

ส่วนที่ 1

การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

วิสัยทัศน์

ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด (The Most Admired Bank)

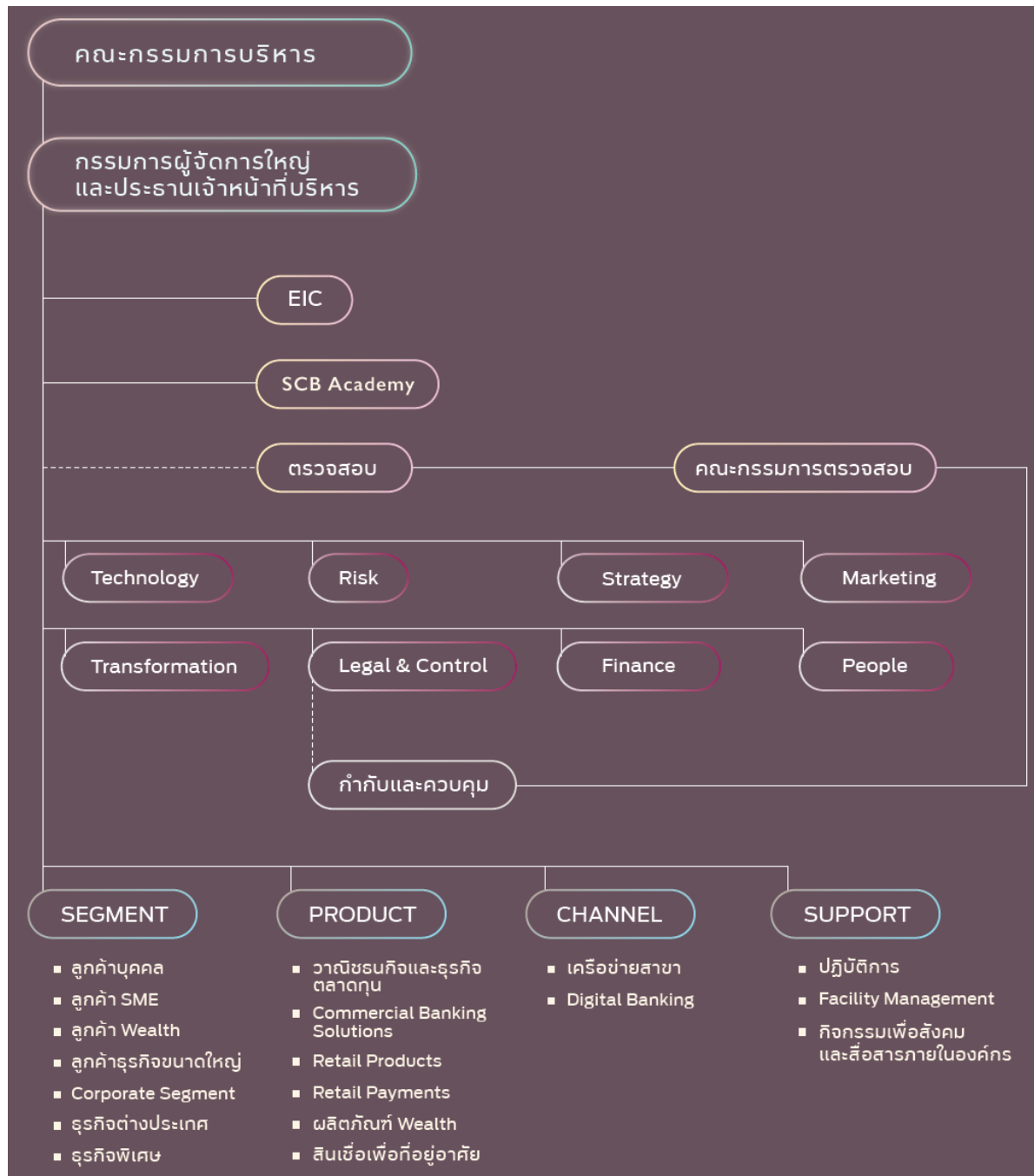
## ประวัติ

ธนาคารไทยพาณิชย์ก่อตั้งขึ้นโดยพระบรมราชานุญาตเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2449 และเป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรก ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจวบจนปัจจุบัน ธนาคารมีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นพระบรมวงศานุวงศ์หรือต่อมาคือสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ตลอดระยะเวลากว่า 110 ปีที่ผ่านมา ธนาคารไทยพาณิชย์มีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการเงินในประเทศไทยผ่านวิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการสนับสนุนอย่างแข็งแกร่งจากผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ทำให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จนทำให้ธนาคารในทุกวันนี้มีขนาดใหญ่ขึ้น มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น รวมทั้งแข็งแกร่งขึ้น

จากวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ธนาคารได้ทำการเพิ่มทุนด้วยการเข้าร่วมโครงการช่วยเหลือเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของกระทรวงการคลัง (มาตรการ 14 สิงหาคม 2541) ส่งผลให้ในเดือนพฤษภาคม 2542 กระทรวงการคลังและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ต่อมากระทรวงการคลังได้จัดตั้งกองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งขึ้นในปี 2546 และได้โอนหุ้นของธนาคารที่กระทรวงการคลังถืออยู่ให้กองทุนดังกล่าวในวันที่ 1 ธันวาคม 2546 ทั้งนี้ ณ วันที่ 8 มีนาคม 2561 กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งถือหุ้นของธนาคารในสัดส่วนร้อยละ 23.10 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในสัดส่วนร้อยละ 19.61 และกระทรวงการคลังในสัดส่วนร้อยละ 0.09

## โครงสร้างองค์กร

ณ วันที่ 1 มกราคม 2560



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### ภาพรวมธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรชั้นนำของประเทศ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการทางการเงินในประเทศที่กว้างขวางและครอบคลุมการให้บริการทางการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่มและทุกประเภทของผลิตภัณฑ์

นอกเหนือจากการให้บริการหลัก ซึ่งได้แก่ บริการเงินรับฝากและธุรกรรมที่เกี่ยวกับการให้สินเชื่อ ธนาคารมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยสำหรับลูกค้าบุคคล ธนาคารให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการบัตรเครดิต บัตรเดบิต บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการโอนเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนและการประกัน สำหรับลูกค้าธุรกิจ ธนาคารให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ (Business Cash Management) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อการค้าต่างประเทศ (Trade Finance) ผลิตภัณฑ์บริหารเงิน (Treasury Products) ผลิตภัณฑ์ทางตลาดตราสารหนี้และตลาดทุน บริการที่ปรึกษาทางการเงิน วนิชธนกิจ รวมถึงบริการทางการเงินอื่น ๆ นอกจากนี้ธนาคารมีบริษัทในเครือที่สำคัญ 3 บริษัทซึ่งให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด และบริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

(งบการเงินรวม, ร้อยละ)	2560	2559	2558
ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ และลูกค้า Corporate *	20	21	20
ลูกค้า SME **, **	14	16	14
ลูกค้าบุคคล และลูกค้า Wealth *	54	59	57
อื่น ๆ ***	12	4	9

\* ผลประกอบการของบริษัทในเครือที่สำคัญได้ถูกกระจายเข้าแต่ละกลุ่มลูกค้าตามความเหมาะสม

\*\* รวมลูกค้า Small SME

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

## การดำเนินงานในปี 2560

ปี 2560 เป็นอีกปีที่ท้าทายสำหรับธนาคารเนื่องจากธุรกิจสถาบันการเงินยังคงเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ของธนาคารที่จะปรับองค์กรและเทคโนโลยีเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทำให้ธนาคารมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีอย่างมาก และส่งผลให้กำไรสุทธิของธนาคารลดลง อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังสามารถรักษาความเป็นผู้นำในด้านผลกำไรสุทธิ

ในปี 2560 ธนาคารมีกำไรสุทธิตามงบการเงินรวมจำนวน 43.2 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 9.4 จากปี 2559 ซึ่งเป็นผลมาจากการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นโดยพิจารณาถึงหลักความระมัดระวัง รวมถึงจากการคาดการณ์ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ทางบัญชีที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2562 รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนทางด้านดิจิทัลของธนาคาร สำหรับรายได้รวมของธนาคารเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.2 จากปีก่อน จากการเติบโตของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ รายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิ และการเพิ่มขึ้นของกำไรจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ในขณะที่รายได้สุทธิจากการรับประกันภัยและกำไรจากเงินลงทุนลดลง

เงินให้สินเชื่อของธนาคารขยายตัวร้อยละ 4.9 จากปี 2559 ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายการเติบโตของสินเชื่อของธนาคารสำหรับปี 2560 ที่ร้อยละ 4-6 ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการเติบโตในสินเชื่อกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่และสินเชื่อบุคคล ในขณะที่สินเชื่อของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมค่อนข้างทรงตัวจากปีก่อน โดยอัตราส่วนสินเชื่อต่อคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2.83 ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2560 จากร้อยละ 2.67 ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2559 ขณะที่อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อต่อคุณภาพปรับตัวดีขึ้นเป็นร้อยละ 137.3 ในปี 2560 นอกจากนี้ เงินกองทุนอยู่ในระดับแข็งแกร่ง โดยเงินกองทุนตามกฎหมายภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III ตามงบการเงินรวม ณ สิ้นปี 2560 อยู่ที่ร้อยละ 17.7 ของสินทรัพย์เสี่ยง และเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นที่ร้อยละ 15.6

ธนาคารยังคงรักษาความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม รวมถึงเป็นผู้นำด้านเครือข่ายในการให้บริการลูกค้าทั่วประเทศ โดย ณ สิ้นปี 2560 ธนาคารมีสาขาจำนวน 1,153 แห่ง ATM 9,560 เครื่อง และศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 102 แห่ง

จากการที่ธนาคารเป็นธุรกิจการให้บริการ ธนาคารให้ความสำคัญอย่างมากกับการดูแลเอาใจใส่พนักงานควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันของลูกค้าของธนาคารให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งความผูกพันทั้ง 2 อย่างข้างต้นได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกผ่านวิธีการที่น่าเชื่อถือ โดยความผูกพันในระดับสูงทั้งจากลูกค้าและพนักงานทำให้ธนาคารมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารจะมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างยั่งยืน

## แผนกลยุทธ์ของธนาคาร

ธุรกิจสถาบันการเงินยังคงเผชิญกับสถานะการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป การแข่งขันจากคู่แข่งดิจิทัลรายใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากภาครัฐและกฎระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแล โดยความท้าทายเหล่านี้ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปีที่ผ่านมามีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (เช่น Blockchain, Big Data Analytics ปัญญาประดิษฐ์) ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อทั้งการใช้ชีวิตของผู้บริโภคและการดำเนินธุรกิจ ทำให้การแข่งขันของธนาคารในทุกวันนี้ไม่ได้เป็นการแข่งขันภายในกลุ่มธนาคารด้วยกันเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป บริษัทเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั่วโลก รวมถึงบริษัทโทรคมนาคมและบริษัทฟินเทคต่าง ๆ ได้เริ่มเข้ามาเสนอให้บริการทางการเงินในหลาย ๆ ด้านเสมือนหนึ่งเป็นธนาคาร จนทำให้ขอบเขตการแข่งขันของภาคธุรกิจการธนาคารไม่ชัดเจนอีกต่อไป

นอกจากนี้ธุรกิจธนาคารยังได้รับผลกระทบจากการปรับกฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องซึ่งทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมมีแนวโน้มลดลงอย่างมาก ดังนั้นธนาคารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขัน และความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ธนาคารยังคงบทบาทและความสัมพันธ์กับลูกค้า และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต

ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็น “ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด” หรือ “The Most Admired Bank” โดยตั้งแต่ปี 2559 ที่ผ่านมามีธนาคารได้เริ่มภารกิจยกระดับการเปลี่ยนผ่านองค์กรและการดำเนินงานของธนาคารภายใต้ภารกิจ SCB Transformation โดยมุ่งเน้นการปรับรากฐานขององค์กร (Foundation transformation) เป็นหลัก สำหรับในปี 2561 เป็นต้นไป ธนาคารต้องการเป็นธนาคารที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี โดยให้ความสำคัญกับการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ พร้อมทั้งเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าของธนาคาร โดยมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรและวิธีดำเนินธุรกิจของธนาคาร และประยุกต์รากฐานที่แข็งแกร่งขององค์กรกับการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เรียกว่า (Going Upside Down) ซึ่งมีกลยุทธ์หลัก 5 ด้าน ดังนี้

### 1. ลดต้นทุนการให้บริการ รวมถึงการปรับรูปแบบองค์กรให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Lean the organization)

ธนาคารตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับรูปแบบการทำงานพร้อมทั้งลดต้นทุนการให้บริการ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคและสถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อให้ลูกค้าทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงบริการของธนาคารได้อย่างทั่วถึงจากค่าบริการที่สอดคล้องกับต้นทุนที่ต่ำลง โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล และเครื่องอัตโนมัติเพิ่มมากขึ้น ผ่านการให้ความรู้ และการสร้างแรงจูงใจ อาทิ ค่าธรรมเนียมที่สอดคล้องกับต้นทุนที่ต่ำลงของช่องทางดิจิทัล อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนแนวคิดสังคมไร้เงินสดของภาครัฐบาล
- นำเทคโนโลยีมาช่วยยกระดับกระบวนการทำงานภายในรวมถึงขั้นตอนการให้บริการลูกค้า เพื่อปรับลดระยะเวลาในการทำงาน และเน้นย้ำถึงการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าของธนาคาร
- ปรับลดโครงสร้างและจำนวนเครือข่ายสาขาในรูปแบบเดิมอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า โดยคำนึงถึงศักยภาพในการเติบโต ขนาดธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม สาขาหรือช่องทางบริการอื่นในบริเวณเดียวกัน นอกจากนี้ธนาคารจะมีการขยายรูปแบบบริการของสาขารูปแบบใหม่ (ศูนย์บริหารความมั่งคั่ง ศูนย์ธุรกิจเอสเอ็มอี Service Center สาขาอัตโนมัติ) โดยเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่สาขามีหน้าที่ให้บริการทุกประเภทแก่ลูกค้าทุกกลุ่ม มาเป็นการให้บริการที่เฉพาะกลุ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม โดยมุ่งเน้นทั้งด้านการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน และการให้คำปรึกษาทางการเงิน/ทางธุรกิจ
- ปรับโครงสร้างพนักงานและลดจำนวนพนักงานในปริมาณที่เหมาะสม รวมถึงเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลและเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนธุรกรรมในช่องทางดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ทั้งนี้ธนาคารได้จัดทำแผนงานเพื่อดูแลพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการปิดสาขาในรูปแบบเดิม เช่น ทบทวนการมอบหมายงาน รวมถึงฝึกอบรมพนักงานเหล่านี้ให้มีความรู้และทักษะเพียงพอต่องานที่ได้รับมอบหมายใหม่

## 2. เพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบันและขยายฐานลูกค้าใหม่โดยเฉพาะลูกค้าบนระบบดิจิทัล (Digital acquisition)

ธนาคารมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และการขยายฐานลูกค้าบนระบบดิจิทัลให้เพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยธนาคารเชื่อว่าแม้จำนวนสาขาในรูปแบบเดิมจะลดลง แต่ด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ธนาคารจะสามารถเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงสร้างความพึงพอใจจากบริการที่ลูกค้าได้รับผ่านระบบดิจิทัลที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้าน โดยในปีที่ผ่านมาธนาคารได้พัฒนาแพลตฟอร์มบนมือถือ (SCB Easy App) ใหม่ พร้อมด้วยไลฟ์สไตล์แอปพลิเคชันเพื่อให้ธนาคารสามารถตอบโต้ภัยการใช้งานในชีวิตประจำวันของลูกค้ามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ธนาคารได้พัฒนาคิวอาร์โค้ด (QR Code) ภายใต้แนวคิด Lifestyle payment ด้วยการนำเสนอแคมเปญ “SCB Easy Pay - แม่มี Money Solution” สำหรับลูกค้าบุคคลทั่วไปในการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันในไตรมาสที่ 4 โดยบริการครอบคลุมใน 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มร้านค้าทั่วไป กลุ่มมหาวิทยาลัย กลุ่มตลาดสด กลุ่มคมนาคมขนส่ง และกลุ่มวัด รวมถึงนำเสนอแอปพลิเคชันสำหรับ

ร้านค้า “Merchant App” รองรับการชำระเงินแบบ QR Payment card scheme สำหรับในปี 2561 ธนาคารมีแผนการพัฒนาร้านค้าให้บริการด้านธุรกรรมทางการเงิน (financials) ให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าของธนาคารพร้อมทั้งเพิ่มการให้บริการที่ไม่ใช่ธุรกรรมทางการเงิน (non-financials) ผ่านพันธมิตร (strategic partners) เพื่อเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของลูกค้าให้มากที่สุด เริ่มจากขยายการชำระเงินระดับบุคคลกับร้านค้าทั่วไป (C2C) ผ่านแคมเปญ “SCB Easy Pay - แม่มีเงิน Money Solution” ต่อเนื่องจากปีที่แล้ว โดยครอบคลุมพื้นที่มากขึ้นทั่วประเทศโดยเฉพาะในหัวเมืองใหญ่ เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต หาดใหญ่ ขอนแก่น และเมืองเศรษฐกิจที่สำคัญอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนา “Merchant App” ให้สามารถรองรับการชำระเงินได้ครบทุกรูปแบบ ทั้ง Physical/Virtual credit card WeChatPay และ Alipay โดยมีแผนจะขยายฐานร้านค้าที่ใช้บริการเพิ่มขึ้นเป็น 500,000 ร้านค้า นอกจากนี้ธนาคารจะนำเทคโนโลยี API Gateway มาใช้เพื่อเชื่อมต่อกับพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้า และใช้การวิเคราะห์ขั้นสูง (advanced analytic) มาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น และเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการด้านสินเชื่อของธนาคารแบบครบวงจร ธนาคารมีแผนจะเพิ่มช่องทางการสมัครรับเงินสินเชื่อส่วนบุคคลทั่วไปสำหรับลูกค้าประเภทบุคคลธรรมดาและวงเงินสินเชื่อสำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม SCB Digital Lending บนแพลตฟอร์มบนมือถือ (SCB Easy App)

