่ครอบคลุมทั้งลูกค้าบุคคลและลูกค้าธุรกิจ อาทิ การบริการซื้อขายหลักทรัพย์ บริการจัดการลงทุน และบริการประกันชีวิต

นอกจากนี้ธนาคารมีบริษัทในเครือที่สำคัญ 3 บริษัทซึ่งให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด และบริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

#### โครงสร้างรายได้จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ

(งบการเงินรวม, ร้อยละ)	2558	2557	2556
ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ <sup>*,**</sup>	20	21	22
ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม <sup>*</sup>	14	15	16
ลูกค้าบุคคล <sup>*,***</sup>	57	57	55
อื่นๆ <sup>****</sup>	9	7	7

\* ผลประกอบการของบริษัทในเครือที่สำคัญได้ถูกกระจายเข้าแต่ละกลุ่มลูกค้าตามความเหมาะสม

\*\* รวมหน่วยงาน Client acquisition (mid-corporate) segment

\*\*\* รวมหน่วยงาน Wealth segment

\*\*\*\* รวมบริหารการเงิน (Group Treasury) การลงทุนตราสารทุน และบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่รายได้ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มลูกค้า

## ภาพรวมธุรกิจในปี 2558

ปี 2558 นับเป็นปีที่ท้าทายสำหรับธนาคาร โดยธนาคารเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจที่อ่อนแอกว่าที่คาดการณ์ไว้ รวมทั้งต้องเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อธนาคาร การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงและการปรับโครงสร้างองค์กร แม้ว่าความท้าทายเหล่านี้จะส่งผลให้ธนาคารมีผลกำไรสุทธิลดลงเป็นครั้งแรกในรอบมากกว่า 5 ปี แต่ธนาคารยังคงมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธนาคารด้วยกัน และสามารถรักษาความเป็นผู้นำในด้านของผลกำไรสุทธิและมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (market capitalization) จากผลประกอบการที่ค่อนข้างมั่นคงท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายนี้แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นของรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคาร (business model) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง และการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี 2558 ธนาคารสามารถสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 15.9 โดยมีกำไรสุทธิจำนวน 47.2 พันล้านบาท ลดลง 6.1 พันล้านบาทหรือร้อยละ 11.5 จากกำไรสุทธิจำนวน 53.3 พันล้านบาทในปี 2557

ธนาคารมีรายได้รวม 137.4 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.2 จากปี 2557 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากกำไรจำนวนมากจากการขายเงินลงทุนตราสารทุนในไตรมาสที่ 3 ของปี 2558 หากไม่รวมกำไรจากเงินลงทุนดังกล่าว อัตราการขยายตัวของรายได้จะต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวตลอดทั้งปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความต้องการสินเชื่อใหม่ที่หดตัว

รายได้ดอกเบี้ยสุทธิในปี 2558 เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.1 จากปีก่อน ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการลดลงอย่างมากของต้นทุนเงินฝากซึ่งเป็นไปตามกลยุทธ์ของธนาคาร รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากกำไรจำนวนมากจากการขายเงินลงทุนตราสารทุนในไตรมาสที่ 3 ของปี 2558 ขณะที่รายได้จากธุรกรรมเพื่อค้าและการปริวรรตเงินตราต่างประเทศ และรายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2558 ธนาคารได้มุ่งเน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรในภาวะที่เศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลให้อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (ไม่รวมกำไรพิเศษครั้งเดียวจากเงินลงทุน) ลดลงเป็นร้อยละ 36.6 (หากรวมกำไรพิเศษครั้งเดียวจากเงินลงทุน อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้จะเท่ากับร้อยละ 35.6) ปรับตัวดีขึ้นจากร้อยละ 37.5 ในปี 2557 และดีกว่าเป้าหมายทั้งปีของธนาคารที่ร้อยละ 38-40 ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นปี

ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีสินทรัพย์รวมจำนวน 2.77 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้น 74 พันล้านบาท (หรือร้อยละ 2.8) จากสิ้นปี 2557 โดยอัตราการเติบโตที่ชะลอตัวนั้น เป็นไปตามสภาพเศรษฐกิจ

สำหรับเงินให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.2 จากปี 2557 ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ทบทุนใหม่ของธนาคารที่ได้ปรับลดลงจากเป้าหมายเดิม เป็นผลมาจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจในประเทศไทย โดยสัดส่วนสินเชื่อต่อคุณภาพต่อสินเชื่อรวมเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2.9 หลังจากที่ดินเชื่อของธุรกิจขนาดใหญ่ 2 ราย (SSI และ SSI-UK) ได้ถูกจัดชั้นเป็นสินเชื่อต่อคุณภาพ รวมทั้งการผัดผ่อนชำระหนี้ที่เพิ่มมากขึ้นในกลุ่มลูกค้า SME และกลุ่มสินเชื่อเคหะ ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซา อย่างไรก็ตาม ธนาคารได้ตั้งสำรองเต็มจำนวนสำหรับ SSI-UK โดยอยู่บนสมมติฐานว่ามูลค่าหลักประกันเป็นศูนย์ ซึ่งต่อมาได้ตัดหนี้สูญสินเชื่อดังกล่าว ณ สิ้นไตรมาส 3 ของปี 2558 สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่ SSI ประเทศไทย ธนาคารได้ตั้งสำรองเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ส่งผลให้สำรองหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นอย่างมากจากจำนวน 13.2 พันล้านบาทในปี 2557 เป็นจำนวน 29.7 พันล้านบาทในปี 2558 และจากการเพิ่มขึ้นอย่างมากของสินเชื่อต่อคุณภาพนั้น ส่งผลให้สัดส่วนค่าเผื่อหนี้สูญต่อสินเชื่อต่อคุณภาพลดลงจากร้อยละ 138.1 เป็นร้อยละ 109.8 ในปี 2558

ธนาคารรักษาความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ สำหรับทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงเป็นผู้นำด้านเครือข่ายในการให้บริการลูกค้าทั่วประเทศ โดย ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีสาขาจำนวน 1,209 แห่ง ATM 9,904 เครื่อง และศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 104 แห่ง นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งมั่นและลงทุนในการพัฒนาความสามารถในด้านดิจิทัล ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้ส่งผลให้ธนาคารสามารถเพิ่มจำนวนฐานลูกค้าที่ใช้บริการผ่านทาง Mobile banking และ Internet banking ในปี 2558 ได้อย่างรวดเร็ว

จากการที่ธนาคารเป็นธุรกิจการให้บริการ ธนาคารให้ความสำคัญอย่างมากกับการดูแลเอาใจใส่พนักงานควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันของลูกค้าของธนาคารให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งความผูกพันทั้ง 2 อย่างข้างต้นได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกผ่านวิธีการที่น่าเชื่อถือ โดยที่ความผูกพันในระดับสูงจากทั้งลูกค้าและพนักงานทำให้ธนาคารได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารจะมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างยั่งยืน

### จุดเด่นของปี 2558

ธนาคารยังคงรักษาผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

- กำไรสุทธิ 47.2 พันล้านบาท ซึ่งสูงที่สุดในกลุ่มสถาบันการเงินในประเทศ ถึงแม้ว่าจะลดลงจากปีก่อนเนื่องจากการตั้งสำรองหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เพิ่มขึ้น
- มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงเป็นอันดับที่ 1 ในกลุ่มสถาบันการเงินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศ (มูลค่า 406 พันล้านบาท ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2558)
- ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 15.9 และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่ร้อยละ 1.7 นับเป็นหนึ่งในธนาคารที่ให้ผลตอบแทนสูงที่สุดของกลุ่มสถาบันการเงิน

**แผนกลยุทธ์ของธนาคาร****เป้าหมาย/วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long-term strategic focus/corporate objective)**

ในปัจจุบัน ธุรกิจสถาบันการเงินเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (paradigm shifts) จากความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กฎระเบียบข้อบังคับ และการแข่งขันจากคู่แข่งดิจิทัลรายใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ทำให้ธนาคารต้องมีการเตรียมความพร้อมและทบทวนรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในอนาคต

ดังนั้น ธนาคารจึงได้ริเริ่มดำเนินโครงการเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นหลักสำคัญดังต่อไปนี้

- มุ่งเน้นในการสร้างมูลค่า (value creation) และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว
- จัดสรรทรัพยากรเพื่อ “สร้าง” เครื่องยนต์ใหม่ในการเติบโตและในขณะเดียวกันยังคง “ทำ” ธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ปัจจุบัน (business-as-usual) นอกจากการเพิ่มการเติบโตจากธุรกิจหลักที่มีอยู่ของธนาคาร ธนาคารได้กำหนดโครงการที่สำคัญในระยะแรก 6 โครงการ โดยใช้ชื่อว่า “National Agenda” และได้จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม โครงการทั้ง 6 นี้ได้แก่
  - **SME Transformation:** พัฒนาและนำรูปแบบการดำเนินธุรกิจ SME แบบใหม่มาใช้ ซึ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งในด้านเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กของธุรกิจนี้ ปัจจุบันอยู่ในช่วงการตรวจสอบรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่
  - **Wealth Transformation:** พัฒนาและปรับปรุงรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ และความสามารถใหม่ๆ เพื่อที่จะได้เป็นธนาคารที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการและสร้างการเติบโตของสินทรัพย์ให้แก่ลูกค้า
  - **Mid-Corp Expansion:** สร้างเสริมความแตกต่างในการให้บริการและสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้แก่ลูกค้ากลุ่ม mid-corp เพื่อขยายฐานลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่มนี้
  - **Digitalization:** สร้างประสบการณ์ใหม่ในการใช้บริการด้านดิจิทัลให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างความผูกพันและเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าใช้งานผ่านระบบดิจิทัลมากขึ้น
  - **Business Intelligence:** สร้างความแตกต่างและคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านข้อมูลเชิงลึก ซึ่งเกิดจากการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นสูง (advanced analytics) และระบบแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (knowledge sharing platforms)

— **Payment:** นำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการเกี่ยวกับการชำระเงิน และ transaction banking solutions ผ่านทางระบบการชำระเงิน (payment platform) ที่ได้มาตรฐานระดับโลกและครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์/บริการ

- ลงทุนในการสร้างรากฐานขององค์กรที่สำคัญ (foundation-building) ในด้านต่างๆ เช่น รูปแบบการดำเนินงานใหม่ของธนาคาร (new operating model) ที่มุ่งเน้นความรวดเร็วในการตัดสินใจ การตรวจสอบตนเอง (self-audit) วัฒนธรรมด้านการกำกับและควบคุม (control culture) การปลูกฝังทัศนคติใหม่ในการทำงานของพนักงาน การลงทุนด้านเทคโนโลยี และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic partnerships)

## แผนธุรกิจปี 2559

นอกเหนือจากการเริ่มต้นโครงการเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวของธนาคารแล้ว ธนาคารยังได้กำหนดกลยุทธ์หลักหลายด้านเพื่อสร้างการเติบโตให้แก่ธุรกิจของธนาคารอย่างยั่งยืน ดังนี้

- **ปรับพอร์ตโฟลิโอของธนาคารให้มีความสมดุลมากขึ้น** (Rebalance the portfolio) โดยเพิ่มผลตอบแทนต่อเงินกองทุนเมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (Risk Adjusted Return on Capital: RAROC)
- **เน้นการเติบโตจากภายใน** (Grow within) โดยเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและฐานสินทรัพย์จากกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- **ผลักดันการใช้ดิจิทัล** (Drive digital) โดยเพิ่มการใช้งานผ่านช่องทางด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น
- **สนับสนุนการทำงานร่วมกัน** (Leverage the bank) โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันผ่านช่องทางการให้บริการ (Cross-utilize channels) และฐานลูกค้า (customer base across the bank) ทั้งหน่วยงานภายในธนาคารและบริษัทในเครือ

นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดปัจจัยหลักที่จะสนับสนุนการทำงาน (key enablers) เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังนี้

- **การบริหารความเสี่ยง** (Risk) โดยปรับปรุงการควบคุมและการรวมศูนย์ข้อมูลเชิงลึกทางด้านธุรกิจ (Business Intelligence)
- **การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า** (Customer experience) โดยปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และลดปัญหาในการใช้บริการของลูกค้า (customer pain points) โดยเฉพาะการลดระยะเวลาในการทำธุรกรรมและการอนุมัติสินเชื่อ
- **การบริหารการเปลี่ยนแปลง** (Change management) โดยมุ่งเน้นความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานการนำไปปฏิบัติ และความคล่องตัว
- **ทรัพยากรบุคคล** (People) โดยพัฒนาความสามารถของพนักงานผ่านทาง SCB Business Institute



ธนาคารได้วางแผนการดำเนินงานในปี 2559 ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก โดยมุ่งสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว และการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (value creation) โดยยังคงสร้างผลกำไรผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มสถาบันการเงิน

ธนาคารยังคงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดูแลเอาใจใส่พนักงาน และมุ่งสร้างให้ธนาคารเป็นองค์กรที่น่าทำงาน รวมทั้งมุ่งรักษาระดับความผูกพันของลูกค้าให้อยู่ในมาตรฐานระดับโลกเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการแข่งขันของธนาคาร

นอกจากนี้ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานได้เข้าร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม โดยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กและชุมชน

### เป้าหมายหลักในการดำเนินงาน ปี 2559

แม้ว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจคาดว่าจะฟื้นตัวในระดับปานกลางในปี 2559 ธนาคารคาดว่าจะสามารถสร้างผลประกอบการที่แข่งขันได้จากการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของธนาคาร เป้าหมายหลักในปี 2559 มีดังนี้

- ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (ROE) ร้อยละ 15-18 (เทียบกับร้อยละ 15.9 ในปี 2558)
- ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ร้อยละ 1.6-1.9 (เทียบกับร้อยละ 1.7 ในปี 2558)
- เงินให้สินเชื่อสุทธิเพิ่มขึ้นระหว่างร้อยละ 4-6 (เทียบกับร้อยละ 3.2 ในปี 2558)
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ อยู่ที่ระดับร้อยละ 38-40 (เทียบกับร้อยละ 35.6 ในปี 2558)
- สินเชื่อด้วยคุณภาพต่อสินเชื่อรวมอยู่ที่ระดับต่ำกว่าร้อยละ 3.0 (เทียบกับร้อยละ 2.9 ในปี 2558)

### การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ 4 กลุ่ม

#### กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่

ถ้าไม่นับรวมถึงผลกระทบทางการเงินที่สำคัญจากเหตุการณ์ที่บริษัทสหวิริยาเสถียรคินดัสตรี (SSI) และบริษัทในเครือ ณ สหราชอาณาจักร (SSI-UK) ถูกจัดเป็นหนี้ด้วยคุณภาพแล้วนั้น รายได้ของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ยังคงมีการขยายตัวที่เป็นบวกในปี 2558 แม้ว่าจะเผชิญสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยที่ Structured finance เป็นปัจจัยหลักในการเติบโตและเป็นบทพิสูจน์ที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของกลยุทธ์นี้ โดยมีแรงสนับสนุนมาจากการดำเนินงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้รายได้เติบโตเพิ่มขึ้นโดยที่ต้นทุนที่น้อยลงในช่วงที่ความเชื่อมั่นทางธุรกิจลดลง

กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ยังคงความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่องทางด้านธุรกิจพาณิชย์ธุรกิจ และตลาดเงิน โดยได้รับดีลขนาดใหญ่หลายดีลในปี 2558 นอกจากนี้ ทางกลุ่มยังสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดทั้งทางด้านเงินให้สินเชื่อและเงินฝาก พร้อมทั้งมีการเติบโตที่สูงของเงินฝากประเภทกระแสรายวันและออมทรัพย์ และการให้บริการผลิตภัณฑ์บริการหลักทรัสต์ (Corporate Trust) ทำให้สามารถขยายส่วนแบ่งตลาดของทั้ง 2 กลุ่มให้เพิ่มมากขึ้น

ทางด้านค่าใช้จ่ายนั้น กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่สามารถลดต้นทุนเงินฝากได้ในขณะที่ปริมาณเงินฝากเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ จากการควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่สามารถบรรลุผลกำไรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย

### ผลการดำเนินงานปี 2558

- กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 6 จากปีก่อน โดยรายได้รวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 (ไม่รวมผลกระทบจาก SSI)
- รายได้จากค่าธรรมเนียมเติบโตอย่างแข็งแกร่งจากอนุพันธ์ทางการเงิน ผลิตภัณฑ์บริการหลักทรัสต์ (Corporate Trust) และธุรกิจตลาดทุน
- สัดส่วนเงินฝากประเภทกระแสรายวันและออมทรัพย์สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่เติบโตร้อยละ 19 จากปีก่อน ในขณะที่ต้นทุนเงินฝากลดลงในอัตราร้อยละ 0.11

### จุดเด่นของปี 2558

- ธุรกิจสามารถเติบโตได้ดีโดยมีกำไรจากการดำเนินงานที่เป็นบวก (ไม่รวม SSI) และใช้เงินทุนน้อยลงท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว
- สามารถเพิ่มยอดเงินฝากโดยที่มีต้นทุนเงินฝากลดลง
- รักษาความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจพาณิชย์ธุรกิจ ธุรกิจตลาดทุนและตลาดเงิน
- ประสบความสำเร็จในการริเริ่มโครงการ “PTT Cash Easy 1.0” ซึ่งเป็นการจัดการและแก้ปัญหาการบริหารสภาพคล่องอย่างเชี่ยวชาญ และการชำระเงินผ่านทางระบบออนไลน์สำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันและก๊าซ ถือได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเงินสด โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้
- เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมและได้รับรางวัลต่างๆ ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ในปี 2558 ได้แก่
  - รางวัล “Best Investment Bank” และ รางวัล “Best Foreign Exchange Bank” จาก FinanceAsia (H.K.)
  - รางวัล “Best Equity House”, รางวัล “Best Domestic Custodian”, รางวัล “Best Domestic Bond House”, รางวัล “Best Renminbi Bank”, และรางวัล “Best Trade Finance Solution” จาก The Asset

- o รางวัล “Top Underwriter” จากสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย (ThaiBMA)
- o รางวัล “Best Debt House”, รางวัล “Best Foreign Exchange Bank”, รางวัล “Best Local Cash Management Bank for S-M-L Corporates”, รางวัล “Best Overall Domestic Cash Management Services for S-M-L Corporates”, และรางวัล “Best Overall Cross-Border Cash Management Services for S-M-L Corporates” จาก Asiamoney
- o รางวัล “House of the Year” จาก Asiarisk HK
- o รางวัล “Best Foreign Exchange Provider 2015” จาก Global Finance (US)

### แผนธุรกิจปี 2559

สำหรับปี 2559 กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่มุ่งเน้นในการสร้างฐานลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อที่จะขยายฐานลูกค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับ Structured Deal Solutions เพื่อขับเคลื่อนระดับการเติบโตทางธุรกิจ รวมทั้งมีความยั่งยืนในระยะยาว กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ในปี 2559 มีดังต่อไปนี้

- การใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและการควบคุมความเสี่ยงและผลตอบแทนผ่านการบริหารจัดการพอร์ตอย่างมีวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อในเชิงรุก รวมทั้งควบคุมการเติบโตของหนี้ด้อยคุณภาพ (NPL)
- เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าที่หลากหลายและเพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่าย โดยการส่งเสริมให้ลูกค้าที่ใช้บริการค่อนข้างน้อยให้มีความผูกพันกับธนาคารมากยิ่งขึ้น จากการใช้ประโยชน์จากบริการด้าน Transaction Banking
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่าที่น่าสนใจโดยการรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Product Bundling) เพื่อให้เป็นที่ดึงดูดสำหรับลูกค้า
- ดำรงความเป็นผู้นำตลาดในด้าน Structured Deal จากการได้รับมอบหมายดีที่สำคัญๆ โดยอาศัยความชำนาญเฉพาะทางที่เหนือกว่าและสามารถตอบโจทย์ได้อย่างเหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละราย รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากดีลใหญ่ๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับดีลที่มีขนาดรองลงมาและสำหรับลูกค้าใหม่
- เข้าร่วมในโครงการโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ โดยมองหาโอกาสทางธุรกิจที่ธนาคารไทยพาณิชย์จะสามารถแข่งขันได้

### กลุ่มธุรกิจ SME

ในขณะที่เศรษฐกิจประเทศไทยในปี 2558 อยู่ในช่วงฟื้นตัว ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการเริ่มดำเนินการแผนกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานที่ดูแลกลุ่มลูกค้า