### 3. สร้างรายได้จากธุรกิจสินเชื่อที่มีผลตอบแทนสูง (High margin/ alternative lending)

เพื่อให้ลูกค้าทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงบริการสินเชื่อของธนาคารได้อย่างทั่วถึงและมากขึ้นกว่าเดิม ธนาคารจึงต้องการนำเสนอสินเชื่อทางเลือกใหม่ให้แก่ลูกค้า เช่น สินเชื่อส่วนบุคคลประเภทบัตรเครดิต สินเชื่อส่วนบุคคลไม่มีหลักประกัน สินเชื่อธุรกิจสำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (SSME) อีกทั้งปัจจุบันธนาคารยังมีสัดส่วนในธุรกิจสินเชื่อเหล่านี้ในจำนวนน้อย ธนาคารจึงเล็งเห็นถึงโอกาสในการทำธุรกิจสินเชื่อทางเลือกใหม่นี้ซึ่งมีผลตอบแทนสูง (High margin/ alternative lending) ด้วยวิธีการใหม่ผ่านการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างขีดความสามารถใหม่ของธนาคาร รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytics) ซึ่งจะทำให้ธนาคารสามารถเติบโตในธุรกิจส่วนนี้ภายใต้การบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

### 4. สร้างขีดความสามารถและวัฒนธรรมด้านการวิเคราะห์ข้อมูลในทุกภาคส่วนขององค์กร (Data capabilities)

ในอนาคตข้อมูลจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบด้านการแข่งขัน โดยธนาคารเชื่อว่าเทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ข้อมูล อาทิ Big Data analytics และ Machine learning จะช่วยให้ธนาคารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้ามากขึ้นซึ่งจะช่วยให้ธนาคาร



สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยธนาคารได้เริ่มวางระบบการบริหารและจัดการข้อมูลใหม่ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของโครงการ SCB Transformation ทั้งยกระดับระบบการจัดเก็บข้อมูลของธนาคารและสร้างระบบการเชื่อมต่อของข้อมูล (Data Lake) ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้มีศักยภาพในการนำข้อมูลมาใช้สร้างความสามารถในการแข่งขันของธนาคาร และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีค่านิยมในการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยแผนงานในปี 2561 นอกเหนือจากการขยายฐานจำนวนลูกค้าซึ่งเป็นประโยชน์ในการเพิ่มข้อมูลที่มีอยู่ในระบบของธนาคารที่เคยได้กล่าวในข้างต้นแล้ว ธนาคารอยู่ในระหว่างการหาพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อให้ธนาคารเข้าถึงข้อมูลนอกเหนือจากธุรกรรมทางการเงินให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงเริ่มการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่โดยใช้ประโยชน์สูงสุดจากข้อมูลที่มีอยู่ เช่น ระบบวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยดูจากข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า

นอกจากนี้ธนาคารได้ตั้งบริษัท เอสซีบี ออบาคัส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทลูกที่ธนาคารถือหุ้น 100% โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจและเริ่มศึกษาการให้บริการเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ผ่านข้อมูลที่ธนาคารมีอยู่

#### 5. ปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ธนาคารเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างผู้บริโภคและผู้ประกอบการต่าง ๆ (Bank as a platform) เพื่อสร้างประสบการณ์รูปแบบใหม่ และมูลค่าเพิ่มให้กับทุกภาคส่วน

ด้วยสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจของธนาคารที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างมากดังที่กล่าวในข้างต้น ธนาคารอยู่ในระหว่างการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ของธนาคาร กล่าวคือ การมีธนาคารเป็นศูนย์กลางที่เชื่อมต่อสังคมทั้งหมด ทั้งผู้ประกอบการและผู้บริโภค โดยมุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและการสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ (ecosystem) โดยมีธนาคารเป็นจุดเชื่อมต่อเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกภาคส่วนได้อย่างดีที่สุด ทั้งผ่านการดำเนินงานของธนาคารเอง และผ่านพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ นอกจากนี้ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดจากรูปแบบธุรกิจใหม่นี้ เพื่อให้ธนาคารเข้าใจลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าพร้อมทั้งสร้างประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นไป

ตัวอย่างที่ธนาคารได้เริ่มดำเนินการในปีที่ผ่านมาได้แก่ การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยในการสร้างสังคมไร้เงินสดผ่าน “SCB Easy Pay - แม่มี Money Solution” และ แอปพลิเคชันสำหรับร้านค้า “Merchant App” โดยนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถใช้จ่ายซื้อสินค้าและบริการภายในมหาวิทยาลัยผ่านแอปพลิเคชันของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารได้เข้าร่วมพลิกโฉมประสบการณ์การซื้อขายสินค้าในยุคค้าปลีก 4.0 (Retail 4.0) ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ

ภายใต้แนวคิด “The First Cashless Retail Experience” เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้ายุคดิจิทัล สร้างประสบการณ์ช้อปปิ้งแบบไร้เงินสดผ่านระบบการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด (QR Code) ติดตั้งเครื่องชำระเงินด้วยตัวเอง หรือ Smart Self Check-Out Kiosk ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ของการชำระค่าสินค้าแบบไร้เงินสด พัฒนาช่องทางการรับชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด (QR Code) ให้แก่ร้านค้าในพื้นที่ ติดตั้งเครื่อง Smart Tax Kiosk ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าชาวต่างชาติในการทำ VAT Refund เพียงใช้พาสปอร์ตและใบเสร็จค่าสินค้า และลูกค้าชาวไทยในการทำใบกำกับภาษีฉบับเต็มเพื่อออกใบกำกับภาษีด้วยตัวเอง เพียงใช้บัตรประจำตัวประชาชน

นอกจากกลยุทธ์หลัก 5 ด้านดังกล่าวข้างต้น ธนาคารยังคงยึดมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร (People and culture foundation) รวมถึงการลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับรากฐานทางเทคโนโลยีขององค์กร (Technology foundation) โดยปัจจัยทั้งสองถือเป็นส่วนหลักคั่นหลักที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้

ในเรื่องของบุคลากรนั้น แม้ว่าในอนาคตเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทต่อการให้บริการลูกค้า อย่างไรก็ตามความผูกพันระหว่างพนักงานธนาคารและลูกค้ายังเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องคงอยู่ ธนาคารได้ตั้งศูนย์ SCB Academy เพื่อช่วยยกระดับศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานในบทบาทใหม่ที่จะเปลี่ยนไป นอกจากนี้ธนาคารยังมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการสร้างจิตวิญญาณด้านการให้บริการแก่บุคลากรของธนาคาร และปลูกฝังแนวคิดในการใช้วิจารณญาณ (common sense) ของพนักงานในทุกระดับเพื่อเป็นแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ รวมถึงหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่จะให้ความสำคัญกับความรวดเร็วและความคล่องตัวในการทำงาน การทำงานให้สำเร็จมากกว่าการทำงานให้เสร็จ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึก รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในทุกกระบวนการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารให้ความสำคัญในการกำกับดูแล และการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการภายใต้กรอบของการให้บริการทางการเงินอย่างเป็นธรรม หรือ Market Conduct ถือเป็นหนึ่งในสิทธิขั้นพื้นฐานที่ผู้บริโภคพึงจะได้รับ

สำหรับด้านการลงทุนในเทคโนโลยี ธนาคารมีแผนที่จะสนับสนุนนวัตกรรมดิจิทัล (Digital innovation) รวมถึงให้ความสำคัญกับความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cyber security) โดยมาจากแนวทางในการดำเนินงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยในส่วนภายนอกองค์กร ธนาคารมีการลงทุนในเทคโนโลยีผ่านบริษัท ดิจิทัล เวนเจอร์ส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือธนาคารในการดำเนินกลยุทธ์การขยายขอบข่ายทางเทคโนโลยีที่สำคัญอย่าง Blockchain ปัญญาประดิษฐ์ Machine Learning และการระบุพิกัดอัจฉริยะ ซึ่งกำลังมีบทบาทสำคัญกับโลกธุรกิจและบริการทางการเงิน เพื่อการค้นหาและเรียนรู้จากเทคโนโลยี และสตาร์ทอัพที่ดีที่สุด และมีบทบาทสำคัญที่สุดในโลกธุรกิจจากทั่วโลก เพื่อนำมาต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมถึงการยกระดับประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าของธนาคารและตัวธนาคารเอง

ทั้งนี้ธนาคารยังคงมีความเชื่อมั่นว่าธุรกิจที่สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น มิใช่ธุรกิจที่มุ่งเน้นเพียงผลประกอบการเท่านั้น หากแต่เป็นธุรกิจที่สามารถปรับตัวภายใต้บริบทของเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังคำนึงถึงความสมดุลที่จะสร้างประโยชน์ที่ยั่งยืนและเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน โดยธนาคารได้มีการยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนด้วยการผสานแนวคิดด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลสำเร็จได้

ในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับโครงการ SCB Transformation ธนาคารยังคงยึดมั่นในการผลักดันและดำเนินตามแผนกลยุทธ์เพื่อต่อยอดผลประกอบการที่ดีในปัจจุบันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ทั้งนี้ ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับธุรกิจหลักทั้ง 3 ด้านของธนาคาร ได้แก่ สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อเพื่อการบริโภค และการบริหารความมั่งคั่ง อย่างไรก็ตามวิธีการดำเนินธุรกิจเหล่านี้จะเปลี่ยนไปจากเดิมผ่านการนำเทคโนโลยีและข้อมูลเชิงลึกเข้ามาใช้ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับความผูกพันระหว่างพนักงานและลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากธนาคาร โดยมีแนวทางการดำเนินงานหลัก ดังนี้

▪ **สินเชื่อเพื่อธุรกิจ (Business lending)**

- มุ่งเน้นการปรับพอร์ตโฟลิโอของสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่เพื่อลดการกระจุกตัวของสินเชื่อและรายได้
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจจากเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการให้สินเชื่อ เป็นมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ (ecosystem) ให้แก่ลูกค้าธุรกิจโดยเฉพาะ ลูกค้าธุรกิจ SME
- ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลเชิงลึกในการขยายฐานลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (SSME)

▪ **สินเชื่อเพื่อการบริโภค (Consumer lending)**

- เพิ่มฐานลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าในระบบดิจิทัล และเพิ่มจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นหลัก (Main operating account) ผ่านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างประสบการณ์ของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น
- สร้างรายได้ใหม่จากการขยายธุรกิจไปยังธุรกิจสินเชื่อที่มีผลตอบแทนสูง (High margin/alternative lending) โดยการนำเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ามาช่วยในการทำธุรกิจเพื่อบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- มุ่งเน้นการลดต้นทุนการให้บริการ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาทดแทนการทำงานผ่านบุคลากร

### ▪ การบริหารความมั่งคั่ง (Wealth management)

- เพิ่มขนาดของสินทรัพย์ภายใต้การจัดการ (Asset under management) รวมถึงผลประกอบการโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย
- เพิ่มความสามารถของธนาคารในการบริหารความมั่งคั่งให้แก่ลูกค้าทุกระดับ เช่น การยกระดับคุณภาพของพนักงาน เปลี่ยนบทบาทจากพนักงานขายเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างสรรค์และตรงกับความต้องการของลูกค้า การขยายจุดบริการให้ครอบคลุม การสร้างศูนย์กลางที่เชื่อมต่อผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดของธนาคารเพื่อนำเสนอประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

สำหรับบริการชำระเงิน (Payment transaction banking) ถือเป็นบริการหลักอย่างหนึ่งของธนาคาร ซึ่งในปัจจุบันบริการชำระเงินไม่ได้สร้างรายได้ค่าธรรมเนียมให้ธนาคารมากเหมือนในอดีต อย่างไรก็ตาม บริการชำระเงินนี้เป็นบริการที่ช่วยให้ธนาคารสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและสร้างข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ธนาคารนำไปวิเคราะห์ ต่อยอด และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

### เป้าหมายหลักในการดำเนินงานปี 2561

ธนาคารคาดว่าจะสามารถสร้างผลประกอบการที่แข่งขันได้จากการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของธนาคาร เป้าหมายหลักในปี 2561 มีดังนี้

- เงินให้สินเชื่อสุทธิร้อยละ 6-8 (เทียบกับร้อยละ 4.9 ในปี 2560)
- ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (NIM) ร้อยละ 3.1-3.3 (เทียบกับร้อยละ 3.2 ในปี 2560)
- อัตราการเติบโตของรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ยร้อยละ  $\leq 5$  (เทียบกับร้อยละ -2.2 ในปี 2560)
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ร้อยละ 42-45 (เทียบกับร้อยละ 42.3 ในปี 2560)
- สินเชื่อต่อคุณภาพต่อสินเชื่รวมอยู่ที่ระดับต่ำกว่าร้อยละ 3.0 (เทียบกับร้อยละ 2.8 ในปี 2560)
- อัตราส่วนค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อต่อคุณภาพมากกว่าร้อยละ 130 (เทียบกับร้อยละ 137.3 ในปี 2560)

### ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่

ในปี 2561 ธนาคารยังคงให้ความสำคัญเรื่องการขยายฐานลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ รวมถึงการลดการกระจุกตัวของรายได้จากลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ทั้งในกลุ่มลูกค้าใหม่และลูกค้าเดิม ธนาคารมีแผนที่จะเพิ่มลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นหลัก (Main operating account) ผ่านการสร้างต้นแบบการให้บริการแก่ลูกค้าจำนวนมากแบบเจาะลึก การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมต่าง ๆ ของลูกค้าธุรกิจขนาด

ใหญ่ การพัฒนากระบวนการทำงานภายในของธนาคารและการสร้าง Single touchpoint ในขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการรักษาตำแหน่ง ‘เพื่อนคู่คิดทางธุรกิจ’ สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (Strategic partner) และการเป็นผู้นำในด้านการให้บริการทางการเงินแก่โครงการขนาดใหญ่ของทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน

### ลูกค้า SME

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของธนาคารที่จะขยายธุรกิจกลุ่มลูกค้า SME อย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารยังคงมุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้า SME อย่างใกล้ชิดเพื่อช่วยสนับสนุนให้ลูกค้า SME ก้าวถึงเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ โดยธนาคารมีแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และขยายฐานลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (SSME) ในปี 2561 ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจจากเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการให้สินเชื่อ เป็นมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ (ecosystem) ให้แก่ลูกค้าธุรกิจโดยเฉพาะ ลูกค้าธุรกิจ SME

- สร้างศูนย์กลางที่ช่วยเสริมความแข็งแกร่งให้แกลูกค้า SME สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง เช่น บริการให้คำแนะนำด้านการดำเนินธุรกิจ นำเสนอบริการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งบริการทางการเงินและการบริหารกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมทางการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งในด้านธุรกิจและด้านส่วนบุคคล
- สร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจและแปลกใหม่สำหรับลูกค้า SME ผ่านศูนย์ธุรกิจเอสเอ็มอี (Business center) และขั้นตอนการให้บริการที่เหมาะสม
- พัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า SME ได้อย่างเหมาะสม

2. ขยายฐานลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (SSME) ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล

### ลูกค้า Wealth

ธนาคารจะเน้นเพิ่มความสามารถของธนาคารในการบริหารความมั่งคั่งให้แกลูกค้าทุกระดับโดยมีคุณค่าที่เหมาะสมและเปิดแพลตฟอร์มใหม่เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุนของลูกค้า โดยธนาคารมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขนาดของสินทรัพย์ภายใต้การจัดการ (Asset under management) รวมถึงผลประกอบการด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยกลยุทธ์ที่สำคัญในปี 2561 มีดังนี้

1. นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น แผนการเกษียณอายุ การจัดการสินทรัพย์
2. ขยายบริการสำหรับลูกค้า Wealth ให้ครอบคลุมผ่านทางศูนย์บริหารความมั่งคั่ง (Investment center) เช่น การจัดสัมมนาทางวิเทศน์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุน สร้างสถานที่พบปะนักลงทุนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการลงทุนและบริหารจัดการสินทรัพย์
3. ขกระดับความสามารถของพนักงานที่ปรึกษาความมั่งคั่งผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นจาก SCB Wealth Academy และการใช้เครื่องมือให้คำปรึกษาแบบดิจิทัลที่ให้คำปรึกษาด้านการบริหารความมั่งคั่งแบบองค์รวม

### ลูกค้าบุคคล

เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาวของธนาคารภายใต้ยุทธศาสตร์ดีลังกา (Going Upside Down) ธนาคารได้วางกลยุทธ์หลักสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลได้แก่ การขยายฐานลูกค้าและจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นหลัก (main operating account) การสร้างรายได้ใหม่ ในขณะที่ลดค่าใช้จ่ายต้นทุนในการให้บริการลูกค้า ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขยายฐานลูกค้าและจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นหลัก (main operating account)
  - สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและเพิ่มความภักดีของลูกค้าผ่าน Loyalty program
  - พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ
  - พัฒนาการบริการทั้งด้านดิจิทัลและด้านกายภาพเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า
  - สร้างสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ (ecosystem) ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น
2. สร้างรายได้ใหม่จากธุรกิจสินเชื่อที่มีผลตอบแทนสูง
  - ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ระบุแนวโน้มความต้องการของลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ลูกค้าต้องการและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารให้เหมาะสม
  - สร้างขีดความสามารถการบริการด้านดิจิทัลเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว
  - ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้สินเชื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในช่วงเวลาที่ลูกค้าต้องการ
  - ปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในของธนาคารให้มีความสามารถในการติดตามดูแลลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

### 3. ลดต้นทุนการให้บริการ

- ขยายฐานจำนวนลูกค้าบนแพลตฟอร์มดิจิทัล
- เพิ่มจำนวนเครื่องอัตโนมัติเพื่อรองรับการปรับลดธุรกรรมที่สาขานาคารไปสู่บริการบนแพลตฟอร์มดิจิทัล
- เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าในช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยยังรักษาต้นทุนที่เหมาะสมไว้ในเวลาเดียวกัน
- ปรับปรุงศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ซึ่งเป็นจุดติดต่อที่สำคัญเพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การดำเนินงานของบริษัทในเครือที่สำคัญ 3 แห่ง

#### บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด

บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2538 โดยธนาคารไทยพาณิชย์ถือหุ้นทั้ง 100% เพื่อประกอบธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกรรมตลาดทุนของเครือธนาคาร บริษัทให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการด้านตราสารทุนแก่นักลงทุนทั้งนักลงทุนรายย่อยและนักลงทุนสถาบัน ปัจจุบัน บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ได้รับความเชื่อถือจากนักลงทุนและจัดเป็นบริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำแห่งหนึ่งของประเทศ ด้วยการให้บริการที่สำนักงานใหญ่ (SCB Park Plaza) และสาขา 9 แห่ง รวมทั้งช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ [www.scbsonline.com](http://www.scbsonline.com)

ในปี 2560 มูลค่าการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวัน (ไม่รวมพอร์ตการลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์) อยู่ที่ 45 พันล้านบาท ปรับตัวลดลงร้อยละ 5 จากปี 2559 ที่มีมูลค่าการซื้อขาย 47 พันล้านบาท โดยหลักจากการซื้อขายที่ลดลงของนักลงทุนรายย่อย ในขณะที่การซื้อขายของลูกค้าต่างประเทศและลูกค้าสถาบันได้เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ด้วยอัตราค่าธรรมเนียมหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันที่ต่ำกว่าลูกค้าบุคคล สัดส่วนการซื้อขายที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าสถาบันได้ส่งผลกระทบต่ออัตราค่าธรรมเนียมหน้าซื้อขายหลักทรัพย์โดยเฉลี่ยของทั้งอุตสาหกรรมปรับตัวลดลง

แม้ในภาวะการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงขึ้นจากการเข้ามาของบริษัทหลักทรัพย์ใหม่ในปีนี้ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ยังสามารถรักษาและขยายฐานลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง และมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 4.10 เพิ่มขึ้นจากระดับร้อยละ 3.64 ในปี 2559 และครองอันดับที่ 7 เมื่อเทียบกับบริษัทหลักทรัพย์ทั้งหมดในอุตสาหกรรม 38 บริษัท ซึ่งปรับตัวดีขึ้นจากอันดับที่ 11 ในปีที่ผ่านมา

บริษัทมุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งบริการเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านสาขานาคารไทยพาณิชย์ทั่วประเทศ โดยใช้เพียงบัตรประชาชนใบเดียว หรือบริการเปิดบัญชีออนไลน์ผ่าน Easy

Stock ซึ่งใช้เวลาในการเปิดบัญชีเพียง 15 นาทีโดยไม่ต้องยื่นเอกสารเพิ่มเติม เพื่อความสะดวกของลูกค้ามากขึ้น รวมถึงตอบสนองเทรนด์ดิจิทัลด้วย แอปพลิเคชันแนะนำการลงทุน Stock Advisor บนสมาร์ตโฟน และขยายช่องทางติดต่อสื่อสารกับลูกค้าให้ครอบคลุมช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ในปี 2560 บริษัทยังได้รับรางวัล Best Brokerage House จาก The Asset Triple A Award และรางวัล Best Prime Broker in Thailand จาก The Asset Triple A Award นับเป็นปีที่สามติดต่อกัน ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพในการให้บริการของบริษัทเป็นอย่างดี

### บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด

ธนาคารไทยพาณิชย์ได้จัดตั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด ซึ่งธนาคารถือหุ้นทั้งหมด เพื่อให้บริการธุรกิจจัดการลงทุนที่ครอบคลุมทั้งกองทุนรวม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุนส่วนบุคคล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บลจ.ไทยพาณิชย์ยังคงเป็นอันดับที่ 1 ในประเทศไทยในด้านมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการของบริษัท (รวมกองทุนรวมเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงิน) โดยมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1,375 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.2 จากปีก่อน

จากผลการดำเนินงานที่ดีและช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีจำนวน 1,153 สาขาทั่วประเทศ ทำให้บริษัทมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 17.8 ในธุรกิจกองทุนรวม โดยมีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ 897 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.1 จากปีก่อน

บริษัทเป็นผู้บริหารจัดการกองทุนส่วนบุคคลที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 364 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.1 จากปีก่อน นอกจากนั้นบริษัทเป็นผู้บริหารจัดการกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ (กอง 1) และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 145 พันล้านบาท นอกจากนี้ในปี 2560 บริษัทยังได้รางวัล SET Award of Honor บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนที่มีความเป็นเลิศ (ปีที่ 3 ติดต่อกัน) และรางวัล Best Asset & Fund Manager จาก Alpha SEA (ปีที่ 3 ติดต่อกัน)

### บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (SCB Life)

บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในเครือที่ธนาคารถือหุ้นร้อยละ 99 โดยมีธุรกิจหลักในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต โดยมุ่งเน้นประกันชีวิตรายบุคคล ประกันคุ้มครองสินเชื่อ (credit life) และประกันสุขภาพ ผ่านช่องทางการขายหลัก ได้แก่ การขายผ่านสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ และสำนักงานตัวแทนของบริษัท

บริษัทมีเบี้ยประกันรับรวมเป็นจำนวน 49.5 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 6.0 จากปีก่อน การลดลงของเบี้ยประกันรับรวมเป็นผลมาจากการชะลอตัวของตลาดประกันชีวิต รวมไปถึงการที่บริษัทตัดสินใจมุ่งเน้นในการขายผลิตภัณฑ์ที่ให้ความคุ้มครองซึ่งมีเบี้ยประกันรับ (ticket-size) ที่น้อยกว่า และหยุดขายผลิตภัณฑ์



ประเภทออมทรัพย์ในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ ท่ามกลางสภาวะการลงทุนที่มีความผันผวนสูงทั้งภายในประเทศและในตลาดโลก ณ สิ้นปี 2560 บริษัทจัดอยู่ในอันดับที่ 5 จากบริษัทประกันทั้งสิ้น 22 บริษัท (อันดับคงเดิมเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา) มีส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 8.2 ของเบี้ยประกันรับรวม

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

เศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวส่งผลให้การส่งออกของไทยขยายตัวได้ดี เศรษฐกิจไทยในปี 2560 จึงขยายตัวได้ดีกว่าปีก่อน สินเชื่อและเงินรับฝากของระบบธนาคารพาณิชย์ปรับตัวดีขึ้นเช่นกัน โดยสินเชื่อเติบโตร้อยละ 4.8 ในปี 2560 เทียบกับร้อยละ 2.6 ในปี 2559 ขณะที่เงินรับฝากขยายตัวที่ร้อยละ 6.2 ดีขึ้นจากการเติบโตที่ร้อยละ 1.9 ในปี 2559 ส่วนใหญ่จากการเติบโตของเงินฝากออมทรัพย์

#### ข้อมูลเปรียบเทียบของธนาคารไทยพาณิชย์กับระบบธนาคารพาณิชย์\*

ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2560

หน่วย : พันล้านบาท

(งบการเงินรวม)	ระบบธนาคารพาณิชย์*		เปลี่ยนแปลง ร้อยละต่อปี	ธนาคารไทย พาณิชย์	ส่วนแบ่งตลาด ธนาคารไทยพาณิชย์
	ปี 2560	ปี 2559		ปี 2560	ร้อยละ
สินทรัพย์	16,915	16,049	5.4	3,024	17.9
สินเชื่อ	11,494	10,964	4.8	2,035	17.7
เงินฝาก	11,634	10,953	6.2	2,092	18.0
กำไรสุทธิ	187	200	-6.7	43	23.1

หมายเหตุ: \* ระบบธนาคารพาณิชย์ประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์ 11 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สำหรับผลประกอบการโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย รายได้รวมยังคงเติบโตได้ปานกลาง โดยรายได้ดอกเบี้ยสุทธิซึ่งยังคงเป็นรายได้หลักของธนาคาร เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของสินเชื่อ และการบริหารต้นทุนเงินรับฝากอย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าจะมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง (เงินให้สินเชื่อ) ขาเดียวในช่วงเดือนพฤษภาคม รวมทั้งรายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิของธนาคารพาณิชย์ไทยยังเติบโตอย่างต่อเนื่องเนื่องจากธนาคารพาณิชย์ไทยหลายแห่งได้มีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเติบโตมากกว่าการเติบโตของรายได้ กอปรกับการตั้งสำรองที่สูงขึ้นบนพื้นฐานความระมัดระวัง และเพื่อเตรียม

ความพร้อมสำหรับมาตรฐานการบัญชีใหม่ในปี 2562 ส่งผลให้กำไรสุทธิของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย ลดลง

ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยมีระดับเงินกองทุนที่แข็งแกร่ง โดยในปี 2560 มีเงินกองทุนรวมตามงบการเงินเฉพาะธนาคารเท่ากับร้อยละ 17.4 ซึ่งสูงกว่าเงินกองทุนขั้นต่ำตามกฎหมายภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III (ดูรายละเอียดเกณฑ์ขั้นต่ำในคำอธิบายและวิเคราะห์งบการเงิน) นอกจากนี้จากการที่ธนาคารพาณิชย์ไทยหลายแห่งตั้งสำรองที่สูงขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนค่าเผื่อนี้ส่งผลจะสูญต่อสินเชื่อด้อยคุณภาพของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 140 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 137 ในปี 2559

ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยจะยังดำรงความแข็งแกร่งของเงินกองทุน ทั้งนี้ เพื่อรองรับหลักเกณฑ์ทางการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งเกิดจากการใช้มาตรฐานการบัญชีใหม่ (IFRS) มาตรการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel นอกจากนี้ จากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัล และการเข้ามาดำเนินธุรกิจด้านการเงินของกลุ่มใหม่ ๆ ทำให้ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเผชิญการแข่งขันที่เข้มข้นยิ่งขึ้นจากทั้งคู่แข่งที่เป็นธนาคารพาณิชย์ด้วยกัน และที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นในปี 2561 และปีต่อ ๆ ไป ธนาคารพาณิชย์ไทยจะต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นจากนวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ (FinTech) โดยเฉพาะธุรกิจด้านการชำระเงินที่ต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารที่มีการมุ่งเน้นการใช้ดิจิทัลมากขึ้น รวมถึงยังต้องเผชิญกับความผันผวนด้านเศรษฐกิจและการเมืองทั้งภายในและภายนอกประเทศ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 แหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคารคือเงินฝาก คิดเป็นร้อยละ 69.2 ของแหล่งเงินทุน แหล่งเงินทุนอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ แหล่งเงินทุนจากผู้ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 12.0 หนี้สินจากสัญญาประกันภัยคิดเป็นร้อยละ 8.2 ซึ่งมาจากบริษัทย่อยที่เป็นธุรกิจประกันของธนาคาร ได้แก่ บริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) การกู้ยืมระหว่างธนาคารคิดเป็นร้อยละ 3.6 และการกู้ยืมโดยการออกตราสารหนี้คิดเป็นร้อยละ 2.6 สำหรับการใช้ไปของเงินทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีรายละเอียดดังนี้ ร้อยละ 67.3 เป็นเงินให้สินเชื่อ ร้อยละ 18.9 เป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์สุทธิ ร้อยละ 10.5 เป็นการให้กู้ยืมระหว่างธนาคารและตลาดเงิน และร้อยละ 1.3 เป็นเงินสด

## ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 และ 2559 ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมมีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	อัตราดอกเบี้ย		2560			2559		
	(ร้อยละ)	ครบกำหนด	ในประเทศ		ต่างประเทศ	ในประเทศ		ต่างประเทศ
					รวม			รวม
<b>หุ้นกู้</b>								
- เงินดอลลาร์สหรัฐ	0-3.50	2562-2566	715	53,070	53,785	-	65,573	65,573
- เงินบาท	-	2563	737	-	737	267	-	267
- เงินยูโร	-	2561	20	-	20	-	-	-
<b>หุ้นกู้ค้ำยสิทธิ</b>								
- เงินบาท	4.65	2567	20,000	-	20,000	40,000	-	40,000
<b>เงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์การเงินแฝง</b>								
- เงินบาท	0.27-0.75	2561	3,815	-	3,815	914	-	914
<b>อื่น ๆ</b>								
			181	-	181	84	-	84
<b>รวม</b>			<b>25,468</b>	<b>53,070</b>	<b>78,538</b>	<b>41,265</b>	<b>65,573</b>	<b>106,838</b>

## การให้กู้ยืม

ธนาคารได้มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพสินเชื่อควบคู่กับโอกาสทางการตลาด การกำหนดแผนงานดังกล่าวจะเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ สำนักงานเขตธุรกิจ และสาขา และมีการทบทวนแผนและเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ นโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารจะพิจารณาทั้งกฎระเบียบของทางการและพิจารณาจากภาวะการเติบโตของเศรษฐกิจในภาพรวมและแนวโน้มธุรกิจแต่ละประเภท

นโยบายการปล่อยสินเชื่อถูกกำหนดจาก แนวนโยบายสินเชื่อ (Credit Policy Guide: CPG) ซึ่งเป็นตัวกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อในกรอบภาพกว้างของธนาคาร มาตรฐานการอำนวยสินเชื่อ (Underwriting Standards) เป็นเครื่องกำกับและชี้กลยุทธ์ในการทำธุรกิจกับลูกค้ารายเก่าและรายใหม่ จะระบุถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กลยุทธ์สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ มาตรฐานขั้นต่ำในการอำนวยสินเชื่อ หรือการให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน โดยมีคู่มือสินเชื่อ (Credit Manual) ระบุถึงแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานในรายละเอียดที่สอดคล้องกับที่ระบุไว้ในแนวนโยบายสินเชื่อ

การอำนวยสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรสินเชื่อให้มีการถ่วงดุล (Check and Balance) โดยแยกหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจน หน่วยงานธุรกิจมีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่มีอยู่เพื่อขยายธุรกิจ และสร้างลูกค้าใหม่ และตลาดใหม่ โครงสร้าง

องค์กรของหน่วยงานธุรกิจจะจัดตามลักษณะของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต่างกัน โดยลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (Multi-Corporate Segment Function) และ Corporate Segment Function รับผิดชอบการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจขนาดใหญ่ (Corporate) และธุรกิจพาณิชย์ขนาดใหญ่ (Commercial) ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME Segment Function) รับผิดชอบการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจ SMEs เป็นการเฉพาะ หน่วยงานอนุมัติสินเชื่อ สายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ มีหน้าที่ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเป็นอิสระภายใต้แนวนโยบายสินเชื่อเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้มีอำนาจอนุมัติ การกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้สะท้อนถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และใช้หลักเกณฑ์ 3-Signature Rule ในอนุมัติสินเชื่อ

สำหรับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) ลูกค้าธุรกิจขนาดย่อย (SSME) ของธนาคาร การอนุมัติสินเชื่อจะอยู่ภายใต้กรอบ Product Program / Test Program และ Scoring Model ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย ซึ่งได้มีการกำหนดอำนาจอนุมัติและหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนรวมถึงกรณีที่เป็นข้อยกเว้นต่าง ๆ

### นโยบายการให้กู้ยืมของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายในการให้สินเชื่อแก่ภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า ทั้งลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) ลูกค้าธุรกิจขนาดย่อย (SSME) ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและย่อม และลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ สำหรับการให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจ ธนาคารเน้นการขยายสินเชื่อไปยังธุรกิจที่มีศักยภาพและการเติบโตสูง ทั้งในกลุ่มลูกค้าเดิมของธนาคาร และขยายไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ทั้งนี้การพิจารณาการอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับกระแสเงินสด และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเป็นหลัก แต่ไม่ละเลยที่จะวิเคราะห์คุณภาพของหลักประกัน ทั้งในเรื่องมูลค่าและสภาพคล่อง ในกรณีที่ต้องใช้บรรเทาความเสียหาย