SME เพื่อพัฒนาศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ SME ในประเทศไทยในอนาคต โดยธนาคารมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ แก่ลูกค้า SME อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ธนาคารมีแผนที่จะปรับปรุงกระบวนการและศักยภาพในการทำงานโดยอาศัยโครงสร้างและทรัพยากรบางส่วนของหน่วยงานที่ดูแลลูกค้าบุคคล ตลอดจนการนำผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า SME ให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ ด้วยเป้าหมายหลักของธนาคารที่ต้องการเป็นธนาคารหลักของลูกค้า ธนาคารมีแผนที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอื่นๆ นอกเหนือจากที่มีอยู่เพื่อให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

จากการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้รับรางวัล Best SME Bank จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia และ Asian Banking & Finance เป็นปีที่สี่ติดต่อกันตั้งแต่ปี 2555 ถึง 2558 ธนาคารเชื่อมั่นในความสามารถและความมุ่งมั่นของธนาคารที่จะขยายและสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ตัวธนาคารเองในตลาด SME

#### ผลการดำเนินงานปี 2558

- มีการเติบโตของสินเชื่อไปในแนวทางเดียวกับตลาด โดยสินเชื่อในกลุ่มลูกค้า SME เพิ่มขึ้นโดยประมาณ 16,000 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 4.78 เป็นประมาณ 357,000 ล้านบาท ซึ่งการเติบโตส่วนใหญ่มาจากกลุ่มธุรกิจ SME ขนาดกลาง และบางส่วนจากกลุ่มธุรกิจ SME ขนาดเล็ก
- เป็นผู้ให้บริการสินเชื่อที่ใหญ่ที่สุดจากโครงการสินเชื่อคอกเบี้ยต่ำเพื่อ SME ของรัฐบาล โดยธนาคารมียอดปล่อยสินเชื่ออยู่ที่ประมาณ 25,000 ล้านบาทจากโครงการทั้งหมด 100,000 ล้านบาท
- มีรายได้ค่าธรรมเนียมจากกลุ่มลูกค้า SME เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 5.93 โดยรายได้ส่วนใหญ่มาจากค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ

#### จุดเด่นของปี 2558

- การขยายไปสู่การให้บริการธนาคารที่มากกว่าสินเชื่อและเน้นบริการธุรกรรมทางการเงิน: ด้วยจุดมุ่งหมายของธนาคารที่ต้องการเป็นส่วนสำคัญในการทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ของลูกค้า ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ นอกเหนือจากสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างของความสำเร็จในด้านนี้ ได้แก่ การที่ลูกค้าสั่งซื้อแฟกซ์ BCM (Business Cash Management) มากกว่า 10,000 ชิ้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ชุดนี้ถูกสร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ของลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการจะได้รับสิทธิประโยชน์เมื่อซื้อผลิตภัณฑ์ชุดนี้
- การขยายผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้ครอบคลุมและตอบสนองต่ออุตสาหกรรมต่างๆ รวมไปถึงห่วงโซ่อุปทานของลูกค้า: จากการศึกษาของลูกค้า SME อย่างต่อเนื่อง ธนาคารไทยพาณิชย์ได้เล็งเห็นช่องทางและโอกาสในการเติบโตรวมไปถึงการจับกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ มากมายนอกเหนือจากตลาด

หลักของธนาคารเอง ทั้งนี้ ธนาคารได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น โครงการบริหารความเสี่ยงแก่เจ้าของปั้มน้ำมันในกลุ่ม ปตท. ซึ่งช่วยเพิ่มสภาพคล่องทางการเงินให้แก่เจ้าของปั้มและลดภาระการบริหารเงินบางส่วนให้แก่ ปตท. เอง นอกจากนี้ ธนาคารได้ขยายการให้บริการและผลิตภัณฑ์ไปยังอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ โดยมีการนำเสนอบริการเสริมอื่นๆ อีก เช่น ข่าวอัตราแลกเปลี่ยน ข่าวสารจาก SCB Economic Intelligence Center สำหรับทั้งผู้ค้าและผู้ผลิต

- **การพัฒนาความสัมพันธ์ในกลุ่มเครือข่ายนักธุรกิจของลูกค้า:** เพื่อเป็นการตอกย้ำถึงความสำคัญของการรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายใต้โครงการ IEP (Intelligent Entrepreneur Program) และโครงการ YEP (Young Entrepreneur Program) โดยใช้ชื่อว่า “Speed Networking” และ “IEP Reunion” เพื่อให้สมาชิกในโครงการทั้งรุ่นใหม่และรุ่นเก่าได้มีโอกาสกลับมาส่งต่อประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ การสัมมนาในปีที่ผ่านมา มีผู้เข้าร่วมโครงการ IEP และ YEP มากถึง 300 และ 200 คนตามลำดับ โดยธนาคารได้จัดโครงการ IEP มาแล้ว 11 ปี และโครงการ YEP 19 ปี
- **ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้ใช้วงเงินสินเชื่อที่ใหญ่ที่สุดจากโครงการสินเชื่อคอกเบี้ยต่ำของรัฐบาล:** ด้วยความกระตือรือร้นที่จะตอบสนองและให้การสนับสนุนภาคธุรกิจ SME ของประเทศไทย ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นธนาคารแรกที่ปล่อยสินเชื่อคอกเบี้ยต่ำภายใต้โครงการของรัฐบาล โดยมียอดปล่อยสินเชื่อมากถึง 25,000 ล้านบาท จากโครงการทั้งหมด 100,000 ล้านบาท ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นการเติบโตของธุรกิจ SME ในประเทศและแสดงถึงความมุ่งมั่นของธนาคารที่ต้องการเป็นส่วนผลักดันสำคัญให้แก่ธุรกิจ SME
- **ธนาคารไทยพาณิชย์ในฐานะของธนาคารที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ประกอบการ SME:** จากการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับผู้ประกอบการ SME อย่างต่อเนื่อง ภาพลักษณ์ของธนาคารในฐานะของผู้ให้บริการ SME เป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้ประกอบการ SME มากขึ้น โดยตัวอย่างความสำเร็จนี้ได้ถูกสะท้อนจากรางวัล “2015 Thailand’s Most Admired Brand among SMEs” จากนิตยสาร BrandAge ซึ่งมีนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วประเทศเป็นผู้เก็บผลสำรวจจากตลาด

### แผนธุรกิจปี 2559

- ธนาคารมีแผนที่จะขยายฐานลูกค้าเพื่อให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมที่น่าสนใจใหม่ๆ ที่ธนาคารเล็งเห็นถึงศักยภาพในการเติบโต
- ธนาคารได้มีการจัดตั้งทีมพิเศษขึ้นเพื่อช่วยเหลือและให้คำปรึกษากับลูกค้าที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถบริหารธุรกิจต่อไปได้

- ธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นธนาคารหลักของกลุ่มลูกค้า SME โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ที่ตอบโจทย์การทำธุรกรรมทางการเงินที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การพัฒนาสาขาเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้า SME ให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดและครอบคลุมมากขึ้น เพื่อให้ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นธนาคารที่มีความโดดเด่นอย่างชัดเจนในด้านการให้บริการธุรกรรมทางการเงินแก่ผู้ประกอบการ นอกจากนี้เพื่อเป็นการปูทางสำหรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัลของธนาคารอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต
- ผลักดันและส่งเสริมแบรนด์ธนาคารไทยพาณิชย์ต่อกลุ่มธุรกิจ SME โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดกิจกรรมทางการตลาดและการประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น SCB SME expo, SCB SME Business Matching เป็นต้น

### กลุ่มลูกค้าบุคคล

ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายในปี 2558 กลุ่มลูกค้าบุคคลซึ่งเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้และผลกำไรสูงสุดของธนาคาร ยังสามารถสร้างผลกำไรที่ดีและคงความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ลูกค้าบุคคลหลักๆ สำหรับปี 2559 ที่เศรษฐกิจไทยยังมีแนวโน้มชะลอตัว ธนาคารตั้งเป้าในการปล่อยสินเชื่ออย่างระมัดระวัง โดยมุ่งเน้นการเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการเลือกขยายสินเชื่อในกลุ่มที่เหมาะสม การลดต้นทุนเงินฝาก และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้น

ในด้านการบริการ กลุ่มลูกค้าบุคคลมีความมุ่งมั่นในการให้บริการที่เป็นเลิศและการบริหารเครือข่ายสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยธนาคารเป็นหนึ่งในธนาคารที่มีจำนวนสาขามากที่สุดในประเทศไทย และในปีที่ผ่านมาธนาคารยังคงขยายสาขาและพัฒนาบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายและบริการที่ดีที่สุด ทั้งนี้ในปี 2558 ธนาคารได้เปิดสาขาใหม่จำนวน 12 สาขาและติดตั้งตู้ ATM เพิ่ม 367 เครื่องทั่วประเทศเพื่อครอบคลุมพื้นที่บริการมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ธนาคารได้ยกระดับการให้บริการทางด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเติบโตอย่างรวดเร็วของปริมาณธุรกรรมออนไลน์ที่ไม่ผ่านสาขา (non-branch channels) และการทำธุรกรรมที่ไม่ใช่เงินสด (non-cash payments) เพื่อตอบสนองต่อความนิยมในการทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการทำรายการผ่านโทรศัพท์มือถือ

### ผลการดำเนินงานปี 2558

- **เติบโตสินเชื่ออย่างระมัดระวังและรักษาความเป็นผู้นำตลาดสินเชื่อลูกค้าบุคคล:** ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ธนาคารมุ่งเน้นการเติบโตของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นต่อสภาพเศรษฐกิจสูง โดยในปี 2558 สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.7 ส่งผลให้สินเชื่อลูกค้า

บุคคลโดยรวมเติบโตขึ้นร้อยละ 6.7 และรักษาความเป็นผู้นำสินเชื่อกู้ยืมของธนาคาร (ลูกค้าบุคคลของธนาคารนั้นส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าระดับกลางจนถึงระดับสูงซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจซบเซาน้อยกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มลูกค้าระดับล่าง)

- **ลดต้นทุนทางการเงิน:** เงินฝากและมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการ (ซึ่งส่วนใหญ่มาจาก บลจ. ไทยพาณิชย์) เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (ร้อยละ 0.1) จากปีก่อนมาอยู่ที่ 2,691 พันล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากการเติบโตของกองทุนรวม ขณะที่เงินฝากลดลงเล็กน้อยจากปีก่อน การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนกองทุนรวมเมื่อเทียบกับเงินฝากนี้สะท้อนให้เห็นถึงระดับความเสี่ยง/ผลตอบแทนที่สามารถรับได้ของลูกค้าบุคคลที่สูงขึ้น รวมถึงอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำของทุกธนาคารที่ปรับตัวลงอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้ระดับต้นทุนเงินฝาก (และตัวแลกเงิน) ลดลงร้อยละ 0.16 และส่งผลให้รายได้ดอกเบี้ยสุทธิของกลุ่มลูกค้าบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในปี 2558
- **รักษาคุณภาพของสินเชื่อ:** ธนาคารได้นำระบบการป้องกันความเสี่ยงและการบริหารจัดการสินเชื่อด้วยคุณภาพเชิงรุกมาใช้ โดยได้เข้าช่วยเหลือลูกค้าที่มีปัญหาการขาดสภาพคล่องตั้งแต่แรก รวมทั้งการขายสินเชื่อด้วยคุณภาพ ส่งผลให้ธนาคารสามารถรักษาระดับอัตราสินเชื่อด้วยคุณภาพ (NPL) ได้ที่ร้อยละ 2.02 ในปี 2558 ลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากร้อยละ 2.27 ในปี 2557

#### จุดเด่นของปี 2558

- **รักษาคำแห่งผู้นำตลาดสินเชื่อลูกค้าบุคคล:** ธนาคารยังคงความเป็นผู้นำอันดับที่ 1 ในตลาดสินเชื่อลูกค้าบุคคลท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้นและภาวะเศรษฐกิจที่ท้าทาย โดยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารขยายตัวตามการเติบโตของตลาด มีส่วนแบ่งตลาดคิดเป็นร้อยละ 30 ของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยในระบบธนาคารพาณิชย์ ในส่วนของสินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคลอื่นๆ ธนาคารมุ่งเน้นการเติบโตอย่างมีคุณภาพและการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สินเชื่อด้วยคุณภาพโดยรวมของลูกค้าบุคคลลดลงมาอยู่ที่ร้อยละ 2.02 จากร้อยละ 2.27 ในปีก่อน
- **ขยายเครือข่ายและยกระดับการให้บริการอย่างต่อเนื่อง:** ธนาคารมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดย ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีสาขาทั้งหมด 1,209 สาขา เอทีเอ็ม 9,904 เครื่อง และจุดแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 104 แห่งทั่วประเทศ โดยธนาคารเน้นขยายเครือข่ายไปในพื้นที่ที่มีปริมาณธุรกรรมทางการเงินจำนวนมาก อาทิ ศูนย์การค้าในชุมชน และศูนย์การค้าขนาดใหญ่ เพื่อตอบสนองต่อรูปแบบการใช้ชีวิตและรูปแบบสาขาที่ให้บริการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ในด้านคุณภาพการให้บริการ ธนาคารยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ส่งผลให้ธนาคารได้รับคะแนน 'TRIM' ที่ 89 คะแนน โดยการประเมินนี้จัดทำขึ้นอย่างสม่ำเสมอโดยผู้ประเมินอิสระ ซึ่งคะแนนของธนาคารจัดอยู่ในระดับที่ 90th Percentile โดยประมาณ เมื่อเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าของธนาคารอื่นๆ ทั่วโลกที่เข้าร่วมในการประเมินนี้

- ได้รับการยอมรับจากตลาดและได้รับรางวัลสำหรับธุรกิจบริหารจัดการความมั่งคั่งและการบริหารจัดการสินทรัพย์: แม้เศรษฐกิจโดยรวมจะชะลอตัว แต่บริการด้าน Private Banking และบริการ SCB First Privilege Banking ยังคงเติบโต โดยมีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2558 สำหรับบริการลูกค้าทั้งสองกลุ่ม ธนาคารมีบริการให้คำปรึกษาการบริหารความมั่งคั่ง (wealth management) พร้อมทั้งผลิตภัณฑ์การลงทุนที่เลือกสรรมาโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลจากสื่อระดับนานาชาติหลายแห่ง ได้แก่

- "Best Private Bank" ในประเทศไทย จากการสำรวจของ Euromoney Private Banking และ Wealth Management ติดต่อกันเป็นปีที่สี่

- รางวัล "Best Private Bank" ในประเทศไทย จากนิตยสาร The Banker ติดต่อกันเป็นปีที่สาม

- รางวัล "Best Private Bank" ประจำปี 2558 จากนิตยสาร The Asset

เพื่อให้บริการลูกค้าด้วยมาตรฐานระดับสากล ธนาคารยังได้ร่วมมือกับ Wealth Management Institute (WMI) ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นผู้จัดหลักสูตร Master of Science in Wealth Management ที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นหนึ่งในเอเชีย และที่สามของโลกโดยนิตยสาร Financial Times ในปี 2558 ในการร่วมจัดตั้งโครงการ SCB Wealth Academy เพื่อพัฒนาบุคลากรในตำแหน่ง Private Bankers และผู้บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าของธนาคารให้เพิ่มขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาทางด้านผลิตภัณฑ์การลงทุนที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย

## แผนธุรกิจปี 2559

ในปี 2559 กลุ่มลูกค้าบุคคลวางเป้าหมายที่จะลดต้นทุนทางการเงินลง และรักษาระดับการบริหารความเสี่ยงอย่างเข้มงวด ทั้งในด้านการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บเงิน และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านดิจิทัลมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารยังคงมุ่งมั่นที่จะขยายเครือข่าย ขยายการให้บริการลูกค้า และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าบุคคลทุกกลุ่ม โดยมีแผนการดังต่อไปนี้

- เพิ่มสัดส่วนเงินฝากออมทรัพย์และกระแสรายวัน (CASA) เพื่อลดต้นทุนทางการเงินโดยรวม
- ขยายช่องทางให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละกลุ่ม อาทิ ลูกค้า SME ลูกค้า wealth management
- สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธนาคาร
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Technologies) เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าในเชิงลึก



- พัฒนากองทุนให้มีความรู้ และเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น ลูกค้า SME ลูกค้า Wealth Management เพื่อให้บริการและคำแนะนำที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม

### ธุรกิจพิเศษ

ธุรกิจพิเศษทำหน้าที่บริหารจัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพ (NPL) และสินทรัพย์รอการขาย (NPA) ของธนาคาร โดยตั้งแต่ปลายปี 2551 เป็นต้นมา ธุรกิจพิเศษได้ขยายขอบเขตความรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้ครอบคลุมกลยุทธ์ในการป้องกันการเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพซึ่งรวมถึงการระงับสินเชื่อบริษัทที่มีแนวโน้มจะผิดนัดชำระหนี้โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกค้าเพื่อป้องกันการผิดนัดชำระหนี้ และในขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยเหลือลูกค้าให้พ้นตัวจากการดำเนินธุรกิจที่ยากลำบาก หรือการประสบปัญหาทางการเงินได้อีกด้วย

ในปี 2558 ธุรกิจพิเศษยังคงประสบความสำเร็จในการจัดการหนี้ด้อยคุณภาพเพื่อลดผลกระทบจากการผิดนัดชำระหนี้ของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว อันเป็นผลมาจากการยกระดับความสามารถในการแก้ไขจัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพ โดยเฉพาะการใช้กระบวนการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ และระบบงานแบบอัตโนมัติ ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพในการติดตามงานในขั้นตอนต่างๆ ดีขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน

### ผลการดำเนินงานปี 2558

- **การลดสินเชื่อด้อยคุณภาพ:** ธุรกิจพิเศษมีบทบาทสำคัญในการลดสินเชื่อด้อยคุณภาพของธนาคาร ทำให้สัดส่วนสินเชื่อด้อยคุณภาพ (Gross NPL) ต่อสินเชื่อตามงบการเงินรวมของธนาคารลดลงจากร้อยละ 3.25 ณ สิ้นปี 2553 เป็นร้อยละ 2.89 ณ สิ้นปี 2558 ซึ่งธุรกิจพิเศษใช้วิธีการที่หลากหลายในการลดสินเชื่อด้อยคุณภาพ อาทิ การปรับโครงสร้างหนี้ การตีโอนทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ การปรับเงื่อนไขชำระคืนเงินกู้ หรือการใช้หลายวิธีร่วมกัน
- **การขายสินทรัพย์รอการขาย:** ธนาคารประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินทรัพย์รอการขายซึ่งมีมูลค่ารวมประมาณ 1.3 พันล้านบาท
- **การป้องกันไม่ให้เกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพ:** ธุรกิจพิเศษได้นำระบบเตือนภัยขึ้นก่อนที่จะมีปัญหา (Early Warning Sign) มาใช้ตั้งแต่ปี 2551 เพื่อคัดกรองกลุ่มลูกหนี้ที่มีแนวโน้มเป็นสินเชื่อด้อยคุณภาพและช่วยให้บริหารจัดการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับลูกหนี้ได้ทันทั่วทั้ง ในปี 2555 ธุรกิจพิเศษได้พัฒนาระบบเตือนภัยดังกล่าวมาเป็นการเฝ้าระวังเป็นพิเศษ (Special Attention) ซึ่งจะระบุลูกหนี้ที่มีแนวโน้มเป็นสินเชื่อด้อยคุณภาพและจัดหามาตรการป้องกันที่เหมาะสมกับลูกหนี้ดังกล่าว

ในปี 2558 ธุรกิจพิเศษได้พัฒนามาตรการป้องกันการเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพสำหรับลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และกำหนดแนวทางที่ลูกค้าควรพิจารณาดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาทางการเงิน

- **การปรับกระบวนการทำงานและระบบงาน:** ธุรกิจพิเศษนำระบบติดตามหนี้ที่พัฒนาขึ้นใหม่มาใช้ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพ ปรับปรุงมาตรการป้องกันการเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพ รวมถึงปรับปรุงระบบการติดตามหนี้

### จุดเด่นของปี 2558

- ปรับปรุงกระบวนการป้องกันมิให้เกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพใหม่ และลดสินเชื่อด้อยคุณภาพที่มีอยู่ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ซึ่งก่อให้เกิดการผิณัดชำระหนี้ที่สูงขึ้น
- ขายสินทรัพย์รอการขายเป็นจำนวน 1.3 พันล้านบาท

### แผนธุรกิจปี 2559

จากแนวโน้มเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนในปี 2559 ท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงหลายประการ ธุรกิจพิเศษจะยังบริหารจัดการหนี้ด้อยคุณภาพในเชิงรุก โดยมุ่งเน้นกระบวนการลดการเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพ รวมทั้งมุ่งสื่อสารกับกลุ่มธุรกิจที่ให้สินเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อร่วมมือกันลดการเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพ

- **มุ่งป้องกันการเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพ:** ธุรกิจพิเศษจะยังใช้มาตรการ “Preventive Workout” ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตและรูปแบบในการป้องกันการเกิดสินเชื่อด้อยคุณภาพในเชิงลึก โดยจะเข้าไปดูแลสินเชื่อที่มีความเสี่ยงที่จะประสบปัญหาแต่เนิ่นๆ ผ่านการร่วมมือกับกลุ่มธุรกิจที่ให้สินเชื่อและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มที่
- **เร่งการลดปริมาณสินเชื่อด้อยคุณภาพ:** ธุรกิจพิเศษจะปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีการบริหารจัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพตามประเภทของลูกหนี้ และใช้มาตรการแก้ไขที่พัฒนาขึ้นสำหรับลูกหนี้แต่ละประเภท นอกจากนี้ยังคงจัดให้มีการขายสินเชื่อด้อยคุณภาพให้กับนักลงทุนที่สนใจเพื่อเร่งการลดปริมาณสินเชื่อด้อยคุณภาพ
- **การขายสินทรัพย์รอการขาย:** ธุรกิจพิเศษมีแผนงานเร่งจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคาร การขายผ่านนายหน้า การจัดมหกรรมส่งเสริมการขาย รวมทั้งการใช้ช่องทางการขายผ่านระบบ On-line (BuyatSiam.com) เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มีความสนใจในทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร
- **การปรับกระบวนการทำงานและระบบงาน:** ธุรกิจพิเศษจะเพิ่มขีดความสามารถในการลดปริมาณสินเชื่อด้อยคุณภาพโดยขยายขอบเขตของระบบงานอัตโนมัติต่างๆ ให้ครอบคลุมกลุ่มลูกหนี้มากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการส่งต่องานในกระบวนการป้องกันและแก้ไขหนี้ และปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานที่จัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพ

**การดำเนินงานของบริษัทในเครือที่สำคัญ 3 แห่ง****บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด**

บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2538 โดยธนาคารไทยพาณิชย์ถือหุ้นทั้ง 100% เพื่อประกอบธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกรรมตลาดทุนของเครือธนาคาร บริษัทให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการด้านตราสารทุนแก่นักลงทุนทั้งนักลงทุนรายย่อยและนักลงทุนสถาบัน

ปัจจุบัน บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ได้รับความเชื่อถือจากนักลงทุนและจัดเป็นบริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำแห่งหนึ่งของประเทศ ด้วยการให้บริการที่สำนักงานใหญ่ (SCB Park Plaza) และผ่านสาขา 8 แห่ง ได้แก่ สาขาสินธร สาขาเฉลิมนคร สาขารัชโยธิน สาขาเซ็นทรัลพลาซา เวสต์เกต สาขาเชียงใหม่ สาขาคณะแพทยศาสตร์เชียงใหม่ สาขาท่าแพ และสาขาหาดใหญ่ รวมทั้งช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ [www.scbsonline.com](http://www.scbsonline.com)

ในปี 2558 บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์สามารถยกระดับศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในขณะที่บริษัทหลักทรัพย์หลายแห่งในประเทศไทยตกอยู่ภายใต้ภาวะกดดันจากปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ลดลงและการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยที่รายรับโดยรวมของธุรกิจหลักทรัพย์ลดลงร้อยละ 6 ในขณะที่รายได้ของบริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ลดลงร้อยละ 1 และมีอันดับดีขึ้น 3 อันดับเป็นอันดับที่ 8 จากความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมของบริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ส่งผลให้การเปิดบัญชีออนไลน์ใหม่เพิ่มขึ้นถึง 7 เท่า ผ่านการให้บริการทาง Easy Stock ซึ่งเป็นบริการออนไลน์สำหรับการเปิดบัญชีในเวลาเพียง 15 นาที โดยไม่ต้องยื่นเอกสารเพิ่มเติม นอกจากนี้ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ยังให้บริการและมีโครงการใหม่ๆ เพื่อดึงดูดนักลงทุนที่มีความชำนาญและกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะ (High Net Worth) สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคารที่ต้องการเน้นการให้บริการกลุ่มลูกค้าที่ให้ผลตอบแทนสูง

**ผลการดำเนินงานปี 2558**

- ภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวยังคงมีผลกระทบต่อสถานะตลาดทุนไทย โดยมูลค่าการซื้อขายเฉลี่ยต่อวันในตลาดหลักทรัพย์ทั้งปีอยู่ที่ 40 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 3 จากปี 2557 ที่มีมูลค่าการซื้อขาย 42 พันล้านบาท อีกทั้งการแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงมากขึ้นจากการเปิดตัวของบริษัทหลักทรัพย์ใหม่อีก 2 บริษัทในปี 2558 ที่เน้นการให้บริการซื้อขายออนไลน์เป็นหลักหลังจากการเปิดตัวของบริษัทหลักทรัพย์ใหม่ 4 บริษัทในปีก่อน นอกจากนี้ รายได้โดยรวมของทุกบริษัทหลักทรัพย์มีจำนวน 41 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 6 จากปีก่อนและกำไรสุทธิมีจำนวน 9 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 20 จากปีก่อน
- แม้ภายใต้ปัจจัยลบดังกล่าวข้างต้น บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ยังสามารถเติบโตได้ดีกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม โดยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดเป็นร้อยละ 4.01 เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.30 จากระดับร้อยละ 3.71 ในปี

2557 และครองอันดับที่ 8 เมื่อเทียบกับบริษัทหลักทรัพย์ทั้งหมดในอุตสาหกรรม ซึ่งปรับตัวดีขึ้นจากอันดับที่ 11 ในปีที่ผ่านมา ในแง่ของผลประกอบการ บริษัทมีรายได้รวม 1.6 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 1 จากปีก่อน ขณะที่กำไรสุทธิมีจำนวน 453 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 24 จากปี 2557 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากรายการค่าเสียหายจากการดำเนินคดีในปี 2558 และภาษีเงินได้พิเศษในปี 2557 หากไม่รวมรายการพิเศษกำไรสุทธิปี 2558 จะลดลงร้อยละ 11 ซึ่งผลประกอบการของบริษัทถือว่าอยู่ในระดับที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมมาก โดยมีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ร้อยละ 18 และอัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้รวม (Cost to Income ratio) อยู่ที่ร้อยละ 65

### จุดเด่นของปี 2558

- บริษัทได้รับการคงอันดับเครดิตภายในประเทศระยะยาวที่ AA- (tha) โดย “ฟิทช์ เรตติ้งส์”
- บริษัทได้รับรางวัล “Best Prime Broker” ในประเทศไทย จากนิตยสารทางการเงิน The Asset
- เพิ่มการลงทุนในบริษัท ซุปเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด เป็น 70.5 ล้านบาท ซึ่งเป็นการลงทุนในศูนย์ข้อมูล (Co-location Data Center) ที่ดีที่สุด ซึ่งคาดว่าจะให้ผลกำไรภายในเวลา 2-3 ปีข้างหน้า
- บริษัทเป็นผู้จัดการจำหน่ายและรับประกันการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ สำหรับบริษัท บางกอกเอ็นวี จำกัด (มหาชน) (BR) บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) (SPRC) และ บริษัท อมตะ วิเอ็น จำกัด (มหาชน) (AMATAV)
- ให้บริการเปิดบัญชี Easy Stock ผ่านทางช่องทางออนไลน์ซึ่งสะดวกและรวดเร็วที่สุดในตลาด โดยลูกค้าของธนาคารไทยพาณิชย์สามารถเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ผ่าน SCB Easy Net ได้ภายในเวลา 15 นาที และไม่ต้องทำการส่งเอกสารเพิ่มเติมใดๆ ทำให้มีบัญชีใหม่ที่สมัครผ่านทางออนไลน์เพิ่มขึ้นถึง 7 เท่าตัว
- ให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ต่างประเทศด้วยตัวเองผ่านเครื่องมือออนไลน์ ทำให้ลูกค้าสามารถส่งคำสั่งซื้อขายและติดตามสถานะของการลงทุนต่างประเทศได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถดึงดูดนักลงทุนที่มีความชำนาญและกลุ่มลูกค้าที่ต้องการกระจายการลงทุน โดยอำนวยความสะดวกในการให้บริการซื้อขายใน 19 ประเทศทั่วโลก ซึ่งรวมถึงประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลีย และประเทศในกลุ่ม AEC
- แนะนำนวัตกรรมทางการลงทุนและโครงการเรียนรู้การลงทุนพิเศษ โครงการสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน (SCBS Infinite Wealth Program, IWP) โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมโครงการกว่า 800 คน โดยที่โครงการแรกมีสมาชิก 40 คน โครงการที่ 2 จำนวน 60 คน โดยจะมีทั้งหมด 4 ครั้งต่อเดือนเป็นจำนวนมากกว่า 4 เดือน รวมทั้งมีการเดินทางไปต่างประเทศเพื่อพบกับหุ้นส่วนทางธุรกิจที่เป็นบริษัทวานิชธนกิจชั้นนำ (Investment bank) โดยผู้ที่เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่จะมีอายุ 25-45 ปี เป็นผู้มีชื่อเสียงทางด้านธุรกิจ และเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีฐานะ (High Net Worth)

**แผนธุรกิจปี 2559**

- เน้นการหารายได้จากกลุ่มธุรกิจซื้อขายหลักทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านความร่วมมือของโครงการ Wealth และลูกค้ารายย่อยของธนาคาร
- เพิ่มความสามารถของการออกสินค้าอนุพันธ์ใหม่ๆ เพื่อรองรับการขายตัวของธุรกิจ ขณะเดียวกันใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์จากลูกค้า Wealth และลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ของธนาคาร
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าของบริษัท
- ทำให้มั่นใจว่าการให้บริการกับลูกค้าของบริษัทในทุกๆ ช่องทางเป็นไปอย่างดีและมีมาตรฐาน

**บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด**

ธนาคารไทยพาณิชย์และพันธมิตรทางธุรกิจได้จัดตั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด ขึ้นในปี 2535 เพื่อให้บริการธุรกิจจัดการลงทุนที่ครอบคลุมทั้งกองทุนรวม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุนส่วนบุคคล ปัจจุบัน ธนาคารถือหุ้นทั้งหมดในบริษัทซึ่งมีการเติบโตอย่างรวดเร็วนับตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง เนื่องจากผลการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการลงทุนที่อยู่ในเกณฑ์ดี ประกอบกับการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีจำนวนมากกว่า 1,209 สาขาทั่วประเทศ รวมทั้งการเข้าถึงฐานลูกค้าขนาดใหญ่ของธนาคารไทยพาณิชย์

ปี 2558 เป็นอีกปีหนึ่งที่บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเห็นได้จากการเติบโตของมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการอยู่ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และบริษัทเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรมมากขึ้น แม้ว่าในปี 2558 นี้ อุตสาหกรรมมีการเติบโตค่อนข้างน้อยเนื่องจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง บริษัทมีทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการ 1.2 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.2 จากปีก่อน และมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นเป็นอันดับที่ 1 โดยกองทุนส่วนบุคคลของบริษัทยังคงเป็นอันดับ 1 ด้วยส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 41.5 จากผลการดำเนินงานที่ดีส่งผลให้บริษัทได้รับรางวัลมากกว่า 9 รางวัลทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งถือได้ว่าสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์

บริษัทมีศักยภาพที่สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องตามความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปีของลูกค้าที่มองหาบริการจัดการการลงทุนที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายที่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและมีความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก รวมทั้งการเผชิญสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งนำมาซึ่งจำนวนคู่แข่งรายใหม่ในตลาดภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น จากโอกาสและความท้าทายข้างต้น ทำให้บริษัทมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์การลงทุนและบริการทางการเงินให้กับผู้ลงทุนอย่างต่อเนื่องจากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในอดีต ด้วยการยกระดับความสามารถในการแข่งขันและความสัมพันธ์กับลูกค้าและลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

### ผลการดำเนินงานปี 2558

- ทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการของบริษัททั้งประเภทกองทุนรวม (รวมกองทุนรวมเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงิน) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุนส่วนบุคคล มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1.2 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.2 จากปีก่อน และมีจำนวนลูกค้ามากกว่า 864,286 ราย นับเป็นมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการอันดับที่ 1 ในประเทศไทย
- บริษัทมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 19.7 ในธุรกิจกองทุนรวม โดยมีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ 800 พันล้านบาท และเป็นอันดับที่ 2 ของตลาดโดยรวม
- มูลค่าทรัพย์สินสุทธิของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพภายใต้การจัดการของบริษัทมีจำนวน 118 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.7 จากปีก่อน โดยมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 13.3 เทียบกับจำนวน 110 พันล้านบาท และส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 13.2 ในปีก่อน
- บริษัทเป็นผู้บริหารจัดการกองทุนส่วนบุคคลที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิเป็นอันดับที่ 1 โดยมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 245 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 129.6 จากปีก่อน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 41.5 เทียบกับจำนวน 107 พันล้านบาท และส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 22.3 ในปีก่อน
- บริษัทเป็นผู้บริหารจัดการกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ (กอง 1) และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 129 พันล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25.4 ของอุตสาหกรรม

### จุดเด่นของปี 2558

- บริษัทได้รับรางวัล “Thailand Best Asset Manager” จาก The World’s Best Asset Managers for Corporates Awards 2015 โดยนิตยสาร Global Finance (London)
- บริษัทได้รับรางวัล “Asset Management Awards 2015; Thailand Fund House of the Year” โดยนิตยสาร AsianInvestor Asset Management (HK)
- บริษัทได้รับรางวัล “SET Awards 2015: Best Asset Management Company Awards” โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และวารสารการเงินธนาคาร (ปีที่ 2 ติดต่อกัน)
- บริษัทได้รับรางวัล “Asia Asset Management, Best of the Best Awards (Thailand): Best Pension Manager” โดยนิตยสาร Asia Asset Management (HK)
- บริษัทได้รับรางวัล “Asia Asset Management, Best of the Best Awards (Thailand): CIO of the Year” สำหรับคุณณรงค์ศักดิ์ ปลอดมีชัย โดยนิตยสาร Asia Asset Management (HK)
- บริษัทได้รับรางวัล “Thailand Best Asset & Fund Manager” จาก 9th Annual Alpha Southeast Asia Best Financial Institution Awards 2015 โดยนิตยสาร Alpha Southeast Asia (HK)

- บริษัท ฟิทช์ เรตติ้งส์ (ประเทศไทย) ประกาศอันดับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนภายในประเทศที่อันดับสูงสุด ‘Highest Standards (tha)’ เป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน สะท้อนถึงการที่บริษัทมีสถานะทางการตลาดที่แข็งแกร่งในธุรกิจการบริหารจัดการกองทุนในประเทศไทย
- บริษัทได้รับรางวัล “Best Equity General” สำหรับกองทุนเปิดไทยพาณิชย์ เซ็กต์ อินเด็กซ์ ฟินด์ จาก Money & Banking Awards 2015 โดยวารสารการเงินธนาคาร
- บริษัทได้รับรางวัล “Best RMF Money Market” สำหรับกองทุนเปิดไทยพาณิชย์ตราสารหนี้ระยะสั้นเพื่อการเลี้ยงชีพ (SCBRM1) จาก Money & Banking Awards 2015 โดยวารสารการเงินธนาคาร (ปีที่ 3 ติดต่อกัน)

### แผนธุรกิจปี 2559

แผนธุรกิจของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ในปี 2559 ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- ยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการการลงทุน เพื่อรักษาผลการดำเนินงานของกองทุนให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
- สร้างความสัมพันธ์ด้านจัดการลงทุนร่วมกับพันธมิตรชั้นนำของโลก เพื่อการจัดสรรสินทรัพย์และนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการลงทุนใหม่ๆ สู่อุตสาหกรรม
- รักษาอันดับ 1 ในอุตสาหกรรมการบริหารจัดการกองทุนส่วนบุคคล และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจจัดการลงทุนด้านกองทุนรวมซึ่งรวมถึงกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- ยกระดับชื่อเสียงของแบรนด์ในฐานะบริษัทจัดการที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ในด้านความสามารถในการบริหารจัดการกองทุน ผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนที่ดี และการให้บริการที่เป็นเลิศ
- ยกระดับขีดความสามารถของระบบงานต่างๆ ที่ให้บริการภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีการควบคุมภายในที่ดี

### บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทประกันชีวิตชั้นนำของประเทศไทย และเป็นบริษัทในกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ โดยธนาคารไทยพาณิชย์ถือหุ้นของบริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตร้อยละ 99.17 ณ สิ้นปี 2558 และส่วนที่เหลือร้อยละ 0.83 เป็นการถือหุ้นโดยนักลงทุนทั่วไป ในปี 2558 ธนาคารได้ดำเนินการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์โดยสมัครใจ (Voluntary Tender Offer) เพื่อที่จะซื้อหุ้นคืนจากผู้ถือหุ้นรายย่อย ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการเพิกถอนหลักทรัพย์ของบริษัทจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน อันเนื่องมาจากการที่บริษัทมีการกระจายการถือหุ้นให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์บังคับขั้นต่ำของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายย่อยน้อยกว่า

ร้อยละ 15 บริษัทได้รับการเพิกถอนหลักทรัพย์ของบริษัทจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2558

บริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตมุ่งเน้นการพัฒนาและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตแบบดั้งเดิมผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นช่องทางหลัก และผ่านตัวแทนตามสาขาของบริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตหรือสำนักงานตัวแทนทั่วประเทศ

### ผลการดำเนินงานปี 2558

ปี 2558 เป็นปีที่บริษัทประสบความสำเร็จอีกปีหนึ่ง แม้เผชิญกับการแข่งขันที่สูงและภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวของประเทศไทย โดยบริษัทมีกำไรสุทธิหลังการหักภาษีจำนวน 6.8 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 17 จากปีก่อน นอกจากนี้ เบี้ยประกันรับรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 เป็นจำนวนเงิน 53 พันล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากเบี้ยประกันปีต่อและเบี้ยประกันแบบชำระครั้งเดียว บริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตได้เลื่อนขึ้นมาเป็นอันดับที่ 5 ในการจัดอันดับส่วนแบ่งตลาดของบริษัทประกันชีวิตทั้งหมด 24 บริษัท เมื่อวัดจากเกณฑ์เบี้ยประกันรวมทั้งหมด โดยมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ร้อยละ 9.9 เทียบกับปีที่แล้วซึ่งบริษัทจัดอยู่ในอันดับที่ 6 โดยมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 9.6 หากวัดจากอัตราเบี้ยประกันรับใหม่ บริษัทจัดอยู่ในอันดับที่ 5 ของบริษัทประกันชีวิตทั้งสิ้น 24 บริษัท โดยมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 10.2 ลดลงจากปีที่แล้วซึ่งบริษัทมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 12.1 และได้รับการจัดอันดับอยู่ที่อันดับที่ 4

### จุดเด่นของปี 2558

- ได้รับการยกย่องให้เป็น “Best Life Insurance Company, Thailand” จากนิตยสาร *World Finance*
- กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 17 จากปีก่อน เป็นจำนวนเงิน 6.8 พันล้านบาท
- เบี้ยประกันรับรวมเพิ่มขึ้นร้อยละ 9 จากปีก่อน เป็นจำนวนเงิน 53 พันล้านบาท
- ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นยังคงอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 35 ในปี 2558

### แผนธุรกิจปี 2559

ในเดือนมกราคมปี 2559 บริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตได้ร่วมกับธนาคารไทยพาณิชย์จัดตั้งคณะทำงานร่วมเฉพาะกิจขึ้นเพื่อดำเนินการพิจารณาและอาจปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจประกันชีวิตของกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ เป้าหมายหลักของคณะทำงานร่วมเฉพาะกิจนี้ คือการรักษาความเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจการขายประกันผ่านช่องทางธนาคาร โดยการพัฒนาแบบการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นของลูกค้าและตอบสนองต่อการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาด

นอกจากนี้ บริษัทวางแผนที่จะพัฒนาต่อขอระบบงานหลักทางด้านประกันชีวิตใหม่ซึ่งได้ดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2558 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและพัฒนาการบริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น