### การอำนวยการสินเชื่อและการอนุมัติสินเชื่อ

ธนาคารมุ่งหวังให้การอำนวยการสินเชื่อของธนาคารมีการกระจายความเสี่ยงที่เหมาะสม และได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความเสี่ยง และถือเป็นหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสินเชื่อทุกคน และทุกระดับชั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อหรือไม่ก็ตาม ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถและดุลยพินิจอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงกรณีอื่นอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และปฏิบัติงานภายใต้กรอบของแนวนโยบายสินเชื่อและมาตรฐานการอำนวยการสินเชื่อที่ธนาคารกำหนดขึ้นเป็นหลัก

ในการอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล และในรูปคณะกรรมการ โดยพนักงานรายบุคคลที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อได้แก่ (ก) ประธานกรรมการบริหาร (ข) กรรมการผู้จัดการใหญ่ (ค) รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส Chief Risk Officer (ง) รองผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร

สายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ (จ) ผู้อำนวยการอาวุโสบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ (ฉ) ผู้จัดการสินเชื่อ และ (ช) ผู้บริหารสินเชื่อ ทั้งนี้ รวมถึงพนักงานรายบุคคลของสินเชื่อลูกค้าบุคคลและธุรกิจขนาดย่อมที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อ โดยแต่ละบุคคลอาจจะมีหรือไม่มีอำนาจอนุมัติก็ได้ และอาจจะมีอำนาจอนุมัติสินเชื่อไม่เท่ากันแม้จะมีตำแหน่งเดียวกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีการพิจารณาเป็นรายบุคคลไป

สำหรับคณะกรรมการที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อแบ่งออกเป็นดังนี้

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

### การควบคุมคุณภาพสินเชื่อและการทบทวนสินเชื่อ

หลังการอนุมัติเงินให้กู้ยืมให้ลูกค้าแต่ละรายแล้ว ธนาคารจะตรวจสอบความเคลื่อนไหวการใช้บัญชีของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้ต้องมีการทบทวนสินเชื่อตามกำหนดระยะเวลา (Customer Review) มิใช่มีจุดประสงค์เพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วแต่เพียงอย่างเดียว หากจะต้องเน้นการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในภายหน้า (Forward Looking) เข้าใจความเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและทางลบที่จะเกิดขึ้นกับภาคอุตสาหกรรม หรือธุรกิจที่ลูกค้าดำเนินกิจการอยู่ รวมถึงความเข้มแข็งทางการเงินของลูกค้าในอนาคตด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารสามารถทบทวนและ ติดตามความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมในการทำธุรกิจกับลูกค้าต่อไป

พนักงานธุรกิจสัมพันธ์มีหน้าที่จัดทำกรทบทวนสินเชื่อตามกำหนดระยะเวลา (Customer Review) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทบทวนเพิ่มเติมเมื่อเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยจัดทำ Customer Review ตามรูปแบบมาตรฐานที่กำหนด และนำเสนอขออนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ

สำหรับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) ลูกค้าธุรกิจขนาดย่อย (SSME) มีการทบทวนการจัดลำดับความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อใช้ในการศึกษาพฤติกรรม และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหาร Portfolio ต่อไป เช่น การจัดทำ Early Warning เป็นต้น โดยกำหนดให้มีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และอาจมีการทบทวนเพิ่มเติม ทั้งนี้เป็นไปตามการจัดลำดับความเสี่ยงของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

การติดตามหนี้กรณีลูกค้าธุรกิจในช่วงต้นจะดำเนินการโดยหน่วยงานธุรกิจสัมพันธ์ แต่เมื่อเป็นหนี้มีปัญหา (Non-Performing Loan: NPL) จะต้องโอนความรับผิดชอบไปยังธุรกิจพิเศษภายใน 1 เดือน นับตั้งแต่วันที่ครบกำหนด 3 เดือนที่ลูกหนี้ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย เพื่อให้มีการดำเนินการโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะ สำหรับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) ลูกค้าธุรกิจขนาดย่อย (SSME) ธนาคารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการติดตามหนี้ ตามการจัดลำดับความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อให้หน่วยงาน Collection และ/หรือ หน่วยงานธุรกิจพิเศษ ดำเนินการติดตาม และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง

## **การเปิดเผยนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน**

### **การกำกับดูแลความเสี่ยงการทำธุรกรรมภายในกลุ่ม**

เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำธุรกรรมระหว่างกันของบริษัทภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์สำหรับกิจการที่ธนาคารถือหุ้นร่วมกับผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ ธนาคารได้จัดทำนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร และทบทวนเป็นประจำทุกปี โดยนโยบายดังกล่าวครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงสำหรับการทำธุรกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ซึ่งมีการควบคุมการทำธุรกรรมประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญ อีกทั้งยังควบคุมอัตราส่วนการทำธุรกรรมประเภทให้สินเชื่อ ลงทุน ก่อภาระผูกพัน และธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การกำกับดูแลเชิงปริมาณตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

นอกจากนี้ นโยบายดังกล่าวยังกำหนดให้การทำธุรกรรมใด ๆ ระหว่างกันภายในกลุ่ม ต้องไม่มีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดใด ๆ ที่เป็นสาระสำคัญที่ต่างจากการค้าปกติทั่วไปที่มีความเสี่ยงระดับเดียวกัน หรือในกรณีที่ไม่มีธุรกรรมที่คล้ายคลึงให้ใช้หลักเกณฑ์ตามที่ตลาดปฏิบัติ และต้องมีการจัดทำสัญญาที่มีผลบังคับตามกฎหมาย หรือ มีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานตามธรรมเนียมปฏิบัติ และการกำหนดอำนาจอนุมัติให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง และมีสาระสำคัญในแต่ละธุรกรรม

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

#### การบริหารความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยงของธนาคาร

##### การบริหารความเสี่ยง

การที่ธนาคารไทยพาณิชย์มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยมีขนาดสินทรัพย์ จำนวนลูกค้าและพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก รวมทั้งการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ขึ้น ธนาคารจึงต้องให้ความสำคัญกับการเติบโตที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ความสำเร็จของธนาคารในช่วงที่ผ่านมาได้สร้างความคาดหวังที่สูงขึ้นให้กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้เกี่ยวข้อง ด้วยปัจจัยเหล่านี้ ธนาคารเชื่อว่าความสามารถในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน และรักษาความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างเสถียรภาพระยะยาวในการดำเนินธุรกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่ธนาคารรับได้ ตลอดจนสามารถลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ขึ้นวิฤต หรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ธนาคารจึงมุ่งพัฒนาและสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มตั้งแต่การระบุประเภทความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การติดตามและควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนการรายงานความเสี่ยง เพื่อให้ธนาคารมีความพร้อม และสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงธนาคารจะดำเนินการผ่านกระบวนการกำหนดนโยบาย กรอบการปฏิบัติงาน และกระบวนการตรวจสอบ ร่วมกับการวางรากฐานปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความรับผิดชอบร่วมต่อองค์กร

โดยภาพรวมของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

##### ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. **การระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Identification)** ความเสี่ยงหลักของธนาคาร จะเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับทั้งลูกค้าและคู่ค้าได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านบุคคล และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ซึ่งได้อธิบายความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ไว้ภายใต้หัวข้อความเสี่ยงสำคัญในการประกอบธุรกิจของธนาคาร

2. การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement) ธนาคารใช้วิธีการแตกต่างกันในการวัดความเสี่ยงแต่ละประเภทโดยใช้วิธีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเครื่องมือที่ธนาคารใช้วัดความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น

- การวัดความเสี่ยงด้านเครดิต ใช้การจัดลำดับความเสี่ยง (Borrower Risk Rating) เพื่อวัดโอกาสที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ (PD) โดยมีการใช้ Credit Scoring เช่น Application Score และ Behavioral Score เพื่อวัดความเสี่ยงลูกหนี้รายย่อยและลูกค้าธุรกิจขนาดย่อย นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการทำแบบจำลองความเสี่ยง เพื่อใช้วัดค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าผิดนัดชำระหนี้ (LGD) และประมาณการยอดหนี้เมื่อลูกค้าผิดนัดชำระหนี้ (EAD) ด้วย สำหรับอนุพันธ์ทางการเงิน ธนาคารใช้วิธีการวัดค่าความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Potential Future Exposure) เพื่อวัดความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้าสัญญา
- การวัดความเสี่ยงด้านตลาดมีการใช้เครื่องมือทางสถิติคือ Value at Risk (VaR) และเครื่องมือที่ไม่ใช่ทางสถิติ เช่น การวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อปัจจัยเสี่ยงด้านตลาด (Sensitivity Analysis) การวัดฐานะการถือครองและการทดสอบภาวะวิกฤตของฐานะในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book)
- ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ธนาคารวัดความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยด้วยการประเมินผลกระทบที่มีต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ และมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value of Equity - EVE) ภายใต้สมมติฐานของการแกว่งตัวของอัตราดอกเบี้ยในภาวะวิกฤต
- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ธนาคารได้ทำการวัดความเสี่ยงในหลากหลายรูปแบบซึ่งรวมถึงการประเมินโครงสร้างของงบแสดงฐานะการเงิน กระแสเงินสดจากสินทรัพย์และหนี้สิน รวมถึงรายการนอกงบดุล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องประกอบด้วย อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง (Liquidity Ratio) กระแสเงินสดไหลออกสุทธิ (Maximum Cumulative Outflow - MCO) และรวมถึงเครื่องมือล่าสุดตามเกณฑ์ Basel III เช่น การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio - LCR)
- สำหรับการวัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ธนาคารมีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk and Control Self Assessment) และการวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Incident and Loss Data) เพื่อประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานและประสิทธิภาพของปัจจัยการควบคุมในแต่ละหน่วยงานธุรกิจ

ในส่วนของการลดความเสี่ยงของธนาคารในด้านการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ธนาคารได้จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อใช้ในการกอบกู้



ธุรกรรมสำคัญระหว่างภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ธนาคารมีกระบวนการพิจารณาความเสี่ยงจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ใหม่และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อันส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์เดิมที่ธนาคารมีอยู่แล้วยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นได้

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ธนาคารวัดและประเมินความเสี่ยง โดยเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในเชิงคุณภาพและตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจในเชิงปริมาณ
- **สำหรับความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงด้านบุคคล** ธนาคารมีการวิเคราะห์และวัดความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นหลัก

นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวัดความเสี่ยงในอนาคต ธนาคารได้จัดทำทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) เพื่อใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพิ่มเติมจากเครื่องมือการวัดความเสี่ยงอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว

3. **การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control)** ธนาคารได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ (Risk Appetite Statement - RAS) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร เพื่อใช้ในการพิจารณาและควบคุมความเสี่ยง รวมถึงสอบทานความเพียงพอของเงินกองทุนอย่างสม่ำเสมอ การติดตามและควบคุมความเสี่ยง โดยการกำหนดระดับ Key Risk Indicator และเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) ทั้งในระดับธนาคารโดยรวม ระดับลูกค้า ระดับผลิตภัณฑ์ ระดับธุรกรรม และระดับอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ตลอดจนมีกระบวนการควบคุมภายในเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบาย และกระบวนการที่ธนาคารกำหนด
4. **การรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting)** ความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ จะถูกรายงานไปยังผู้เกี่ยวข้องและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ โดยมีความถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อให้การควบคุมและบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง มีทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ ระดับหน่วยงาน ตลอดจนความเสี่ยงของธนาคารโดยรวม

### โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง (Governance Structure)

โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. **นโยบาย คณะกรรมการธนาคารเป็นผู้มีอำนาจในการตรวจสอบและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคาร** อาทิ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน นโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน แนวนโยบายสินเชื่อ นโยบายการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุน นโยบายการทดสอบภาวะวิกฤติ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้าน

ตลาด นโยบายการบริหารฐานะในบัญชีเพื่อการค้า นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงธนาคาร

**2. อำนาจกระทำการ** คณะกรรมการธนาคารเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติอำนาจกระทำการของผู้บริหาร และคณะกรรมการชุดต่าง ๆ อำนาจกระทำการครอบคลุมทั้งอำนาจอนุมัติสินเชื่อ ตลอดจนอำนาจการรับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามระดับความเสี่ยง

### **3. คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง**

**3.1 คณะกรรมการธนาคาร** ได้มอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อย 3 คณะ มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

**3.1.1 คณะกรรมการบริหาร** มีหน้าที่ทบทวน เสนอแนะและให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ รวมถึงอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการธนาคาร นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารยังมีอำนาจอนุมัติสินเชื่อ อำนาจอนุมัติการลงทุน และการบริหารด้านอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด

**3.1.2 คณะกรรมการตรวจสอบ** ประกอบด้วยกรรมการอิสระของธนาคาร มีหน้าที่สอบทานความเพียงพอของการกำกับดูแลนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตลอดจนการสอบทานประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์

**3.1.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่ทบทวน เสนอแนะ และให้ความเห็นเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง กรอบการบริหารและควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด ตลอดจนกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของทั้งธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์

**3.2 ในการบริหารความเสี่ยงแต่ละประเภท** ธนาคารยังได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงเฉพาะด้าน ได้แก่

**3.2.1 คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน** เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

**3.2.2 คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน** เพื่อบริหารความเสี่ยงจากการลงทุนตราสารทุนของธนาคาร

**3.2.3 คณะกรรมการสินเชื่อ** คณะกรรมการสินเชื่อย่อยและคณะกรรมการแก้ไขสินทรัพย์ที่มีปัญหา เพื่อทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภทตามอำนาจกระทำที่กำหนด โดยสินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจที่กำหนดจะเป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการธนาคารตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อและระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อที่มีปัญหาและทรัพย์สินรอการขาย นอกจากนี้ สำหรับการพิจารณาสินเชื่อให้กับผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้เป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคารเท่านั้น สำหรับกรณีสินเชื่อที่คณะกรรมการบริหารเห็นว่า มีประเด็นซับซ้อนและอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ ให้นำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคารตามความเห็นสมควร

**3.2.4 คณะกรรมการพิจารณาการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์** เพื่อพิจารณา ทบทวน และอนุมัติการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ โดยพิจารณาในส่วนของความเสี่ยงด้านตลาด รวมถึงเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการธนาคาร ในกรณีที่เกินอำนาจที่กำหนดหรือเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง

**3.2.5 คณะกรรมการชุดอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการลงทุน**

#### **4. การกำกับดูแลความเสี่ยง**

**4.1 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสินเชื่อ** ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรด้านสินเชื่อให้มีการถ่วงดุล โดยแยกหน่วยงานธุรกิจกับหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อในแต่ละระดับจะถูกกำหนดให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยง และระดับความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งขึ้นอยู่กับวงเงิน โดยระดับความเสี่ยงของลูกค้า / คู่สัญญา จะพิจารณาโดยการจัดลำดับความเสี่ยง (Credit Rating) และการจัดลำดับความเสียหาย (Severity Class) นอกจากนี้ สำหรับสินเชื่อเพื่อธุรกิจ (Non-Retail Credit) ธนาคารกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อทั้งในรูปคณะกรรมการ และอำนาจอนุมัติรายบุคคล ส่วนสินเชื่อย่อยธนาคารควบคุมดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าย่อยผ่านแผนนโยบายสินเชื่อ อำนาจอนุมัติสินเชื่อ โดยมีแนวทางในการคัดเลือกคุณสมบัติลูกค้าเป้าหมาย ตามเกณฑ์ในการพิจารณาความเสี่ยงสินเชื่อ (Underwriting Criteria) ภายใต้กรอบของ Product Program / Risk Program ต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการสินเชื่อย่อย ในส่วนการติดตาม ควบคุมพอร์ตสินเชื่อ ธนาคารมีการวิเคราะห์พอร์ตสินเชื่อโดยรวมของทั้งธนาคาร (Portfolio Management) รวมถึงวัดผลและประเมินผลความเสี่ยงด้านสินเชื่อทั้งรายกลุ่มลูกค้า และ / หรือรายผลิตภัณฑ์ด้วย

**4.2 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านตลาด** ธนาคารมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงด้านการตลาดประเภทต่าง ๆ เพื่อใช้ในการควบคุมความเสี่ยงสำหรับธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้า ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร และอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารที่สำคัญ คือ ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งคณะกรรมการกำหนดเพดานความเสี่ยงของฐานะในบัญชีเพื่อการค้า โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ใช้ในการวัดและติดตามความเสี่ยงประกอบด้วยเครื่องมือทางสถิติ เช่น Value at Risk (VaR) ค่าความอ่อนไหวต่อปัจจัยเสี่ยงด้านตลาด ขนาดของฐานะการถือครองสูงสุดและการทดสอบภาวะวิกฤต นอกจากนี้ยังมีการควบคุมและติดตามผลงานในบัญชีเพื่อการค้า โดยการใช้ Management Action Trigger (MAT)

**4.3 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร** ธนาคารมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร โดยวัดความเสี่ยงต่อผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยภายใต้ภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ธนาคารติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารโดยจัดทำรายงาน Repricing Gap ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตลอดจนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงจะถูกรายงานต่อคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเพื่อการดำเนินการที่เหมาะสมต่อไป