ในปี 2559 บริษัทมุ่งเน้นที่จะพัฒนาในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- **นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีและสามารถตอบโจทย์ความต้องการด้านประกันชีวิตของลูกค้า:** การที่บุคคลทั่วไปมีความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีประกันชีวิต และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต ทำให้ลูกค้ามีความคาดหวังที่สูงขึ้นกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต โดยคาดหวังที่จะได้รับการคุ้มครองประกันชีวิตที่ถูกคัดสรรและพัฒนามาเป็นพิเศษเพื่อตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับรูปแบบการดำเนินชีวิตและลักษณะของแต่ละบุคคล
- **สานต่อการพัฒนาช่องทางการขายผ่านตัวแทนประกัน:** หลังจากที่ได้นำเสนอนโยบายค่าตอบแทนของตัวแทนแบบใหม่มาใช้ในต้นปี 2558 ที่ผ่านมาเพื่อให้ตัวแทนมุ่งเน้นคุณภาพในทุกๆ ด้าน บริษัทจะยังคงพัฒนาทีมตัวแทนประกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นแรงขับเคลื่อนในการเติบโตของบริษัท
- **ใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดจากระบบงานหลัก:** หลังจากที่ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จในการนำระบบงานหลักที่ใช้รองรับธุรกิจประกันชีวิตมาใช้แล้ว บริษัทได้วางแผนที่จะต่อยอดการพัฒนาในด้านกระบวนการบริหารจัดการกรมธรรม์ให้การดำเนินงานเป็นอัตโนมัติมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับลูกค้า
- **สร้างความแข็งแกร่งของระบบการบริหารความเสี่ยง:** ท่ามกลางความผันผวนที่สูงขึ้นของตลาดการเงินโลกและตลาดทุนไทยส่งผลให้สถานะการลงทุนมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ดังนั้น บริษัทจึงจะยกระดับการบริหารความเสี่ยงทางด้านนโยบายและข้อปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการตรวจวัดความเสี่ยงเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีการควบคุมดูแลและจัดการความเสี่ยงอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ปี 2558 เป็นปีที่ท้าทายสำหรับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยจากการเติบโตของสภาพเศรษฐกิจที่ไม่สดใส ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และคุณภาพของสินทรัพย์ อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์ไทยยังสามารถเติบโตได้ในระดับปานกลาง ทั้งด้านสินทรัพย์ สินเชื่อ และเงินฝาก ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 19 แห่ง เพิ่มขึ้นจาก 17 แห่งในปี 2557 ประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์ 14 แห่ง ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย 1 แห่ง และธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศ 4 แห่ง การเพิ่มขึ้นมาจากธนาคารต่างชาติ 2 แห่ง คือ ธนาคาร เอเอ็นแซด (ไทย) จำกัด (มหาชน) และธนาคาร ซูมิโตโม มิตซูบิ ทรีสต์ (ไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับใบอนุญาตธนาคารพาณิชย์ที่เป็นบริษัทลูกของธนาคารต่างประเทศภายใต้แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 ของธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ในช่วง

ต้นปี 2558 ธนาคารแห่งโตเกียว-มิตซูบิชิ ยูเอฟเจ จำกัด ได้ถูกควบรวมเข้ากับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เป็นผลสำเร็จ

## ข้อมูลเปรียบเทียบของธนาคารไทยพาณิชย์กับระบบธนาคารพาณิชย์\*

ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2558

หน่วย : พันล้านบาท

(งบการเงินรวม)	ระบบธนาคารพาณิชย์*		เปลี่ยนแปลง ร้อยละต่อปี	ธนาคารไทย พาณิชย์	ส่วนแบ่งตลาด ธนาคารไทยพาณิชย์
	ปี 2558	ปี 2557		ปี 2558	ร้อยละ
สินทรัพย์	15,544	14,682	5.9	2,774	17.8
สินเชื่อ	10,686	10,091	5.9	1,833	17.2
เงินฝาก	10,753	10,486	2.5	1,891	17.6
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,632	1,452	12.4	307	18.8
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	446	427	4.4	83	18.6
รายได้ที่มีค่าใช้จ่าย	264	229	15.1	55	20.7
ค่าใช้จ่ายที่มีค่าใช้จ่าย	311	293	5.9	49	15.8
กำไรจากการดำเนินงาน	399	363	9.9	88	22.1
สำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	149	94	58.6	30	20.0
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	46	51	-11.0	11	25.1
กำไรสุทธิ	193	207	-6.8	47	24.4

หมายเหตุ: \* ระบบธนาคารพาณิชย์ประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์ 11 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในปี 2558 กำไรสุทธิโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยมีจำนวน 193.0 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 6.8 จากจำนวน 207.0 พันล้านบาทในปี 2557 โดยธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่รายงานกำไรสุทธิลดลง ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นอย่างมากของสำรองหนี้สูญ และหนี้สงสัยจะสูญ แม้ว่ากำไรจากการดำเนินงานยังคงเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ และรายได้ที่มีค่าใช้จ่ายของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4 จากปีก่อน และร้อยละ 15.1 จากปีก่อน ตามลำดับ

รายได้ดอกเบี้ยสุทธียังคงเป็นรายได้หลักของระบบธนาคารพาณิชย์ โดยสัดส่วนของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิเท่ากับร้อยละ 63 ของรายได้รวมในปี 2558 ลดลงจากร้อยละ 65 ในปี 2557 รายได้ดอกเบี้ยสุทธิมีจำนวน 445.9 พันล้านบาทในปี 2558 เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4 จากจำนวน 427.1 พันล้านบาทในปี 2557 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเติบโตของสินเชื่อร้อยละ 5.9 จากปีก่อน รวมทั้งการลดลงอย่างมากของค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยสำหรับเงินฝาก ในปี 2558 ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิลดลงร้อยละ 0.17 เป็นร้อยละ 3.10

ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการลดลงอย่างมากของอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ตามการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบาย 2 ครั้งในครึ่งปีแรกของปี 2558 ซึ่งส่วนหนึ่งสะท้อนกับการลดลงของต้นทุนเงินฝาก

รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2558 เพิ่มขึ้นอย่างมากร้อยละ 15.1 เป็นจำนวน 264.1 พันล้านบาท จากจำนวน 229.5 พันล้านบาทในปี 2557 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิ กำไรจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ และกำไรจากเงินลงทุนซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากกำไรจากการขายเงินลงทุนตราสารทุนของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 2-3 รายในปี 2558 ส่งผลให้สัดส่วนของรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 37 ในปี 2558 จากร้อยละ 35 ในปี 2557

ค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.9 เป็นจำนวน 310.6 พันล้านบาทในปี 2558 จากจำนวน 293.3 พันล้านบาทในปี 2557 ส่วนใหญ่มาจากค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานที่เพิ่มขึ้นและค่าใช้จ่ายอื่นที่สูงขึ้นเนื่องจากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง มีการบันทึกการด้อยค่าจำนวนมากทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปี 2558 จากการที่ค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ยมีการเติบโตต่ำกว่าการเติบโตของรายได้ ส่งผลให้อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยลดลงเป็นร้อยละ 43.7 ในปี 2558 จากร้อยละ 44.7 ในปี 2557

ณ 31 ธันวาคม 2558 สินทรัพย์รวมของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบมีจำนวน 15,544 พันล้านบาท ทั้งนี้ ขนาดของสินทรัพย์ซึ่งเป็นดัชนีสำคัญในการวัดการเติบโตของธุรกิจธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้น 862 พันล้านบาท หรือร้อยละ 5.9 จากปีก่อนส่วนหนึ่งจากการเติบโตของสินเชื่อ และอีกส่วนจากการรวบรวมของธนาคารในประเทศแห่งหนึ่งกับสาขาของธนาคารต่างประเทศแห่งหนึ่งในไตรมาสแรกของปี 2558

สินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.9 เป็นจำนวน 10,686 พันล้านบาทในปี 2558 การเติบโตของสินเชื่อจากปีก่อนส่วนใหญ่มาจากกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) ของรัฐบาล และจากการรวบรวมของธนาคารในประเทศแห่งหนึ่งกับสาขานานาชาติต่างประเทศในไตรมาสแรกของปี 2558 หากไม่รวมเงินให้สินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม การเติบโตของสินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยจะเท่ากับร้อยละ 3.6 จากปีก่อน การเติบโตของสินเชื่อตามประเภทธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยซึ่งรวมถึงสาขาของธนาคารต่างประเทศมีรายละเอียดดังนี้ สินเชื่ออุปโภค/บริโภคส่วนบุคคล (ร้อยละ 28.1 ของสินเชื่อรวม) เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.3 จากปีก่อน ส่วนใหญ่จากการเติบโตของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.5 จากปีก่อน ตามการเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดที่อยู่อาศัย ในขณะที่สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ขยายตัวเล็กน้อยร้อยละ 1.0 จากปีก่อน ในส่วนของสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ สินเชื่อภาคการผลิต (ร้อยละ 17.2 ของสินเชื่อรวม) เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.3 จากปีก่อน สินเชื่อเพื่อการสาธารณูปโภค (ไฟฟ้า ก๊าซ ให้น้ำ และระบบปรับอากาศ) เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.1 จากปีก่อน และสินเชื่อเพื่อกิจกรรมมอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.0 จากปีก่อน

ทั้งนี้ ในปี 2558 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงร้อยละ 0.50 เป็นร้อยละ 1.50 ณ สิ้นปี 2558 จากร้อยละ 2.00 ณ สิ้นปี 2557 ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยปรับลดอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อลูกค้าชั้นดี (Minimum Lending Rate) เป็นร้อยละ 6.50-8.62 ณ สิ้นปี 2558 จากร้อยละ 6.75-8.72 ณ สิ้นปี 2557

เงินฝากของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 เป็นจำนวน 10,753 พันล้านบาท จากการรวบรวมของธนาคารในประเทศแห่งหนึ่งกับสาขาธนาคารต่างประเทศ หากไม่รวมเงินฝากจากการรวบรวม การเติบโตของเงินฝากของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยจะเท่ากับร้อยละ 1.1 จากปีก่อน โดยการแข่งขันด้านเงินฝากในปี 2558 อยู่ในระดับต่ำเป็นผลมาจากความต้องการสินเชื่อที่ชะลอตัวท่ามกลางความเชื่อมั่นทางธุรกิจที่ลดลง อย่างไรก็ตาม ในปี 2558 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำประเภท 3 เดือนของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยได้ลดลงเป็นร้อยละ 0.25-2.00 ณ สิ้นปี 2558 จากร้อยละ 1.00-2.50 ณ สิ้นปี 2557 อย่างไรก็ตาม สัดส่วนเงินให้สินเชื่อต่อเงินฝากของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 99.4 ณ สิ้นปี 2558 จากร้อยละ 96.2 ณ สิ้นปี 2557 เนื่องจากลูกค้าได้เปลี่ยนไปลงทุนในผลิตภัณฑ์ที่ให้ผลตอบแทนสูง และการเติบโตของเงินให้สินเชื่อที่สูงกว่าเงินฝาก

ณ 31 ธันวาคม 2558 สินเชื่อด้อยคุณภาพก่อนหักเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ (gross NPLs) ตามงบการเงินรวมของระบบธนาคารพาณิชย์มีจำนวน 343.7 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นจากจำนวน 289.1 พันล้านบาทในปี 2557 ในขณะที่อัตราส่วนสินเชื่อด้อยคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2.9 จากร้อยละ 2.5 ในปี 2557 การเพิ่มขึ้นของจำนวนสินเชื่อด้อยคุณภาพมาจากลูกค้าขนาดใหญ่รายหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต (รวมถึงบริษัทที่อยู่ในต่างประเทศ) ได้ถูกจัดชั้นเป็นสินเชื่อด้อยคุณภาพในปี 2558 และสินเชื่อเพื่อการขายปลีกและขายส่ง (ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) รวมทั้งสินเชื่อบุคคล (ส่วนใหญ่จากสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์) จากการที่สินเชื่อด้อยคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างมาก ส่งผลให้อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อด้อยคุณภาพของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2558 ลดลงเป็นร้อยละ 129 จากร้อยละ 138 ในปี 2557

ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งได้นำหลักเกณฑ์ Basel III มาใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2556 โดยอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย ณ 31 ธันวาคม 2558 ตามงบการเงินเฉพาะธนาคารเท่ากับร้อยละ 16.6 ซึ่งสูงกว่าเงินกองทุนขั้นต่ำตามกฎหมายภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III ที่กำหนดอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงขั้นต่ำที่ร้อยละ 8.5

โดยรวมระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2558 ได้เผชิญกับคุณภาพของสินทรัพย์ที่ด้อยค่าลง ทำให้มีการตั้งสำรองหนี้สูญ และหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น ส่งผลให้กำไรสุทธิลดลง อย่างไรก็ตาม รายได้รวมของระบบธนาคารพาณิชย์ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งจากรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย โดยที่เงินกองทุนยังอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งเพื่อรองรับกับทั้งการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต และเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด

ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยจะยังคงเสริมความแข็งแกร่งของเงินกองทุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อรองรับหลักเกณฑ์ทางการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งเกิดจากการใช้มาตรฐานการบัญชีใหม่ (IFRS และ IAS) และมาตรการใหม่ๆ ของการดำรงเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel IV และเตรียมความพร้อมสำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากคู่แข่งรายใหม่ทางด้านดิจิทัล

สำหรับปี 2559 และปีต่อไป ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยจะยังคงเสริมสร้างความสามารถในการเพิ่มรายได้ และมุ่งเน้นทางด้านดิจิทัลเพื่อรองรับกับรูปแบบการใช้ชีวิตและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ไทยอาจต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาพเศรษฐกิจทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 แหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคารคือเงินฝาก คิดเป็นร้อยละ 68.2 ของแหล่งเงินทุน แหล่งเงินทุนอื่นๆ ที่สำคัญได้แก่ แหล่งเงินทุนจากผู้ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 11.1 หนี้สินจากสัญญาประกันภัยคิดเป็นร้อยละ 6.7 ซึ่งมาจากบริษัทย่อยที่เป็นธุรกิจประกันของธนาคาร ได้แก่ บริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) การกู้ยืมระหว่างธนาคารคิดเป็นร้อยละ 5.2 และการกู้ยืมโดยการออกตราสารหนี้คิดเป็นร้อยละ 4.4

สำหรับการใช้ไปของเงินทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีรายละเอียดดังนี้ ร้อยละ 66.1 เป็นเงินให้สินเชื่อ ร้อยละ 19.4 เป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์สุทธิ ร้อยละ 9.4 เป็นการให้กู้ยืมระหว่างธนาคารและตลาดเงิน และร้อยละ 1.4 เป็นเงินสด

### ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 2557 ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม มีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละ)	ครบกำหนด	2558			2557		
			ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
หุ้นกู้								
- เงินดอลลาร์สหรัฐ	3.38-3.90	2559-2562	-	80,549	80,549	-	73,625	73,625
หุ้นกู้ด้อยสิทธิ								
- เงินบาท	4.50-4.65	2565-2567	40,000	-	40,000	40,000	-	40,000
เงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์การเงินแฝง								
- เงินบาท	0.64-1.29	2559	508	-	508	104	-	104
อื่น ๆ			107	-	107	188	-	188
<b>รวม</b>			<b>40,615</b>	<b>80,549</b>	<b>121,164</b>	<b>40,292</b>	<b>73,625</b>	<b>113,917</b>

\* ผลตอบแทนอ้างอิงกับตัวแปรคืออัตราดอกเบี้ยอ้างอิงและราคาเฉลี่ยของกลุ่มหุ้นที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

## การให้กู้ยืม

ธนาคารได้มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพสินเชื่อควบคู่กับโอกาสทางการตลาด การกำหนดแผนงานดังกล่าวจะเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ สำนักงานเขตธุรกิจ และสาขา และมีการทบทวนแผนและเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ นโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารจะพิจารณาทั้งกฎระเบียบของทางการ และพิจารณาจากภาวะการเติบโตของเศรษฐกิจในภาพรวมและแนวโน้มธุรกิจแต่ละประเภท

นโยบายการปล่อยสินเชื่อถูกกำหนดจาก แนวนโยบายสินเชื่อ (Credit Policy Guide: CPG) ซึ่งเป็นตัวกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อในกรอบภาพกว้างของธนาคาร มาตรฐานการอำนวยสินเชื่อ (Underwriting Standards) เป็นเครื่องกำกับและชี้กลยุทธ์ในการทำธุรกิจกับลูกค้ารายเก่าและรายใหม่ จะระบุถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กลยุทธ์สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม เป้าหมายทางธุรกิจ มาตรฐานขั้นต่ำในการอำนวยสินเชื่อหรือการให้บริการอื่นๆ อย่างชัดเจน โดยมีคู่มือสินเชื่อ (Credit Manual) ระบุถึงแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานในรายละเอียดที่สอดคล้องกับที่ระบุไว้ในแนวนโยบายสินเชื่อ

การอำนวยสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรสินเชื่อให้มีการถ่วงดุล (Check and Balance) โดยแยกหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจน หน่วยงานธุรกิจมีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่มีอยู่เพื่อขยายธุรกิจ และสร้างลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานธุรกิจจะจัดตามลักษณะของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต่างกัน โดยลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (Corporate Segment Function) และ Client Acquisition Function รับผิดชอบการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจขนาดใหญ่ (Corporate) และธุรกิจพาณิชย์ขนาดใหญ่ (Commercial) ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME Segment Function) รับผิดชอบการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจ SMEs เป็นการเฉพาะ

สำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อย สินเชื่อลูกค้าบุคคลรับผิดชอบการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าบุคคล ธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจรายย่อย โดยดำเนินการตาม Product Program ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร หรือ คณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย

หน่วยงานอนุมัติสินเชื่อ สายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ มีหน้าที่ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเป็นอิสระภายใต้แนวนโยบายสินเชื่อเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้มีอำนาจอนุมัติ การกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้สะท้อนถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และใช้หลักเกณฑ์ 3-Signature Rule ในการลงนามอนุมัติสินเชื่อ

## นโยบายการให้กู้ยืมของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายในการให้สินเชื่อแก่ภาคเศรษฐกิจต่างๆ ให้แก่ลูกค้า ทั้งลูกค้าบุคคล ลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและย่อม และลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ สำหรับการให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจ

ธนาคารเน้นการขยายสินเชื่อไปยังธุรกิจที่มีศักยภาพและการเติบโตสูง ทั้งในกลุ่มลูกค้าเดิมของธนาคาร และขยายไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ทั้งนี้การพิจารณาการอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับกระแสเงินสดและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเป็นหลัก แต่ไม่ละเลยที่จะวิเคราะห์คุณภาพของหลักประกันทั้งในเรื่องมูลค่าและสภาพคล่อง ในกรณีที่ต้องใช้บรรเทาความเสียหาย

### การอำนวยการสินเชื่อและการอนุมัติสินเชื่อ

ธนาคารมุ่งหวังให้การอำนวยการสินเชื่อของธนาคารมีการกระจายความเสี่ยงที่เหมาะสม และได้ผลตอบแทนที่คุ้มค้ำกับความเสี่ยง และถือเป็นหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสินเชื่อทุกคนและทุกระดับชั้นไม่ว่าจะมีอำนาจอนุมัติสินเชื่อหรือไม่ก็ตาม ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถและดุลยพินิจอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงกรณีอันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และปฏิบัติงานภายใต้กรอบของแนวนโยบายสินเชื่อและมาตรฐานการอำนวยการสินเชื่อที่ธนาคารกำหนดขึ้นเป็นหลัก

การอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล และในรูปคณะกรรมการ โดยพนักงานรายบุคคลที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อได้แก่ (ก) ประธานกรรมการบริหาร (ข) กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ค) รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส Chief Risk Officer (ง) รองผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ (จ) ผู้อำนวยการอาวุโสบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ (ฉ) ผู้จัดการสินเชื่อ และ (ช) ผู้บริหารสินเชื่อ ทั้งนี้ อำนาจอนุมัติสินเชื่อของบุคคลตามข้อ (ฉ) และ (ช) จะพิจารณาเป็นรายบุคคล โดยแต่ละบุคคลอาจจะมีหรือไม่มีอำนาจอนุมัติก็ได้ และอาจจะมีอำนาจอนุมัติสินเชื่อไม่เท่ากันแม้จะมีตำแหน่งเดียวกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ซึ่งกรรมการผู้จัดการใหญ่จะเป็นผู้พิจารณาเป็นรายบุคคลไป

สำหรับคณะกรรมการที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อแบ่งออกเป็นดังนี้

1. คณะกรรมการธนาคาร (Board of Directors) มีอำนาจพิจารณา ทบทวน และอนุมัติสินเชื่อ ตามที่กำหนดไว้ตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ สินเชื่อที่ให้แก่งานที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับธนาคาร หรือผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคาร
2. คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) มีอำนาจพิจารณา ทบทวน และอนุมัติสินเชื่อในวงเงินที่กำหนดไว้ตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ และเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการธนาคาร ในกรณีที่กำหนดให้สินเชื่อนั้นต้องอนุมัติโดยใช้อำนาจของคณะกรรมการธนาคาร
3. คณะกรรมการสินเชื่อ (Credit Committee: CC) คณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย (Retail Credit Committee: RC) และคณะกรรมการแก้ไขสินทรัพย์ที่มีปัญหา (Special Asset Committee: SC) ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภทตามอำนาจกระทำที่กำหนด หรือให้ความเห็นแก่คณะกรรมการบริหาร กรณีสินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจที่กำหนด ทั้งนี้คณะกรรมการสินเชื่อจะเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงสินเชื่อ ที่เกิดจากการทำธุรกรรม Firm Underwrite ด้วย