**4.4 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง** ธนาคารมีการควบคุมและบริหารสภาพคล่อง เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีกระแสเงินสดในอนาคตเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต โดยใช้การจัดทำรายงานการประมาณการกระแสเงินสดเข้าและออก (Cash Flow Report หรือ Liquidity Gap Report) ซึ่งรายงานเหล่านี้จะถูกใช้ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยธนาคารมีการกำหนดนโยบายในการรักษาอัตราส่วนสภาพคล่อง (สินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินรับฝาก) และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พร้อมทั้งได้มีการดูแลและติดตามปริมาณกระแสเงินสดไหลออกสุทธิในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธนาคารสามารถจัดการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.5 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** ธนาคารมีการนำหลัก “แนวการป้องกัน 3 ชั้น” มาใช้กำกับดูแล โดยหน่วยงานธุรกิจในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 1 นำหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน หน่วยงานกำกับดูแล เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หน่วยงานกำกับและควบคุม ในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 2 ทำหน้าที่กำกับดูแลประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานตรวจสอบในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 3 ทำหน้าที่ทดสอบกระบวนการและขั้นตอน

ทางธุรกิจอย่างอิสระ และให้ความเชื่อมั่นแก่คณะผู้บริหารในประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของธนาคาร

นอกจากนี้ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานจะมีการจัดประชุมกับคณะผู้บริหารต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อพิจารณาประเด็นด้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงนำเสนอข้อมูลบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารของหน่วยงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ

**4.6 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านบุคคล** ธนาคารได้นำกรอบการกำกับดูแลแบบ “แนวการป้องกัน 3 ชั้น” มาใช้ เช่นเดียวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน โดยแนวป้องกันชั้นที่ 1 ได้แก่ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล หน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรับผิดชอบหรือได้รับผลกระทบจากการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากบุคคล สำหรับแนวป้องกันชั้นที่ 2 ได้แก่ หน่วยงานกลาง ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ สนับสนุน แจ้งเตือน และทดสอบวิธีการที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลใช้ในการบริการความเสี่ยงด้านบุคคล หน่วยงานกลางนี้จะประกอบด้วย หน่วยงานต่าง ๆ เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หน่วยงานกำกับและควบคุม หน่วยงานด้านความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานบริหารและป้องกันการทุจริต เป็นต้น และแนวป้องกันชั้นที่ 3 ได้แก่ หน่วยงานอิสระที่จะทำการทดสอบกระบวนการและขั้นตอนของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล (รวมทั้งกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล) ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานตรวจสอบ เพื่อให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการของธนาคารว่าธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร มีสภาพแวดล้อมในการควบคุมความเสี่ยงด้านบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

นอกจากการกำกับดูแลความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของธนาคารข้างต้นแล้ว ธนาคารในฐานะบริษัทแม่ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลความเสี่ยงของกิจการในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยธนาคารกำหนดให้กิจการในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับที่ได้มาตรฐานของธนาคาร และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม (Consolidated Supervision) ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยคณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติ “นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ซึ่งกำหนดให้กิจการในกลุ่มต้องมีนโยบายการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างองค์กร เพดานการรับความเสี่ยง วิธีการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการรายงานความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารกำหนด ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงเฉพาะของกิจการแต่ละประเภท

สำหรับการทำธุรกรรมระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยการทำธุรกรรมระหว่างกันต้องไม่มีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดพิเศษใด ๆ ต่างจากปกติของการค้าทั่วไป สำหรับบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเพียงผู้เดียวหรือถือหุ้นส่วนใหญ่ ซึ่งพิจารณาเหมือน

เป็นหน่วยงานหนึ่งของธนาคาร สามารถใช้ระบบงานหรือการบริการต่าง ๆ ร่วมกับธนาคาร โดยการกำหนดราคาหรืออัตราค่าบริการ หรือเงื่อนไขใด ๆ ต้องเป็นราคาหรือเงื่อนไขที่สมเหตุสมผล

5. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ธนาคารจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Chief Risk Office) ซึ่งรายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อทำหน้าที่กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและรายงานความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีความรับผิดชอบโดยตรงในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานผู้กำกับดูแล (Regulator) ตลอดจนมีกรอบการปฏิบัติสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน นอกจากนี้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่มีหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ภายในธนาคารที่มีหน้าที่บริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงเฉพาะด้าน เช่น Chief Financial Office ซึ่งทำหน้าที่บริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร Chief People Office กำกับดูแลความเสี่ยงด้านบุคคล และ Chief Strategy Office กำกับดูแลความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นต้น

### ความเสี่ยงสำคัญในการประกอบธุรกิจของธนาคาร

#### ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยในปี 2560 ที่ผ่านมายายตัวได้จากการส่งออกที่ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม ผลประโยชน์ดังกล่าวยังไม่ส่งผ่านไปถึงกำลังซื้อภาคครัวเรือนระดับล่าง ขณะที่ยังได้รับผลกระทบจากอุทกภัยหลายระลอกรวมถึงความเสี่ยงจากปัจจัยการเมืองต่างประเทศ

ในปี 2561 ธนาคารประเมินว่าเศรษฐกิจไทยจะขยายตัวในอัตราร้อยละ 4.0 จากการส่งออกสินค้าการท่องเที่ยว และการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐที่จะขยายตัวได้ต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้การลงทุนภาคเอกชนฟื้นตัวตามมา อีกทั้งการบริโภคภาคเอกชนจะได้รับอานิสงส์ในบางกลุ่มรายได้และกลุ่มสินค้า ทั้งการใช้จ่ายจากกลุ่มผู้มีรายได้สูง การหมดภาระหนี้จากรัดคันแรกของคนจำนวนราว 1 ล้านคน การหมดช่วงไว้อาลัย และมาตรการรัฐในการช่วยลดค่าครองชีพผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ

สำหรับความเสี่ยงต่อเศรษฐกิจไทยภายในประเทศขึ้นอยู่กับความรวดเร็วในการเบิกจ่ายงบประมาณของรัฐบาลและการสร้างความชัดเจนในเรื่องสิทธิประโยชน์และกฎระเบียบในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) โดยการดำเนินการลงทุนดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นให้กับภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศให้เกิดการลงทุนตาม ทั้งนี้ การลงทุนยังมีความเสี่ยงเพิ่มเติมจากการขาดแคลนแรงงานทั้งในส่วนองแรงงานต่างด้าวและแรงงานฝีมือขั้นสูง ในส่วนของหนี้ครัวเรือนยังคงอยู่ในระดับสูง อีกทั้งยังกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยซึ่งถือเป็นความเสี่ยงต่อการ

พื้นตัวของการใช้จ่ายครัวเรือน นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของการเลือกตั้งภายในประเทศ ที่อาจกระทบกับความเชื่อมั่นของนักลงทุนจากความไม่ชัดเจนของนโยบายเศรษฐกิจในอนาคต

สำหรับปัจจัยภายนอกประเทศนั้น ความเสี่ยงทางการเมืองระหว่างประเทศยังคงเป็นประเด็นสำคัญ ความเสี่ยงหลักจะอยู่ที่ความไม่สงบในคาบสมุทรเกาหลี ที่แม้จะมีความเป็นไปได้ต่ำ หากเกิดกรณีเลวร้ายจะสร้างผลกระทบที่ค่อนข้างรุนแรงต่อเศรษฐกิจและการค้าโลก นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงเดิมที่ต่อเนื่องมาจากปีก่อนหน้า ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางการเมืองของนายโดนัลด์ ทรัมป์ ประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา กระแสต่อต้านการรวมกลุ่มสหภาพยุโรปในอิตาลี ความขัดแย้งภายในประเทศของสเปน ความเสี่ยงทางการเมืองที่เพิ่มขึ้นในเยอรมนี และการเจรจา Brexit ที่ยังไม่ลงตัว นอกจากนี้ ความเสี่ยงในด้านการเงินก็เริ่มมีความน่ากังวลจากสินทรัพย์ในตลาดการเงินโลกที่ปรับตัวขึ้นมาอย่างร้อนแรงในปีที่ผ่านมา ในขณะที่นโยบายการเงินโลกยังอยู่ในช่วงตึงตัว ส่งผลให้ความเสี่ยงของการปรับฐานมีเพิ่มมากขึ้น

ในการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากสถานะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ธนาคารมีการดำเนินการสอบทานคุณภาพสินเชื่อบริษัทลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพียงพอ และมีกระบวนการควบคุมติดตามพอร์ตในเชิงของการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ นอกจากนี้ เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินการได้หากมีปัญหาภาวะเศรษฐกิจเกิดขึ้น ธนาคารได้สร้างกระบวนการทดสอบภาวะวิกฤติเพื่อประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของ ICAAP ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีกระบวนการดังกล่าว

## 1. ความเสี่ยงด้านเครดิต

### 1.1 ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ

การกระจุกตัว (Concentration) ของสินเชื่อ ทำให้เกิดความเสี่ยงในลักษณะที่เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อภาคธุรกิจใดภาคธุรกิจหนึ่ง หรือลูกหนี้รายใดรายหนึ่ง หากธนาคารมีสินเชื่อในภาคธุรกิจนั้น ๆ หรือลูกหนี้รายนั้นในปริมาณสูง ก็จะทำให้เกิดหนี้มีปัญหาสูงกว่าปกติ เนื่องจากมีสินเชื่อกระจุกตัวในภาคธุรกิจหรือลูกหนี้รายใดรายหนึ่งมากเกินไป

ธนาคารได้มีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ โดยกำหนดอัตราส่วนการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้แต่ละกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ สัดส่วนที่ใช้ในการติดตามและควบคุม ได้แก่

- สัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่ลูกหนี้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่งต้องไม่เกินร้อยละ 25 ของเงินกองทุนกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยไม่ต้องขอผ่อนผันจากธนาคารแห่งประเทศไทย

- สัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่กลุ่มลูกหนี้ที่มียอดภาระเกินกว่าร้อยละ 10 ของเงินกองทุนธนาคาร รวมกันแล้วต้องไม่เกินกว่า 3 เท่าของเงินกองทุนธนาคาร

ทั้งนี้ ธนาคารได้กำหนดว่าการให้สินเชื่อตามประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมจะต้องไม่มีการกระจุกตัวในกลุ่มอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งมากเกินไป โดยจะกำหนดการใช้เงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งพิจารณาจากแนวโน้มของอุตสาหกรรม โอกาสของการทำธุรกิจ โอกาสของการสูญเสีย และโอกาสของการผิन्छชำระหนี้ นอกจากนี้ ได้จัดทำค่าดัชนี Herfindahl-Hirschman Index (HHI) เพื่อใช้วัดการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม

## 1.2 ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ของคู่สัญญา

ความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา (Counterparty Credit Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญา โดยเฉพาะธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงิน โดยทั่วไปธนาคารทำธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงินกับลูกค้าโดยมีวัตถุประสงค์ในการป้องกันและลดความเสี่ยงของลูกค้า เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สัญญาอัตราแลกเปลี่ยน สัญญาตราสารทุน และสัญญาอัตราดอกเบี้ยล่วงหน้า เป็นต้น และเพื่อลดความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารให้อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กำหนด ธนาคารจะดำเนินการลดความเสี่ยงบางส่วนหรือทั้งหมด (back-to-back) โดยการทำสัญญาในฐานะที่ตรงกันข้ามกับสถาบันการเงินอื่น โดยเฉพาะธนาคารต่างชาติในตลาดอนุพันธ์ทางการเงินระหว่างสถาบัน (OTC Derivatives)

ธนาคารกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับคู่สัญญาแต่ละราย โดยมีขั้นตอนการพิจารณาเหมือนกับการพิจารณาเครดิตของลูกค้า ในการกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับคู่สัญญาแต่ละรายนั้น ธนาคารพิจารณาผลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating) และเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของคู่สัญญา นอกจากนี้ ได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของรัฐบาล (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)



### 1.3 ความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา

ธนาคารติดตามความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประเมินโอกาสความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสม หากเกิดสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศหรือธุรกิจในประเทศนั้น ๆ ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุด (Policy Limit) และกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อ การลงทุน และการก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ (Country Limit) โดยพิจารณาจากการจัดอันดับความเสี่ยงของรัฐบาล (Sovereign Scorecard) ควบคู่กับการใช้การจัดอันดับความน่าเชื่อถือจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือภายนอก

### 1.4 ความเสี่ยงจากหนี้ด้อยคุณภาพ (งบการเงินเฉพาะธนาคาร)

หนี้ด้อยคุณภาพเป็นความเสี่ยงสำคัญของธนาคาร เนื่องจากหากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดย่อมทำให้ธนาคารขาดรายได้จากดอกเบี้ย รวมถึงอาจสูญเสียเงินต้นบางส่วนหรือทั้งหมด จึงกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคาร

ณ สิ้นปี 2560 ธนาคารมีหนี้ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Loans) ตามงบการเงินเฉพาะธนาคารทั้งสิ้น 64,537 ล้านบาทหรือร้อยละ 2.8 จากสินเชื่อรวม เพิ่มขึ้นจาก 56,544 ล้านบาทหรือร้อยละ 2.6 ในปี 2559 (คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหนี้ด้อยคุณภาพอยู่ในหัวข้อ MD&A) หนี้ด้อยคุณภาพเหล่านี้จำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ปรับโครงสร้างหนี้แล้วเสร็จและอยู่ระหว่างผ่อนชำระตามเงื่อนไขร้อยละ 66.2 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการเจรจาร้อยละ 5.8 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการดำเนินคดีร้อยละ 15.0 และกลุ่มที่อยู่ระหว่างบังคับคดีร้อยละ 13.0

ธนาคารบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดย ณ สิ้นปี 2560 ธนาคารมีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญทั้งสิ้น 89,227 ล้านบาทหรือร้อยละ 138.3 ของหนี้ด้อยคุณภาพ

### 1.5 ความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงิน

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

ณ สิ้นปี 2560 ธนาคารมีภาระผูกพันในการอาวัลและการค้ำประกันการกู้ยืมเงิน ภาระตามตัวแลกเงิน ค่าสินค้าเข้าที่ยังไม่ครบกำหนด และภาระผูกพันตามเลตเตอร์ออฟเครดิต รวมทั้งสิ้น 47,721 ล้านบาท (ลดลง ร้อยละ 24.9 จากสิ้นปีก่อน)

ธนาคารป้องกันความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงิน โดยการกำหนดให้ลูกค้าหรือ คู่สัญญาตามภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงินที่กล่าวข้างต้นเป็นการให้สินเชื่อประเภทหนึ่ง ซึ่งจะต้อง ผ่านกระบวนการอนุมัติสินเชื่อตามปกติ ธนาคารมีการควบคุมความเสี่ยงโดยกำหนดเพดานการรับความเสี่ยง สำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งมีการติดตามความเสี่ยง โดยการติดตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ การคำนวณมูลค่าเทียบเท่าสินทรัพย์ในงบแสดงฐานะการเงินสำหรับสัญญาอนุพันธ์ทางการเงิน นอกตลาด มีการประเมินมูลค่าตามวิธี Current Exposure ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงมูลค่ายุติธรรม ในปัจจุบัน (Mark-to-Market) และมูลค่าความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Add-ons)

นอกจากนั้น ธนาคารยังป้องกันความเสี่ยงของธุรกรรมอนุพันธ์ (Derivatives) จากความผันผวนของ ราคาตลาด โดยการกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เช่น Value at Risk (VaR) ค่าความอ่อนไหว ต่อปัจจัยเสี่ยง (Sensitivities Limits) ซึ่งรวมถึงปัจจัยความเสี่ยงของ Option ระดับผลขาดทุน (Loss Triggers) และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test)

## 1.6 ความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์

เนื่องจากหลักประกันของสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นอสังหาริมทรัพย์ หากตลาดอสังหาริมทรัพย์ซบเซา และราคาอสังหาริมทรัพย์ลดต่ำลง ก็ย่อมจะมีผลกระทบต่อมูลค่าหลักประกันของธนาคาร ซึ่งอาจทำให้ ธนาคารมีส่วนสูญเสียเมื่อเกิดปัญหาหนี้ด้อยคุณภาพสูงขึ้น ธนาคารจึงกำหนดนโยบายการประเมินมูลค่า หลักประกัน และอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ หรือซื้อจากการขายทอดตลาดขึ้น เพื่อ เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต โดยมุ่งหวังให้มูลค่าหลักประกันและทรัพย์สิน ที่ได้มาจากการตีโอนชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาด (NPA) สะท้อนมูลค่าที่แท้จริงตามสถานะที่เป็น ปัจจุบัน สำหรับการนำมูลค่ามาใช้ในการคำนวณปริมาณเงินสำรองให้เพียงพอรองรับความเสี่ยงและใช้ในการ การคำนวณการดำรงเงินกองทุนของธนาคารรวมถึงเพื่อใช้พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ธนาคารบริหารความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน ด้วยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการ ประเมินราคาหลักประกันข้างต้น โดยกำหนดให้สินเชื่อธุรกิจที่มีวงเงินตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป จะต้อง ประเมินเพื่อทบทวนมูลค่าหลักประกันใหม่ทุก 5 ปี และสำหรับลูกหนี้ด้อยคุณภาพ กำหนดนโยบายให้มีการ ประเมินมูลค่าหลักประกันทุก 3 ปี แต่หากต้องมีการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าหลักประกัน เช่น ปรับ โครงสร้างหนี้มีปัญหา จะต้องมีการประเมินเพื่อสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงตามสถานะที่เป็นปัจจุบันมาแล้วไม่ เกิน 1 ปี ส่วน NPA กำหนดให้มีการประเมินมูลค่าทุกปี ในด้านผู้ประเมินมูลค่าหลักประกันธนาคารได้รับ

อนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ใช้ผู้ประเมินราคาภายในสำหรับทุกระดับวงเงิน โดยผู้ประเมินภายในมีความเป็นอิสระจากฝ่ายงานอนุมัติสินเชื่อ เพื่อให้มีความโปร่งใสและป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ทั้งนี้ ธนาคารมอบหมายให้ผู้ประเมินภายในเป็นผู้ติดตามการเคลื่อนไหวของราคาอสังหาริมทรัพย์ในท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่ผู้ประเมินมีความเชื่อได้ว่าราคาตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปเกินกว่าร้อยละ 20 ในรอบ 1 ปี ให้ผู้ประเมินมูลค่าภายในของธนาคารแจ้งโดยพลัน เพื่อให้ธนาคารพิจารณาทบทวนมูลค่าหลักประกันต่อไป

## 2. ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

### 2.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

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

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมีฐานะเงินตราต่างประเทศเป็นเจ้าหนี้สุทธิ เป็นจำนวนเงินเทียบเท่าเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ทั้งสิ้น 52.93 ล้านดอลลาร์ และมีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 41.82 ล้านบาท

### 2.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นดอกเบี้ยรวมถึงมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร โดยธนาคารมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ

- **Repricing Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระยะเวลาครบกำหนดในการปรับอัตราดอกเบี้ยระหว่างสินทรัพย์และหนี้สินไม่สอดคล้องกัน ตัวอย่างเช่น เมื่อกำหนดให้ปัจจัยอื่น ๆ คงที่ หากธนาคารมีสินทรัพย์ที่สามารถปรับอัตราดอกเบี้ยได้เร็วกว่าหนี้สิน (Positive Gap) เมื่ออัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น ก็จะทำให้ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น หรือในทางตรงกันข้าม หากธนาคารมีสินทรัพย์ที่สามารถปรับอัตราดอกเบี้ยได้ช้ากว่าหนี้สิน (Negative Gap) เมื่ออัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น ก็จะทำให้ส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ยลดลง เป็นต้น
- **Yield Curve Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่อัตราดอกเบี้ยตามระยะเวลาครบกำหนดที่แตกต่างกัน เปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน
- **Basis Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่อัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์และหนี้สินอยู่บนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงที่แตกต่างกัน เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ อัตราดอกเบี้ยการกู้ยืมระหว่างธนาคาร อัตราดอกเบี้ย THBFIX เป็นต้น เมื่ออัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันก็จะทำให้อัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์และหนี้สินที่อยู่บนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันด้วย
- **Option Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่มี Option แฝงอยู่ในรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงิน การใช้สิทธิตาม Option อาจกระทบต่อการบริหารรายได้และต้นทุนของอัตราดอกเบี้ยของธนาคาร เช่น เงินฝากมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ตามระยะเวลา 3 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 2560 ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 66.14 ล้านบาท สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) ความเสี่ยงเมื่ออัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ต่อปีเท่ากันทุกระยะเวลา มีผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิลดลงเป็นจำนวนเงิน 1,210 ล้านบาทภายในระยะเวลา 1 ปี

### 3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพสินทรัพย์หรือไม่สามารถจัดหาเงินได้เพียงพอตามความต้องการและมีต้นทุนที่เหมาะสมซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของนั้น ธนาคารได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร โดยที่คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารมีหน้าที่ดูแลให้การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นไปตามนโยบายดังกล่าว

นอกจากนี้ ธนาคารได้มีระบบงานเพื่อรองรับการบริหารสภาพคล่องรายวัน ทั้งสกุลเงินบาทและสกุลเงินตราต่างประเทศ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง เช่น รายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิรายวัน ทั้งที่เป็นรายงานตามระยะเวลาคงเหลือก่อนครบกำหนด และรายงานแบบปรับพฤติกรรม รายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิของเงินตราต่างประเทศเป็นรายสกุล เป็นต้น นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดระดับเพดานความเสี่ยงต่าง ๆ (Risk Limit) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ และมีการรายงานต่อผู้บริหารของธนาคารให้ทราบเป็นรายวัน

ธนาคารได้จัดทำการประเมินผลกระทบด้านสภาพคล่องในภาวะวิกฤต (Stress Test) อย่างสม่ำเสมอภายใต้สถานการณ์จำลองต่าง ๆ ทั้งที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย และที่ธนาคารกำหนดเอง โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง (Contingency Funding Plan) ซึ่งแผนดังกล่าวจะระบุแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการด้านสภาพคล่องภายใต้ภาวะวิกฤตไว้อย่างชัดเจน

ธนาคารกำหนดนโยบายในการรักษาอัตราส่วนสภาพคล่องรายวันให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (คำนวณจากสินทรัพย์สภาพคล่องรวมต่อเงินรับฝาก) โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2560 ธนาคารมีสินทรัพย์สภาพคล่องทั้งสิ้นร้อยละ 26.9 ของเงินรับฝากรวม ทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารมีสภาพคล่องอยู่ในระดับเพียงพอต่อสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉิน

### 4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลประกอบการ เงินกองทุน และเสถียรภาพของธนาคาร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น รายได้ กำไร และเงินกองทุน อันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจด้านกลยุทธ์ที่มีความผิดพลาด การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม หรือการที่ธนาคารไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี ได้อย่างทันทั่วถึง

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คณะกรรมการธนาคารได้นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยธนาคารได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ อันประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การปรับใช้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การดำเนินการและติดตามผล 4) การประเมินผลและข้อเสนอแนะ รวมถึงกระบวนการประเมินและติดตามความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ทั้งนี้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธนาคารสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่กระบวนการประเมินและติดตามความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์มีขึ้นเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

ปัจจุบันกลุ่มงานยุทธศาสตร์ รับผิดชอบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดและทบทวนแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้กลุ่มงานยุทธศาสตร์ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมออีกด้วย

## 5. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ธนาคารได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หรือความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอ้างอิงจากคำจำกัดความของคณะกรรมการบาเซิลด้านกำกับดูแลสถาบันการเงิน (Basel II) ว่าหมายถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอ หรือความล้มเหลวของกระบวนการภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือจากเหตุการณ์ภายนอก โดยรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย และผลกระทบต่อชื่อเสียงอันเกิดจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน แต่ไม่รวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอยู่ในหัวข้อ 6) ซึ่งปัจจัยในการเกิดความเสี่ยงอาจมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร กระบวนการ ระบบงาน ผลิตภัณฑ์ ภัยธรรมชาติ จลาจล เป็นต้น

ธนาคารตระหนักว่าความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเป็นปัจจัยเสี่ยงหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ จึงให้ความสำคัญอย่างมากในการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและมีการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเสมอมา

หน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของตน โดยใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารมีการนำมาใช้ โดยจะต้องระบุความเสี่ยงที่สำคัญ ประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม และกำหนดแผนในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เหมาะสมกับธุรกิจ (Risk and Control Self Assessment - RCSA) โดยในปีที่ผ่านมา ธนาคารได้มีการทบทวนความเสี่ยงที่ทำมาในรอบที่แล้ว พร้อมทั้งมีการสรุปความเสี่ยงในภาพรวมของธนาคารต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงนั้น ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญ หน่วยงานจะระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator – KRI) เพื่อติดตามให้แน่ใจว่าความเสี่ยงอยู่ใน

ระดับที่ยอมรับได้หรือให้เกิดการจัดการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น นอกจากจะมีกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบแล้ว ธนาคารยังทำการเก็บข้อมูลไว้เป็นกรณีศึกษาเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้น ๆ

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุม กำหนดให้ต้องมีการทบทวนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะประเมินความเสี่ยงใหม่หรือการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพและทำให้ความเสี่ยงเดิมมีความเสี่ยงที่สูงขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อเห็นชอบและกำหนดแผนจัดการเพื่อกำจัดหรือลดความเสี่ยงดังกล่าว

ในปี 2560 ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ธนาคารได้มีการปรับปรุงแผนบริหารจัดการวิกฤตการณ์ (Crisis Management Plan) เพื่อใช้ในการรับมือกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการบริหารจัดการวิกฤตการณ์ในตลอดปีที่ผ่านมา

นอกจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น ธนาคารในฐานะสถาบันการเงินมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการ และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานทางการหลายหน่วยงาน อาทิ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและหน่วยงานอื่น ๆ ธนาคารมีหน่วยงานกำกับและควบคุมทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ชี้แจง และให้ความเห็นในเรื่องกฎเกณฑ์ทางการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการ และระเบียบปฏิบัติงานภายในของธนาคาร และมีการรายงานความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

การรักษาชื่อเสียงขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจทางการเงิน เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรนั้นถูกสร้างมาจากความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่สะสมมาเป็นเวลานาน ชื่อเสียงขององค์กรนั้นจึงได้มาไม่ง่าย แต่สามารถถูกทำลายได้อย่างง่ายดาย

ธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความเสี่ยงด้านชื่อเสียง จึงได้มีการจัดทำแนวทางและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งจะถูกนำไปใช้กับธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยแต่ละองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการป้องกันความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้หรือไม่ก็ตาม

การนำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจว่ามีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมากน้อยเพียงใด บริษัทที่ดำเนินธุรกิจทางการเงินที่มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในระดับสูงก็จำเป็นต้องนำนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงไปใช้ และมีกระบวนการเพื่อจัดการ

กับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงดังกล่าวอย่างชัดเจน ในขณะที่บริษัทที่มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในระดับที่ไม่มีนัยสำคัญ (Non-Material) ก็ยังคงต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหากมีเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

ในกรณีที่มีธุรกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร โดยเฉพาะธุรกรรมด้านสินเชื่อ ผู้บริหารจะต้องขออนุมัติการทำธุรกรรมจากคณะกรรมการบริหารก่อนที่จะดำเนินธุรกรรมนั้น ทั้งนี้ การรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารให้อยู่ภายใต้ดุลยพินิจของประธานกรรมการบริหาร

หน่วยงานกิจกรรมเพื่อสังคม สื่อสารองค์กร และภาพลักษณ์ของธนาคารมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อกำหนดปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร รวมถึงการประเมินความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารของธนาคาร

## 7. ความเสี่ยงด้านบุคคล

ความเสี่ยงด้านบุคคล คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำหรือละเลยไม่กระทำของบุคคลในองค์กร และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กรจากการดำเนินการหรือละเลยไม่ดำเนินการขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงด้านบุคคลนี้สามารถกระทบไปถึงความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร

ธนาคารตระหนักว่าความเสี่ยงด้านบุคคลเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินธุรกิจ และให้ความสำคัญกับเรื่องความเสี่ยงด้านบุคคลอย่างจริงจัง คณะกรรมการธนาคารจึงให้มีการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลที่มีประสิทธิภาพและสอบทานสถานะความเสี่ยงโดยรวม โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ และดูแลให้มีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประสานงานกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานทรัพยากรบุคคล หน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ระบุนความเสี่ยงด้านบุคคล โดยมีกระบวนการที่เหมาะสมกับความซับซ้อนทางธุรกิจของแต่ละหน่วยงาน มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารของธนาคาร รวมทั้งมีการปรับปรุงและทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล ได้มีการพิจารณา 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. **People Capacity and Capability** ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่า องค์กรมีอัตรากำลังพนักงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการเพิ่มขอบข่ายอำนาจในการตัดสินใจ ชัดความสามารถ รวมทั้ง



โอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใช้ความสามารถและคุณค่าของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. **People Conduct** ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่าพนักงานทุกคนยึดมั่นในหลักคุณธรรม และการตระหนักถึงความเสี่ยงต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก
3. **People Health and Safety** ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่าธนาคารมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยให้กับพนักงาน โดยส่งเสริมทั้งสุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงาน

ในกรณีที่ด้านหนึ่งด้านใดหรือหลายด้านตามข้างต้น ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านบุคคลที่มีความรุนแรงมากขึ้นตามแต่สถานการณ์ ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาประเมินความเสี่ยง ควบคุม และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจธนาคาร เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ นอกจากจะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าที่ธนาคารและพนักงานจะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่อง Market Misconduct ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อจะทำให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่อาจทดแทนการให้บริการในรูปแบบเดิม ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในแง่การมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ และเหมาะสม รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ธนาคารได้มีการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งทุกคนจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังได้มีการจัดตั้ง SCB Academy เพื่อให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และวางแผนทางธุรกิจ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยแยกหน่วยงานด้านการขายและการบริการออกจากกัน รวมทั้งมุ่งเน้นเรื่องการสร้าง Career Path เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานและความปลอดภัยให้กับพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร

สำหรับความเสี่ยงด้านบุคคลนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ได้นำกรอบการกำกับดูแลแบบ “แนวป้องกัน 3 ชั้น” มาใช้ เช่นเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากธนาคารไม่สามารถปรับตัวหรือวางแผนระยะยาวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ อาจทำให้ธนาคารสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและระดับราคา ตลอดจนอาจเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานและการส่งมอบบริการ ทำให้ขีดความสามารถในการทำกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารลดลง

ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก เพราะอาจก่อให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวข้องเนื่องหลากหลายมิติ และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีที่ดี ธนาคารจึงได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีตามมาตรฐานสากลมาใช้ อันมีองค์ประกอบหลักคือ 1. การระบุความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Risk Identification) 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) 4. การติดตามและการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ (Monitoring and Reporting) ทั้งนี้ ธนาคารยังตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างและยกระดับวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Risk Culture) ผ่านกระบวนการให้ความรู้และอบรมแก่พนักงาน การจัดการฐานข้อมูลความรู้ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีให้ถูกต้องและทันสมัย การนำเครื่องมือตามมาตรฐานสากลมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนมีการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธนาคารสามารถบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีได้ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ โดยในระดับกลยุทธ์ ธนาคารได้พิจารณาถึงสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัย คล่องตัวและปลอดภัย เพื่อใช้ในการสนับสนุนรูปแบบการให้บริการลูกค้าในช่องทางต่าง ๆ ตลอดจนการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์การวางแผนทางการตลาด และการบริหารสินเชื่อในระดับปฏิบัติการ ธนาคารพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรด้านเทคโนโลยี การจัดหาระบบและพัฒนาระบบ ความถูกต้องปลอดภัยของระบบและข้อมูลที่สำคัญ เช่น ข้อมูลลูกค้า ความสามารถของระบบงานในการรองรับปริมาณธุรกรรมจำนวนมาก รวมถึงความต่อเนื่องในการให้บริการของระบบงานเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต และการบริหารจัดการผู้ให้บริการจากภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

## ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks)

ธนาคารยกระดับกระบวนการประเมินความเสี่ยงของธนาคารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมอบหมายให้ทุกหน่วยงานประเมินและทบทวนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ทั้งที่อาจส่งผลกระทบได้ในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) และระยะยาว (ระหว่าง 3-5 ปี) อันเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และนำเสนอให้คณะกรรมการจัดการรับทราบและอนุมัติรายการความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารมีความพร้อมในการรับมือ สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยข้อมูลที่หลากหลาย ขณะเดียวกันยังเป็นการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรอย่างทั่วถึงอีกด้วย

ในปี 2560 ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงเกิดใหม่ที่สำคัญ อันอาจส่งผลในระยะยาวต่อการดำเนินงานของธนาคาร โดยแบ่งประเภทตาม ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

### ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

#### ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตามไป ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบหรือความเร็วในการให้บริการ ธนาคารจึงเพิ่มสัดส่วนการลงทุนด้านเทคโนโลยี ภายใต้การดำเนินงานของกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กร (Transformation Program) ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่รวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าได้ รวมทั้งพัฒนากระบวนการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยี (Cyber Risk)

#### ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

การปรับการดำเนินงานสู่ดิจิทัลแบบก้าวกระโดดอย่างเต็มรูปแบบ และความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงขึ้น อาจก่อให้เกิดความท้าทายในการสรรหาและดึงดูดพนักงานที่มีความชำนาญทางเทคโนโลยีเฉพาะด้าน เช่น การบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Management และ Data Analytics) เพื่อเป็นการป้องกันการขาดแคลนบุคลากรที่อาจก่อให้เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ ธนาคารจึงจัดตั้ง SCB Academy ที่มุ่งให้ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในธุรกิจการเงินธนาคาร ควบคู่ไปกับการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยี ตลอดจนจัดให้มีการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent Program) และการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) กับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่พร้อมจะดำรงตำแหน่งที่ว่างหรือตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้น

#### ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเชิงเทคโนโลยี กระบวนการ โครงสร้างองค์กร หรือแม้แต่ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลตามแนวปฏิบัติด้านการตลาด (Market Conduct) หรือด้านการปฏิบัติงาน (Execution Risk) ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า หรือถูกกำหนดบทลงโทษจาก

หน่วยงานกำกับดูแล ธนาคารจึงกำหนดกรอบการขออนุมัติในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องประเมินผลกระทบในภาพรวม รวมทั้งต้องได้รับความยินยอมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง ควบคู่ไปกับการจัดอบรมและสื่อความแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดการให้บริการที่ไม่เหมาะสม