## การควบคุมคุณภาพสินเชื่อและการทบทวนสินเชื่อ

หลังการอนุมัติเงินให้กู้ยืมให้ลูกค้าแต่ละรายแล้ว ธนาคารจะตรวจสอบความเคลื่อนไหวการใช้บัญชีของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้ต้องมีการทบทวนสินเชื่อตามกำหนดระยะเวลา (Customer Review) เพื่อวิเคราะห์ ทบทวน ติดตามความเสี่ยงของลูกค้า และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมในการทำธุรกิจ โดยธนาคารจะทำการทบทวนสินเชื่อตามกำหนดระยะเวลา ดังนี้

I. สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ที่มีวงเงินสินเชื่อตั้งแต่ 20 ล้านบาท ขึ้นไปอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ยกเว้นลูกค้าที่มีวงเงินสินเชื่อตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไป และมี BRR ตั้งแต่ C11/M10 หรือค้อยกว่า ให้ทบทวนทุก 6 เดือน (Semi annually) เป็นอย่างน้อย และให้ทบทวนเพิ่มเติมเมื่อมีเหตุการณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ

II. สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดให้มีการทบทวนสินเชื่อเป็นรายลูกหนี้ สำหรับกลุ่มที่มีวงเงินตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไป นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดรูปแบบและกระบวนการจัดทำ Customer Review โดยวิธี Portfolio Review (PD Pool) สำหรับลูกค้าที่มีวงเงินสินเชื่อ น้อยกว่า 50 ล้านบาท เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น โดยจะทำการทบทวนสินเชื่อเป็นรายลูกหนี้ เมื่อพบว่าอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง

III. กลุ่มลูกค้ารายย่อยกำหนดให้มีการทบทวนสินเชื่ออย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง โดยการจัดทำ Customer Review สำหรับศึกษาพฤติกรรมการณ์การชำระหนี้ในอดีตของลูกค้าและนำมาประเมินความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า

การติดตามหนี้กรณีลูกค้าธุรกิจในช่วงต้นจะดำเนินการโดยหน่วยงานธุรกิจสัมพันธ์ แต่เมื่อเป็นหนี้มีปัญหา (Non-Performing Loan: NPL) จะต้องโอนความรับผิดชอบไปยังกลุ่มธุรกิจพิเศษภายใน 1 เดือน เพื่อให้มีการดำเนินการโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การติดตามหนี้สำหรับกรณีลูกค้าบุคคล ในช่วงต้นจะดำเนินการโดย บริษัท ไทยพาณิชย์พลัส จำกัด สำหรับลูกค้าทุกผลิตภัณฑ์ โดยสำหรับสินเชื่อไม่มีหลักประกันและสินเชื่อเช่าซื้อ บริษัท ไทยพาณิชย์พลัส จำกัด ดูแลติดตามหนี้ให้จนเสร็จสิ้น และสำหรับสินเชื่อมีหลักประกัน เมื่อเป็นหนี้มีปัญหา (Non – Performing Loan : NPL) จะโอนความรับผิดชอบให้กับกลุ่มธุรกิจพิเศษ



### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

#### การบริหารความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยงของธนาคาร

##### การบริหารความเสี่ยง

การที่ธนาคารไทยพาณิชย์มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยมีขนาดสินทรัพย์ จำนวนลูกค้าและพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมากรวมทั้งการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ขึ้นทำให้ธนาคารต้องให้ความสำคัญกับการเติบโตที่ยั่งยืน ความสำเร็จของธนาคารในช่วงที่ผ่านมาได้สร้างความคาดหวังที่สูงขึ้นให้กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้เกี่ยวข้อง ด้วยปัจจัยเหล่านี้ ธนาคารเชื่อว่าความสามารถในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ธนาคารไทยพาณิชย์จึงมุ่งพัฒนาและสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับระบบการบริหารความเสี่ยงซึ่งมุ่งเน้นไปที่ 4 องค์ประกอบหลักตามที่อธิบายด้านล่าง ทั้งนี้กรอบการบริหารความเสี่ยงจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลที่โปร่งใสและมั่นคง ซึ่งประกอบด้วย 10 องค์ประกอบตามรายละเอียดด้านล่างเช่นกัน เพื่อที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ธนาคารได้แบ่งปัจจัยความเสี่ยงเป็น 15 ประเภท ซึ่งแต่ละประเภทจะสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อสุดท้าย

ธนาคารไทยพาณิชย์จะสร้างความแข็งแกร่งของกรอบการบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ธนาคารมีความพร้อมสำหรับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันหรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าเศรษฐกิจนั้นจะสดใสหรือเป็นไปในทิศทางใด

โดยภาพรวมของระบบการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงสำคัญในการประกอบธุรกิจของธนาคาร มีดังนี้

##### ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. **การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** ธุรกิจของธนาคารโดยรวม ประกอบด้วยการทำงานธุรกรรม และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ กับลูกค้าและคู่ค้า ความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคารจำแนกออกได้ 7 ประเภทคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งได้อธิบายความเสี่ยงด้านต่างๆ ไว้ภายใต้หัวข้อปัจจัยเสี่ยงสำคัญในการประกอบธุรกิจของธนาคาร

2. **การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement)** ธนาคารใช้วิธีการแตกต่างกันในการวัดความเสี่ยงแต่ละประเภทโดยใช้วิธีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการวัดความเสี่ยงจะใช้ Internal rating based approach หรือ Internal Model อื่นที่มีความเหมาะสมมาใช้เพื่อให้สามารถวัดระดับความเสี่ยงที่แท้จริง ตัวอย่างเครื่องมือที่ธนาคารใช้วัดความเสี่ยงต่างๆ เช่น

- การวัดความเสี่ยงด้านเครดิตใช้การจัดลำดับความเสี่ยง (Borrower Risk Rating) เพื่อวัดโอกาสที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ (PD) ใช้ Credit Scoring เช่น Application Score และ Behavioral Score เพื่อวัดความเสี่ยงลูกหนี้รายย่อย นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการทำแบบจำลองความเสี่ยง เพื่อใช้วัดค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ต่อยอดหนี้ (LGD) และประมาณการยอดหนี้เมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ (EAD) ด้วย สำหรับอนุพันธ์ทางการเงิน ธนาคารใช้วิธีการวัดค่าความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Potential Future Exposure) เพื่อวัดความเสี่ยงด้านเครดิต
- สำหรับการวัดความเสี่ยงด้านตลาดมีการใช้เครื่องมือทางสถิติคือ Value at Risk (VaR) และเครื่องมือที่ไม่ใช่ทางสถิติ อาทิเช่น การวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อปัจจัยเสี่ยงด้านตลาด (Sensitivity Analysis) การวัดฐานะการถือครองและการทดสอบภาวะวิกฤตของฐานะในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book)
- ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารธนาคารวัดความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยด้วยการวัดผลกระทบที่มีต่อรายได้ และมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic value of equity - EVE) ภายใต้อสมมติฐานของการแกว่งตัวของอัตราดอกเบี้ยในภาวะปกติและภาวะวิกฤต
- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องธนาคารได้ทำการวัดความเสี่ยงในหลากหลายรูปแบบซึ่งรวมถึงการประเมินโครงสร้างของงบดุล กระแสเงินสดจากสินทรัพย์และหนี้สินรวมถึงรายการนอกงบดุล เครื่องมือที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องประกอบด้วย อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง (Liquidity ratio) กระแสเงินสดไหลออกสุทธิ (Maximum Cumulative Outflow-MCO) และรวมถึงเครื่องมือล่าสุดตามเกณฑ์ Basel III เช่น Liquidity Coverage Ratio (LCR)
- สำหรับการวัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงานธนาคารมีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk and Control Self Assessment) และการวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Incident and loss data) เพื่อประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานและประสิทธิภาพของปัจจัยการควบคุมในแต่ละหน่วยงานธุรกิจ

นอกจากนี้ในส่วนการลดความเสี่ยงของธนาคารในด้านการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ธนาคารยังได้จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อใช้ในการกอบกู้ธุรกรรมสำคัญระหว่างภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ธนาคารมีกระบวนการ

พิจารณาความเสี่ยงจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้สามารถมั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเหล่านั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งการจัดการด้านการประกันของธนาคารเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นได้

- ในส่วนของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ธนาคารประเมินความเสี่ยงโดยเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและตัวชี้วัดความเสี่ยงในเชิงคุณภาพ

นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวัดความเสี่ยงในอนาคต ธนาคารได้ดำเนินการจัดทำทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) เพื่อใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพิ่มเติม

3. **การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control)** ธนาคารควบคุมความเสี่ยง โดยการกำหนดระดับ Key Risk Indicator และเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) ทั้งในระดับธนาคารโดยรวม ระดับลูกค้า ระดับผลิตภัณฑ์ ระดับธุรกรรม และระดับอื่นๆ ตามความเหมาะสม และมีกระบวนการควบคุมภายในเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายและกระบวนการที่ธนาคารกำหนด
4. **การรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting)** ความเสี่ยงประเภทต่างๆ จะถูกรายงานไปยังผู้เกี่ยวข้อง และผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันการณ์ ทั้งนี้ รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง มีทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ ระดับหน่วยงาน ตลอดจนความเสี่ยงของธนาคารโดยรวม

### โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง (Governance Structure)

โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. **นโยบาย** คณะกรรมการธนาคาร เป็นผู้มีอำนาจในการตรวจสอบและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคาร อาทิ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน นโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน นโยบายสินเชื่อ นโยบายการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุน (Internal Capital Adequacy Assessment Process Policy: ICAAP Policy) นโยบายการทดสอบภาวะวิกฤต นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด นโยบายการบริหารฐานะในบัญชีเพื่อการค้า นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ในบัญชีเพื่อการธนาคาร นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงธนาคาร

2. อำนาจกระทำการ คณะกรรมการธนาคารเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติอำนาจกระทำการของผู้บริหาร และคณะกรรมการชุดต่างๆ อำนาจกระทำการครอบคลุมทั้งอำนาจอนุมัติสินเชื่อ ตลอดจนอำนาจการรับความเสี่ยงประเภทต่างๆ โดยยึดหลักการในการกระจายอำนาจ ให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามระดับความเสี่ยง และภายใต้กรอบอำนาจอนุมัติข้างต้น ธนาคารยังมีการพิจารณาอำนาจการอนุมัติสินเชื่อให้แก่พนักงานเป็นรายบุคคลลดหลั่นไปตามความรู้ประสบการณ์ โดยกำหนดให้อยู่ในดุลยพินิจและการอนุมัติของกรรมการผู้จัดการใหญ่อีกด้วย
3. คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

3.1 คณะกรรมการธนาคาร ได้มอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อย 3 คณะมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงได้แก่

**3.1.1 คณะกรรมการบริหาร** มีหน้าที่เสนอแนะและให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ นอกจากนั้น คณะกรรมการบริหารยังมีอำนาจอนุมัติสินเชื่อ อำนาจอนุมัติการลงทุน และการบริหารด้านอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด

**3.1.2 คณะกรรมการตรวจสอบ** ประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งคณะ มีหน้าที่สอบทานความเพียงพอของการกำกับดูแลนโยบายการควบคุมภายในและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสอบทานประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์

**3.1.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่เสนอแนะ และให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด ตลอดจนกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของทั้งธนาคาร

3.2 ในการบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภท ธนาคารยังได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงเฉพาะด้าน ได้แก่

**3.2.1 คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน** เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

**3.2.2 คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน** เพื่อบริหารความเสี่ยงจากการลงทุนตราสารทุนของธนาคาร

**3.2.3 คณะกรรมการสินเชื่อ** คณะกรรมการสินเชื่อรายย่อยและคณะกรรมการแก้ไขสินทรัพย์ที่มีปัญหา เพื่อทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภทตามอำนาจการที่กำหนด สินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจที่กำหนดจะเป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหาร

ยกเว้นกรณีสินเชื่อที่ให้แก่งานที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับธนาคาร หรือผู้ถือหุ้นใหญ่ และผู้ที่เกี่ยวข้อง จะเป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคาร

**3.2.4 คณะกรรมการพิจารณาการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์** เพื่อพิจารณา ทบทวน และอนุมัติวงเงินการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ในส่วนความเสี่ยงด้านตลาดรวมถึงเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการธนาคารในกรณีที่เกิดขึ้นอำนาจที่กำหนดหรือเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง

4. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรด้านสินเชื่อให้มีการถ่วงดุลโดยแยกหน่วยงานธุรกิจกับหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อในแต่ละระดับ จะถูกกำหนดให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยง หรือระดับความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับวงเงิน การจัดลำดับความเสี่ยง (Borrower Risk Rating) และการจัดลำดับความเสียหาย (Severity Class) สำหรับสินเชื่อเพื่อธุรกิจ (Non-Retail Credit) ธนาคารกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อทั้งในรูปคณะกรรมการ และอำนาจอนุมัติรายบุคคล ส่วนสินเชื่อรายย่อยธนาคารควบคุมดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย ผ่านแผนนโยบายสินเชื่อ อำนาจอนุมัติสินเชื่อ โดยมีแนวทางในการคัดเลือกคุณสมบัติลูกค้าเป้าหมาย ตามเกณฑ์ในการพิจารณาความเสี่ยงสินเชื่อ (Underwriting Criteria) ภายใต้กรอบของ Product Program/Risk Program ต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย ตลอดจนยังมีการวิเคราะห์พอร์ตสินเชื่อรายย่อยโดยรวม (Retail Portfolio Management) รวมถึงวัดผลและประเมินผลความเสี่ยงด้านสินเชื่อทั้งตามผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มลูกค้าด้วย
5. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านตลาด ธนาคารมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงด้านการตลาดประเภทต่างๆ เพื่อใช้ในการควบคุมความเสี่ยงสำหรับธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้า ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร และอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารที่สำคัญ คือ ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งคณะกรรมการกำหนดเพดานความเสี่ยงของฐานะในบัญชีเพื่อการค้า โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ใช้ในการวัดและติดตามความเสี่ยงประกอบด้วยเครื่องมือทางสถิติ เช่น Value at Risk (VaR) ค่าความอ่อนไหวต่อปัจจัยเสี่ยงด้านตลาด ขนาดของฐานะการถือครองสูงสุดและการทดสอบภาวะวิกฤต นอกจากนี้ยังมีการควบคุมและติดตามผลงานในบัญชีเพื่อการค้า โดยใช้ Management Action Trigger (MAT)
6. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ธนาคารมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร โดยวัดความเสี่ยงต่อผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต นอกจากนี้ธนาคารติดตามความเสี่ยงด้าน

อัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารโดยจัดทำรายงาน Repricing Gap ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตลอดจนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงจะถูกรายงานต่อคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเพื่อการดำเนินการที่เหมาะสมต่อไป

7. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ธนาคารมีการควบคุมและบริหารสภาพคล่อง เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีกระแสเงินสดในอนาคตเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต โดยใช้การจัดทำรายงานการประมาณการกระแสเงินสดเข้าและออก (Cash flow report หรือ Liquidity gap report) ซึ่งรายงานเหล่านี้จะใช้ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องโดยธนาคารมีการกำหนดนโยบายในการรักษาอัตราส่วนสภาพคล่อง (สินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินฝากและตัวแลกเงิน) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พร้อมทั้งได้มีการดูแลและติดตามปริมาณกระแสเงินสดออกสุทธิในแต่ละระยะเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธนาคารสามารถจัดการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ธนาคารมีการนำหลัก “แนวการป้องกัน 3 ชั้น” มาใช้กำกับดูแลโดยหน่วยงานธุรกิจในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 1 นำหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน หน่วยงานกำกับดูแล เช่น หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หน่วยงานด้านกำกับและควบคุม ในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 2 ทำหน้าที่กำกับดูแลประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานด้านบริหารงานตรวจสอบในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 3 ทำหน้าที่ทดสอบกระบวนการและขั้นตอนทางธุรกิจอย่างอิสระ และให้ความเชื่อมั่นแก่คณะผู้บริหารในประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของธนาคาร

นอกจากนี้ หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานจะมีการจัดประชุมกับคณะผู้บริหารต่างๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อพิจารณาประเด็นด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงนำเสนอข้อมูลบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารของหน่วยงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ

9. การกำกับดูแลความเสี่ยงของกิจการในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารกำหนดให้กิจการในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับที่ได้มาตรฐานของธนาคาร และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม (Consolidated Supervision) ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยคณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติ “นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ซึ่งกำหนดให้กิจการในกลุ่มต้องมีนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างองค์กร เพดานการรับความเสี่ยง วิธีการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการรายงานความเสี่ยงประเภทต่างๆ ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารกำหนด ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงเฉพาะของกิจการแต่ละประเภท นอกจากนั้น

ธนาคารยังได้กำหนดให้การทำธุรกรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Related Parties) กับกลุ่ม Solo Consolidation อาทิ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่และกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องตลอดจนให้สินเชื่อ เงินลงทุน การก่อภาระผูกพันหรือการทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้รายใหญ่ของกลุ่มฯ บริษัทในกลุ่มฯ จะต้องขอความยินยอม และรายงานให้ธนาคารทราบ สำหรับการทำธุรกรรมระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยการทำธุรกรรมระหว่างกันต้องไม่มีเงื่อนไข หรือข้อกำหนดพิเศษใดๆ ต่างจากปกติของการค้าทั่วไป สำหรับบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเพียงผู้เดียว หรือถือหุ้นส่วนใหญ่ ซึ่งพิจารณาเสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งของธนาคารสามารถใช้ระบบงานหรือการบริการต่างๆ ร่วมกับธนาคาร โดยการกำหนดราคาหรืออัตราค่าบริการ หรือเงื่อนไขใดๆ ต้องเป็นราคาหรือเงื่อนไขที่สมเหตุสมผล

10. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ธนาคารจัดตั้งบริหารความเสี่ยง(Risk Management Function) ซึ่งรายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อทำหน้าที่กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและรายงานความเสี่ยงประเภทต่างๆ กลุ่มบริหารความเสี่ยงมีความรับผิดชอบโดยตรง ในการผลักดันให้การ บริหารความเสี่ยงของธนาคารมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และมีกรอบการปฏิบัติสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

### ปัจจัยเสี่ยงสำคัญในการประกอบธุรกิจของธนาคาร

#### 1. ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานะเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยในปี 2558 ที่ผ่านมายังฟื้นตัวอย่างช้าๆ เนื่องจากการส่งออกยังชะลอตัวตามภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศซึ่งทำให้เอกชนส่วนใหญ่ชะลอการลงทุน และราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ รวมถึงภาวะภัยแล้งที่ทำให้กำลังซื้อของครัวเรือนลดลง

ในปี 2559 ธนาคารประเมินว่าเศรษฐกิจไทยจะขยายตัวในอัตราร้อยละ 2.5 โดยการเติบโตของเศรษฐกิจไทยขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นจากภาครัฐผ่านมาตรการต่างๆ เช่น มาตรการด้านภาษี มาตรการเร่งรัดโครงการความร่วมมือภาครัฐ-ภาคเอกชน (PPP) ในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และการเพิ่มแรงจูงใจในการลงทุนผ่านสิทธิประโยชน์จาก BOI เป็นต้น รวมถึงการเร่งรัดการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่ง อย่างไรก็ดี การส่งออกยังไม่มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัว และครัวเรือนที่มีกำลังซื้อจำกัดจากภาระหนี้ในระดับสูงรวมถึงรายได้จากภาคเกษตรที่ตกต่ำ

สำหรับความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจไทยขึ้นอยู่กับความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณของรัฐบาลในโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน โดยการดำเนินการลงทุนดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่น

ให้กับภาคเอกชนให้เกิดการลงทุนตาม ในส่วนของหนี้ครัวเรือนของไทยที่สูงถึงร้อยละ 80 ของขนาดเศรษฐกิจในปัจจุบันและกระจุกตัวในกลุ่มผู้มีรายได้ต่ำจะเป็นความเสี่ยงต่อการฟื้นตัวของการใช้จ่ายครัวเรือน ขณะที่รายได้ภาคการเกษตรมีแนวโน้มตกต่ำเนื่องจากภาวะภัยแล้งที่ค่อนข้างรุนแรงรวมถึงราคาพืชผลการเกษตร เช่น ยางพารา ที่ตกต่ำเพราะได้รับแรงกดดันจากการปรับตัวลงของราคาสินค้าโภคภัณฑ์โลก

สำหรับปัจจัยนอกประเทศนั้น การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนเป็นปัจจัยที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพราะจะมีผลกระทบอย่างมากทั้งทางตรงต่อเศรษฐกิจไทยและทางอ้อมโดยทำให้คู่ค้าสำคัญอื่นๆ ของไทยในกลุ่ม AEC มีเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง นอกจากนี้ ความแตกต่างในการดำเนินนโยบายการเงินของประเทศหลักของโลกอาจก่อให้เกิดความผันผวนของราคาสินทรัพย์ทางการเงินและการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศได้ กล่าวคือในขณะที่ดอกเบี้ยของสหรัฐฯ มีทิศทางขาขึ้น แต่ยุโรปโซนและญี่ปุ่นกลับยังคงอัดฉีดปริมาณเงินเข้าสู่ระบบ และรักษาอัตราดอกเบี้ยให้อยู่ในระดับต่ำ รวมถึงเงินที่อาจจะปรับลดอัตราดอกเบี้ยและค่าเงินหยวนลงเพื่อรับมือกับเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ทั้งนี้ การขึ้นอัตราดอกเบี้ยของสหรัฐฯ ส่งผลให้ต้นทุนการกู้ยืมเงินผ่านตลาดตราสารหนี้มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ และค่าเงินบาทอ่อนค่าลงได้

ในการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากสถานะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ธนาคารมีการดำเนินการสอบทานคุณภาพสินเชื่อบริษัทลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพียงพอ และมีกระบวนการควบคุมติดตามพอร์ตในเชิงของการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินกิจการได้หากมีปัญหาภาวะเศรษฐกิจเกิดขึ้น ธนาคารได้สร้างกระบวนการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของ ICAAP ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีกระบวนการดังกล่าว

## 2. ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ

การกระจุกตัว (Concentration) ของสินเชื่อ ทำให้เกิดความเสี่ยงในลักษณะที่เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อภาคธุรกิจใดภาคธุรกิจหนึ่ง หรือลูกหนี้รายใดรายหนึ่ง หากธนาคารมีสินเชื่อในภาคธุรกิจนั้นๆ หรือลูกหนี้รายนั้นในปริมาณสูง ก็จะทำให้เกิดหนี้มีปัญหาสูงกว่าปกติ เนื่องจากมีสินเชื่อกระจุกตัวในภาคธุรกิจหรือลูกหนี้รายใดรายหนึ่งมากเกินไป

ธนาคารได้มีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อโดยกำหนดอัตราส่วนการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้แต่ละกลุ่มโดยพิจารณาจากความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งสัดส่วนที่ใช้ในการติดตามและควบคุม ได้แก่

- สัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่ลูกหนี้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่งไม่เกินร้อยละ 25 ของเงินกองทุนกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยไม่ต้องขอผ่อนผันจากธนาคารแห่งประเทศไทย



- สัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และการผูกพันของกลุ่มลูกหนี้ที่มียอดภาระเกินกว่าร้อยละ 10 ของเงินกองทุนธนาคาร รวมกันต้องไม่เกินกว่า 3 เท่าของเงินกองทุนธนาคาร

ทั้งนี้ธนาคารได้กำหนดว่าการให้สินเชื่อตามประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมจะต้องไม่มีการกระจุกตัวในกลุ่มอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งมากเกินไป โดยจะกำหนดการใช้เงินกองทุนเพื่อรองรับแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากแนวโน้มของอุตสาหกรรม โอกาสของการทำธุรกิจ โอกาสของการสูญเสีย และโอกาสของการผิวนัดชำระหนี้ นอกจากนี้ ได้จัดทำค่าดัชนี Herfindahl-Hirschman Index (HHI) เพื่อใช้วัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม

### 3. ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา

ความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา (Counterparty Credit Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญาโดยเฉพาะธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงิน โดยทั่วไปธนาคารทำธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงินกับลูกค้าเพื่อจุดประสงค์ในการป้องกันและลดความเสี่ยงของลูกค้า ตัวอย่างเช่น สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สัญญาอัตราแลกเปลี่ยน สัญญาตราสารทุน และสัญญาอัตราดอกเบี้ยล่วงหน้า เป็นต้น และเพื่อลดความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารให้อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด ธนาคารจะดำเนินการลดความเสี่ยงบางส่วนหรือทั้งหมด (back-to-back) โดยการทำสัญญาในฐานะที่ตรงกันข้ามกับสถาบันการเงินอื่น โดยเฉพาะธนาคารต่างชาติในตลาดอนุพันธ์ทางการเงินระหว่างสถาบัน (OTC Derivatives)

ธนาคารกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับคู่สัญญาแต่ละราย โดยมีขั้นตอนการพิจารณาเหมือนกับการพิจารณาเครดิตของลูกค้า ในการกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับคู่สัญญาแต่ละรายนั้น ธนาคารพิจารณาผลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating) และเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของคู่สัญญา นอกจากนี้ได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของรัฐบาล (Sovereign Limit) สำหรับแต่ละประเทศด้วย ในการติดตามความเสี่ยง ธนาคารติดตามสถานการณ์ด้านเครดิตของคู่สัญญา จากมูลค่าของฐานะความเสี่ยงทั้งหมด (Aggregate Exposure) การเปลี่ยนแปลงของ Credit Default Swap (CDS) spread การเปลี่ยนแปลงของอันดับความน่าเชื่อถือด้านเครดิต และการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารทุนในตลาดของคู่สัญญา (Equity Price) เป็นต้น โดยรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นรายวัน เพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินใจหรือการปรับลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

ในการลดความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา ธนาคารได้ตกลงทำสัญญา Credit Support Annex (CSA) สำหรับคู่สัญญาหลักของธนาคาร โดยการวางหลักประกันเป็นเงินสดหรือหลักทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง เมื่อมูลค่ายุติธรรมของสัญญามีการเปลี่ยนแปลงไปเกินกว่ามูลค่าที่กำหนดไว้ (Threshold)

#### 4. ความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา

ธนาคารติดตามความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประเมินโอกาสความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสม หากเกิดสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศหรือธุรกิจในประเทศนั้นๆ ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุด (Policy Limit) และกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อ การลงทุน การก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ (Country Limit) โดยพิจารณาจากการจัดอันดับความเสี่ยงของรัฐบาล (Sovereign Scorecard) ควบคู่กับการใช้การจัดอันดับความน่าเชื่อถือจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือภายนอก

#### 5. ความเสี่ยงจากหนี้ด้อยคุณภาพ (งบการเงินเฉพาะธนาคาร)

หนี้ด้อยคุณภาพเป็นความเสี่ยงสำคัญของธนาคาร เนื่องจากหากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดย่อมทำให้ธนาคารขาดรายได้จากดอกเบี้ย รวมถึงอาจสูญเสียเงินต้นบางส่วนหรือทั้งหมด จึงกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนความพอเพียงของเงินกองทุนของธนาคาร

ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีหนี้ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Loans) ตามงบการเงินเฉพาะธนาคารทั้งสิ้น 57,197 ล้านบาทหรือร้อยละ 2.8 จากสินเชื่อรวม เพิ่มขึ้นจาก 41,626 ล้านบาทหรือร้อยละ 2.1 ในปี 2557 (คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของหนี้ด้อยคุณภาพอยู่ในหัวข้อ MD&A) หนี้ด้อยคุณภาพเหล่านี้จำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ปรับโครงสร้างหนี้แล้วเสร็จและอยู่ระหว่างฟ่อนชำระตามเงื่อนไขร้อยละ 75.7 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการเจรจาร้อยละ 9.4 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการดำเนินคดีร้อยละ 6.8 และกลุ่มที่อยู่ระหว่างบังคับคดีร้อยละ 8.1

ธนาคารบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญทั้งสิ้น 63,541 ล้านบาทหรือร้อยละ 111.1 ของหนี้ด้อยคุณภาพ

#### 6. ความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบดุล

ภาระผูกพันที่ธนาคารมีกับลูกค้าและคู่ค้า จัดเป็นรายการนอกงบดุลตามมาตรฐานการบัญชี ซึ่งมีความเสี่ยงด้านตลาดและความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา (Counterparty Credit Risk) ที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญา ความเสียหายจากความเสี่ยงประเภทนี้มีโอกาสเกิดขึ้นกับคู่สัญญาทั้งสองฝ่าย ซึ่งแตกต่างจากความเสี่ยงด้านเครดิตโดยทั่วไป ที่ความเสียหายจะมีโอกาสเกิดขึ้นกับคู่สัญญาฝ่ายเดียว

ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีภาระผูกพันในการอาวัลและการค้ำประกันการกู้ยืมเงิน ภาระตามตัวแลกเงินค่าสินค้าเข้าที่ยังไม่ครบกำหนด และภาระผูกพันตามเลตเตอร์ออฟเครดิต รวมทั้งสิ้น 42,005 ล้านบาท (ลดลงร้อยละ 8.3 จากสิ้นปีก่อน)

ธนาคารป้องกันความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบดุล โดยการกำหนดให้ลูกค้าหรือคู่สัญญาตามภาระผูกพันนอกงบดุลที่กล่าวข้างต้นเป็นการให้สินเชื่อประเภทหนึ่ง ซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการอนุมัติสินเชื่อตามปกติ ธนาคารมีการควบคุมความเสี่ยงโดยกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งมีการติดตามความเสี่ยง โดยการติดตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้การคำนวณมูลค่าเทียบเท่าสินทรัพย์ในงบดุลสำหรับสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินนอกตลาด มีการประเมินมูลค่าตามวิธี Current Exposure ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงมูลค่ายุติธรรมในปัจจุบัน (Mark to Market) และมูลค่าความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Add-ons)

นอกจากนั้น ธนาคารยังป้องกันความเสี่ยงของธุรกรรมอนุพันธ์ (Derivatives) จากความผันผวนของราคาดอลลาร์ โดยการกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงประเภทต่างๆ เช่น Value at Risk (VaR) ค่าความอ่อนไหวต่อปัจจัยเสี่ยง (Sensitivities limits) ซึ่งรวมถึงปัจจัยความเสี่ยงของ Option ระดับผลขาดทุน (Loss Triggers) และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test)

## 7. ความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์

เนื่องจากหลักประกันของสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นอสังหาริมทรัพย์ หากตลาดอสังหาริมทรัพย์ซบเซาและราคาอสังหาริมทรัพย์ลดต่ำลง ก็ย่อมจะมีผลกระทบต่อมูลค่าหลักประกันของธนาคาร ซึ่งอาจทำให้ธนาคารมีส่วนสูญเสียเมื่อเกิดปัญหานี้ด้วยคุณภาพสูงขึ้น ธนาคารจึงกำหนดนโยบายการประเมินมูลค่าหลักประกัน และอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ หรือซื้อจากการขายทอดตลาดขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต โดยมุ่งหวังให้มูลค่าหลักประกันและ NPA สะท้อนมูลค่าที่แท้จริงตามสถานะที่เป็นปัจจุบัน สำหรับการนำมูลค่ามาใช้ในการคำนวณปริมาณเงินสำรองให้เพียงพอรองรับความเสียหายและใช้ในการคำนวณการดำรงเงินกองทุนของธนาคารรวมถึงเพื่อใช้พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ธนาคารบริหารความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน ด้วยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันข้างต้น โดยกำหนดให้สินเชื่อที่มีวงเงินตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป จะต้องประเมินเพื่อทบทวนมูลค่าหลักประกันใหม่ทุก 5 ปี และสำหรับลูกหนี้ด้วยคุณภาพ กำหนดนโยบายให้มีการประเมินมูลค่าหลักประกันทุก 3 ปี แต่หากต้องมีการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าหลักประกัน เช่น ปรับโครงสร้างหนี้ จะต้องมีการประเมินเพื่อสะท้อนมูลค่าที่แท้จริง ตามสถานะที่เป็นปัจจุบันมาแล้วไม่เกิน 1 ปี ส่วนทรัพย์สินที่ได้มาจากการตีโอนชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาด (NPA) กำหนดให้มีการประเมินมูลค่าทุกปี ในด้านผู้ประเมินมูลค่าหลักประกันธนาคารได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ให้ใช้ผู้ประเมินราคาภายในสำหรับทุกระดับวงเงิน โดยผู้ประเมินภายในมีความเป็นอิสระจากฝ่ายงานอนุมัติสินเชื่อ เพื่อให้มีความโปร่งใสและป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ทั้งนี้ ธนาคารมอบหมายให้ผู้ประเมินภายในเป็นผู้ติดตามการเคลื่อนไหวของราคาสังหาริมทรัพย์ในท้องตลาดอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่มิเหตุอันควรเชื่อได้ว่าราคาตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไป เกินกว่าร้อยละ 20 ในรอบ 1 ปี ให้ ผู้ประเมินมูลค่าภายในของธนาคาร แจ้งโดยพลัน เพื่อให้ธนาคารพิจารณาทบทวนมูลค่าหลักประกันต่อไป

#### 8. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนย่อมส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศของธนาคาร ธุรกิจของธนาคารที่อาจจะเกิดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงค่าของเงินตราต่างประเทศ มีทั้งธุรกรรมการค้าเงินตราต่างประเทศ (Proprietary Trading) และธุรกรรมซึ่งธนาคารทำกับลูกค้าเกี่ยวกับการโอนเงิน รวมทั้งการชำระเงินที่เกี่ยวข้องกับการค้าและการลงทุนต่างประเทศ ทำให้ธนาคารอาจจะมีฐานะเงินตราต่างประเทศเป็นเจ้าหนี้สุทธิ หรือลูกหนี้สุทธิ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งหากค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับเงินตราต่างประเทศที่ธนาคารมีฐานะเป็นเจ้าหนี้สุทธิ ก็จะทำให้เกิดผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน แต่ในทางตรงกันข้าม หากค่าเงินบาทอ่อนค่าลง ก็จะทำให้เกิดผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน และในกรณีที่ธนาคารมีฐานะเป็นลูกหนี้สุทธิ หากค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น ก็จะทำให้เกิดผลกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน และจะเกิดขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน หากค่าเงินบาทอ่อนค่าลง

ธนาคารป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ด้วยการกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสูงสุดจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยเพดานความเสี่ยงมีทั้งประเภทที่เป็นค่าการคำนวณทางสถิติ ได้แก่ Value at Risk และประเภทที่เป็นจำนวนเงิน เช่น Intra-day Position, Overnight Position และระดับผลขาดทุน (Loss Triggers) เป็นต้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ธนาคารมีฐานะเงินตราต่างประเทศ เป็นลูกหนี้สุทธิเป็นจำนวนเงินเทียบเท่าเงินดอลลาร์สหรัฐฯทั้งสิ้น 292 ล้านดอลลาร์ และมีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 41.06 ล้านบาท

#### 9. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นดอกเบี้ยรวมถึงมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร โดยธนาคารมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ

- **Repricing Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระยะเวลาครบกำหนดในการปรับอัตราดอกเบี้ยระหว่างสินทรัพย์และหนี้สินไม่สอดคล้องกัน อาทิ เมื่อกำหนดให้ปัจจัยอื่นๆ คงที่ หากธนาคารมีสินทรัพย์ที่สามารถปรับอัตราดอกเบี้ยได้เร็วกว่าหนี้สิน (Positive Gap) หากอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น ก็จะทำให้ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น หรือในทางตรงกันข้าม หากธนาคารมีสินทรัพย์ที่สามารถปรับอัตราดอกเบี้ยได้ช้ากว่าหนี้สิน (Negative Gap) หากอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น ก็จะทำให้ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยลดลง เป็นต้น

- **Yield Curve Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่อัตราดอกเบี้ยตามระยะเวลาครบกำหนดที่แตกต่างกัน เปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน
- **Basis Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่อัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์และหนี้สิน อยู่บนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงที่แตกต่างกัน เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ อัตราดอกเบี้ยการกู้ยืมระหว่างธนาคาร อัตราดอกเบี้ย THBFIX เป็นต้น เมื่ออัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ก็จะทำให้อัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์และหนี้สินที่อยู่บนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเหล่านั้น เปลี่ยนแปลงแตกต่างกันด้วย
- **Option Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่มี Option แฝงอยู่ในรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุล การใช้สิทธิตาม Option อาจกระทบต่อการบริหารรายได้และต้นทุนของอัตราดอกเบี้ยของธนาคาร เช่น เงินฝากมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ตามระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หากอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว ผู้ฝากก็อาจจะถอนเงินฝากก่อนระยะเวลาครบกำหนด ซึ่งทำให้ธนาคารมีต้นทุนสูงขึ้นเร็วกว่าที่คาด เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ธนาคารมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของฐานะในบัญชีเพื่อการค้าและในบัญชีเพื่อการธนาคาร โดยกิจกรรมในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีเพดานการรับความเสี่ยงประเภท Value at Risk (VaR), Basis Point Value ความอ่อนไหวต่อ Yield Curve, Basis risks และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress testing) ส่วนบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ย โดยวัดเป็นร้อยละของรายได้และเงินกองทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 74.59 ล้านบาท สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) ความเสี่ยงเมื่ออัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ต่อปีเท่ากันทุกระยะเวลามีผลกระทบต่อยาได้ดอกเบี้ยสุทธิเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนเงิน 327 ล้านบาทภายในระยะเวลา 1 ปี และมีผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจลดลงเป็นจำนวนเงิน 5,816 ล้านบาท

## 10. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดประเภทหนึ่งของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากโดยทั่วไปธนาคารพาณิชย์อาศัยเงินทุนระยะสั้นจากการระดมเงินฝาก ทั้งในรูปแบบเงินฝากประจำ และเงินฝากที่สามารถถอนได้โดยไม่มีกำหนดเวลา เช่น เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากเดินสะพัด ในขณะเดียวกันธนาคารใช้เงินทุนดังกล่าวนี้ในการปล่อยสินเชื่อ ซึ่งมักจะมีระยะเวลากว่าเงินฝาก และหรือไม่สามารถเรียกคืนได้ก่อนระยะเวลาครบกำหนด จึงทำให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง จากการที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์ให้เป็นเงินสดได้ทันกับระยะเวลาครบกำหนดของหนี้สิน

ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการรักษาระดับความสมดุลของแหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้ไปของเงินทุน โดยคำนึงถึงทั้งในด้านต้นทุน รายได้ และระยะเวลาของเงินทุนทั้งที่ได้มาและใช้ไป โดยมุ่งเน้นการบริหารเงินทุนให้สอดคล้องกัน และเป็นไปตามสภาวะตลาดมากที่สุด โดยมีได้อาศัยหรือพึ่งพิงแหล่งที่มาจากแหล่งหนึ่งแหล่งใดโดยเฉพาะ ธนาคารใช้เงินฝากเป็นแหล่งเงินทุนหลักของธนาคาร โดยธนาคารมีกลยุทธ์ในการสร้างฐานเงินฝากที่มีความมั่นคงให้คงอยู่กับธนาคารในทุกสภาวะการณ์

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ธนาคารมีนโยบายในการถือครองสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง (Liquid Assets) ในระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจในภาวะปกติเพื่อรองรับธุรกรรมที่เกิดขึ้นจากการให้บริการด้านต่างๆ ของธนาคารภายใต้ต้นทุนที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ธนาคารยังจัดทำและดูแลติดตามรายงานประมาณการกระแสเงินสดเข้าออกภายใต้การดำเนินธุรกิจภาวะปกติและภาวะวิกฤต ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารถูกบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้

ธนาคารกำหนดนโยบายในการรักษาอัตราส่วนสภาพคล่องรายวันให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (คำนวณจากสินทรัพย์สภาพคล่องรวมต่อเงินฝากและตั๋วแลกเงินรวม) ซึ่งอยู่ในระดับสูงกว่าที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 6 โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2558 ธนาคารมีสินทรัพย์สภาพคล่องทั้งสิ้นร้อยละ 28.83 ของเงินฝากรวมและตั๋วแลกเงิน ทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารมีสภาพคล่องอยู่ในระดับเพียงพอต่อสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉิน

## 11. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ทางการเงิน และเสถียรภาพของธนาคาร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจด้านกลยุทธ์ที่มีความผิดพลาด การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม หรือการที่ธนาคารไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี ได้อย่างทันทั่วถึง

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คณะกรรมการธนาคารได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยธนาคารได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ อันประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การปรับเปลี่ยนและแก้ไข 3) การดำเนินการและติดตามผล 4) การประเมินผลและข้อเสนอแนะ ทั้งนี้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธนาคารสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่กระบวนการประเมินความเสี่ยงทางด้านการกลยุทธ์จัดทำขึ้นเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก และภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