### **ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก**

#### **ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม**

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น ความแห้งแล้ง อุทกภัย สภาวะโลกร้อน อาจทำให้การดำเนินธุรกิจของลูกค้าประสบปัญหา ไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมาย ส่งผลต่อเนื่องถึงความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า โดยธุรกิจที่อาจได้รับผลกระทบ เช่น ธุรกิจเกษตรกรรม ธุรกิจพลังงานธรรมชาติ ธนาคารจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความเสี่ยงสินเชื่อ (Underwriting Criteria) ที่ครอบคลุมถึงการพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการให้การสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจที่ช่วยบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การกำหนดรูปแบบของผลิตภัณฑ์สินเชื่อระยะสั้น การบริหารจัดการวงเงินโดยให้อิงกับราคาตลาดของผลิตภัณฑ์เกษตร การกำหนดให้ลูกค้าจัดทำประกันเพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดจากธุรกิจหยุดชะงักหรือเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ เป็นต้น

#### **ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี**

ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ส่งผลให้ธุรกิจของลูกค้า เช่น ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ธุรกิจรถยนต์ ธุรกิจน้ำมัน อาจถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ธนาคารจึงกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมในการวิเคราะห์แนวโน้มของอุตสาหกรรมที่อาจถูกแทนที่ในอนาคต เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมทั้งให้คำแนะนำกับลูกค้าในกลุ่มธุรกิจดังกล่าวเพื่อให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

#### **ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจภายในประเทศ**

ความผันผวนและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ อันเกิดจากนโยบายของคู่ค้าที่สำคัญของประเทศไทย เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน สหรัฐอเมริกา และประเทศในทวีปยุโรป ที่อาจส่งผลกระทบต่อการส่งออกของไทย ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศที่ยังมีความผันผวนจากความไม่แน่นอนทางด้านการเมือง การที่ภาวะเศรษฐกิจมีความอ่อนไหว อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า โดยเฉพาะภาคครัวเรือน ซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ธนาคารได้มีการจัดทำทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) เพื่อดูความอ่อนไหวของพอร์ตต่อการเปลี่ยนแปลงจากตัวเลขทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม เช่น สัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ มูลค่าทางเศรษฐกิจ เพื่อใช้ในการกำหนดสัดส่วนการให้สินเชื่อที่เหมาะสม

## การบริหารความเสี่ยงของเงินกองทุน

ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจโลกในปี 2551 คณะกรรมการกำกับดูแลสถาบันการเงิน (Basel Committee on Banking Supervision: BCBS) ได้ประกาศใช้หลักเกณฑ์ “Basel III” ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานสากลในการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเมื่อเดือนธันวาคม 2553 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะเงินกองทุนและการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้นำมาปรับใช้กับธนาคารพาณิชย์ของไทยเพื่อให้มีมาตรฐานเทียบเคียงได้กับสถาบันการเงินในต่างประเทศตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นมา

ในส่วนของหลักเกณฑ์ด้านเงินกองทุน ธปท. กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องดำรงเงินกองทุนตามเกณฑ์ใหม่ และให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Capital Conservation Buffer) ตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา โดยให้ทยอยดำรงเพิ่มเติมจากเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 0.625 ต่อปี จนครบร้อยละ 2.5 ในปี 2562

นอกจากนี้ ธปท. ยังได้ประกาศให้ธนาคารและธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่อีก 4 แห่ง ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญเชิงระบบสำหรับประเทศไทย (Domestic Systemically Important Banks : D-SIBs) ต้องดำรงเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1 เพื่อเป็นเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสียหายสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญเชิงระบบ (Higher Loss Absorbency) ทั้งนี้ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและส่งเสริมเสถียรภาพของธนาคารที่ถูกจัดให้เป็น D-SIBs โดยให้ทยอยดำรงเพิ่มในอัตราร้อยละ 0.5 ในปี 2562 และเพิ่มเป็นร้อยละ 1 ในปี 2563

ทั้งนี้ อัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำซึ่งรวมเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Capital Conservation Buffer) และเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสียหายสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญเชิงระบบ (Higher Loss Absorbency) มีรายละเอียดดังตารางด้านล่างนี้

อัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำ	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
เงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Capital Conservation Buffer)	0.625%	1.25%	1.875%	2.50%	2.50%
เงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับความเสียหายสำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญเชิงระบบ (D-SIB Buffer)	-	-	-	0.50%	1.00%
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	5.125%	5.75%	6.375%	7.50%	8.00%
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1	6.625%	7.25%	7.875%	9.00%	9.50%
อัตราส่วนเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น	9.125%	9.75%	10.375%	11.50%	12.00%

ทั้งนี้ หากธนาคารพาณิชย์ใดไม่สามารถดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มได้ตามที่กำหนด ธนาคารพาณิชย์นั้นต้องเก็บสะสมเงินกำไรสุทธิบางส่วนหรือทั้งหมดตามวิธีที่ ธปท. กำหนด โดยจำกัด

วิธีการจัดสรรกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์นั้น เช่น การจ่ายเงินปันผล การจ่ายโบนัสพนักงาน และการซื้อหุ้นคืน เป็นต้น

สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นมา ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ได้ใช้หลักเกณฑ์การคำนวณเงินกองทุนตาม Basel III โดยใช้วิธีมาตรฐาน (Standardized Approach) ตามเกณฑ์ของ ธปท. ในการวัดความเสี่ยงของเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับธุรกรรมในฐานะบัญชีเพื่อการค้า และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ในขณะที่ธนาคารยังคงบริหาร ติดตามผล และรายงานฐานะของเงินกองทุนผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน (ICAAP) ตลอดจนการจัดทำประมาณการความต้องการเงินกองทุนในอนาคต และการทดสอบภาวะวิกฤต รวมถึงยังได้มีการกำหนดเป้าหมายอัตราส่วนเงินกองทุนในรายงาน ICAAP เพื่อสะท้อนเป้าหมายของเงินกองทุนต่อระดับความเสี่ยงที่ต้องการ และมีการจัดส่งรายงานให้แก่ ธปท. เป็นประจำในช่วงเดือนมีนาคมของทุกปี นอกจากนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมบทบาทของนักลงทุนและกลไกตลาด ธนาคารยังมีการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงของเงินกองทุน ปริมาณความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญตามหลักเกณฑ์ Pillar III ของ ธปท. ทั้งในส่วน of ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารทุกครึ่งปี

สถานะเงินกองทุนของธนาคาร ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2560 ธนาคารมียอดเงินกองทุนภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III ทั้งสิ้น 342 พันล้านบาท (ร้อยละ 17.2 ของสินทรัพย์เสี่ยง) ประกอบด้วย เงินกองทุนชั้นที่หนึ่งซึ่งเป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 300 พันล้านบาท (ร้อยละ 15.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สอง จำนวน 42 พันล้านบาท (ร้อยละ 2.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) สำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน มียอดเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น จำนวน 365 พันล้านบาท (ร้อยละ 17.7 ของสินทรัพย์เสี่ยง) โดยนับเป็นเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งซึ่งเป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 322 พันล้านบาท (ร้อยละ 15.6 ของสินทรัพย์เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สองจำนวน 43 พันล้านบาท (ร้อยละ 2.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง)

อนึ่ง หากพิจารณาผลกำไรสำหรับงวดครึ่งปีหลังของปี 2560 ธนาคารจะมีอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งซึ่งเป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 16.0 และสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงินจะมีอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งซึ่งเป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 16.5

ธนาคารเชื่อมั่นว่าสถานะของเงินกองทุนในปัจจุบันซึ่งอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งและสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด ประกอบกับการที่ธนาคารมีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญอยู่ในระดับสูง จะช่วยให้ธนาคารสามารถรองรับผลกระทบเชิงลบหากมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับธนาคารและเศรษฐกิจของประเทศไทย นอกจากนี้ ด้วยฐานะเงินกองทุนที่แข็งแกร่งก็ยิ่งช่วยให้ธนาคารสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างคล่องตัวและพร้อมสำหรับการเติบโตอย่างทันทั่วทั้งที่หากมีโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้นในอนาคต

## ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น

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

ผลการดำเนินงานของธนาคารเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่เกี่ยวกับการควบคุมของธนาคารซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธนาคารได้รายงานผลประกอบการที่สอดคล้องหรือดีกว่าการคาดการณ์ของตลาด ทั้งนี้ในช่วงต้นปีของแต่ละปีธนาคารจะประกาศเป้าหมายทางการเงิน ดังนั้น ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น คือ การที่ธนาคารอาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งการจ่ายเงินปันผลและราคาหุ้น แต่ความเสี่ยงเหล่านี้สามารถลดลงได้จากการที่ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน รวมทั้งมีกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะกลาง สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินประจำปี นอกจากนี้ธนาคารยังสามารถสร้างผลประกอบการซึ่งมีผลกำไรสูงสุดในกลุ่มสถาบันการเงินของไทยท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง และถึงแม้ว่าผลประกอบการในอดีตไม่สามารถรับประกันถึงผลประกอบการในอนาคต แต่สามารถแสดงถึงสถานะทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ของธนาคารและคุณภาพของคณะผู้บริหาร ทั้งนี้ธนาคารคาดว่าธนาคารจะอยู่ในสถานะที่พร้อมจะเผชิญกับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกได้ดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้นอาจเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ลดสัดส่วนการถือครองหุ้นในปริมาณมากอย่างมีนัยสำคัญ และส่งผลกระทบต่อด้านลบกับราคาหุ้นของธนาคาร เนื่องจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 2 รายของธนาคาร มีสัดส่วนการถือครองหุ้นค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับจำนวนหุ้นทั้งหมด อย่างไรก็ตามธนาคารคาดว่าจะมีผลกระทบในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจากหุ้นของธนาคารมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (Market Capitalization) สูงเป็นอันดับต้น ๆ ในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้หุ้นของธนาคารเป็นหนึ่งในหุ้นที่มีสภาพคล่องสูงและยังมีมูลค่าการซื้อขายในระดับสูง

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 1. สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

###### ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 และ 2559 การเปลี่ยนแปลงของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิมีดังนี้

	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2560	2559
ที่ดิน	19,231	19,236
อาคาร	28,763	27,550
อุปกรณ์	23,417	21,310
อื่น ๆ	1,451	330
รวม	72,862	68,426
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(28,359)	(27,199)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(339)	(339)
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ</b>	<b>44,164</b>	<b>40,888</b>

##### สัญญาเช่าดำเนินงาน

###### สัญญาเช่าด้านผู้เช่า

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าพื้นที่ทำการสาขา เคาน์เตอร์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ พื้นที่ติดตั้งตู้เอทีเอ็ม รถยนต์ อุปกรณ์สำนักงาน ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานหลายสัญญา สัญญาเช่าดังกล่าวมีระยะเวลาเช่าโดยเฉลี่ยประมาณ 5 ปี โดยมีสิทธิต่อสัญญาเช่าเมื่อสิ้นสุดอายุสัญญา

ค่าเช่าที่จ่ายให้ผู้ให้เช่าจะปรับปรุงตามอัตราค่าเช่าตลาดอย่างสม่ำเสมอ และธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้รับประโยชน์จากมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์ที่เช่าดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าความเสี่ยงและผลตอบแทนทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ที่เช่ายังคงเป็นของผู้ให้เช่า

###### (ก) จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 และ 2559 จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้นภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานที่ยกเลิกไม่ได้มีดังนี้



		(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	ระยะเวลา	2560	2559
ที่ดินและ/หรืออาคาร	ภายใน 1 ปี	2,310	2,046
	1-5 ปี	1,839	1,668
	5 ปีขึ้นไป	192	219
อุปกรณ์สำนักงาน	ภายใน 1 ปี	143	163
รถยนต์	ภายใน 1 ปี	287	214
	1-5 ปี	695	562
	5 ปีขึ้นไป	-	80
<b>รวม</b>		<b>5,466</b>	<b>4,952</b>

## (ข) รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

		(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)		2560	2559
ค่าเช่าจ่าย		2,952	2,658

## 2. เงินให้สินเชื่อ

ณ 31 ธันวาคม 2560 เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมดอกเบี้ยค้างรับ) มีจำนวน 2,034,732 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 95,684 ล้านบาท (ร้อยละ 4.9) จากสิ้นปี 2559

## นโยบายการการจัดชั้นสินทรัพย์

ตามที่พระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ. 2558 มีผลบังคับใช้ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2559 นี้ โดยพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวกำหนดให้ผู้ให้หลักประกันซึ่งอาจเป็นผู้กู้หรือผู้ค้ำประกัน (ทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) สามารถนำทรัพย์สินที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจมาใช้เป็นหลักประกันการชำระหนี้ โดยให้ผู้ให้หลักประกันไม่ต้องส่งมอบทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันแก่ผู้รับหลักประกันนั้น

เพื่อเป็นการรองรับพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จึงได้ปรับปรุงประกาศที่ สนส. 5/2559 เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันสำรองของสถาบันการเงิน ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2559 เพื่อให้สถาบันการเงินถือปฏิบัติ ซึ่งกำหนดให้ธนาคารมีนโยบายในการจัดชั้นสินทรัพย์ การกันเงินสำรอง และการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ที่เสียหายหรืออาจเสียหายออกจากบัญชีไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

## สินทรัพย์จัดชั้นของธนาคาร

- สินเชื่อด้วยคุณภาพ (Gross Non-Performing Loans) – ธนาคารใช้หลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 5/2559 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2559 เป็นเกณฑ์การพิจารณาเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพซึ่งประกอบด้วย เงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน จัดชั้นสงสัย จัดชั้นสงสัยจะสูญเสียจากงบการเงินรวมโดยรวมถึงรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน สินเชื่อด้วยคุณภาพดังกล่าว ณ 31 ธันวาคม 2560 มีจำนวน 65,560 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.8 ของเงินให้สินเชื่อ เพิ่มขึ้น 7,967 ล้านบาทจากปี 2559 ที่มีจำนวน 57,593 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.7
- ลูกหนี้เงินให้สินเชื่อจัดชั้น - ซึ่งแบ่งตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วย เงินให้สินเชื่อรวมดอกเบี้ยค้างรับ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เงินให้เชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ*	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2560	2559
ลูกหนี้จัดชั้นปกติ	1,920,725	1,840,936
ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	51,721	44,618
ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	17,161	20,698
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย	13,429	9,707
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญเสีย	35,024	27,217
<b>รวม</b>	<b>2,038,060</b>	<b>1,943,176</b>

\* สุทธิจากรายได้รอตัดบัญชี

- สินทรัพย์จัดชั้น – สินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์จัดชั้นตามแนวทางที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ เงินให้สินเชื่อสถาบันการเงินและดอกเบี้ยค้างรับ เงินลงทุน ทรัพย์สินรอการขาย และสินทรัพย์อื่น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สินทรัพย์จัดชั้น	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2560	2559
สินทรัพย์จัดชั้นปกติ	2,202,413	2,058,514
สินทรัพย์จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	51,725	44,620
สินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	17,164	20,715
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัย	13,435	9,712
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญเสีย	38,615	35,084
<b>รวม</b>	<b>2,323,352</b>	<b>2,168,645</b>

### หลักเกณฑ์การตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเป็นประมาณการส่วนสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดจากสินเชื่อและรายการที่เกี่ยวข้อง ณ วันที่รายงาน ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นต่ำได้ตั้งตามเกณฑ์ของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เกณฑ์ดังกล่าวกำหนดให้ธนาคารจัดชั้นเงินให้สินเชื่อทั้งหมดโดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท และมีการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับสินเชื่อแต่ละชั้นในอัตราที่กำหนดไว้โดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับราคาสูงสุดของหลักประกันที่จะนำมาใช้ในการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

นอกจากนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้กำหนดให้ธนาคารต้องมีการสอบทานคุณภาพของเงินให้สินเชื่ออย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ธนาคารและบริษัทย่อยที่เป็นสถาบันการเงินจะต้องรายงานผลของการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประจำ

สำหรับลูกหนี้เงินให้สินเชื่อรายใหญ่ (Corporate loans) ธนาคารได้พิจารณาจากความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละรายจากประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมา ความสามารถในการสร้างกระแสเงินสดในอนาคต ปัจจัยเชิงคุณภาพอื่น ๆ และมูลค่าปัจจุบันที่ได้จากการขายหลักประกันในกรณีที่คาดว่าแหล่งที่มาของการชำระหนี้จะเกิดจากการขายหลักประกัน สำหรับเงินให้สินเชื่อลูกหนี้ขนาดกลาง ขนาดย่อม และเงินให้สินเชื่อรายย่อย ธนาคารได้ใช้ข้อมูลทางสถิติของสินเชื่อในการวิเคราะห์ทางสถิติของการเลื่อนชั้นของเงินให้สินเชื่อ (Migration Analysis) เพื่อประมาณการการเสื่อมค่าของลูกหนี้และคำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ สำหรับลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2555 ธนาคารกันเงินสำรองเป็นกลุ่มหนี้ โดยพิจารณาจากผลขาดทุนจากประสบการณ์ในอดีตของสินเชื่อแต่ละชั้น

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญที่สำรองประจำปีรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน หนี้สูญที่ได้รับคืนแสดงยอดสุทธิกับค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน

การตัดจ่ายลูกหนี้เป็นหนี้สูญนำไปลดค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ธนาคารพิจารณาตัดหนี้สูญออกจากบัญชี สำหรับลูกหนี้ที่ธนาคารได้ติดตามทวงถามจนถึงที่สุดแล้วแต่ไม่ได้รับการชำระหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามประกาศและหนังสือชักชวนความเข้าใจของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การตัดลูกหนี้ออกจากบัญชี



**ความเพียงพอของการตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสียตามเกณฑ์ขั้นต่ำของธนาคารแห่งประเทศไทย**

ธนาคารได้ตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญเสียเป็นจำนวน 25,067 ล้านบาทในปี 2560 หรือร้อยละ 1.26 ของสินเชื่อบริษัท ซึ่งเป็นการตั้งสำรองหนี้สูญพิเศษจำนวน 5,000 ล้านบาท โดยพิจารณาถึงหลักความระมัดระวัง รวมถึงจากการคาดการณ์ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นตามหลักเกณฑ์ทางบัญชีที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2562 จากการตั้งสำรองที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสียต่อสินเชื่อบริษัทปรับเพิ่มเป็นร้อยละ 137.3 ในปี 2560 จากร้อยละ 134.3 ในปี 2559

**นโยบายการรับรู้รายได้ และลูกหนี้ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย**

ธนาคารใช้เกณฑ์คงค้างในการรับรู้รายได้ดอกเบี้ยและส่วนลดจากเงินให้สินเชื่อ ยกเว้นดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อที่ค้างชำระนานเกินกว่า 3 เดือน ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน และดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ที่มีความไม่แน่นอนของความสามารถของลูกหนี้ในการจ่ายชำระจะถือเป็นรายได้ เมื่อได้รับชำระและจะบันทึกบัญชียกเลิกรายได้ดอกเบี้ยค้างรับที่รับรู้เป็นรายได้ไว้แล้วตามเกณฑ์คงค้างออกทั้งหมด ดอกเบี้ยจากรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินและจากเงินลงทุนรับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง

ธนาคารรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยใช้เกณฑ์คงค้าง

ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายได้สำหรับลูกหนี้ภายหลังการปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ตามเกณฑ์คงค้างเช่นเดียวกับเงินให้สินเชื่อที่กล่าวข้างต้น ยกเว้นหนี้ตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ที่อยู่ระหว่างการติดตามผลการปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ซึ่งจะรับรู้รายได้ตามเกณฑ์เงินสดจนกว่าลูกหนี้จะปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับโครงสร้างหนี้ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 เดือนหรือ 3 งวดการชำระเงินแล้วแต่ระยะเวลาใดจะนานกว่า

ในกรณีที่ดอกเบี้ยหรือส่วนลดได้คิดรวมอยู่ในตัวเงินหรือเงินให้สินเชื่อแล้ว ดอกเบี้ยหรือส่วนลดดังกล่าวจะตั้งพักไว้และตัดจำหน่ายเป็นรายได้เฉลี่ยเท่า ๆ กัน ตลอดอายุของตัวเงินหรือระยะเวลาของเงินให้สินเชื่อ

## 3. ทรัพย์สินรอการขาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 การเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินรอการขายสุทธิมีดังนี้

(ล้านบาท)				
(งบการเงินรวม)	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น	จำหน่าย/ลดลง	ยอดปลายปี
ทรัพย์สินที่ได้จากการชำระหนี้				
อสังหาริมทรัพย์	11,696	1,094	(1,900)	10,890
สังหาริมทรัพย์	389	6,451	(6,398)	442
รวม	12,085	7,545	(8,298)	11,332
อื่น ๆ	154	659	(417)	396
รวมทรัพย์สินรอการขาย	12,239	8,204	(8,715)	11,728
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(635)	-	191	(444)
<b>รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ</b>	<b>11,604</b>	<b>8,204</b>	<b>(8,524)</b>	<b>11,284</b>

## 4. เงินลงทุน

ธนาคารได้จัดประเภทเงินลงทุนเป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค้า หลักทรัพย์เพื่อขาย หลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด เงินลงทุนทั่วไปและเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยธนาคารแยกแสดงรายการในงบแสดงฐานะการเงินเป็นเงินลงทุน และเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

หลักทรัพย์เพื่อค้าเป็นหลักทรัพย์ที่ซื้อเข้ามาโดยมีความตั้งใจที่จะถือไว้เป็นระยะเวลาสั้นเพื่อหากำไรจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ หลักทรัพย์เพื่อค้าแสดงตามมูลค่ายุติธรรม การเปลี่ยนแปลงของมูลค่ายุติธรรมบันทึกเป็นรายได้จากธุรกรรมเพื่อค้าสุทธิในกำไรหรือขาดทุน รายได้ดอกเบี้ยรับของหลักทรัพย์เพื่อค้าบันทึกตามเกณฑ์คงค้าง

ตราสารหนี้และตราสารทุนในความต้องการของตลาดที่ไม่จัดเป็นหลักทรัพย์เพื่อค้า หลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด และเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม จะถูกจัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อขาย ซึ่งแสดงตามมูลค่ายุติธรรม โดยกำไรหรือขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นแสดงเป็นส่วนหนึ่งของส่วนของผู้ถือหุ้นว่าหลักทรัพย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงหรือขายไป ตราสารหนี้ที่ธนาคารมีความตั้งใจและมีความสามารถที่จะถือจนครบกำหนดถูกจัดประเภทเป็นหลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงตามราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ถือหุ้นโดยตรงเข้าในกำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ยจะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ตราสารทุนที่ไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงตามราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในงบการเงินเฉพาะธนาคารบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

เงินลงทุนในบริษัทร่วมในงบการเงินรวมบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ได้มาจากการปรับโครงสร้างหนี้ และได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ถือหุ้นเกินอัตราที่กฎหมายกำหนดแสดงไว้ในเงินลงทุนทั่วไปและหลักทรัพย์เพื่อขาย โดยมีได้บันทึกเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียและมีได้จัดทำงบการเงินรวม

ในกรณีที่หลักทรัพย์เกิดการด้อยค่า ผลขาดทุนจากการด้อยค่าจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

#### การจำหน่ายเงินลงทุน

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชีและรวมถึงกำไรหรือขาดทุนสะสมจากการตีราคาหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ขาย จะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่ธนาคารและบริษัทย่อยจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับใช้กับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนที่เหลืออยู่ทั้งหมด

#### การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์

ตราสารหนี้ที่ธนาคารมีความตั้งใจและมีความสามารถที่จะถือจนครบกำหนดถูกจัดประเภทเป็นหลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงตามราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ขายโดยตรงเข้าในกำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทนี้มีดอกเบี้ย จะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ตราสารทุนที่ไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงตามราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

การตั้งสำรองเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์: พิจารณาตามหลักเกณฑ์การด้อยค่าของหลักทรัพย์ตามมาตรฐานบัญชี ณ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารตั้งสำรองเงินลงทุนหลักทรัพย์ตราสารทุนและตราสารหนี้รวมทั้งสิ้น 217 ล้านบาท (งบการเงินรวม) ซึ่งธนาคารเชื่อว่าเป็นระดับที่เพียงพอ

## นโยบายการลงทุนของธนาคาร

การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทต่าง ๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 แบ่งการบริหารจัดการการลงทุน ออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

### การลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ธนาคารจัดตั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินด้วยวัตถุประสงค์ในการเน้นการลงทุนระยะยาวในธุรกิจการเงิน และธุรกิจที่ให้บริการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารสนับสนุนให้บริษัทภายในกลุ่มฯ มีการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดของกลุ่มฯ และเพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด

### นโยบายการลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจอื่น

การลงทุนในธุรกิจนอกกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารมีเป้าหมายที่จะสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปแบบของเงินปันผล หรือการทำกำไรจากขายหลักทรัพย์ในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้าของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารมีนโยบายการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการเงินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสนองความต้องการของลูกค้าธนาคาร

### การควบคุมดูแลการลงทุนและการบริหารความเสี่ยงจากการลงทุน

ธนาคารกำกับดูแลการลงทุนครอบคลุมทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและการดำเนินการ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงทั้งในภาพรวมและรายบริษัท โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน และประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ นอกจากนั้น ธนาคารมีการส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการตัวแทนในบางบริษัทในกลุ่มธุรกิจอื่นที่ธนาคารลงทุน เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความคาดหวังของธนาคาร ธนาคารยังมีการส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการในทุกบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

### ภาระผูกพันในทรัพย์สินของธนาคาร

-ไม่มีภาระผูกพัน-

### ที่ดินและอาคาร

ธนาคารมีที่ดินและอาคารซึ่งใช้เป็นที่ตั้งสำนักงาน และสาขาเพื่อดำเนินธุรกิจ โดยไม่ติดภาระจำนอง และจำนำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ดังนี้

รายการ	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่า (ล้านบาท)
ที่ดิน	เป็นเจ้าของ	19,231
อาคาร	เป็นเจ้าของ	28,763



## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ธนาคารไม่มีคดีข้อพิพาทซึ่งยังไม่สิ้นสุดและอาจกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของธนาคารที่มีจำนวนทุนทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนผู้ถือหุ้นสุทธิตามงบการเงิน ณ วันสิ้นปีบัญชี 2560

## 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

Website [www.scb.co.th](http://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 0-2009-9991

หุ้นกู้ด้อยสิทธิ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ครั้งที่ 2/2555 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2567

ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนก่อนกำหนด

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร  
กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2544-1000

Senior Unsecured Notes

USD 750 million 3.5% due April 2019

Deutsche Bank Trust Company Americas

60 Wall Street, 16th Floor

New York, New York 10005

United States

Senior Unsecured Notes Deutsche Bank Luxembourg S.A.  
USD 400 million 3.20% due July 2022  
2 Boulevard Konrad Adenauer  
L-1115 Luxembourg  
Luxembourg

Senior Unsecured Notes Deutsche Bank Luxembourg S.A.  
USD 500 million 2.75% due May 2023  
2 Boulevard Konrad Adenauer  
L-1115 Luxembourg  
Luxembourg

**Fiscal Agent**

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

Senior Unsecured Notes Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch  
USD 400 million 3.20% due July 2022  
Level 52, International Commerce Centre  
1 Austin Road West, Kowloon  
Hong Kong

Senior Unsecured Notes Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch  
USD 500 million 2.75% due May 2023  
Level 52, International Commerce Centre  
1 Austin Road West, Kowloon  
Hong Kong

**ผู้สอบบัญชี**

นายวินิจ ศิลามงคล ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 3378  
หรือ นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4068  
หรือ นางสาวพรรณทิพย์ กุลสันติธำรงค์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4208

**บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาคไทย สอบบัญชี จำกัด**

1 เอ็มไพร์ทาวเวอร์ ชั้น 50-51 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0-2677-2000

การลงทุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในบริษัทอื่น

ณ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทที่ธนาคารถือหุ้นทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด มีดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ชื่อธุรกิจ/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	750,000	750,000	100.00%
2	<b>บริษัท บริหารสินทรัพย์ รัชโยธิน จำกัด</b> เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  โทร. 0-2544-2477  โทรสาร 0-2544-2165	บริษัทบริหาร สินทรัพย์	หุ้นสามัญ	2,500,000	2,500,000	100.00%
3	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์พลัส จำกัด</b>  อาคารจี ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 ชั้น 12,14 เลขที่ 9 ถนนพระราม 9  แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310  โทร. 0-2792-3800, 0-2792-3900  โทรสาร 0-2255-1565	ให้บริการเรียก เก็บหนี้	หุ้นสามัญ	100,000	100,000	100.00%
4	<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	100.00%
5	<b>บริษัท มหิธร จำกัด <sup>(1)</sup></b>  อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลัส อีสต์ ชั้น 2 เลขที่ 18 - 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  โทร. 0-2937-5400  โทรสาร: 0-2937-5437	บริหารอาคาร	หุ้นสามัญ	669,490	669,490	100.00%
6	<b>บริษัท หลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด</b>  อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลัส อาคาร 3 ชั้น 2, 20-21 เลขที่ 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  โทร. 0-2949-1000 โทรสาร 0-2949-1001	บริษัทหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	240,000,000	240,000,000	100.00%
7	<b>บริษัท ดิจิทัล เวเนเจอร์ส จำกัด <sup>(2)</sup></b>  อาคารมหานคร คิว ชั้น 2 (L2-02) เลขที่ 96 ถนนราวีวราชนครินทร์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500  โทร. 0-2061-6166	ธุรกิจเงินร่วม	หุ้นสามัญ	4,000,000	4,000,000	100.00%

ลำดับที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนการถือหุ้น*
8	<b>บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด</b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า อาคาร 1 ชั้น 7-8 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2949-1500 โทรสาร 0-2949-1501	จัดการกองทุน	หุ้นสามัญ	20,000,000	20,000,000	100.00%
9	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)</b> อาคารไทยพาณิชย์ (ชิดลม) อาคาร 1 ชั้น 4-10 เลขที่ 1060 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2655-4000 โทรสาร 0-2256-1666	ประกันชีวิต	หุ้นสามัญ	66,500,000	65,949,550	99.17%
10	<b>บริษัท สยามทรีวิชั่น จำกัด <sup>(3)</sup></b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า เวสต์ อาคารเอ ชั้น 3 โซนเอ เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2795-1800	ศูนย์จำหน่ายและ ประเมินราคา ทรัพย์สิน	หุ้นสามัญ	1,000,000	1,000,000	100.00%
11	<b>บริษัท ส.อ.ก จำกัด (มหาชน) <sup>(3)</sup></b> ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ รัชโยธิน ชั้น 19 โซนซี เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-2301-4 โทรสาร 0-2544-3317	การพาณิชย์	หุ้นสามัญ	597,423,062	595,883,972	99.74%
12	<b>บริษัท เอสซีบี อบาคัส จำกัด</b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า อาคาร 3 ชั้น 22 เลขที่ 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-6566	วิเคราะห์ข้อมูล	หุ้นสามัญ	1,000,000	999,997	100.00%
13	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์โปรเทค จำกัด</b> อาคารเอสซี ทาวเวอร์ ชั้น 23-25 เลขที่ 418 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2037-7899	นายหน้า ประกันวินาศภัย	หุ้นสามัญ	200,000	199,997	100.00%
14	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์อีสซิ่ง จำกัด (มหาชน) <sup>(3)</sup></b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 22 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2949-1800 โทรสาร 0-2949-1900	ให้บริการเรียกเก็บหนี้	หุ้นสามัญ	567,797,502	564,336,277	99.39%
15	<b>บริษัท สยามแซฟไฟร์เฮอร์ส จำกัด <sup>(2) (3)</sup></b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 21 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	บริการสื่อสารผ่านดาวเทียม	หุ้นสามัญ	11,250,000	9,182,012	81.62%
16	<b>บริษัท สยาม เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด <sup>(1) (3)</sup></b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 1 เวสต์ เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	ที่ปรึกษาและวางระบบสารสนเทศ	หุ้นสามัญ	3,000,000	2,249,993	75.00%
17	<b>บริษัท สยาม มีเดีย แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด <sup>(3)</sup></b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 17-22 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	ธุรกิจด้านลงทุน	หุ้นสามัญ	7,000,000	2,333,800	33.34%

ลำดับที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนการถือหุ้น*
18	บริษัท เนชั่นเนลไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด 5/13 หมู่ที่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลคลองเกลือ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทร. 0-2558-7555 โทรสาร 0-2558-7566	ให้บริการระบบ การชำระเงิน	หุ้นสามัญ	500,000	97,238	19.45%
19	บริษัท ซูเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด อาคารสินธร ทาวเวอร์ 3 ชั้น 18 เลขที่ 130-132 ถนนวิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-3312-5114 โทรสาร 0-2558-7566	ธุรกิจศูนย์ข้อมูล	หุ้นสามัญ	200,000,000	20,000,000	10.00%
20	บริษัท ไทย ยู.เอส.เอส.เออร์ จำกัด <sup>(3)</sup> 39/98 หมู่ที่ 2 อ.พระราม 2 ตำบลบางกระบือ อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 โทร. (034) 490-082-7	อุตสาหกรรม ฟอกหนัง	หุ้นสามัญ	25,000,000	2,500,000	10.00%
21	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	10.00%
22	บริษัท นันทวัน จำกัด อาคารนันทวัน ชั้น 11 เลขที่ 161 ซอยมหาดเล็กหลวง 3 ถนนราชดำริ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-2252-5200 โทรสาร 0-2252-5381	รับเหมาก่อสร้าง	หุ้นสามัญ	20,000	2,000	10.00%
23	บริษัท สิริเวนเจอร์ จำกัด 475 อาคารสิริภิญโญ ชั้นที่ 17 อ.ศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2201-3905-6 โทรสาร 0-2201-3477	ธุรกิจเงินร่วม ลงทุน	หุ้นสามัญ	1,000,000	100,000	10.00%

หมายเหตุ

\* ในกรณีที่มีการลงทุนทางอ้อมโดยบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป การลงทุนจะแสดงสัดส่วนการถือหุ้นและมูลค่าเงินลงทุนที่ธนาคารและบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ลงทุนรวมกัน (ภายใต้มาตรา 258 ของ พ.ร.บ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์)

- (1) บริษัทที่ลงทุนโดยธนาคารและบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
- (2) บริษัทที่ลงทุนโดยบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
- (3) บริษัทหยุดดำเนินการ, จดทะเบียนเลิกบริษัท หรืออยู่ระหว่างชำระบัญชี