ปัจจุบันกลุ่มยุทธศาสตร์องค์กรและพัฒนาธุรกิจ รับผิดชอบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการธนาคารตลอดจนผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดและทบทวนแผนกลยุทธ์รวมถึงให้คำแนะนำที่จำเป็น นอกจากนี้กลุ่มยุทธศาสตร์องค์กรและพัฒนาธุรกิจ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อีกด้วย

## 12. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ธนาคารได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หรือความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอ้างอิงจากคำจำกัดความของคณะกรรมการบาเซิลด้านกำกับดูแลสถาบันการเงิน (Basel II) ว่าหมายถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอ หรือความล้มเหลวของกระบวนการภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือจากเหตุการณ์ภายนอก โดยรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย และผลกระทบต่อชื่อเสียงอันเกิดจากรiskด้านการดำเนินงาน แต่ไม่รวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอยู่ในหัวข้อ 14) ซึ่งปัจจัยในการเกิดความเสี่ยงอาจจะมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร กระบวนการ ระบบงาน ผลิตภัณฑ์ ภัยธรรมชาติ จลาจล เป็นต้น

ธนาคารตระหนักว่าความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเป็นปัจจัยเสี่ยงหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ และให้ความสำคัญอย่างมากในการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและมีการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเสมอมา

หน่วยงานต่างๆ ของธนาคารมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของตน โดยใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารมีการนำมาใช้ โดยจะต้องระบุความเสี่ยงที่สำคัญ ประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม และกำหนดแผนในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เหมาะสมกับธุรกิจ (Risk and Control Self Assessment - RCSA) โดยในปีที่ผ่านมา ธนาคารได้มีการทบทวนความเสี่ยงที่ทำมาในรอบที่แล้ว พร้อมทั้งมีการสรุปความเสี่ยงระดับธนาคารต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงนั้นๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญ หน่วยงานจะระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator – KRI) เพื่อติดตามให้แน่ใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือให้เกิดการจัดการแก้ไขอย่างทันทั่วถึงที่ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น นอกจากจะมีกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบแล้วธนาคารยังทำการเก็บข้อมูลไว้เป็นกรณีศึกษาเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้นๆ

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุม กำหนดให้ต้องมีการทบทวนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะประเมินความเสี่ยงใหม่หรือการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพและทำให้ความเสี่ยงเดิมมีความเสี่ยงที่สูงขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อเห็นชอบและกำหนดแผนจัดการเพื่อกำจัดหรือลดความเสี่ยงดังกล่าว

ในปี 2558 ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์วิกฤตต่างๆ ธนาคารได้มีการปรับปรุงแผนบริหารจัดการวิกฤตการณ์ (Crisis Management Plan) เพื่อใช้ในการรับมือกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการบริหารจัดการวิกฤตการณ์ ในตลอดปีที่ผ่านมา

### 13. ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางการ

ธนาคารมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับกฎหมายกฎเกณฑ์ทางการและระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานทางการหลายหน่วยงาน อาทิ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและหน่วยงานอื่นๆ

ธนาคารมีหน่วยงานกำกับและควบคุมทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ชี้แจงและให้ความเห็นในเรื่องกฎเกณฑ์ทางการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการ และระเบียบปฏิบัติงานภายในของธนาคาร และมีการรายงานความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญ ต่อผู้บริหารระดับสูงและ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

### 14. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของสาธารณชน ซึ่งยากแก่การระบุหรือประเมินได้อย่างชัดเจน เพราะอาจจะได้รับอิทธิพลหรือเกี่ยวพันกับประเด็นทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในขณะหนึ่งขณะใด รวมถึงเกี่ยวข้องกับความคาดหวังที่มีต่อธนาคารเป็นการเฉพาะด้วย

ในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ธนาคารจึงยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ เพื่อให้ได้รับข้อมูลจากหลายแง่มุมและหลากหลายประสบการณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่อาจเกิดขึ้นได้

คณะกรรมการธนาคาร กำหนดแนวทางการพิจารณาสนับสนุนธุรกิจที่อาจเป็นประเด็นทางสังคม โดยจำแนกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่แรก ในกรณีที่ธนาคารและบริษัทในเครืออาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจที่อาจเป็นประเด็นทางสังคม ผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องขอความเห็นชอบในเบื้องต้นจากประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ก่อนที่จะเริ่มติดต่อเพื่อทำธุรกรรมนั้น เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการทำธุรกิจ และรายงานให้นายกกรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการสรรหา คำตอบแทนและบรรษัทภิบาลทราบ และขั้นตอนที่สอง เมื่อจะมีการอนุมัติการทำธุรกรรม คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติธุรกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียง



ทั้งนี้ ต้องได้รับความเห็นชอบจากนายกรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการสรรหา  
ค่าตอบแทนและบรรษัทภิบาล

ทั้งนี้ สายงานกิจกรรมเพื่อสังคมและสื่อสารองค์กรของธนาคารมีหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในการ  
เป็นศูนย์กลางในการติดตามและประสานงานกับกลุ่มงานต่างๆ ที่มีหน้าที่ประเมินและติดตามปัจจัยเสี่ยง  
ด้านชื่อเสียงของธนาคาร ได้แก่

1. ธุรกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง
2. การดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์กรกำกับดูแล
3. การถูกร้องทุกข์จากลูกค้า หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพและบริการของ  
ธนาคาร
4. การมีเหตุการณ์ที่เป็นการเสื่อมเสียอันเกิดจากพนักงาน
5. ข่าวสารในเชิงลบของธนาคารที่ปรากฏในสื่อต่างๆ
6. สถานะความแข็งแกร่งทางการเงินและความน่าเชื่อถือของธนาคาร

โดยรวบรวมผลการประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในภาพรวมและรายงานการประเมินความเสี่ยง  
ด้านชื่อเสียงของธนาคารต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและคณะกรรมการบริหารของธนาคาร

## 15. ความเสี่ยงจากความพอเพียงของเงินกองทุน

หลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกในปี 2551 คณะกรรมการบาเซลด้านกำกับดูแลสถาบันการเงิน ได้  
ประกาศใช้แนวทางการกำกับดูแลเกณฑ์ใหม่เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นในภาคธุรกิจธนาคาร หรือที่  
เรียกว่า “Basel III” เมื่อเดือนธันวาคม 2553 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของฐานะ  
เงินกองทุนและกำหนดกรอบในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)  
ได้นำกรอบดังกล่าวมาใช้กับธนาคารพาณิชย์ของไทยเพื่อให้มีมาตรฐานเปรียบเทียบได้กับสถาบันการเงิน  
ในต่างประเทศ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 ซึ่งเป็นกรอบเวลาเดียวกับการเริ่มใช้ Basel III ธนาคารพาณิชย์  
ไทยเริ่มดำรงเงินกองทุนตามเกณฑ์ใหม่ โดยถูกกำหนดให้ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงไม่  
ต่ำกว่าอัตราร้อยละ 8.5 แบ่งเป็นเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น (Common Equity Tier 1,  
CET1) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 4.5 และเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6 นอกจากนี้ ธปท. ยังมี  
แนวทางที่จะกำหนดให้มีการดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Conservation  
buffer) ซึ่งกำหนดให้ดำรงเพิ่มจาก CET1 อีกในอัตราร้อยละ 2.5 ของสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น โดยกำหนดให้  
ทยอยดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มร้อยละ 0.625 ต่อปี เริ่มตั้งแต่ 1 มกราคม 2559 จนครบกำหนดในวันที่ 1  
มกราคม 2562 หากธนาคารพาณิชย์ใดไม่สามารถดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มตามที่กำหนด อาจมี  
ข้อจำกัดในเรื่องวิธีการจัดสรรกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์ อาทิเช่น การจ่ายเงินปันผล การจ่ายโบนัส  
พนักงานที่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงาน และการซื้อหุ้นคืน เป็นต้น

ตั้งแต่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นมา ธนาคารได้ใช้หลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนแบบใหม่ของ Basel III ทั้งในระดับธนาคาร และในเวลาเดียวกันยังได้นำมาปฏิบัติในระดับกลุ่มธุรกิจทางการเงินก่อนกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ธนาคารยังคงใช้วิธีมาตรฐาน (Standardized Approach) ในการวัดความเสี่ยงพหุของเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับธุรกรรมฐานะในบัญชีเพื่อการค้า และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยที่ ธนาคารยังคงบริหาร ติดตามผล และรายงานฐานะของเงินกองทุนผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงพหุของเงินกองทุน (ICAAP) รวมถึงการจัดทำประมาณการความต้องการเงินกองทุนในอนาคต และการทดสอบภาวะวิกฤติ รวมถึงยังได้มีการกำหนดเป้าหมายอัตราส่วนเงินกองทุนในรายงาน ICAAP เพื่อสะท้อนเป้าหมายของเงินกองทุนต่อระดับความเสี่ยงที่ต้องการ และมีการจัดส่งรายงานแก่ธปท.เป็นประจำในช่วงเดือนมีนาคมของทุกปี นอกจากนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมบทบาทของนักลงทุนและกลไกตลาดธนาคารยังมีการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงพหุของเงินกองทุน ปริมาณความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญตามหลักเกณฑ์ Pillar III ของธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งส่วนของธนาคารและกลุ่มธุรกิจการเงิน ผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารทุกครึ่งปี

ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2558 ธนาคารรายงานฐานะเงินกองทุนรวมภายใต้เกณฑ์ Basel III จำนวน 316 พันล้านบาท ประกอบด้วย CET1/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 257 พันล้านบาท (ร้อยละ 14.0 ของสินทรัพย์เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สอง จำนวน 59 พันล้านบาท (ร้อยละ 3.2 ของสินทรัพย์เสี่ยง) สำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน มียอดเงินกองทุนรวมจำนวน 325 พันล้านบาท โดยนับเป็น CET1/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 265 พันล้านบาท (ร้อยละ 14.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สองจำนวน 59 พันล้านบาท (ร้อยละ 3.2 ของสินทรัพย์เสี่ยง)

อนึ่ง หากพิจารณารวมผลกำไรสำหรับงวดครึ่งปีหลังของปี 2558 ธนาคารจะมีอัตราส่วน CET1/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 14.9 และสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงินจะมีอัตราส่วน CET1/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 15.0

จากข้อมูลข้างต้น ธนาคารเชื่อมั่นว่าสถานะเงินกองทุนที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเพียงพอที่จะสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และรองรับกฎเกณฑ์เงินกองทุนใหม่รวมถึงมีเงินกองทุนเพียงพอในสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

	(ล้านบาท)	
หลักเกณฑ์ Basel III (รายงานการกำกับแบบรวมกลุ่ม)	2558	2557
เงินกองทุนชั้นที่ 1	265,491	243,919
เงินกองทุนชั้นที่ 2	59,140	57,835
<b>เงินกองทุนรวม</b>	<b>324,631</b>	<b>301,754</b>
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง (ขั้นต่ำ 6.00%)	14.1%	13.7%
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 2 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง	3.2%	3.3%
อัตราส่วนเงินกองทุนรวมต่อสินทรัพย์เสี่ยง (ขั้นต่ำ 8.50%)	17.3%	17.0%
รวมสินทรัพย์เสี่ยง	1,880,484	1,776,687

### ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น

ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้นอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่คาดจากการลงทุน โดยผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นอยู่ในรูปของเงินปันผลและ/หรือกำไรส่วนเกินทุน สำหรับเงินปันผลเป็นผลโดยตรงจากผลประกอบการของธนาคาร หากธนาคารรายงานผลประกอบการที่ดี ผู้ถือหุ้นควรจะคาดได้ว่าจะได้รับเงินปันผลตามที่ได้กำหนดในนโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคารในอัตราร้อยละ 30-50 ของกำไรสุทธิตามงบการเงินรวม ส่วนกำไรส่วนเกินทุนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเพียงประการเดียว คือ ราคาหุ้นของธนาคาร ซึ่งเป็นผลจากหลายปัจจัย เช่น ผลการดำเนินงานของธนาคาร แนวโน้มเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ แนวโน้มเสถียรภาพทางการเมืองในประเทศ กระแสเงินทุนจากต่างประเทศทั้งกระแสเงินทุนไหลเข้าและกระแสเงินทุนไหลออก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคาร

ผลการดำเนินงานของธนาคารเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่อยู่ในการควบคุมของธนาคารซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธนาคารได้รายงานผลประกอบการที่สอดคล้องหรือดีกว่าการคาดการณ์ของตลาด ทั้งนี้ในช่วงต้นปีของแต่ละปีธนาคารจะประกาศเป้าหมายทางการเงิน ดังนั้น ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น คือ การที่ธนาคารอาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งการจ่ายเงินปันผลและราคาหุ้น แต่ความเสี่ยงเหล่านี้สามารถลดลงได้จากการที่ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินงานธุรกิจที่ชัดเจน รวมทั้งมีกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะกลาง สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินประจำปี นอกจากนี้ ธนาคารยังสามารถสร้างผลประกอบการซึ่งมีผลกำไรสูงสุดในกลุ่มสถาบันการเงินของไทยท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง และถึงแม้ว่าผลประกอบการในอดีตไม่สามารถรับประกันถึงผลประกอบการในอนาคต แต่สามารถแสดงถึงสถานะทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ของธนาคารและคุณภาพของคณะผู้บริหาร ทั้งนี้ธนาคารคาดว่าธนาคารจะอยู่ในสถานะที่พร้อมจะเผชิญกับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกได้ดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้นอาจเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ลดสัดส่วนการถือครองหุ้นในปริมาณมากอย่างมีนัยสำคัญ และส่งผลกระทบต่อด้านลบกับราคาหุ้นของธนาคาร เนื่องจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 2 รายของธนาคาร มีสัดส่วนการถือครองหุ้นค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับจำนวนหุ้นทั้งหมด อย่างไรก็ตามธนาคารคาดว่าจะมีผลกระทบในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากหุ้นของธนาคารมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (Market Capitalization) สูงเป็นอันดับต้นๆ ในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้หุ้นของธนาคารเป็นหนึ่งในหุ้นที่มีสภาพคล่องสูงและยังมีมูลค่าการซื้อขายในระดับสูง ทั้งนี้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งสองรายได้ถือครองหุ้นของธนาคารมาเป็นระยะเวลานาน และไม่ได้แสดงความประสงค์ว่าจะลดสัดส่วนการถือครองหุ้นแต่อย่างใด

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

## 1. สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

## ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 2557 การเปลี่ยนแปลงของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิมีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	2558	2557
ที่ดิน	19,293	13,905
อาคาร	23,843	23,400
อุปกรณ์	23,017	21,431
อื่นๆ	672	438
รวม	66,825	59,174
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(26,498)	(24,891)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(339)	(507)
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	39,988	33,776

## สัญญาเช่าและสัญญาบริการระยะยาว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 และ 2557 ภาระที่จะต้องจ่ายค่าเช่าและค่าบริการในอนาคตสำหรับสัญญาเช่าและสัญญาบริการระยะยาวมีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	ระยะเวลา	2558	2557
ที่ดินและ/หรืออาคาร	ภายใน 1 ปี	1,974	1,859
	1-5 ปี	1,617	1,682
	5 ปีขึ้นไป	192	192
อุปกรณ์สำนักงาน	ภายใน 1 ปี	83	3
	1-5 ปี	-	2
รถยนต์	ภายใน 1 ปี	209	241
	1-5 ปี	617	305
<b>Total</b>		<b>4,692</b>	<b>4,284</b>

## 2. เงินให้สินเชื่อ

ณ 31 ธันวาคม 2558 เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมดอกเบี้ยค้างรับ) มีจำนวน 1,833,406 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 56,271 ล้านบาท (ร้อยละ 3.2) จากสิ้นปี 2557

### นโยบายการการจัดชั้นสินทรัพย์

นโยบายการการจัดชั้นสินทรัพย์ของธนาคารเป็นไปตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 31/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 ซึ่งกำหนดให้ธนาคารมีนโยบายในการจัดชั้น การกันเงินสำรองและการตัดจำหน่ายหนี้สูญเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้ธนาคารมีการกันเงินสำรองอย่างเพียงพอ สามารถรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ธนาคารถือครองอยู่

### สินทรัพย์จัดชั้นของธนาคาร

- สินเชื่อด้อยคุณภาพ (Gross Non-Performing Loans) – ธนาคารใช้หลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส.31/2551 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 เป็นเกณฑ์การพิจารณาเงินให้สินเชื่อด้อยคุณภาพซึ่งประกอบด้วย เงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน ชั้นสงสัย ชั้นสงสัยจะสูญ และสูญ จากงบการเงินรวมโดยรวมถึงรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน สินเชื่อด้อยคุณภาพดังกล่าว ณ 31 ธันวาคม 2558 มีจำนวน 58,996 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.9 ของเงินให้สินเชื่อ เพิ่มขึ้น 16,253 ล้านบาทจากปี 2557 ที่มีจำนวน 42,743 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.1
- ลูกหนี้เงินให้สินเชื่อจัดชั้น - ซึ่งแบ่งตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วย เงินให้สินเชื่อรวมดอกเบี้ยค้างรับ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ*	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2558	2557
ลูกหนี้จัดชั้นปกติ	1,745,381	1,675,361
ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	33,495	62,790
ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	24,985	16,709
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย	14,809	8,265
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ	19,281	17,824
<b>รวม</b>	<b>1,837,951</b>	<b>1,780,949</b>

\* หลังหักรายการดอกเบี้ยรับล่วงหน้า

- **สินทรัพย์จัดชั้น** – สินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์จัดชั้นตามแนวทางที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ เงินให้สินเชื่อ สถาบันการเงินและดอกเบี้ยค้างรับ เงินลงทุน ทรัพย์สินรอการขาย และสินทรัพย์อื่น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สินทรัพย์จัดชั้น	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2558	2557
สินทรัพย์จัดชั้นปกติ	1,952,707	1,927,992
สินทรัพย์จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	33,498	62,791
สินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	24,989	16,712
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัย	14,813	8,269
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญ	23,431	21,849
<b>รวม</b>	<b>2,049,438</b>	<b>2,037,613</b>

#### หลักเกณฑ์การตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเป็นประมาณการส่วนสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดจากสินเชื่อและรายการที่เกี่ยวข้อง ณ วันที่รายงาน ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขั้นต่ำได้ตั้งตามเกณฑ์ของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เกณฑ์ดังกล่าวกำหนดให้ธนาคารจัดชั้นเงินให้สินเชื่อทั้งหมดโดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท และมีการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับสินเชื่อแต่ละชั้นในอัตราที่กำหนดไว้โดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับราคาสูงสุดของหลักประกันที่จะนำมาใช้ในการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ เกณฑ์ดังกล่าวยังกำหนดให้ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเติมสำหรับลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญที่ยังไม่มีการฟ้องร้องดำเนินคดีหรือปรับโครงสร้างหนี้

นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้กำหนดให้ธนาคารและสถาบันการเงินต้องมีการสอบทานคุณภาพของเงินให้สินเชื่ออย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ธนาคารและบริษัทย่อยที่เป็นสถาบันการเงินจะต้องรายงานผลของการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประจำ

สำหรับลูกหนี้เงินให้สินเชื่อรายใหญ่ (Corporate loans) ธนาคารได้พิจารณาจากความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละรายจากประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา และพิจารณา มูลค่าของหลักประกันในกรณีที่คาดว่าแหล่งที่มาของการชำระหนี้จะเกิดจากการขายหลักประกัน สำหรับเงินให้สินเชื่อลูกหนี้ขนาดกลาง ขนาดย่อมและเงินให้สินเชื่อรายย่อย ธนาคารได้ใช้ข้อมูลทางสถิติของสินเชื่อในการวิเคราะห์ทางสถิติของการเลื่อนชั้นของเงินให้สินเชื่อ (Migration Analysis) เพื่อประมาณการการเสื่อมค่าของลูกหนี้และคำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับหนี้จัดชั้นสงสัย สำหรับลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน ตั้งแต่วันที่

1 กันยายน 2555 ธนาคารกักเงินสำรองเป็นกลุ่มหนี้ โดยพิจารณาจากผลขาดทุนจากประสบการณ์ในอดีตของสินเชื่อแต่ละชั้น

ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญที่สำรองประจำปีรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน หนี้สูญที่ได้รับคืนแสดงยอดสุทธิกับค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน

การตัดจ่ายลูกหนี้เป็นหนี้สูญนำไปลดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ธนาคารพิจารณาตัดหนี้สูญออกจากบัญชี สำหรับลูกหนี้ที่ธนาคารได้ติดตามทวงถามจนถึงที่สุดแล้วแต่ไม่ได้รับการชำระหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามประกาศและหนังสือชักชวนความเข้าใจของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การตัดลูกหนี้ออกจากบัญชี

ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2558	2557
ยอดต้นปี	59,014	59,942
โอนเข้าจากบริษัทย่อย	289	-
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	31,864	14,893
หนี้สูญตัดบัญชี	(26,594)	(15,843)
อื่น ๆ	204	22
ยอดปลายปี	64,777	59,014

ค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2558	2557
ยอดต้นปี	-	374
ลดลงระหว่างปี	-	(374)
ยอดปลายปี	-	-

## ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญจำแนกประเภทตามการจัดชั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	แบบรายสินเชื่อ				แบบรายกลุ่ม			รวม
	(สินเชื่อทั้งหมดยกเว้นลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน)				(ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน)			
	เงินให้สินเชื่อ และดอกเบี้ยค้าง รับ	อัตราที่ใช้ในการ			ยอดสุทธิที่ใช้ใน การตั้งค่าเผื่อนี้	ค่าเผื่อนี้สงสัย	รวม	
		ยอดสุทธิที่ใช้ใน การตั้งค่าเผื่อนี้	ตั้งค่าเผื่อนี้	สงสัยจะสูญ				
	รับ	สงสัยจะสูญ	(ร้อยละ)	จะสูญ***	สงสัยจะสูญ	จะสูญ***		
เงินสำรองชั้นค่าตามเกณฑ์ ธปท.								
- จัดชั้นปกติ	1,745,381	1,536,211 *	1	15,295	156,698	2,855	18,150	
- จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	33,495	23,404 *	2	469	8,875	1,856	2,325	
- จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	24,985	14,087 **	100	14,087	1,058	468	14,555	
- จัดชั้นสงสัย	14,809	7,801 **	100	7,712	641	275	7,987	
- จัดชั้นสงสัยจะสูญ	19,281	10,811 **	100	10,811	1,808	764	11,575	
รวม	1,837,951	1,592,314		48,374	169,080	6,218	54,592	
เงินสำรองส่วนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ธปท.								10,185
รวม							64,777	

\* สุทธิจากมูลค่าหลักประกันที่เป็นเงินสดและรายการใกล้เคียงเงินสด

\*\* สุทธิจากมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้หรือจากการจำหน่ายหลักประกัน

\*\*\* ไม่รวมค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

## ความเสี่ยงพอของการตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์ขั้นต่ำของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในปี 2558 เดิมธนาคารมีนโยบายการตั้งหนี้สงสัยจะสูญประมาณร้อยละ 0.75-0.80 ของสินเชื่อรวมในงบการเงินเฉพาะธนาคาร ส่วนใหญ่จากการคาดการณ์ว่าสภาพเศรษฐกิจไทยจะฟื้นตัวหลังจากภาวะชะงักงันในปี 2557 อย่างไรก็ตาม จากสภาพเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่ฟื้นตัว ทำให้ระดับการผิณัดชำระหนี้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2558 ธนาคารจึงได้ปรับเปลี่ยนนโยบายการตั้งหนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อเป็นร้อยละ 1.00-1.10 ในไตรมาส 2/2558 และในไตรมาส 3/2558 ธนาคารได้ตัดสินใจตั้งสำรองเพิ่มขึ้นจำนวน 11 พันล้านบาท จากระดับสำรองปกติในไตรมาส 3/2558 เป็นผลจากการที่ SSI และ SSI-UK ถูกจัดชั้นเป็นสินเชื่อด้วยคุณภาพในไตรมาส 3/2558 และ SSI-UK อยู่ภายใต้การพิทักษ์ทรัพย์ในช่วงต้นเดือนตุลาคม 2558 ในปี 2558 ธนาคารตั้งหนี้สงสัยจะสูญในงบการเงินเฉพาะธนาคารจำนวน 29,726 ล้านบาท และตามงบการเงินรวมจำนวน 29,723 ล้านบาท หรือร้อยละ 1.65 ของสินเชื่อรวม

## นโยบายการรับรู้รายได้ และลูกหนี้ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย

ธนาคารใช้เกณฑ์ค้างค้างในการรับรู้รายได้ดอกเบี้ยและส่วนลดจากเงินให้สินเชื่อ ยกเว้นดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อที่ค้างชำระนานเกินกว่า 3 เดือน ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน และดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ที่มีความไม่แน่นอนของความสามารถของลูกหนี้ในการจ่ายชำระจะถือเป็นรายได้ เมื่อได้รับชำระและจะบันทึกบัญชียกเลิกรายได้ดอกเบี้ยค้างรับที่รับรู้เป็นรายได้ไว้แล้วตาม



เกณฑ์ค้ำออกทั้งหมด ดอกเบี้ยจากรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินและจากเงินลงทุนรับรู้ตาม  
เกณฑ์ค้ำ

ธนาคารรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยใช้เกณฑ์ค้ำ

ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายได้สำหรับลูกหนี้ภายหลังการปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ตามเกณฑ์ค้ำ  
ค้ำเช่นเดียวกับเงินให้สินเชื่อที่กล่าวข้างต้น ยกเว้นหนี้ตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ที่อยู่ระหว่างการ  
ติดตามผลการปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ซึ่งจะรับรู้รายได้ตามเกณฑ์เงินสดจนกว่า  
ลูกหนี้จะปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับโครงสร้างหนี้ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 เดือนหรือ 3 งวดการชำระเงิน  
แล้วแต่ระยะเวลาใดจะนานกว่า

ในกรณีที่ดอกเบี้ยหรือส่วนลดได้คิดรวมอยู่ในตัวเงินหรือเงินให้สินเชื่อแล้ว ดอกเบี้ยหรือส่วนลด  
ดังกล่าวจะตัดหักไว้และตัดจำหน่ายเป็นรายได้เฉลี่ยเท่าๆ กัน ตลอดอายุของตัวเงินหรือระยะเวลาของเงิน  
ให้สินเชื่อ

### 3. ทรัพย์สินรอการขาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 การเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินรอการขายสุทธิมีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย	ยอดปลายปี
ทรัพย์สินที่ได้จากการชำระหนี้				
อสังหาริมทรัพย์	9,724	2,200	(1,126)	10,798
สังหาริมทรัพย์	694	6,696	(7,164)	226
รวม	10,418	8,896	(8,290)	11,024
อื่นๆ	298	418	(585)	131
รวมทรัพย์สินรอการขาย	10,716	9,314	(8,875)	11,155
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(995)	-	398	(597)
<b>รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ</b>	<b>9,721</b>	<b>9,314</b>	<b>(8,477)</b>	<b>10,558</b>

### 4. เงินลงทุน

ธนาคารได้จัดประเภทเงินลงทุนเป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค้า หลักทรัพย์เพื่อขาย หลักทรัพย์  
ที่จะถือจนครบกำหนด เงินลงทุนทั่วไปและเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยธนาคารแยกแสดง  
รายการในงบแสดงฐานะการเงินเป็นเงินลงทุน และเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

หลักทรัพย์เพื่อค้าเป็นหลักทรัพย์ที่ซื้อเข้ามาโดยมีความตั้งใจที่จะถือไว้เป็นระยะเวลานานเพื่อหากำไรจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ หลักทรัพย์เพื่อค้าแสดงตามมูลค่ายุติธรรม การเปลี่ยนแปลงของมูลค่ายุติธรรมบันทึกเป็นรายได้จากธุรกรรมเพื่อค้าสุทธิในกำไรหรือขาดทุน รายได้ดอกเบี้ยรับของหลักทรัพย์เพื่อค้าบันทึกตามเกณฑ์คงค้าง

ตราสารหนี้และตราสารทุนในความต้องการของตลาดที่ไม่จัดเป็นหลักทรัพย์เพื่อค้า หลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด และเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม จะถูกจัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย ซึ่งแสดงตามมูลค่ายุติธรรมโดยกำไรหรือขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นแสดงเป็นส่วนหนึ่งของส่วนของผู้ถือหุ้นมากกว่าหลักทรัพย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงหรือขายไป ตราสารหนี้ที่ธนาคารมีความตั้งใจและมีความสามารถที่จะถือจนครบกำหนดถูกจัดประเภทเป็นหลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงตามราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้นโดยตรงเข้าในกำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ย จะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ตราสารทุนที่ไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงตามราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในงบการเงินเฉพาะธนาคารบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

เงินลงทุนในบริษัทร่วมในงบการเงินรวมบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ได้มาจากการปรับโครงสร้างหนี้ และได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ถือหุ้นเกินอัตราที่กฎหมายกำหนดแสดงไว้ในเงินลงทุนทั่วไปและหลักทรัพย์เพื่อขาย โดยมีได้บันทึกเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียและมีได้จัดทำงบการเงินรวม

ในกรณีที่หลักทรัพย์เกิดการด้อยค่า ผลขาดทุนจากการด้อยค่าจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

#### การจำหน่ายเงินลงทุน

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชีและรวมถึงกำไรหรือขาดทุนสะสมจากการตีราคาหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้น จะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่ธนาคารและบริษัทย่อยจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับใช้กับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนที่เหลืออยู่ทั้งหมด

## การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์

ตราสารหนี้ที่ธนาคารมีความตั้งใจและมีความสามารถที่จะถือจนครบกำหนดถูกจัดประเภทเป็นหลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงตามราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ขายโดยตรงเข้าไปในกำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ย จะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุน โดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ตราสารหนี้ที่ไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงตามราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

การตั้งสำรองเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์: พิจารณาตามหลักเกณฑ์การด้อยค่าของหลักทรัพย์ตามมาตรฐานบัญชี ณ 31 ธันวาคม 2558 ธนาคารตั้งสำรองเงินลงทุนหลักทรัพย์ตราสารหนี้และตราสารหนี้รวมทั้งสิ้น 224 ล้านบาท (งบการเงินรวม) ซึ่งธนาคารเชื่อว่าเป็นระดับที่เพียงพอ

## นโยบายการลงทุนของธนาคาร

การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทต่างๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 แบ่งการบริหารจัดการการลงทุน ออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

### การลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ธนาคารจัดตั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินด้วยวัตถุประสงค์ในการเน้นการลงทุนระยะยาวในธุรกิจการเงิน และธุรกิจที่ให้บริการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารสนับสนุนให้บริษัทภายในกลุ่มฯ มีการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดของกลุ่มฯ และเพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรที่ดีที่สุดของประเทศ

### นโยบายการลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจอื่น

การลงทุนในธุรกิจนอกกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารมีเป้าหมายที่จะสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปแบบของเงินปันผล หรือการกำไรจากขายหลักทรัพย์ในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้าของธนาคาร

### การควบคุมดูแลการลงทุนและการบริหารความเสี่ยงจากการลงทุน

ธนาคารกำกับดูแลการลงทุนครอบคลุมทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและการดำเนินกิจการ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงทั้งในภาพรวมและรายบริษัท โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ นอกจากนั้น ธนาคารมีการส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการตัวแทนในบาง

บริษัทในกลุ่มธุรกิจอื่นที่ธนาคารลงทุน เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความคาดหวังของธนาคาร ธนาคารยังมีการส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการในทุกบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

#### ภาระผูกพันในทรัพย์สินของบริษัท

-ไม่มีภาระผูกพัน-

#### ที่ดินและอาคาร

บริษัทฯ มีที่ดิน และอาคาร ซึ่งใช้เป็นที่ตั้งสำนักงาน และสาขาเพื่อดำเนินธุรกิจ โดยไม่ติดภาระจำนองและจำนำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ดังนี้

รายการ	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่า (ล้านบาท)
ที่ดิน	เป็นเจ้าของ	19,293
อาคาร	เป็นเจ้าของ	23,843

#### 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ธนาคาร ไม่มีคดีข้อพิพาทซึ่งยังไม่สิ้นสุดและอาจกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของธนาคารที่มีจำนวนทุนทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนผู้ถือหุ้นสุทธิตามงบการเงิน ณ วันสิ้นปีบัญชี 2558

## 6. ข้อมูลทั่วไป

### ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ประเภทธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์

จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วย บริษัทมหาชนจำกัด ทะเบียนเลขที่ 0107536000102

เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2536

โทรศัพท์ 0-2544-1000

โทรสาร 0-2937-7721

Website www.scb.co.th

ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ 0-2777-7777

ศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจ 0-2722-2222

### นายทะเบียน

หุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
เลขที่ 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง  
กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2009-9000  
โทรสาร 0-2009-9476

หุ้นกู้ด้อยสิทธิ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ครั้งที่ 1/2555 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2565 เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร

ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนก่อนกำหนด กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2544-1000

หุ้นกู้ด้อยสิทธิ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ครั้งที่ 2/2555 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2567 เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร

ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนก่อนกำหนด กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2544-1000

Senior Unsecured Notes

Deutsche Bank Luxembourg SA

USD 400 million 3.9% due November 2016

2 Boulewarde Konrad Adenauer

L-1115 Luxembourg

Luxembourg

Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank Luxembourg SA
USD 1,100 million 3.375% due September 2017	2 Boulewarde Konrad Adenauer L-1115 Luxembourg Luxembourg Deutsche Bank Trust Company Americas 60 Wall Street, 27th Floor New York, New York 10005 United States
Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank Trust Company Americas
USD 750 million 3.5% due April 2019	60 Wall Street, 16th Floor New York, New York 10005 United States

**Fiscal Agent**

Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch
USD 400 million 3.9% due November 2016	Level 52, International Commerce Centre 1 Austin Road West, Kowloon Hong Kong
Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch
USD 1,100 million 3.375% due September 2017	Level 52, International Commerce Centre 1 Austin Road West, Kowloon Hong Kong
	Deutsche Bank Trust Company Americas 60 Wall Street, 27 <sup>th</sup> Floor New York, New York 10005 United States
Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch
USD 750 million 3.5% due April 2019	Level 52, International Commerce Centre 1 Austin Road West, Kowloon Hong Kong

ผู้สอบบัญชี

นายวินิจ ศิลามงคล

หรือ นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ

หรือ นางสาวพรณทิพย์ กุลสันติธำรงค์

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 3378

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4068

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4208

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไทย สอบบัญชี จำกัด

195 เอ็มไพร์ ทาวเวอร์ ชั้น 50-51 ถนนสาทรใต้

แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2677-2000

โทรสาร 0-2677-2222

การลงทุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในบริษัทอื่น

ณ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทที่ธนาคารถือหุ้นทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว มีดังต่อไปนี้

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น*
1	<b>ธนาคารกัมพูชาพาณิชย์</b> 26 Monivong Rd., Sangkat Phsar Thmei 2, Khan Daun Penh, Phnom Penh, Kingdom of Cambodia โทร. 001-855 (23) 426-145, 213-601-2 โทรสาร 001-855 (23) 426-116	ธนาคารพาณิชย์	หุ้นสามัญ	400,000	400,000	100.000%
2	<b>บริษัท บริหารสินทรัพย์ รัชโยธิน จำกัด</b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลัส เอ ชั้น 12 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-2477 โทรสาร 0-2544-2165	บริษัทบริหาร	หุ้นสามัญ	2,500,000	2,500,000	100.000%
3	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์สียจ จำกัด (มหาชน)</b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลัส ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 22 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2949-1800 โทรสาร 0-2949-1900	ให้บริการเรียก	หุ้นสามัญ	567,797,502	564,336,277	99.390%
4	<b>ธนาคารเวียดนาม</b> 2 Pho Duc Chinh Street, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam โทร. 001-84 (83) 821-0557, 821-0360, 821-5353, 821-5353-5 โทรสาร 001-84 (83) 821-0585	ธนาคารพาณิชย์	หุ้นสามัญ	610,000	610,000	100.000%
5	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์พลัส จำกัด</b> 1060 อาคาร 3 ชั้น 9, 10 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2792-3800 โทรสาร 0-2255-1565	ให้บริการเรียก	หุ้นสามัญ	100,000	100,000	100.000%

ลำดับ ที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น*
6	<b>บริษัท ธ.พ. ศูนย์ฝึกอบรม จำกัด</b> อาคารธนาคารไทยพาณิชย์ (สำนักงานใหญ่) เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-1702,1704,1707 โทรสาร 0-2544-1701	ศูนย์ฝึกอบรม	หุ้นสามัญ	5,490,000	5,490,000	100.000%
7	<b>บริษัท มหิธร จำกัด <sup>(2)</sup></b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า อีस्ट ชั้น 2 เลขที่ 18-19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2937-5400 โทรสาร: 0-2937-5437	บริหารอาคาร	หุ้นสามัญ	669,490	669,490	100.000%
8	<b>บริษัท สยามพีริแอด์ จำกัด</b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า เวสต์ เอ ชั้น 3 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2530-7500 โทรสาร 0-2530-7515-6	ศูนย์จำหน่ายและ	หุ้นสามัญ	1,000,000	1,000,000	100.000%
9	<b>บริษัท หลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด</b> เลขที่ 19 อาคาร 3 ชั้น 20-21, 101 อาคาร RCP ชั้น G ไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2949-1000 โทรสาร 0-2949-1001	ธุรกิจหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	200,000,000	200,000,000	100.000%
10	<b>บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด</b> เลขที่ 18 อาคาร 1 ไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ชั้น 7-8 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2949-1500 โทรสาร 0-2949-1501	จัดการกองทุน	หุ้นสามัญ	20,000,000	20,000,000	100.000%
11	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)</b> อาคารไทยพาณิชย์ (ชิดลม) อาคาร 1 ชั้น 4-10 เลขที่ 1060 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมกษะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2655-4000 โทรสาร 0-2256-1666	ประกันชีวิต	หุ้นสามัญ	66,500,000	65,948,600	99.171%
12	<b>บริษัท ศ.อ.ก จำกัด (มหาชน) <sup>(1)</sup></b> เลขที่ 9 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ชั้น 19 โซนซี ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-2301-4 โทรสาร 0-2544-3317	การพาณิชย์	หุ้นสามัญ	597,423,062	595,883,972	99.742%
13	<b>บริษัท สยามแซทิเนทเวอร์ค จำกัด <sup>(1) (3)</sup></b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 21 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	บริการสื่อสารผ่าน	หุ้นสามัญ	11,250,000	9,182,012	81.618%



ลำดับ ที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น*
14	บริษัท สยาม เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด <sup>(1) (2)</sup> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 1 เวสต์ เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	ที่ปรึกษาและวาง	หุ้นสามัญ	3,000,000	2,249,993	75.000%
15	บริษัท สยาม มีเดีย แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด <sup>(1)</sup> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 17-22 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	ธุรกิจด้านลงทุน	หุ้นสามัญ	7,000,000	2,333,800	33.340%
16	บริษัท ซูเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด <sup>(2)</sup> อาคารไทยพาณิชย์ปาร์ค พลาซ่า อีส์ต เลขที่ 18-19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-2301 โทรสาร 0-2544-3317	ธุรกิจศูนย์ข้อมูล	หุ้นสามัญ	200,000,000	50,000,000	25.000%
17	บริษัท เนชั่นเนลไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด 5/13 หมู่ที่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลคลองเกลือ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทร. 0-2558-7555 โทรสาร 0-2558-7566	ให้บริการระบบ	หุ้นสามัญ	500,000	99,000	19.800%
18	บริษัท ไทย ยู.เอส.เอส.เออร์ จำกัด <sup>(1)</sup> 39/98 หมู่ที่ 2 ถนนพระราม 2 ตำบลบางกระบือ อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 โทร. (034) 490-082-7	อุตสาหกรรม	หุ้นสามัญ	25,000,000	2,500,000	10.000%
19	บริษัท นวัตกรรม จำกัด เลขที่ 920/4 หมู่ 7 ตำบลแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย 57110 โทร. (053) 767-015 โทรสาร (053) 767-077	ธุรกิจเกษตร	หุ้นสามัญ	600,000	60,000	10.000%
20	บริษัท นันทวัน จำกัด เลขที่ 161 อาคารนันทวัน ชั้น 11 ซอยมหาดเล็กหลวง 3 ถนนราชดำริ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-2252-5200 โทรสาร 0-2252-5381	รับเหมาก่อสร้าง	หุ้นสามัญ	20,000	2,000	10.000%

หมายเหตุ

- \* ในกรณีที่มีการลงทุนทางอ้อมโดยบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป การลงทุนจะแสดงสัดส่วนการถือหุ้นและมูลค่าเงินลงทุนที่ธนาคาร และบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ลงทุนรวมกัน (ตามมาตรา 258 ของ พ.ร.บ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์)
- (1) บริษัทหยุดดำเนินการ จัดทะเบียนเลิกบริษัท หรืออยู่ระหว่างชำระบัญชี
- (2) บริษัทที่ลงทุนโดยธนาคารและบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
- (3) บริษัทที่ลงทุนโดยบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป