

ส่วนที่ 1

การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

วิสัยทัศน์

ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด (The Most Admired Bank)

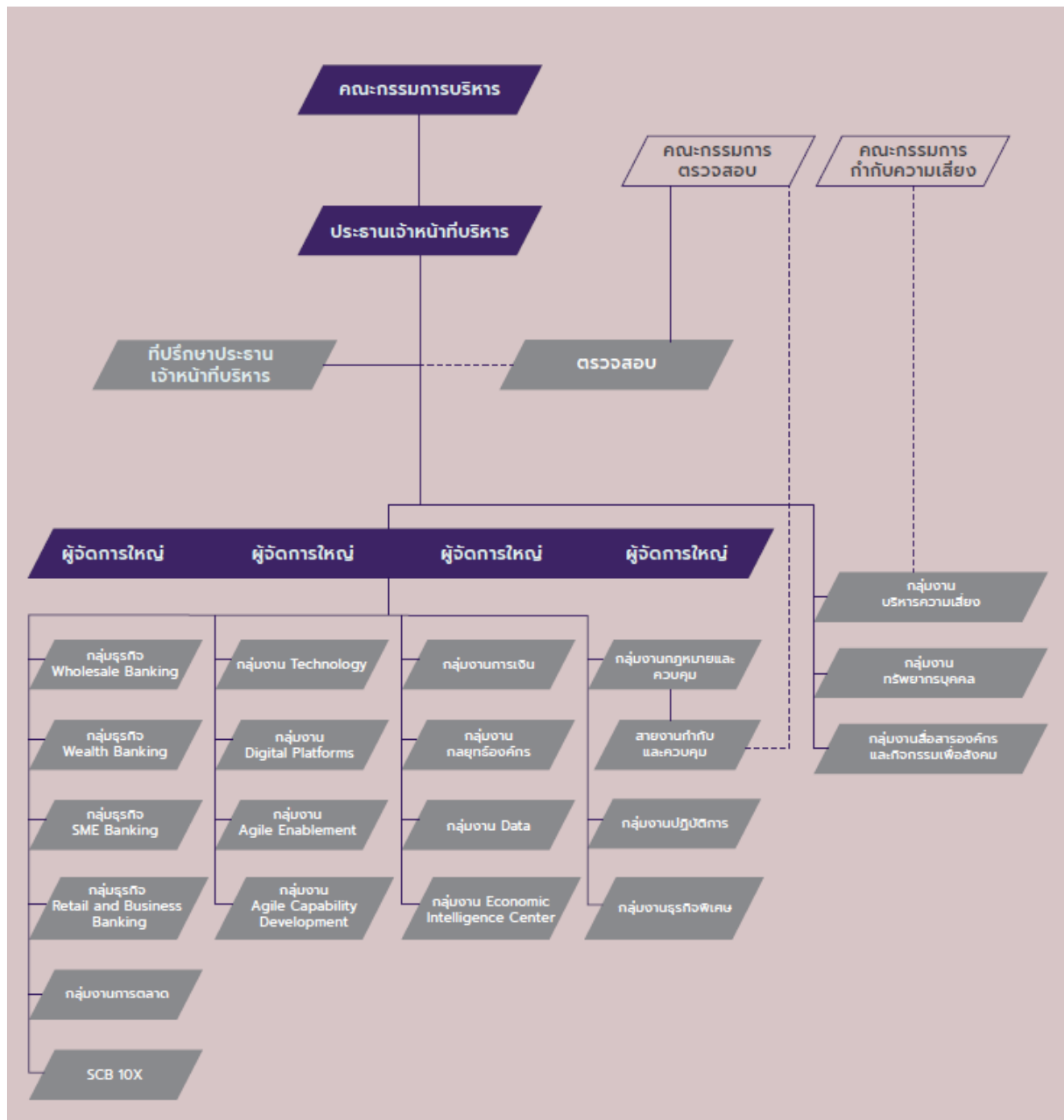
ประวัติ

ธนาคารไทยพาณิชย์ก่อตั้งขึ้นโดยพระบรมราชานุญาตเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2449 เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของประเทศไทย ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจวบจนปัจจุบัน ตลอดระยะเวลา 113 ปีที่ผ่านมา ธนาคารไทยพาณิชย์มีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการเงินในประเทศไทยผ่านวัฏจักรเศรษฐกิจมากมาย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และด้วยการสนับสนุนอย่างแข็งแกร่งจากผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ทำให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการกับช่วงเวลาที่เกิดขึ้นจนทำให้ธนาคารในทุกวันนี้มีขนาดที่ใหญ่ขึ้น มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น

จากวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ธนาคารได้ทำการเพิ่มทุนด้วยการเข้าร่วมโครงการช่วยเพิ่มเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของกระทรวงการคลัง (มาตรการ 14 สิงหาคม 2541) ส่งผลให้ในเดือนพฤษภาคม 2542 กระทรวงการคลังและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ต่อมากระทรวงการคลังได้จัดตั้งกองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งขึ้นในปี 2546 และได้โอนหุ้นของธนาคารที่กระทรวงการคลังถืออยู่ให้กองทุนดังกล่าวในวันที่ 1 ธันวาคม 2546 ทั้งนี้ ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2561 สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร (ตามประกาศสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ลงวันที่ 17 มิถุนายน 2561) ถือหุ้นของธนาคารในสัดส่วนร้อยละ 23.35 และกองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่ง ในสัดส่วนร้อยละ 23.10

โครงสร้างองค์กร

ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2562



2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ภาพรวมธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรชั้นนำของประเทศ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการทางการเงินในประเทศที่กว้างขวาง นอกเหนือจากการให้บริการหลัก ซึ่งได้แก่ บริการเงินรับฝากและธุรกรรมที่เกี่ยวกับการให้สินเชื่อ ธนาคารยังมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยสำหรับลูกค้าบุคคล ธนาคารให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการบัตรเครดิต บัตรเดบิต บริการโอนเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนและการประกัน สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธนาคารให้บริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ (Business Cash Management) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจ (Lending product) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อการค้าต่างประเทศ (Trade Finance) ผลิตภัณฑ์บริหารเงิน (Treasury Products) ผลิตภัณฑ์ทางตลาดตราสารหนี้และตลาดทุน บริการที่ปรึกษาทางการเงินวาณิชธนกิจ รวมถึงบริการทางการเงินอื่น ๆ ธนาคารมีบริษัทในเครือที่สำคัญอีก 3 บริษัท ซึ่งให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด และบริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ธนาคารมีบริษัทในเครือซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความสามารถใหม่ทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านข้อมูล รวมถึงการเข้าถึงเทคโนโลยีชั้นนำเพื่อนำมาต่อยอดปรับใช้กับธุรกิจธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ บริษัท ดิจิทัล เวบเจอร์ส จำกัด และบริษัท เอสซีบี อีบาคัส จำกัด รวมถึงธนาคารได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุนกับจูเลียส แบร์ (Julius Baer) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจบริการไพรเวทแบงกิ้งชั้นนำจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เพื่อช่วยเพิ่มคุณค่าและยกระดับการให้บริการด้านการบริหารความมั่งคั่งแก่กลุ่มลูกค้าผู้มีความมั่งคั่งระดับสูง

โครงสร้างรายได้จำแนกตามกลุ่มลูกค้า

(งบการเงินรวม, ร้อยละ)	2561	2560	2559
ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ และลูกค้า Corporate *	20	20	21
ลูกค้า SME **, **	13	14	16
ลูกค้าบุคคล และลูกค้า Wealth *	55	54	59
อื่น ๆ ***	12	12	4

* ผลประกอบการของบริษัทในเครือที่สำคัญได้ถูกกระจายเข้าแต่ละกลุ่มลูกค้าตามความเหมาะสม

** รวมลูกค้า Small SME

*** รวมบริหารการเงิน (Group Treasury) การลงทุนตราสารทุน และบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่รายได้ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มลูกค้า

การดำเนินงานในปี 2561

การพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นสาเหตุของการไปสู่การดำเนินงานรูปแบบใหม่ เพื่อให้ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ในปี 2561 ธนาคารได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายใต้โครงการ SCB Transformation ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าที่โดดเด่นด้วยการนำเสนอประสบการณ์ดิจิทัลรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าบุคคลผ่านแพลตฟอร์มโมบายแบงก์กิ้ง รวมถึงการสนับสนุนการเติบโตของลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคดิจิทัล ในปี 2561 ยังเป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรายได้ของธุรกิจธนาคาร โดยธนาคารไทยพาณิชย์ได้เป็นผู้นำในการยกเลิกค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล จากการยกเลิกค่าธรรมเนียมดังกล่าวส่งผลให้จำนวนลูกค้านบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเพิ่มขึ้นเกือบ 2 เท่า เป็นจำนวนมากกว่า 9 ล้านราย ณ สิ้นปี 2561 และช่วยให้ธนาคารไทยพาณิชย์สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้กับลูกค้า พร้อมทั้งลดต้นทุนในการให้บริการลูกค้า (cost to serve)

ในปี 2561 ธนาคารมีกำไรสุทธิจำนวน 40.1 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 7.1 จากปี 2560 เป็นผลมาจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการขยายฐานลูกค้าบนระบบดิจิทัลของธนาคารภายใต้โครงการ SCB Transformation และการลดลงของรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยทั้งจากรายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิ (ส่วนใหญ่มาจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล) และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัย อย่างไรก็ตาม รายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.5 จากปี 2560 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการเติบโตของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิที่ร้อยละ 4.4 จากปีก่อน ซึ่งมาจากปริมาณสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นและส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิที่ค่อนข้างทรงตัว

เงินให้สินเชื่อของธนาคารขยายตัวร้อยละ 5.2 จากปี 2560 ซึ่งต่ำกว่าระดับเป้าหมายการเติบโตของสินเชื่อปี 2561 ที่ร้อยละ 6-8 เล็กน้อย ส่วนใหญ่มาจากการเติบโตของสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ และสินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อค้ำยคุณภาพต่อเงินให้สินเชื่อรวมเพิ่มขึ้นเล็กน้อยอยู่ที่ร้อยละ 2.85 จากร้อยละ 2.83 ในปี 2560 ในขณะที่อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อดีคุณภาพปรับตัวดีขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 146.7 ในปี 2561 จากร้อยละ 137.3 ในปี 2560 นอกจากนี้ อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III ยังคงแข็งแกร่งอยู่ที่ร้อยละ 17.1 และเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของอยู่ที่ร้อยละ 15.1

ธนาคารยังคงรักษาความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และการบริการทางการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม รวมถึงเป็นผู้นำด้านเครือข่ายในการให้บริการลูกค้าทั่วประเทศ โดย ณ สิ้นปี 2561 ธนาคารมีสาขา (traditional branch) จำนวน 1,019 สาขา ศูนย์บริหารความมั่งคั่ง (Investment Center) 14 สาขา ศูนย์ธุรกิจเอสเอ็มอี (Business Center) 6 สาขา ศูนย์บริการลูกค้า (Service Center) 1 สาขา เอทีเอ็ม 9,621 เครื่อง และศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 72 แห่ง

จากการที่ธนาคารเป็นธุรกิจให้บริการ ธนาคารมีความเชื่อมั่นถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานซึ่งเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจถึงความพึงพอใจของลูกค้า ธนาคารจึงได้ใช้ Net Promoter Score (NPS) เพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และ Organization Health Index (OHI) เพื่อประเมินระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผลจากการสำรวจดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความผูกพันในระดับสูงทั้งจากลูกค้าและพนักงานเมื่อเทียบกับค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม ทำให้ธนาคารได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารจะมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ความคืบหน้าของโครงการ SCB Transformation

ธนาคารไทยพาณิชย์ได้เริ่มภารกิจระดับการเปลี่ยนผ่านองค์กรและการดำเนินงานภายใต้โครงการ SCB Transformation นับตั้งแต่กลางปี 2559 ด้วยเงินลงทุนกว่า 40,000 ล้านบาท มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่โดดเด่นและแตกต่างให้กับลูกค้าทั้งการนำเสนอประสบการณ์ดิจิทัลรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าบุคคลผ่านแพลตฟอร์มธุรกรรมผ่านมือถือ “SCB EASY” รวมถึงการสนับสนุนการเติบโตธุรกิจของผู้ประกอบการในยุคดิจิทัล โดยในช่วง 2 ปีแรกของโครงการ ธนาคารมุ่งเน้นการ “ซ่อม เสริม สร้าง” รากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งในหลากหลายด้าน โดยมีความคืบหน้าที่เด่นชัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- **การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital platforms):** นับตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2560 ที่ธนาคารได้พัฒนาแพลตฟอร์มบนมือถือ (SCB EASY) ใหม่ ธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างฟีเจอร์ใหม่ ๆ บนแอปพลิเคชันอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิด Moment Banking เพื่อมอบบริการทางการเงินให้ตรงกับทุกช่วงเวลาที่คุณต้องการอย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นในส่วนบริการด้านการเงิน SCB EASY เป็นทั้งแพลตฟอร์มธุรกรรมทางการเงินและแพลตฟอร์มในการนำเสนอบริการทางการเงินของธนาคารผ่านช่องทางดิจิทัล โดย ณ ปัจจุบันลูกค้าสามารถสมัครสินเชื่อและบัตรเครดิต ทำธุรกรรมด้านการลงทุนและซื้อประกันภัยผ่านช่องทาง SCB EASY ได้ ในขณะเดียวกัน SCB EASY ยังมุ่งเน้นการเป็นไลฟ์สไตล์แพลตฟอร์มเพื่อเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของลูกค้าอีกด้วย โดย ณ ปัจจุบันมีผู้ใช้งานบนแอปพลิเคชัน SCB EASY ประมาณ 9 ล้านราย ในขณะเดียวกันธนาคารได้พัฒนาคิวอาร์โค้ด (QR Code) ภายใต้แนวคิด Lifestyle payment ด้วยการนำเสนอแคมเปญ “SCB Easy Pay - แม്่മณี Money Solution” สำหรับลูกค้าบุคคลทั่วไปในการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน โดยมีจำนวนร้านค้าที่ใช้บริการแพลตฟอร์มการชำระเงิน QR Merchant หรือ “SCB แม്่മณี” เพิ่มขึ้นเป็นมากกว่า 1 ล้านร้านค้าภายในระยะเวลาไม่ถึง 1 ปี โดย ณ เดือนธันวาคม ปี 2561 มีจำนวนประมาณ 1.3 ล้านร้านค้า นอกจากนี้ธนาคารได้พัฒนาบริการ Digital Banking Platform รูปแบบใหม่ หรือ “SCB Business Anywhere” เพื่อยกระดับประสบการณ์การเงินที่ดีให้กับลูกค้าธุรกิจ โดยในช่วงแรกมุ่งเน้นการพัฒนาบริการด้าน Cash management ให้กับลูกค้า เพื่อช่วยให้การบริหารเงินสดของลูกค้าเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายที่สุด

นอกจากนี้ยังช่วยให้บริษัทสามารถตรวจสอบข้อมูลทางบัญชี ทำรายการโอนเงิน ชำระเงิน ได้อย่างรวดเร็วผ่านระบบรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐานสากล

- **การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการ (Digitization):** ธนาคารได้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการแก่ลูกค้ารวมทั้งยกระดับกระบวนการทำงานภายในธนาคารเอง เช่น
 - **กระบวนการเปิดบัญชี:** ธนาคารได้นำเทคโนโลยีมาช่วยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการเปิดบัญชีของลูกค้าบุคคลและลูกค้าธุรกิจ (Digital onboarding) โดยสำหรับลูกค้าบุคคลสามารถเปิดบัญชีผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีขั้นสูงที่ได้รับการพัฒนาจนเป็นนวัตกรรมในการทำความรู้จักลูกค้าและยืนยันตัวตนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-KYC & E-signature) สำหรับลูกค้าธุรกิจธนาคารได้นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเปิดบัญชีให้ลูกค้าผ่านแพลตฟอร์ม “StartBiz” ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกทั้งการลดเอกสารที่ต้องใช้ในการเปิดบัญชีและลดระยะเวลาที่ใช้ในการเปิดบัญชีของลูกค้าได้อย่างมาก
 - **การให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า:** ธนาคารได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า Wealth ลูกค้าประกันชีวิต รวมถึงลูกค้าธุรกิจ ผ่านเครื่องมือและอุปกรณ์ดิจิทัลที่ประมวลผลความต้องการของลูกค้า วิเคราะห์ ให้คำปรึกษาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ รวมถึงบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างตรงจุด
 - **การปล่อยสินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัล:** ธนาคารได้พัฒนาแพลตฟอร์มการอนุมัติสินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัลให้กับผู้ใช้บริการผ่านแอปพลิเคชัน SCB EASY โดยใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลมาช่วยวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลลูกค้าแต่ละราย เพื่อให้ธนาคารสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และวงเงินสินเชื่อเบื้องต้นที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละบุคคลได้ (Personalized Offering) โดยปัจจุบันสามารถอนุมัติสินเชื่อผ่านแพลตฟอร์ม SCB EASY ให้กับลูกค้าของธนาคารทั้งสินเชื่อบุคคล บัตรกดเงินสด และบัตรเครดิต
- **การพัฒนาเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ (Coverage):** ธนาคารมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าอย่างครอบคลุมทุกส่วนของสังคมไทย ด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนผ่านสาขาของธนาคาร ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และช่องทางการให้บริการโดยตรงอื่น ๆ อาทิ ศูนย์ธุรกิจเอสเอ็มอี ศูนย์บริหารความมั่งคั่ง เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไปใช้ช่องทางดิจิทัลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ธนาคารได้พัฒนาเครือข่ายบริการในรูปแบบ omni-channel เพื่อสอดคล้องและส่งเสริมประสบการณ์ออฟไลน์และออนไลน์ให้กับลูกค้า โดยทำการศึกษาพฤติกรรมด้านช่องทางการใช้บริการของลูกค้า ความหนาแน่นของเครือข่ายบริการในพื้นที่ โอกาสในการเติบโต สัดส่วนการทำธุรกรรมของลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
- **การพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics):** หลังจากที่ธนาคารได้ยกระดับระบบการจัดเก็บข้อมูลของธนาคารและสร้างระบบการเชื่อมต่อของข้อมูล (Data lake) ให้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในปี 2561 ที่ผ่านมามาธนาคารมุ่งเน้นการนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การพัฒนาระบบวิเคราะห์ความเสี่ยงจากข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในเวลาที่เหมาะสม การวิเคราะห์เครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ และการใช้ข้อมูลวิเคราะห์ประเด็นเรื่องการทุจริต เป็นต้น

- **การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology):** ธนาคารได้พัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ต่าง ๆ เช่น cloud infrastructure, microservices/API architecture รวมถึงอยู่ระหว่างการดำเนินการยกระดับแพลตฟอร์มเทคโนโลยีในหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบบัญชีการเงิน ระบบจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และระบบชำระเงิน
- **การพัฒนาด้านบุคลากร (People):** ธนาคารได้จัดตั้งศูนย์ SCB Academy เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานในบทบาทใหม่ที่จะเปลี่ยนไป ธนาคารได้ดำเนินการอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบ่มเพาะทักษะใหม่ที่จำเป็นในโลกยุคดิจิทัล เช่น การอบรมเรื่อง Design Thinking การใช้และวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะด้านดิจิทัล การทำงานในลักษณะ Agile เป็นต้น โดยมุ่งเน้นการอบรมให้กับฝ่ายบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสามารถโดดเด่น
- **การผลักดันด้านนวัตกรรม (Innovation push):** ธนาคารให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและขีดความสามารถใหม่มาโดยตลอด ผ่านทั้งการทำงานของบริษัทลูกและหน่วยงานภายในธนาคารเอง อาทิ บริษัท ดิจิทัล เวบเจอร์ส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทลูกของธนาคาร ได้นำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาประยุกต์สร้างดิจิทัลแพลตฟอร์มสำหรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภายใต้โครงการ B2P (Blockchain solution for Procure-to-Pay) ซึ่งจะใช้กับคู่ค้าและซัพพลายเชนของลูกค้านิติบุคคล และการนำบล็อกเชนมาให้บริการแก่ลูกค้ารายย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโอนเงินข้ามประเทศจากเดิมที่ใช้เวลาเป็นวันเหลือเพียงไม่กี่นาที นอกจากนี้ บริษัท เอสซีบี ออบาคัส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทลูกของธนาคารได้พัฒนาแพลตฟอร์มสินเชื่อดิจิทัลบน e-marketplace ที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสนับสนุนธุรกิจออนไลน์ขนาดเล็ก โดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และ Machine learning ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ รวมถึงบริษัท เอสซีบี ออบาคัส จำกัด ได้ร่วมมือกับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด เปิดตัว “เพิ่มพูน” แพลตฟอร์มที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้สื่อสารโต้ตอบกับนักลงทุนเป็นรายแรกของประเทศไทย โดยจะช่วยให้บริการและให้ความรู้ความเข้าใจด้านการเงินเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคในวงกว้างยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ธนาคารได้เริ่มสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ อาทิ มหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วประเทศ บริษัทเทคโนโลยีระดับโลก เป็นต้น เพื่อสร้าง ecosystem และแพลตฟอร์มในการนำเสนอประสบการณ์รูปแบบใหม่ให้กับลูกค้า รวมถึงธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐานและวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล ผ่านบริษัทลูกของธนาคารทั้งบริษัท ดิจิทัล

เวนเจอร์ส จำกัด และ บริษัท เอสซีบี อบาคัส จำกัด ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถใหม่และการเข้าถึงเทคโนโลยีชั้นนำเพื่อนำมาต่อยอดปรับใช้กับธุรกิจธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง

แผนกลยุทธ์ของธนาคาร

สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินยังคงมีความท้าทายและทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) จากรอบด้าน ทำให้บริบทในการดำเนินธุรกิจธนาคารไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ซึ่งถือเป็นความปกติในรูปแบบใหม่ (New normal) ที่ผู้ประกอบการในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัว สถานะการแข่งขันและโครงสร้างรายได้ของธุรกิจธนาคารเปลี่ยนแปลงไปมาก รายได้ค่าธรรมเนียมธนาคารมีแนวโน้มลดลงจากการประกาศยกเลิกค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลในช่วงเดือนมีนาคม 2561 ที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินเปลี่ยนไปเป็นการได้มาซึ่งข้อมูลและความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ในขณะที่ผลิตภัณฑ์และบริการด้านสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกัน (ทั้งสินเชื่อเพื่อการบริโภคและสินเชื่อธุรกิจรายย่อย) และด้านการบริหารความมั่งคั่ง (Wealth Management) เป็นธุรกิจหลักที่มีโอกาสสร้างรายได้ให้กับธนาคารในอนาคต อย่างไรก็ตาม จากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปใช้บริการบนช่องทางดิจิทัลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) รวมถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) กลายเป็นประเด็นพื้นฐานที่ธนาคารต้องให้ความสำคัญต่อไป

ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็น “ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด” หรือ “The Most Admired Bank” โดยธนาคารให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณภาพในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลักทุกฝ่าย ทั้งลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น หน่วยงานกำกับดูแล และสังคม โดยมุ่งหวังที่จะเป็นธนาคารที่ลูกค้าเลือกใช้บริการมากที่สุด เป็นองค์กรที่ดูแลในเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการแก่พนักงานอย่างเป็นธรรม มีผลตอบแทนในการลงทุนในระดับที่ต่อเนื่องให้แก่นักลงทุนและผู้ถือหุ้น รวมถึงมีการดำเนินธุรกิจอย่างรัดกุมในมุมมองของหน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- ในส่วนของลูกค้า ธนาคารให้ความสำคัญกับการเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างตรงจุด สร้างประสบการณ์ดิจิทัลรูปแบบใหม่และส่งมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้า รวมถึงให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่ออนาคตและการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่องผ่านทั้งการจับมือกับพันธมิตรและการสร้างขีดความสามารถภายในองค์กร
- ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ธนาคารตั้งเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรที่สร้างคุณค่า ดึงดูด พัฒนาและรักษากำลังงานที่เก่งและมีความสามารถ ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน และสร้าง

คุณภาพชีวิตที่ดี ให้ความเสมอภาคกับพนักงานทุกคน รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ผลักดันแนวคิดและวิธีการทำงานที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมทั้งความรวดเร็วในการปรับตัว การเรียนรู้และการทดลองถูก รวมถึงยึดมั่นในการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

- ธนาคารให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงในระยะยาว มีการพัฒนาขีดความสามารถโดยรวมขององค์กรให้รู้เท่าทันความเสี่ยงและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมทั้งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อสร้างการเติบโตและผลตอบแทนที่ยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น
- ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและโปร่งใส ดำเนินงานสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงิน ทั้งในด้านการกำกับดูแลการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) รวมถึงสนับสนุนนโยบายของภาครัฐ
- ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ธนาคารมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของชุมชนและสังคม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) ที่หลากหลายและสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมถึงการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการออมและวินัยทางการเงินที่ดี (Financial Literacy) แก่ผู้บริโภคทุกช่วงวัย อันเป็นการวางรากฐานความยั่งยืนทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ

สำหรับกลยุทธ์ปี 2562 เป็นต้นไป ธนาคารมุ่งเน้นต่อยอดโครงการ SCB Transformation และยุทธศาสตร์กลับหัวดีลังกา (Going Upside Down) โดยนำขีดความสามารถใหม่ด้านดิจิทัลและด้านข้อมูลมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำมาซึ่งประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้าโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ในขณะเดียวกันธนาคารยังมีการลงทุนสำหรับอนาคตเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรพร้อมทั้งผลักดันการสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยจะดำเนินงานผ่าน 2 แนวทาง ได้แก่ การเติบโตในธุรกิจหลักของธนาคาร และการลงทุนสำหรับอนาคต

1. การเติบโตในธุรกิจหลักของธนาคาร (Core business) ธนาคารมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าจากการลงทุนในช่วงที่ผ่านมา โดยธนาคารจะเน้นการเติบโตธุรกิจผ่านการเชื่อมต่อขีดความสามารถใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ดิจิทัลที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า ในขณะเดียวกันจะเป็นแนวทางการสร้างรายได้ในมิติใหม่และการลดต้นทุนธนาคารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- **การเติบโตจากธุรกิจสินเชื่อ** ธนาคารตั้งเป้าเติบโตสินเชื่อร้อยละ 5-7 ในปี 2562 และให้ความสำคัญกับการปรับพอร์ตโฟลิโอสินเชื่อโดยมุ่งเน้นการเติบโตสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกัน (ทั้งสินเชื่อเพื่อการบริโภคและสินเชื่อธุรกิจรายย่อย) โดยใช้ขีดความสามารถในการทำธุรกิจรูปแบบใหม่ ทั้งด้านดิจิทัลและด้านข้อมูล เพื่อให้ลูกค้าทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงบริการสินเชื่อของธนาคารได้อย่างทั่วถึงและมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะช่วยสร้างรายได้ในมิติใหม่ให้กับธนาคารภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยธนาคารมุ่งเน้นการสร้างแพลตฟอร์มสินเชื่อดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในทุกกระบวนการเพื่อสร้าง

ประสบการณ์การขออนุมัติสินเชื่อที่สะดวกและรวดเร็วให้กับลูกค้า ทั้งยังเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทั้ง “ก่อนและหลัง” การขอสินเชื่อเพื่อสร้างความประทับใจและเป็นแนวทางในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการที่ตอบโจทย์และให้บริการได้ดียิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน ขยายและต่อยอดธุรกิจผ่านการจับมือกับพันธมิตรทางธุรกิจจากหลากหลายอุตสาหกรรมทั่วโลกเพื่อขยายขอบเขตการให้บริการลูกค้าในมิติใหม่ ๆ

- **การเติบโตจากธุรกิจบริหารความมั่งคั่ง** ธุรกิจการบริหารความมั่งคั่งในประเทศไทยมีการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ผลิตภัณฑ์ทางการเงินในประเทศไทยและการบริการยังมีข้อจำกัดในหลายด้าน ดังนั้นสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลที่มีความมั่งคั่งระดับสูง (Ultra HNWI) ธนาคารมีแนวทางยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจกับ จูเลียส แบร์ (Julius Baer) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจบริการไพรเวทแบงกิ้งชั้นนำจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โดยถือเป็นความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวในการร่วมกันสร้างแพลตฟอร์มบริการรูปแบบใหม่ โดยจูเลียส แบร์จะนำความเชี่ยวชาญ บริการ และความสามารถด้านการบริหารความมั่งคั่งระดับโลก เพื่อช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าผู้มีความมั่งคั่งระดับสูงในประเทศไทย และเปิดโอกาสให้ธนาคารสามารถขยายการให้บริการด้านไพรเวทแบงกิ้งในระดับนานาชาติได้อย่างเต็มที่ สำหรับกลุ่มลูกค้า Private และ Affluent ธนาคารมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเสริมสร้างประสบการณ์บริการที่สะดวกและตอบโจทย์ลูกค้า รวมถึงการยกระดับขีดความสามารถภายในองค์กรในหลากหลายด้าน ทั้งความสามารถของพนักงานที่ปรึกษาด้านความมั่งคั่ง การพัฒนาเครือข่ายการให้บริการที่ครอบคลุม การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการลูกค้าด้วยทางเลือกที่หลากหลายทั้งจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเครือธนาคารไทยพาณิชย์และพันธมิตรทางธุรกิจผ่านแพลตฟอร์มของธนาคาร (Open-architecture solution) รวมถึงการสร้างแพลตฟอร์มเพื่อยกระดับประสบการณ์บริการให้กับลูกค้าของธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารยังคงมุ่งเน้นต่อยอดการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนบริการของธนาคารผ่านการผลักดันและสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัลและเครื่องอัตโนมัติเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ธนาคารมีแนวทางพัฒนาและผลักดันให้แพลตฟอร์มดิจิทัลของธนาคารสามารถให้บริการที่ครบถ้วนและตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ลูกค้าอย่างตรงจุด โดยธนาคารจะพิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างและจำนวนเครือข่ายสาขาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไป โดยคำนึงถึงศักยภาพในการเติบโต ขนาดธุรกิจ ปริมาณธุรกรรมของสาขาหรือช่องทางบริการอื่นในบริเวณเดียวกัน

ทั้งนี้ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาช่วยยกระดับกระบวนการทำงานภายในรวมถึงขั้นตอนการให้บริการลูกค้าเพื่อปรับลดระยะเวลาในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าธนาคาร โดยธนาคารมีแนวทางการนำเทคโนโลยีขั้นสูงทั้งปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และ Machine learning รวมถึง Chatbot มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างประสบการณ์รูปแบบใหม่ให้กับลูกค้า รวมถึงมุ่งเน้นต่อ

ยอดความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจจากหลากหลายอุตสาหกรรมทั่วโลกเพื่อสร้าง Ecosystem และแพลตฟอร์มในการนำเสนอบริการและคุณค่าแก่ลูกค้าในรูปแบบใหม่ ๆ โดยสำหรับลูกค้าบุคคล ธนาคารมุ่งเน้นการสร้าง “Lifestyle ecosystem” ทั้งด้านไลฟ์สไตล์ การท่องเที่ยว ค้าปลีก และสุขภาพ สำหรับผู้ประกอบการ SME และผู้ประกอบการรายย่อย ธนาคารมุ่งเน้นการสร้าง “Digital commerce ecosystem” เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในการเติบโตและขยายธุรกิจในยุคดิจิทัล

2. การลงทุนสำหรับอนาคตเพื่อสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ธนาคารให้ความสำคัญกับการลงทุนสำหรับอนาคตเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล (Digital innovation) ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรวิถีใหม่ ผ่าน Disruptive business model โดยการจับมือกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงการสร้างขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีผ่านหน่วยงานภายในและบริษัทในเครือของธนาคาร ดังนี้

- **บริษัท ดิจิทัล เวเนเจอร์ส จำกัด** ซึ่งเป็นบริษัทในเครือธนาคารในการดำเนินกลยุทธ์การขยายขอบข่ายทางเทคโนโลยีที่สำคัญ เช่น Blockchain ปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งกำลังมีบทบาทสำคัญกับโลกธุรกิจและบริการทางการเงิน มุ่งเน้นการสร้างสรรค่นวัตกรรมทางการเงินผ่านการลงทุนในรูปแบบ Venture Capital ค้นหาและเรียนรู้จากบริษัทเทคโนโลยีรวมถึงสตาร์ทอัพทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาต่อยอดสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงการยกระดับประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าองค์กรของธนาคารและธนาคารเอง
- **บริษัท เอสซีบี อบาคัส จำกัด** ซึ่งเป็นบริษัทในเครือธนาคาร โดยเป็นบริษัทแรกในกลุ่มธุรกิจทางการเงินการธนาคารของไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างปัญญาประดิษฐ์ หรือ Artificial Intelligence (AI) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาธุรกิจและบริการ โดยเฉพาะในด้านการให้สินเชื่อ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถแก่ธนาคารในการตอบโต้ภัยทางธุรกิจและบริการสำหรับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
- **แผนก SCB10X** ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ในองค์กรที่ธนาคารจัดตั้งขึ้น มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างผลิตภัณฑ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic product) ผ่าน โมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ (Disruptive business model) ที่จะสร้างประสบการณ์และคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้า โดยดำเนินงานภายใต้การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรวิถีใหม่ซึ่งมีความคล้ายคลึงสตาร์ทอัพ ให้ทีมงานมีแนวคิดและวัฒนธรรมของตัวเอง สามารถลองผิดลองถูกเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อนที่จะสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อธนาคาร

การผนึกกำลังร่วมกันระหว่างการทำงานของ บริษัท ดิจิทัล เวเนเจอร์ส จำกัด บริษัท เอสซีบี อบาคัส จำกัด และ SCB10X จะช่วยขับเคลื่อนและนำพาธนาคารไทยพาณิชย์ให้กลายเป็นธนาคารแห่งอนาคต (Future Bank) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืน

นอกจากกลยุทธ์หลักดังที่กล่าวข้างต้น ธนาคารยังคงยึดมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร (People and culture foundation) และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่าง

เหมาะสม ซึ่งถือเป็นส่วนผลักดันหลักที่จะทำให้ยุทธศาสตร์กลับหัวดีลังกาสามารถเกิดขึ้นได้ สำหรับด้านการบริหารความเสี่ยงนั้น ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ทั้งความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน รวมถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี อาทิ ความมั่นคงและปลอดภัยทางไซเบอร์ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการกำกับดูแล และการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการภายใต้กรอบของการให้บริการทางการเงินอย่างเป็นธรรม หรือ Market Conduct ซึ่งถือเป็นหนึ่งในสิทธิขั้นพื้นฐานที่ผู้บริโภคพึงจะได้รับ ในเรื่องของทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรนั้น ธนาคารมุ่งเน้นการสร้างให้องค์กรมีความคล่องตัว (Agility) โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมจากบุคลากรที่มีความถนัดและความสามารถที่หลากหลาย การลดระดับชั้นในองค์กร (Flat organizational structure) ซึ่งจะช่วยใหักระบวนการตัดสินใจรวดเร็วขึ้น การสร้างทัศนคติ (mindset) ของบุคลากรที่มุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการกล้าลองผิดลองถูก การเรียนรู้จากความล้มเหลว ซึ่งถือเป็นทัศนคติที่จำเป็นในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ธนาคารได้ตั้ง SCB Academy เพื่อช่วยยกระดับศักยภาพของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานในบทบาทใหม่และการดำเนินงานใหม่ๆ ในบริบทยุคดิจิทัล

ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะยาว ธนาคารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานทุกภาคส่วน รวมถึงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว โดยในเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2562 ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ริเริ่มในการนำวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า Agile Organization มาใช้เพื่อให้ธนาคารมีความสามารถในการตอบสนองผู้บริโภคในเรื่องของการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ความรวดเร็ว (Speed) นวัตกรรม (Innovation) และวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ธนาคารได้ประกาศปรับโครงสร้างการบริหารงาน โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะดำเนินภารกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะยาว เพื่อเตรียมตัวสำหรับธุรกิจธนาคารในอนาคต รวมถึงผลักดันการสร้างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ นอกจากนี้ธนาคารได้แต่งตั้งผู้จัดการใหญ่ 4 ท่านเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจปัจจุบันและผลักดันภารกิจ Transformation ในด้านต่าง ๆ ควบคู่กัน เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวเสร็จสิ้นสมบูรณ์ภายในปี 2563 ตามที่ได้วางแผนไว้ โดยในการตั้งคณะผู้จัดการใหญ่ครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการเริ่มช่วงที่สองของโครงการ SCB Transformation และคณะผู้จัดการใหญ่จะทำงานร่วมกันในลักษณะ Agile Team เพื่อเป็นตัวอย่างนำร่องและขับเคลื่อนวิธีการทำงานแบบใหม่ในลักษณะ Agile Organization เพื่อต่อยอดให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีที่สุด เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลับหัวดีลังกา และนำธนาคารไทยพาณิชย์สู่เป้าหมายการเป็นธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด

เป้าหมายหลักในการดำเนินงานปี 2562

ธนาคารคาดว่าจะสามารถสร้างผลประกอบการที่แข่งขันได้จากการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของธนาคาร เป้าหมายหลักในปี 2562 มีดังนี้

- เงินให้สินเชื่อสุทธิร้อยละ 5-7 (เทียบกับร้อยละ 5.2 ในปี 2561)
- ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (NIM) ร้อยละ 3.2-3.35 (เทียบกับร้อยละ 3.21 ในปี 2561)
- อัตราการเติบโตของรายได้ที่มีให้ดอกเบี้ยร้อยละ ≤ 5 (เทียบกับร้อยละ -4.7 ในปี 2561)
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ร้อยละ Mid 40s (เทียบกับร้อยละ 46.8 ในปี 2561)
- สินเชื่อต่อคุณภาพต่อสินเชื่รวมอยู่ที่ระดับต่ำกว่าร้อยละ 3.0 (เทียบกับร้อยละ 2.85 ในปี 2561)
- อัตราส่วนค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อต่อคุณภาพมากกว่าร้อยละ 130 (เทียบกับร้อยละ 146.7 ในปี 2561)
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายหนี้สูญต่อสินเชื่ร้อยละ 1.15-1.35 (เทียบกับร้อยละ 1.15 ในปี 2561)

ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่

ในปี 2562 ธนาคารยังคงให้ความสำคัญเรื่องการขยายฐานลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ และการลดการกระจุกตัวของรายได้จากลูกค้ารายใหญ่ ในขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการรักษาตำแหน่ง ‘พาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ’ (Strategic partner) สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ และการเป็นผู้นำในด้านการให้บริการทางการเงินแก่โครงการขนาดใหญ่ของทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

1. เพิ่มจำนวนลูกค้าที่ใช้ธนาคารเป็นธนาคารหลัก (Main operating account) ผ่านการสร้างประสบการณ์ใหม่ในการทำธุรกรรมทางการเงินระหว่างลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าทางธุรกิจด้วยเทคโนโลยีล้ำสมัย เช่น บล็อกเชน
2. ขยายธุรกิจสินเชื่อและบริการการค้าระหว่างประเทศ (Trade finance) โดยสนับสนุนลูกค้าขนาดใหญ่ในการเพิ่มช่องทางการขายไปยังตลาดต่างประเทศ ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร อาทิ การจับคู่ทางธุรกิจ (Business matching)
3. การพัฒนากระบวนการทำงานภายในของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

ลูกค้า SME

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวของธนาคารที่จะขยายธุรกิจกลุ่มลูกค้า SME อย่างมีนัยสำคัญ ธนาคารยังคงมุ่งเน้นให้คำปรึกษาและบริการแก่ลูกค้า SME อย่างใกล้ชิด เพื่อช่วยสนับสนุนให้ลูกค้า SME

ก้าวถึงเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ โดยในปี 2562 ธนาคารมีแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่ที่มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มเจ้าของกิจการ (Self-employed) และลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (SSME) ในกลุ่มอุตสาหกรรมค้าส่งและค้าปลีก รวมถึงกลุ่มธุรกิจบริการ ดังนี้

1. สร้าง “Digital commerce ecosystem” สนับสนุนผู้ประกอบการ SME ให้สามารถเติบโตและขยายธุรกิจในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน เช่น บริการทางการเงินที่ง่ายและสะดวกผ่านระบบดิจิทัล บริการชำระเงินโดยไม่ใช้เงินสดสำหรับคนไทยและชาวต่างชาติ และบริการให้คำแนะนำด้าน Digital commerce ซึ่งช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงบริการออนไลน์เพื่อขยายธุรกิจ
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้าธุรกิจขนาดย่อมสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวและตอบโจทย์ความต้องการ โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยให้การอนุมัติสินเชื่อและกระบวนการเรียกเก็บหนี้ของธนาคารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. เพิ่มฐานลูกค้าธุรกิจขนาดย่อมผ่านวิธี Bulk acquisition รวมถึงพัฒนาความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อนำเสนอบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า

ลูกค้า Wealth

ธนาคารเน้นการเพิ่มศักยภาพในการบริหารความมั่งคั่งให้แก่ลูกค้าทุกระดับด้วยประสบการณ์การลงทุนที่ง่ายและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้ารายบุคคล นอกจากนี้ธนาคารได้ให้บริการบนแพลตฟอร์มใหม่เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุนของลูกค้า โดยธนาคารมุ่งมั่นที่จะขยายฐานลูกค้ากลุ่ม Wealth และเพิ่มขนาดของสินทรัพย์ภายใต้การจัดการ (Asset under management) รวมถึงผลประกอบการด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญดังนี้

1. ให้บริการบริหารความมั่งคั่งสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลที่มีความมั่งคั่งระดับสูง (Ultra-high net worth) ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ Julius Baer ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจบริการไพรเวทแบงกิ้งชั้นนำจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์
2. นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น แผนการเกษียณอายุ การจัดการสินทรัพย์ด้วยทางเลือกที่หลากหลายทั้งจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเครือธนาคารไทยพาณิชย์และพันธมิตรทางธุรกิจผ่านทางแพลตฟอร์มของธนาคาร (Open-architecture solution)
3. ขยายบริการสำหรับลูกค้า Wealth ให้ครอบคลุมผ่านทางศูนย์บริหารความมั่งคั่ง (Investment center) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการให้ความรู้ด้านการลงทุน สร้างสถานที่พบปะของนักลงทุนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการลงทุนและบริหารจัดการสินทรัพย์

- ยกระดับความสามารถของพนักงานที่ปรึกษาความมั่งคั่งผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นจาก SCB Wealth Academy และการใช้เครื่องมือให้คำปรึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ารายบุคคล ด้วยขั้นตอนที่สะดวกง่ายดายทั้งผ่านสาขาและบริการนอกสถานที่

ลูกค้าบุคคล

เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาวของธนาคารภายใต้ยุทธศาสตร์กลับหัวดีลังกา (Going Upside Down) ธนาคารได้วางกลยุทธ์หลักสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล ได้แก่ การขยายฐานลูกค้าและจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นธนาคารหลัก (Main operating account) การสร้างรายได้ใหม่ และการลดต้นทุนในการให้บริการลูกค้า ด้วยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนี้

- ขยายฐานลูกค้าและจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นธนาคารหลัก (Main operating account) โดยพัฒนาการให้บริการทุกช่องทางทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงการต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้าง “Lifestyle ecosystem” สำหรับลูกค้าบุคคล ทั้งด้านไลฟ์สไตล์ ท่องเที่ยว ค้าปลีก สุขภาพ
- สร้างรายได้ใหม่จากธุรกิจสินเชื่อที่มีผลตอบแทนสูง โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึก เพื่อระบุแนวโน้มความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ลูกค้าต้องการ และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารให้เหมาะสม นอกจากนี้ธนาคารได้สร้างแพลตฟอร์มสินเชื่อดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในทุกกระบวนการเพื่อสร้างประสบการณ์ของอนุมัติสินเชื่อที่สะดวกและรวดเร็วให้กับลูกค้า รวมถึงเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทั้ง “ก่อนและหลัง” การขอสินเชื่อ เพื่อสร้างความประทับใจและเป็นแนวทางการนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการที่ตอบโจทย์ได้ดียิ่งขึ้น
- ลดต้นทุนการให้บริการโดยการขยายจำนวนฐานลูกค้าบนแพลตฟอร์มดิจิทัล เพิ่มช่องทางบริการผ่านตัวแทนให้บริการของธนาคารเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น และปรับปรุงศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างฉับไวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทดลองนำเทคโนโลยี Chatbot เข้ามาช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า

การดำเนินงานของบริษัทในเครือที่สำคัญ 3 แห่ง

บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด

บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2538 โดยธนาคารไทยพาณิชย์ถือหุ้นทั้ง 100% เพื่อประกอบธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกรรมตลาดทุนของเครือธนาคาร บริษัทให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์

และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการด้านตราสารทุนแก่นักลงทุนทั้งนักลงทุนรายย่อยและนักลงทุนสถาบัน ปัจจุบัน บริษัทหลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ได้รับความไว้วางใจและเชื่อถือจากนักลงทุน รวมถึงจัดเป็นบริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำแห่งหนึ่งของประเทศ ด้วยการให้บริการที่สำนักงานใหญ่ (SCB Park Plaza) และสาขา 9 แห่ง รวมทั้งช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านทางเว็บไซต์ www.scbsonline.com

ในปี 2561 มูลค่าการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวัน (ไม่รวมพอร์ตการลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์) อยู่ที่ 51 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 13 จากปี 2560 ที่มีมูลค่าการซื้อขาย 45 พันล้านบาท โดยหลักมาจากการซื้อขายของลูกค้านต่างประเทศและลูกค้าสถาบันเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ในขณะที่การซื้อขายของนักลงทุนรายย่อยลดลง อย่างไรก็ตาม ด้วยอัตราค่าธรรมเนียมรายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันและลูกค้าต่างประเทศที่ต่ำกว่าลูกค้าบุคคล สัดส่วนการซื้อขายที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าสถาบันและลูกค้าต่างประเทศได้ส่งผลให้อัตราค่าธรรมเนียมรายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์โดยเฉลี่ยของทั้งอุตสาหกรรมปรับตัวลดลง

ในภาพการณ์การแข่งขันในตลาดที่รุนแรงขึ้นจากการเข้ามาของบริษัทหลักทรัพย์ใหม่ในปีนี้ บริษัทหลักทรัพย์ไทยพาณิชย์มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 3.68 ลดลงจากระดับร้อยละ 4.10 ในปี 2560 และครองอันดับที่ 11 เมื่อเทียบกับบริษัทหลักทรัพย์ทั้งหมดในอุตสาหกรรม 38 บริษัท ซึ่งลดลงจากอันดับที่ 7 ในปีก่อน

บริษัทยังคงมุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับขึ้นเป็นบริษัทหลักทรัพย์ด้านการลงทุนที่น่าชื่นชมที่สุด โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในทุกขั้นตอนของการใช้บริการตั้งแต่การเปิดบัญชีจนถึงการซื้อขายภายใต้แนวความคิด “Easy & Smart” โดยในปี 2561 บริษัทได้มีการยกระดับบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์เป็นบัญชีลงทุนที่สามารถลงทุนได้ทุกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (SCBS INVESTMENT ACCOUNT) และพัฒนาช่องทางการเปิดบัญชีเพิ่มมากขึ้นโดยผ่านสาขานาครไทยพาณิชย์ทั่วประเทศ โดยใช้เพียงบัตรประชาชนใบเดียว และใช้เวลาในการเปิดบัญชีไม่กี่ปาหรือบริการเปิดบัญชีออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน SCB Easy และแอปพลิเคชัน SCBS Let's Invest ซึ่งใช้เวลาในการเปิดบัญชีเพียง 15 นาทีโดยไม่ต้องยื่นเอกสารเพิ่มเติม เพื่อความสะดวกของลูกค้ามากขึ้น รวมถึงตอบสนองเทรนด์ดิจิทัลด้วย

นอกจากนี้ บริษัทยังมีการเปิดตัวระบบซื้อขายใหม่เรียกว่า Easy Invest และการลงทุนอัตโนมัติด้วยระบบคอมพิวเตอร์สำหรับทั้งหุ้นและกองทุน ที่เรียกว่า Goal Invest และ Robo Advisor ในปี 2561 บริษัทได้รับรางวัลบริษัทหลักทรัพย์ยอดเยี่ยมด้านการให้บริการแก่นักลงทุนบุคคล จาก SET AWARDS 2018 และรางวัล Best Prime Broker in Thailand จาก The Asset Triple A Award เป็นปีที่สามติดต่อกัน ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพในการให้บริการของบริษัทเป็นอย่างดี

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด

ธนาคารไทยพาณิชย์ได้จัดตั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด โดยธนาคารเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด เพื่อให้บริการธุรกิจจัดการลงทุนที่ครอบคลุมทั้งกองทุนรวม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุนส่วนบุคคล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บลจ.ไทยพาณิชย์ยังคงเป็นอันดับที่ 1 ในประเทศไทยในด้านมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการของบริษัท (รวมกองทุนรวมเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงิน) โดยมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1.49 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.1 จากปีก่อน

จากผลการดำเนินงานที่ดีและช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีจำนวน 1,019 สาขาทั่วประเทศ ทำให้บริษัทมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 18.8 ในธุรกิจกองทุนรวม โดยมีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ 952 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.1 จากปีก่อน

บริษัทเป็นผู้บริหารจัดการกองทุนส่วนบุคคลที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 418 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.8 จากปีก่อน นอกจากนี้บริษัทเป็นผู้บริหารจัดการกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ (กอง 1) และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 165 พันล้านบาท และเป็นทรัสต์ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 46 พันล้านบาท

นอกจากนี้ในปี 2561 บริษัทยังได้รางวัลจากสถาบันชั้นนำทั้งในไทยและต่างประเทศ ได้แก่ รางวัลกองทุนยอดเยี่ยมแห่งปี กลุ่มกองทุนหุ้นระยะยาว (LTF) สำหรับกองทุนเปิดไทยพาณิชย์หุ้นระยะยาวทาร์เก็ต (SCBLTT) จากวารสารการเงินธนาคาร รางวัล Best Onshore Fund House จากนิตยสาร AsianInvestor และรางวัล Editors' Triple Star สำหรับกองทุนเปิดไทยพาณิชย์ Machine Learning Thai Equity (SCBMLT) จากนิตยสาร The Asset

บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (SCB Life)

บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในเครือของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยธนาคารถือหุ้นร้อยละ 99 บริษัทมีธุรกิจหลักในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทประกันชีวิต มุ่งเน้นการประกันชีวิตรายบุคคล ประกันคุ้มครองสินเชื่อ (Credit Life) และประกันสุขภาพ ผ่านช่องทางการขายหลัก ได้แก่ การขายผ่านสาขานาคารไทยพาณิชย์ และตัวแทนประกันชีวิต

ณ สิ้นปี 2561 บริษัทจัดอยู่ในอันดับที่ 5 จากบริษัทประกันชีวิตทั้งสิ้น 22 บริษัท โดยมีเบี้ยประกันภัยรวบรวมเป็นจำนวน 51 พันล้านบาท และมีเบี้ยประกันภัยใหม่เป็นจำนวน 14 พันล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 67 จากปีที่ผ่านมา

เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของธนาकरไทยพาณิชย์ บริษัทจึงได้เริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และนโยบายจากธนาकर โดยบริษัทมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาระบบดิจิทัล และพัฒนาบริการด้านต่าง ๆ โดยมีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง

ในปีที่ผ่านมา บริษัทยังได้ขยายช่องทางการขายให้มีความหลากหลายมากขึ้น อาทิ ช่องทางการขายผ่านโทรศัพท์ (Telemarketing) ที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Advisor) นอกจากนี้ บริษัทยังได้เปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ประเภทประกันชีวิตควบการลงทุน (Unit Link) อีกด้วย

2.2 การตลาดและการแข่งขัน

ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ธนาकरพาณิชย์ไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคโนโลยี ธนาकरหลายแห่งได้เริ่มปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยที่ผลการดำเนินงานโดยรวมยังคงอยู่ในระดับที่ดี

ข้อมูลเปรียบเทียบของธนาकरไทยพาณิชย์กับระบบธนาकरพาณิชย์*

ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2561

					หน่วย : พันล้านบาท
(งบการเงินรวม)	ระบบธนาคารพาณิชย์*		เปลี่ยนแปลง ร้อยละต่อปี	ธนาคารไทยพาณิชย์	ส่วนแบ่งตลาด
	ปี 2561	ปี 2560		ปี 2561	ธนาคารไทยพาณิชย์ ร้อยละ
สินทรัพย์	17,535	16,910	3.7	3,187	18.2
สินเชื่อ	12,128	11,494	5.5	2,141	17.6
เงินรับฝาก	12,077	11,634	3.8	2,160	17.9
กำไรสุทธิ	203	187	8.5	40	19.8

หน่วย : พันล้านบาท

หมายเหตุ: * ระบบธนาकरพาณิชย์ประกอบด้วยธนาकरพาณิชย์ 11 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในปี 2561 กำไรสุทธิโดยรวมของระบบธนาकरพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.5 จากปีก่อน ถึงแม้ว่าธุรกิจธนาकरจะมีการยกเลิกค่าธรรมเนียมสำหรับธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากรายได้ดอกเบี้ยสุทธิที่สูงขึ้นจากการเติบโตของสินเชื่อ ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิที่ปรับตัวดีขึ้น และการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญที่ลดลง นอกจากนี้ ธนาकरบางแห่งได้บันทึกกำไรสุทธิจากเงินลงทุน และกำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งได้ช่วยบรรเทาผลกระทบจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมสำหรับธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล

สินเชื่อบริษัทธนาคารพาณิชย์ไทยมีการขยายตัวที่ร้อยละ 5.5 จากปี 2560 สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจไทยโดยรวมที่เติบโตในระดับปานกลาง การเติบโตของสินเชื่อส่วนใหญ่มาจากสินเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ ในขณะที่เงินรับฝากเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.8 จากปีก่อนซึ่งส่วนใหญ่มาจากเงินฝากออมทรัพย์

ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยมีระดับเงินกองทุนที่แข็งแกร่ง โดยมีเงินกองทุนรวมตามงบการเงินเฉพาะธนาคารเท่ากับร้อยละ 17.4 ณ สิ้นปี 2561 ซึ่งสูงกว่าเงินกองทุนขั้นต่ำตามกฎหมายภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III นอกจากนี้ อัตราส่วนสินเชื่อด้อยคุณภาพก่อนขังทรงตัวที่ร้อยละ 3.2 ในปี 2561 ขณะที่อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อด้อยคุณภาพของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนมาอยู่ที่ระดับร้อยละ 151 ในปี 2561

ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยจะยังคงความแข็งแกร่งของเงินกองทุน เพื่อรองรับหลักเกณฑ์ทางการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งเกิดจากการใช้มาตรฐานการบัญชีใหม่ (IFRS) มาตรการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel รวมทั้งความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลกที่เพิ่มขึ้น

2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 แหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคารคือเงินฝาก คิดเป็นร้อยละ 67.8 ของแหล่งเงินทุน แหล่งเงินทุนอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ แหล่งเงินทุนจากผู้ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 11.9 หนี้สินจากสัญญาประกันภัยคิดเป็นร้อยละ 8.7 ซึ่งมาจากบริษัทย่อยที่เป็นธุรกิจประกันของธนาคาร ได้แก่ บริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) การกู้ยืมระหว่างธนาคารคิดเป็นร้อยละ 4.5 และการกู้ยืมโดยการออกตราสารหนี้คิดเป็นร้อยละ 3.4 สำหรับการใช้ไปของเงินทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีรายละเอียดดังนี้ ร้อยละ 67.2 เป็นเงินให้สินเชื่อ ร้อยละ 17.8 เป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์สุทธิ ร้อยละ 11.9 เป็นการให้กู้ยืมระหว่างธนาคารและตลาดเงิน และร้อยละ 1.5 เป็นเงินสด

ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมมีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละ)	ครบกำหนด	2561			2560		
			ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
หุ้นกู้								
- เงินดอลลาร์สหรัฐ	2.75-3.50	2562-2566	726	52,753	53,479	715	53,070	53,785
- เงินบาท	1.9	2562-2563	32,786	-	32,786	737	-	737
- อื่น ๆ	-	2562	429	-	429	20	-	20
หุ้นกู้ด้อยสิทธิ								
- เงินบาท	4.65	2567	20,000	-	20,000	20,000	-	20,000
เงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์การเงินแฝง								
- เงินบาท	1.36-1.84	2562	607	-	607	3815	-	3,815
อื่น ๆ			260	-	260	181	-	181
รวม			54,808	52,753	107,561	25,468	53,070	78,538

การให้กู้ยืม

ธนาคารได้มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพสินเชื่อควบคู่กับโอกาสทางการตลาด การกำหนดแผนงานดังกล่าวจะเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ สำนักงานเขตธุรกิจ และสาขา และมีการทบทวนแผน และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ นโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารจะพิจารณาทั้งกฎระเบียบของทางการ และพิจารณาจากภาวะการเติบโตของเศรษฐกิจในภาพรวมและแนวโน้มธุรกิจแต่ละประเภท

นโยบายการปล่อยสินเชื่อกำหนดมาจาก แนวนโยบายสินเชื่อ (Credit Policy Guide: CPG) ซึ่งเป็นตัวกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อในกรอบภาพกว้างของธนาคาร มาตรฐานการอำนวยสินเชื่อ (Underwriting Standards) เป็นเครื่องกำกับและชี้กลยุทธ์ในการทำธุรกิจกับลูกค้ารายเก่าและรายใหม่ ซึ่งจะระบุถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กลยุทธ์สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย มาตรฐานขั้นต่ำในการอำนวยสินเชื่อ หรือ การให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน โดยมีคู่มือสินเชื่อ (Credit Manual) ระบุถึงแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในรายละเอียดที่สอดคล้องกับที่ระบุไว้ในแนวนโยบายสินเชื่อ

ในการอำนวยสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรสินเชื่อให้มีการถ่วงดุล (Check and Balance) โดยแยกหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจน หน่วยงานธุรกิจมีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อขยายธุรกิจ และสร้างลูกค้าใหม่ และตลาดใหม่ โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานธุรกิจจะจัดตามลักษณะของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน

โดยกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (Wholesale Banking Unit) รับผิดชอบการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจขนาดใหญ่ (Corporate) และธุรกิจพาณิชย์ขนาดใหญ่ (Commercial) ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME Banking Unit) รับผิดชอบการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจ SME เป็นการเฉพาะ หน่วยงานอนุมัติสินเชื่อ สายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ มีหน้าที่ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเป็นอิสระภายใต้แนวนโยบายสินเชื่อเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้มีอำนาจอนุมัติ การกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้สะท้อนถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และใช้หลักเกณฑ์ 3-Signature Rule ในการอนุมัติสินเชื่อ

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

นโยบายการให้กู้ยืมของธนาคาร

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

การอำนวยการสินเชื่อและการอนุมัติสินเชื่อ

ธนาคารมุ่งหวังให้การอำนวยการสินเชื่อของธนาคารมีการกระจายความเสี่ยงที่เหมาะสม และได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความเสี่ยง และถือเป็นหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสินเชื่อทุกคน และทุกระดับชั้น ไม่ว่าจะเป็นอำนาจอนุมัติสินเชื่อหรือไม่ก็ตาม โดยจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถและดุลยพินิจอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงกรณีอันอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 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 และอาจจะมีอำนาจอนุมัติสินเชื่อไม่เท่ากันแม้จะมีตำแหน่งเดียวกันก็ตาม ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีการพิจารณาเป็นรายบุคคลไป สำหรับคณะกรรมการที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อแบ่งออกเป็นดังนี้

1. คณะกรรมการธนาคาร (Board of Directors) มีอำนาจพิจารณา ทบทวน และอนุมัติสินเชื่อ ตามที่ กำหนดไว้ตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ สินเชื่อที่ให้แก่งานที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับ ธนาคาร หรือผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคาร
2. คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) มีอำนาจพิจารณา ทบทวน และอนุมัติสินเชื่อในวงเงินที่กำหนดไว้ตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ และเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการธนาคาร ในกรณีที่กำหนดให้สินเชื่อนั้นต้องอนุมัติโดยใช้อำนาจของ คณะกรรมการธนาคาร
3. คณะกรรมการสินเชื่อ (Credit Committee: CC) คณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย (Retail Credit Committee: RC) และคณะกรรมการแก้ไขสินทรัพย์ที่มีปัญหา (Special Asset Committee: SC) ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภทตามอำนาจกระทำการที่กำหนด หรือให้ความเห็นแก่ คณะกรรมการบริหาร กรณีสินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจที่กำหนด ทั้งนี้ คณะกรรมการสินเชื่อจะเป็นผู้พิจารณาความเสี่ยงสินเชื่อ ที่เกิดจากการทำธุรกรรม Firm Underwrite ด้วย

การควบคุมคุณภาพสินเชื่อและการทบทวนสินเชื่อ

หลังการอนุมัติเงินให้กู้ยืมให้ลูกค้าแต่ละรายแล้ว ธนาคารจะตรวจสอบความเคลื่อนไหวการใช้บัญชีของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้ต้องมีการทบทวนสินเชื่อตามกำหนดระยะเวลา (Customer Review) มิใช่มีจุดประสงค์เพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วแต่เพียงอย่างเดียว หากจะต้องเน้นการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในภายหน้า (Forward Looking) ความเปลี่ยนแปลงทั้งในทางบวกและทางลบที่จะเกิดขึ้นกับภาคอุตสาหกรรม หรือธุรกิจที่ลูกค้าดำเนินกิจการอยู่ รวมถึงสถานะทางการเงินของลูกค้าในอนาคตด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารสามารถทบทวนและติดตามความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมในการทำธุรกิจกับลูกค้าต่อไป

พนักงานธุรกิจสัมพันธ์/พนักงานธุรกิจพิเศษมีหน้าที่ทบทวนสินเชื่อ (Customer Review) ตามกำหนดระยะเวลา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทบทวนเพิ่มเติมเมื่อเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยจัดทำ Customer Review ตามรูปแบบมาตรฐานที่กำหนด และนำเสนอขออนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ

สำหรับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) ลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม (SSME) มีการทบทวนการจัดลำดับความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อใช้ในการศึกษาพฤติกรรม และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหาร Portfolio ต่อไป เช่น การจัดทำ Early Warning เป็นต้น โดยกำหนดให้มีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

และอาจมีการทบทวนเพิ่มเติม ทั้งนี้เป็นไปตามการจัดลำดับความเสี่ยงของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อลูกหนี้เริ่มค้างชำระหนี้ สำหรับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) และลูกค้าธุรกิจขนาดย่อย (SSME) ธนาคารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการติดตามหนี้ ตามการจัดลำดับความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อให้หน่วยงาน Collection และ/หรือ หน่วยงานธุรกิจพิเศษ ดำเนินการติดตาม และ กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง

สำหรับลูกค้าธุรกิจ หน่วยงานธุรกิจสัมพันธ์จะดำเนินการติดตามหนี้ในช่วงต้น ซึ่งธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันลูกหนี้ก่อนเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จึงให้หน่วยงานธุรกิจพิเศษช่วยในการดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อป้องกันลูกหนี้ก่อนเป็นหนี้มีปัญหา (NPL) และพัฒนาคุณภาพสินเชื่อของธนาคารให้มีความแข็งแกร่ง

แต่เมื่อเป็นหนี้มีปัญหา (Non-Performing Loan: NPL) จะต้องโอนความรับผิดชอบไปยังธุรกิจพิเศษภายใน 1 เดือน นับตั้งแต่วันครบกำหนด 3 เดือน ที่ลูกหนี้ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย เพื่อให้มีการดำเนินการโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การเปิดเผยนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

การกำกับดูแลความเสี่ยงการทำธุรกรรมภายในกลุ่ม

เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำธุรกรรมระหว่างกันของบริษัทภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร และ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์สำหรับกิจการที่ธนาคารถือหุ้นร่วมกับผู้ถือหุ้นรายอื่น 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 โดยมีขนาดสินทรัพย์และจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก รวมทั้งการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ขึ้น ธนาคารจึงต้องให้ความสำคัญกับการเติบโตที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ความสำเร็จของธนาคารในช่วงที่ผ่านมา ได้สร้างความคาดหวังที่สูงขึ้นให้กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้เกี่ยวข้อง ด้วยปัจจัยเหล่านี้ ธนาคารเชื่อว่าความสามารถในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน และรักษาความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

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

โดยภาพรวมของระบบการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. **การระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Identification)** ความเสี่ยงหลักของธนาคาร จะเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับทั้งลูกค้าและคู่ค้าได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด รวมถึงความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ในบัญชีเพื่อการธนาคาร ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึง

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านบุคคล และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี โดยได้อธิบายความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ไว้ภายใต้หัวข้อความเสี่ยงสำคัญในการประกอบธุรกิจของธนาคาร

2. การวัดความเสี่ยง (Risk assessment and Measurement) ธนาคารใช้วิธีการแตกต่างกันในการวัดความเสี่ยงแต่ละประเภทโดยใช้วิธีการวัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเครื่องมือที่ธนาคารใช้วัดความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** ธนาคารวัดและประเมินความเสี่ยงโดยเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในเชิงคุณภาพและตัวบ่งชี้ทางเศรษฐกิจในเชิงปริมาณ
- **การวัดความเสี่ยงด้านเครดิต** ใช้การจัดลำดับความเสี่ยง (Borrower Risk Rating) เพื่อวัดโอกาสที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ (PD) โดยมีการใช้ Credit Scoring เช่น Application Score และ Behavioral Score เพื่อวัดความเสี่ยงลูกหนี้รายย่อยและลูกค้ายุทธกิจขนาดย่อย นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการทำแบบจำลองความเสี่ยง เพื่อวัดค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเมื่อลูกค้ายึดผิดนัดชำระหนี้ (LGD) และประมาณการยอดหนี้เมื่อลูกค้ายึดผิดนัดชำระหนี้ (EAD) ด้วย สำหรับอนุพันธ์ทางการเงิน ธนาคารใช้วิธีการวัดค่าความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (Potential Future Exposure) เพื่อวัดความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา
- **การวัดความเสี่ยงด้านตลาด** มีการใช้เครื่องมือทางสถิติคือ 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 การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio – LCR) การดำรงแหล่งที่มาของเงินให้สอดคล้องกับการใช้ไป (Net Stable Funding Ratio – NSFR) อัตราส่วนสินทรัพย์สภาพคล่อง (Liquidity Ratio) และกระแสเงินสดไหลออกสุทธิ (Maximum Cumulative Outflow - MCO)
- **สำหรับการวัดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** ธนาคารมีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk and Control Self Assessment) และการวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย

(Incident and Loss Data) เพื่อประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานและประสิทธิภาพของปัจจัยการควบคุมในแต่ละหน่วยงานธุรกิจ

ในส่วนของการลดความเสี่ยงของธนาคารในด้านการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ธนาคารได้จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อใช้ในการกอบกู้ธุรกรรมสำคัญระหว่างภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ธนาคารมีกระบวนการพิจารณาความเสี่ยงจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ใหม่และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อันส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์เดิมที่ธนาคารมีอยู่แล้วยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นได้

- สำหรับความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี และความเสี่ยงด้านบุคคล ธนาคารมีการวิเคราะห์และวัดความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นหลัก

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

3. การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk control and mitigation) 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 monitoring) 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 นโยบายการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน นโยบายการทดสอบภาวะวิกฤติ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด นโยบายการบริหารฐานะในบัญชีเพื่อการค้า นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล และแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงธนาคาร

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

3. **คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง**

คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

3.1 **คณะกรรมการชุดย่อย (Sub-Board Committees)**

คณะกรรมการชุดย่อยที่ได้รับการมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคารให้ดูแลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ได้แก่

3.1.1 **คณะกรรมการบริหาร** มีหน้าที่อนุมัติสินเชื่อ อำนาจอนุมัติการลงทุน และการบริหารด้านอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด

3.1.2 **คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง** มีหน้าที่ในการทบทวนความเสี่ยงและประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง และ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับแนวทางที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด

3.1.3 **คณะกรรมการตรวจสอบ** ประกอบด้วยกรรมการอิสระของธนาคาร มีหน้าที่สอบทานความเสี่ยงของการควบคุมภายใน ตลอดจนการสอบทานประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์

3.1.4 **คณะกรรมการเทคโนโลยี** ทำหน้าที่สนับสนุนคณะกรรมการธนาคาร ในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว บูรณาภาพของการให้บริการด้านเทคโนโลยี และการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีของธนาคาร

3.2 คณะกรรมการฝ่ายจัดการที่สำคัญด้านการจัดการความเสี่ยง (Management Committees relating to Risk Management of the Bank)

นอกเหนือจากคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวไปแล้วในข้างต้น ธนาคารยังได้จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายจัดการต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง ได้แก่

3.2.1 **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่วางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน รวมถึงกลั่นกรอง สอบทานความเพียงพอของนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ตลอดจนควบคุม ดูแลให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์ โดยให้มารายงานต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงถึงฐานะความเสี่ยง ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ฯลฯ อย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

3.2.2 **คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน** เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

3.2.3 **คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน** เพื่อบริหารความเสี่ยงจากการลงทุนตราสารทุนของธนาคาร

3.2.4 **คณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการสินเชื่อรายย่อยและคณะกรรมการแก้ไขสินทรัพย์ที่มีปัญหา** เพื่อทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภทตามอำนาจกระทำที่กำหนด โดยสินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจที่กำหนดจะเป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการธนาคารตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อและระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อที่มีปัญหาและทรัพย์สินรอการขาย นอกจากนี้ สำหรับการพิจารณาสินเชื่อให้กับผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้เป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคารเท่านั้น สำหรับกรณีสินเชื่อที่คณะกรรมการบริหารเห็นว่า มีประเด็นซับซ้อนและอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ ให้นำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคารตามที่เห็นสมควร

3.2.5 **คณะกรรมการพิจารณาการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์** เพื่อพิจารณา ทบทวน และอนุมัติการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ โดยพิจารณาในส่วน of ความเสี่ยงด้านตลาด รวมถึงเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการธนาคาร ในกรณีที่เกินอำนาจที่กำหนดหรือเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง

3.2.6 **คณะกรรมการชุดอื่น ๆ** เช่น คณะกรรมการลงทุน

4. การกำกับดูแลความเสี่ยง

4.1 **การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสินเชื่อ** ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรด้านสินเชื่อให้มีการถ่วงดุล โดยแยกหน่วยงานธุรกิจกับหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อในแต่ละระดับ

จะถูกกำหนดให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยง และระดับความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งขึ้นอยู่กับวงเงิน โดยระดับความเสี่ยงของลูกค้า / คู่สัญญา จะพิจารณาโดยการจัดลำดับความเสี่ยง (Credit Rating) และการจัดลำดับความเสียหาย (Severity Class) นอกจากนี้ สำหรับสินเชื่อเพื่อธุรกิจ (Non-Retail Credit) ธนาคารกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อทั้งในรูปคณะกรรมการ และอำนาจอนุมัติรายบุคคล ส่วนสินเชื่อรายย่อยธนาคารควบคุมดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อยผ่านแผนนโยบายสินเชื่อ อำนาจอนุมัติสินเชื่อ โดยมีแนวทางในการคัดเลือกคุณสมบัติลูกค้าเป้าหมาย ตามเกณฑ์ในการพิจารณาความเสี่ยงสินเชื่อ (Underwriting Criteria) ภายใต้กรอบของ Product Program / Risk Program ต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย 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) ซึ่งรายงานเหล่านี้จะถูกใช้ในการติดตามและควบคุมความ

เสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยธนาคารมีการกำหนดนโยบายในการรักษาอัตราส่วนการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio - LCR) การดำรงแหล่งที่มาของเงินให้สอดคล้องกับการใช้ไปของเงิน (Net Stable Funding Ratio - NSFR) และอัตราส่วนสภาพคล่อง (สินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินรับฝาก) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พร้อมทั้งได้มีการดูแลและติดตามปริมาณกระแสเงินสดไหลออกสุทธิในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธนาคารสามารถจัดการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ธนาคารมีการนำหลัก “แนวการป้องกัน 3 ชั้น” มาใช้กำกับดูแล โดยหน่วยงานธุรกิจในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 1 นำหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน หน่วยงานกำกับดูแล เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หน่วยงานกำกับและควบคุม ในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 2 ทำหน้าที่กำกับดูแลประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานตรวจสอบในฐานะแนวป้องกันชั้นที่ 3 ทำหน้าที่ทดสอบกระบวนการและขั้นตอนทางธุรกิจอย่างอิสระ 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 ซึ่งพิจารณาเสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งของธนาคาร สามารถใช้ระบบงานหรือการบริการต่าง ๆ ร่วมกับธนาคาร โดยการกำหนดราคาหรืออัตราค่าบริการ หรือเงื่อนไขใด ๆ ต้องเป็นราคาหรือเงื่อนไขที่สมเหตุสมผล

5. **หน่วยงานบริหารความเสี่ยง** ธนาคารจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Chief Risk Office) ซึ่งรายงานตรงต่อ Chief Risk Officer (CRO) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อทำหน้าที่กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและรายงานความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีความรับผิดชอบโดยตรงในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานผู้กำกับดูแล (Regulator) ตลอดจนมีกรอบการปฏิบัติสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน นอกจากหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่มีหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ภายในธนาคารที่มีหน้าที่บริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงเฉพาะด้าน เช่น Chief Financial Office ซึ่งทำหน้าที่บริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร Chief People Office กำกับดูแลความเสี่ยงด้านบุคคล และ Chief Strategy Office กำกับดูแลความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Chief Marketing Office กำกับดูแลความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เป็นต้น

ความเสี่ยงสำคัญในการประกอบธุรกิจของธนาคาร

ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยปี 2561 เติบโตร้อยละ 4.1 จากมูลค่าการส่งออกสินค้าและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ขยายตัวได้ดีโดยเฉพาะในช่วงครึ่งแรกของปี ส่งผลให้การบริโภคภาคเอกชนเติบโตได้ดีโดยเฉพาะในหมวดสินค้าคงทน เช่น รถยนต์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในช่วงครึ่งหลังของปี เศรษฐกิจไทยเริ่มประสบปัญหาจากปัจจัยลบ 2 ประการ ได้แก่ การหดตัวของนักท่องเที่ยวจีนหลังเหตุการณ์เรือล่มที่ภูเก็ต และผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างจีนและสหรัฐฯ

ในส่วนของปี 2562 ธนาคารประเมินว่าเศรษฐกิจไทยจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.8 ซึ่งเป็นการขยายตัวชะลอตัวจากปีก่อน เนื่องจากภาคการส่งออกและการท่องเที่ยวจะมีทิศทางชะลอตัวลงจากแนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการลงทุนคาดว่าจะมีการขยายตัวในอัตราที่เร่งขึ้น สอดคล้องกับการลงทุนภาครัฐที่มีแนวโน้มขยายตัวในระดับสูง ทั้งนี้ แม้อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจจะชะลอตัวในปีนี้ แต่จะยังสูงกว่าค่าเฉลี่ยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

ด้านความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกต่อเศรษฐกิจไทยในปี 2562 พบว่ายังคงเป็นเรื่องสงครามการค้าระหว่างจีนและสหรัฐฯ ซึ่งแม้จะอยู่ระหว่างการเจรจาของทั้ง 2 ฝ่ายแต่ก็มีโอกาสที่จะทวีความรุนแรงได้อีก และอาจส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกของไทยได้มากกว่าที่คาด รวมถึงภาวะการเงินโลกที่เริ่มตึงตัวจากการขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในหลายประเทศทั่วโลก อาจส่งผลทำให้เงินทุนเคลื่อนย้ายสุทธิในตลาดเกิดใหม่มีแนวโน้มลดลงและมีความผันผวนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สถานการณ์ด้านภูมิรัฐศาสตร์ของโลกในหลายแห่ง อาทิ Brexit และสถานการณ์การเมืองในอิตาลี ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อความผันผวนของตลาดเงินของโลกในภาพรวมได้

ในส่วนของความเสี่ยงในประเทศต่อเศรษฐกิจไทยในปี 2562 พบว่า ความสามารถในการเบิกจ่ายของภาครัฐด้านการลงทุนจะเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากหากมีการเบิกจ่ายที่ล่าช้ากว่าแผน ก็อาจจะส่งผลทำให้การลงทุนภาคเอกชนในส่วนที่เกี่ยวข้องชะลอตัวตามไปด้วย นอกจากนี้ ภาวะการใช้จ่ายที่กระจุกตัวในครัวเรือนบางกลุ่มจากภาระหนี้ครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูงและรายได้ของครัวเรือนส่วนใหญ่ที่ฟื้นตัวอย่างช้า ๆ ยังนับเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อการขยายตัวของการบริโภคภาคเอกชน

ในการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากสภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ธนาคารมีการดำเนินการสอบทานคุณภาพสินเชื่อรายลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพียงพอ และมีกระบวนการควบคุมติดตามพอร์ตในเชิงของการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินกิจการได้หากมีปัญหาระบบเศรษฐกิจเกิดขึ้น ธนาคารได้สร้างกระบวนการทดสอบภาวะวิกฤติ เพื่อ

ประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของ ICAAP ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีกระบวนการดังกล่าว

1. ความเสี่ยงด้านเครดิต

1.1 ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ

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

ธนาคารได้มีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ โดยกำหนดอัตราส่วนการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้แต่ละกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ สัดส่วนที่ใช้ในการติดตามและควบคุม ได้แก่

- สัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่ลูกหนี้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือโครงการใดโครงการหนึ่งต้องไม่เกินร้อยละ 25 ของเงินกองทุนกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยไม่ต้องขอผ่อนผันจากธนาคารแห่งประเทศไทย
- สัดส่วนเงินให้สินเชื่อ เงินลงทุน และภาระผูกพันแก่กลุ่มลูกหนี้ที่มียอดภาระเกินกว่าร้อยละ 10 ของเงินกองทุนธนาคาร รวมกันแล้วต้องไม่เกินกว่า 3 เท่าของเงินกองทุนธนาคาร

ทั้งนี้ ธนาคารได้กำหนดว่าการให้สินเชื่อตามประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมจะต้องไม่มีการกระจุกตัวในกลุ่มอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งมากเกินไป โดยจะกำหนดการใช้เงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งพิจารณาจากแนวโน้มของอุตสาหกรรม โอกาสของการทำธุรกิจ โอกาสของการสูญเสีย และโอกาสของการผิดนัดชำระหนี้ 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) โดยการทำสัญญาในฐานะ

ที่ตรงกันข้ามกับสถาบันการเงินอื่น 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

ความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาเกิดจากรูกระกรมในต่างประเทศของธนาคาร เช่นการให้สินเชื่อในต่างประเทศ ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาเพิ่มเติมจากภาวะเศรษฐกิจสังคมและการเมืองในประเทศนั้นๆ โดยธนาคารได้จัดทำกรอบการบริหารและติดตามความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประเมิน วัตถุประสงค์ และติดตามโอกาสความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสม หากเกิดสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศหรือธุรกิจในประเทศนั้น ๆ ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุด (Policy Limit) และกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อ การลงทุน และการก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ (Country Limit) เป็นสัดส่วนกับเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของธนาคาร โดยพิจารณาจากแบบจำลองการจัดอันดับความเสี่ยงของรัฐบาล (Sovereign Scorecard) ควบคู่กับการใช้การจัดอันดับความน่าเชื่อถือจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือภายนอก

1.4 ความเสี่ยงจากหนี้ด้อยคุณภาพ (งบการเงินเฉพาะธนาคาร)

หนี้ด้อยคุณภาพเป็นความเสี่ยงสำคัญของธนาคาร เนื่องจากหากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดย่อมทำให้ธนาคารขาดรายได้จากดอกเบี้ย รวมถึงอาจสูญเสียเงินต้นบางส่วนหรือทั้งหมด จึงกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคาร

ณ สิ้นปี 2561 ธนาคารมีหนี้ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Loans) ตามงบการเงินเฉพาะธนาคารทั้งสิ้น 69,383 ล้านบาทหรือร้อยละ 2.8 จากสินเชื่อรวม เพิ่มขึ้นจาก 64,537 ล้านบาทหรือร้อยละ 2.8 ในปี 2560 (คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหนี้ด้อยคุณภาพอยู่ในหัวข้อ MD&A) หนี้ด้อยคุณภาพเหล่านี้จำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่รับโครงสร้างหนี้แล้วเสร็จและอยู่ระหว่างผ่อนชำระตามเงื่อนไขร้อยละ 75.1 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการเจรจาร้อยละ 2.9 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการดำเนินคดีร้อยละ 8.4 และกลุ่มที่อยู่ระหว่างบังคับคดีร้อยละ 13.6

ธนาคารบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดย ณ สิ้นปี 2561 ธนาคารมีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญทั้งสิ้น 102,515 ล้านบาทหรือร้อยละ 147.8 ของหนี้ด้อยคุณภาพ

1.5 ความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงิน

ภาระผูกพันที่ธนาคารมีกับลูกค้าและคู่ค้า จัดเป็นรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินตามมาตรฐานการบัญชี ซึ่งมีความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญา

ณ สิ้นปี 2561 ธนาคารมีภาระผูกพันในการอาวัลและการค้ำประกันการกู้ยืมเงิน ภาระตามตัวแลกเงินค่าสินค้าเข้าที่ยังไม่ครบกำหนด และภาระผูกพันตามเลตเตอร์ออฟเครดิต รวมทั้งสิ้น 81,157 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 70.1 จากสิ้นปีก่อน)

ธนาคารป้องกันความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงิน โดยการกำหนดให้ลูกค้าหรือคู่สัญญาตามภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงินที่กล่าวข้างต้นเป็นการให้สินเชื่อประเภทหนึ่ง ซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการอนุมัติสินเชื่อตามปกติ ธนาคารมีการควบคุมความเสี่ยงโดยกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งมีการติดตามความเสี่ยง โดยการติดตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อจากธุรกรรมอนุพันธ์นั้นแตกต่างจากความเสี่ยงด้านเครดิตโดยทั่วไปที่ความเสียหายจะมีโอกาสเกิดขึ้นกับคู่สัญญาฝ่ายเดียว แต่ความเสียหายจากความเสี่ยงประเภทนี้มีโอกาสเกิดขึ้นกับคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายขึ้นกับมูลค่าของสัญญาที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยด้านตลาด โดยการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่เกิดจากธุรกรรมอนุพันธ์นั้นธนาคารใช้แบบจำลองทั้งแบบ Monte Carlo และ Current Exposure ในการวัดความเสี่ยงของแต่ละคู่สัญญา

ในส่วนของความเสี่ยงด้านตลาด ธนาคารยังป้องกันความเสี่ยงของธุรกรรมอนุพันธ์ (Derivatives) จากความผันผวนของราคาตลาด โดยการกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ เช่น Value at Risk

(VaR) ค่าความอ่อนไหวต่อปัจจัยเสี่ยง (Sensitivities Limits) ซึ่งรวมถึงปัจจัยความเสี่ยงของ Option ระดับผลขาดทุน (Loss Triggers) และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test)

1.6 ความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์

เนื่องจากหลักประกันของสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นอสังหาริมทรัพย์ หากตลาดอสังหาริมทรัพย์ซบเซา และราคาอสังหาริมทรัพย์ลดต่ำลง ก็ย่อมจะมีผลกระทบต่อมูลค่าหลักประกันของธนาคาร ซึ่งอาจทำให้ธนาคารมีส่วนสูญเสียเมื่อเกิดปัญหานี้ด้วยคุณภาพสูงขึ้น ธนาคารจึงกำหนดนโยบายการประเมินมูลค่าหลักประกัน และอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ หรือซื้อจากการขายทอดตลาดขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต โดยมุ่งหวังให้มูลค่าหลักประกันและทรัพย์สินที่ได้มาจากการดีโอนชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาด (NPA) สะท้อนมูลค่าที่แท้จริงตามสถานะที่เป็นปัจจุบัน สำหรับการนำมูลค่ามาใช้ในการคำนวณปริมาณเงินสำรองให้เพียงพอรองรับความเสียหายและใช้ในการคำนวณการดำรงเงินกองทุนของธนาคารรวมถึงเพื่อใช้พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ธนาคารบริหารความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน ด้วยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันข้างต้น โดยกำหนดให้สินเชื่อธุรกิจที่มีวงเงินตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป จะต้องประเมินเพื่อทบทวนมูลค่าหลักประกันใหม่ทุก 5 ปี และสำหรับลูกหนี้ด้วยคุณภาพ กำหนดนโยบายให้มีการประเมินมูลค่าหลักประกันทุก 3 ปี แต่หากต้องมีการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าหลักประกัน เช่น ปรับโครงสร้างหนี้มีปัญหา จะต้องมีการประเมินเพื่อสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงตามสถานะที่เป็นปัจจุบันมาแล้วไม่เกิน 1 ปี ส่วน NPA กำหนดให้มีการประเมินมูลค่าทุกปี ในด้านผู้ประเมินมูลค่าหลักประกันธนาคารได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ใช้ผู้ประเมินราคาภายในสำหรับทุกระดับวงเงิน โดยผู้ประเมินภายในมีความเป็นอิสระจากฝ่ายงานอนุมัติสินเชื่อ เพื่อให้มีความโปร่งใสและป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ทั้งนี้ ธนาคารมอบหมายให้ผู้ประเมินภายในเป็นผู้ติดตามการเคลื่อนไหวของราคาอสังหาริมทรัพย์ในท้องตลาดอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่เมื่อเหตุอันควรเชื่อได้ว่าราคาตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปเกินกว่าร้อยละ 20 ในรอบ 1 ปี ให้ผู้ประเมินมูลค่าภายในของธนาคารแจ้งโดยพลัน เพื่อให้ธนาคารพิจารณาทบทวนมูลค่าหลักประกันต่อไป

2. ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

2.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนย่อมส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศของธนาคาร ธุรกิจของธนาคารที่อาจจะเกิดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงค่าของเงินตราต่างประเทศ มีทั้งธุรกรรมการค้าเงินตราต่างประเทศ (Proprietary Trading) และธุรกรรมซึ่งธนาคารทำกับ

ลูกค้าเกี่ยวกับการโอนเงิน รวมทั้งการชำระเงินที่เกี่ยวข้องกับการค้าและการลงทุนต่างประเทศ ทำให้ธนาคารอาจจะมีฐานะเงินตราต่างประเทศเป็นเจ้าหนี้สุทธิ 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 2561 ธนาคารมีฐานะเงินตราต่างประเทศเป็นเจ้าหนี้สุทธิ เป็นจำนวนเงินเทียบเท่าเงินดอลลาร์สหรัฐฯทั้งสิ้น 29.92 ล้านดอลลาร์ และมีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 12.55 ล้านบาท

2.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบต่อยาได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นดอกเบี้ยรวมถึงมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร 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 อาจจะมีผลกระทบต่อการบริหารรายได้

และต้นทุนของอัตราดอกเบี้ยของธนาคาร เช่น เงินฝากมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ตามระยะเวลา 3 เดือน หากอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว ผู้ฝากก็อาจจะถอนเงินฝากก่อน ระยะเวลาครบกำหนด ซึ่งทำให้ธนาคารมีต้นทุนสูงขึ้นเร็วกว่าที่คาด เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ธนาคารมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของฐานะในบัญชี เพื่อการค้าและในบัญชีเพื่อการธนาคาร โดยกิจกรรมในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีเพดานการรับ ความเสี่ยงประเภท Value at Risk (VaR), Basis Point Value ความอ่อนไหวต่อ Yield Curve, Basis Risks และ การทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Testing) ส่วนบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) มีการกำหนดเพดาน ความเสี่ยงของผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ย โดยวัดเป็นร้อยละของรายได้และเงินกองทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 27.17 ล้านบาท สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) ความเสี่ยงเมื่ออัตราดอกเบี้ย เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ต่อปีเท่ากันทุกระยะเวลา มีผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิลดลงเป็นจำนวนเงิน 2,363 ล้านบาทภายในระยะเวลา 1 ปี

3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพสินทรัพย์หรือไม่สามารถจัดหาเงินได้เพียงพอ ตามความต้องการและมีต้นทุนที่เหมาะสมซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารนั้น ธนาคารมีการกำหนดนโยบายการบริหาร ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร โดยที่คณะกรรมการบริหาร สินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารมีหน้าที่ดูแลให้การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นไปตามนโยบาย ดังกล่าว

นอกจากนี้ ธนาคารได้มีระบบงานเพื่อรองรับการบริหารสภาพคล่องรายวัน ทั้งสกุลเงินบาทและ สกุลเงินตราต่างประเทศ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารความเสี่ยง เช่น รายงานฐานะสภาพคล่องสุทธิ รายวัน ทั้งที่เป็นรายงานตามระยะเวลาคงเหลือก่อนครบกำหนด และรายงานแบบปรับพฤติกรรม รายงาน ฐานะสภาพคล่องสุทธิของเงินตราต่างประเทศเป็นรายสกุล เป็นต้น นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดระดับ เพดานความเสี่ยงต่าง ๆ (Risk Limit) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่องให้ อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ และมีการรายงานต่อผู้บริหารของธนาคารให้ทราบเป็นรายวัน

ธนาคารได้จัดทำการประเมินผลกระทบด้านสภาพคล่องในภาวะวิกฤต (Stress Test) อย่างสม่ำเสมอ ภายใต้สถานการณ์จำลองต่าง ๆ ทั้งที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย และที่ธนาคารกำหนดเอง โดย ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง

(Contingency Funding Plan) ซึ่งแผนดังกล่าวจะระบุแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการด้านสภาพคล่องภายใต้ภาวะวิกฤตไว้อย่างชัดเจน

ธนาคารมีค่าเฉลี่ย LCR ณ วันสิ้นเดือนในไตรมาสที่ 4 ปี 2561 เป็นร้อยละ 149 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารมีสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เพียงพอ นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดนโยบายในการรักษาอัตราส่วนสภาพคล่องรายวันให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (คำนวณจากสินทรัพย์สภาพคล่องรวมต่อเงินรับฝาก) โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2561 ธนาคารมีสินทรัพย์สภาพคล่องทั้งสิ้นร้อยละ 25 ของเงินรับฝากรวม ทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารมีสภาพคล่องอยู่ในระดับเพียงพอต่อสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉิน

4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ทางการเงิน กองทุน และเสถียรภาพของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น รายได้ กำไร และเงินกองทุน ชื่อเสียง หรือการดำรงอยู่ของธนาคาร อันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจด้านกลยุทธ์ที่มีความผิดพลาด การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม หรือการที่ธนาคารไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี ได้อย่างทันทั่วถึง

เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คณะกรรมการธนาคารได้นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยธนาคารได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ผ่านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงกระบวนการประเมินและติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ อันประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์มาปรับใช้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การดำเนินการและติดตามผล 4) การประเมินผลและข้อเสนอแนะ ทั้งนี้กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธนาคารสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่กระบวนการประเมินและติดตามความเสี่ยงทางด้านการกลยุทธ์มีขึ้นเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกและภายในที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร

ปัจจุบันกลุ่มงานยุทธศาสตร์ รับผิดชอบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดและทบทวนแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้กลุ่มงานยุทธศาสตร์ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมออีกด้วย

5. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ธนาคารได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หรือความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอ้างอิงจากคำจำกัดความของคณะกรรมการบาเซลด้านกำกับดูแลสถาบันการเงิน (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 และกำหนดแผนในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เหมาะสมกับธุรกิจ (Risk and Control Self Assessment - RCSA) โดยในปีที่ผ่านมา ธนาคารได้มีการทบทวนความเสี่ยงที่ทำมาในรอบที่แล้ว พร้อมทั้งมีการสรุปความเสี่ยงในภาพรวมของธนาคารต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและลดความเสี่ยงนั้น ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญ หน่วยงานจะระบุดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator – KRI) เพื่อติดตามให้แน่ใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือให้เกิดการจัดการแก้ไขอย่างทันท่วงที กรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น นอกจากจะมีกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบแล้ว ธนาคารยังทำการเก็บข้อมูลไว้เป็นกรณีศึกษาเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้น ๆ

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุม กำหนดให้ต้องมีการทบทวนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะประเมินความเสี่ยงใหม่หรือการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพและทำให้ความเสี่ยงเดิมมีความเสี่ยงที่สูงขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อเห็นชอบและกำหนดแผนจัดการเพื่อกำจัดหรือลดความเสี่ยงดังกล่าว

ในปี 2561 ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) เนื่องจากหลายประเทศในโลกรวมถึงประเทศไทยได้ให้ความสำคัญมากเนื่องจากหากมีการนำข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลอื่นไปใช้หรือไปเปิดเผยโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าของข้อมูลทั้งในเรื่องความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัยของตนเองและของส่วนรวม อีกทั้งในปีที่ผ่านมาสหภาพยุโรปได้มีการออกกฎหมายให้คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภคฉบับใหม่ (General Data Protection Regulation -GDPR) ออกใช้ ธนาคารจึงได้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อรองรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มากำกับ

นอกจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น ธนาคารในฐานะสถาบันการเงินมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการ และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานทางการหลาย

หน่วยงาน อาทิ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและหน่วยงานอื่น ๆ ธนาคารมีหน่วยงานกำกับและควบคุมทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ชี้แจง และให้ความเห็นในเรื่องกฎเกณฑ์ทางการแก่งานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการ และระเบียบปฏิบัติงานภายในของธนาคาร และมีการรายงานความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์ที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

การรักษาชื่อเสียงขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจทางการเงิน เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรนั้นถูกสร้างมาจากความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่สะสมมาเป็นเวลานาน ชื่อเสียงขององค์กรนั้นจึงได้มาไม่ง่าย แต่สามารถถูกทำลายได้อย่างง่ายดาย

ธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความเสี่ยงด้านชื่อเสียง จึงได้มีการจัดทำแนวทางและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งจะถูกนำไปใช้กับธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยแต่ละองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการป้องกันความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้หรือไม่ก็ตาม

การนำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจว่ามีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมากน้อยเพียงใด บริษัทที่ดำเนินธุรกิจทางการเงินที่มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในระดับสูงก็จำเป็นต้องนำนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงไปใช้ และมีกระบวนการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงดังกล่าวอย่างชัดเจน ในขณะที่บริษัทที่มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในระดับที่ไม่มีนัยสำคัญ (Non-Material) ก็ยังคงต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหากมีเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

ในกรณีที่มีธุรกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร โดยเฉพาะธุรกรรมด้านสินเชื่อ ผู้บริหารจะต้องขออนุมัติการทำธุรกรรมจากคณะกรรมการบริหารก่อนที่จะดำเนินธุรกรรมนั้น ทั้งนี้ การรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารให้อยู่ภายใต้ดุลยพินิจของประธานกรรมการบริหาร

หน่วยงานการตลาดมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง 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 มีหน้าที่ระบุนามความเสี่ยงด้านบุคคล โดยมีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับความซับซ้อนทางธุรกิจของแต่ละหน่วยงาน มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารของธนาคาร รวมทั้งมีการปรับปรุงและทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล ได้มีการพิจารณา 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. People Capacity and Capability ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่า องค์กรมีอัตรากำลังพนักงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการเพิ่มขยายอำนาจในการตัดสินใจ จัดความสามารถ รวมทั้งโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใช้ความสามารถและคุณค่าของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. People Conduct ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่าพนักงานทุกคนยึดมั่นในหลักคุณธรรมอย่างสูงสุดและการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงต่างที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก
3. People Health and Safety ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่าธนาคารมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยให้กับพนักงาน โดยส่งเสริมทั้งสุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงาน

ในกรณีที่ด้านหนึ่งด้านใดหรือหลายด้านตามข้างต้น ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านบุคคลที่มีความรุนแรงมากขึ้นตามแต่สถานการณ์ ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาประเมินความเสี่ยงควบคุม และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจธนาคาร เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจ นอกจากจะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าที่ธนาคารและพนักงานจะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่อง Market Misconduct ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเพื่อจะทำให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่อาจทดแทนการให้บริการในรูปแบบเดิม ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในแง่การมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

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

สำหรับความเสี่ยงด้านบุคคลนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ได้นำกรอบการกำกับดูแลแบบ “แนวป้องกัน 3 ชั้น” มาใช้ เช่นเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากธนาคารไม่สามารถปรับตัวหรือวางแผนระยะยาวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจ 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 การจัดการระบบและพัฒนาระบบ ความถูกต้องปลอดภัยของระบบและข้อมูลที่สำคัญ เช่น ข้อมูลลูกค้า ความสามารถของระบบงานในการรองรับปริมาณธุรกรรมจำนวนมาก รวมถึงความต่อเนื่องในการให้บริการของระบบงานเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต และการบริหารจัดการผู้ให้บริการจากภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks)

ธนาคารวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ทั้งที่อาจส่งผลกระทบในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) และระยะยาว (ระหว่าง 3-5 ปี) เพื่อพัฒนามาตรการรองรับและการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านี้อย่างทันการณั้ ตลอดจนสามารถควบคุมผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อธนาคาร โดยในปี 2561 ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงเกิดใหม่ที่สำคัญ 3 ประเภท

ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture Risk)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินธุรกิจและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านดิจิทัล ธนาคารจึงกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจด้านดิจิทัลที่ชัดเจนและ

เหมาะสม มีการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) และมีการจัดตั้ง SCB Academy เพื่อพัฒนาศักยภาพและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคดิจิทัลให้แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงการนำแนวทางการทำงานเป็นทีม (Agile) มาปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้มีความรวดเร็ว (Speed) เพื่อตอบสนองนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) และความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจควบคู่กับพัฒนากระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Digital Disruption Risk)

ความเสี่ยงในที่นี่หมายถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อความคาดหวัง พฤติกรรมของลูกค้า ตลาดและอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลต่อความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และด้านชื่อเสียงของธนาคาร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรับมือกับความเสี่ยงดังกล่าว ธนาคารได้สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายในนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการเพิ่มสัดส่วนการลงทุนด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความกล้าลอง ทำทาย เพื่อเปิดรับนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความมุ่งมั่นในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว รวมถึงมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านดิจิทัลควบคู่กับพัฒนากระบวนการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยี (Cyber risk)

ความเสี่ยงด้านแบบจำลอง (Model Risk)

ธนาคารมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีการพัฒนาแบบจำลองเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และตัดสินใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านแบบจำลอง เช่น แบบจำลองที่ใช้ให้ผลลัพธ์ที่คลาดเคลื่อน หรือไม่แม่นยำ การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ผิดพลาด มีการนำแบบจำลองไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ธนาคารจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบจำลอง (Model Risk Management Policy) เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาและการปฏิบัติงาน โดยมีการตรวจสอบแบบจำลอง (Validation) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการบริหารและควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

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%

โดยปัจจุบัน ธปท. อยู่ระหว่างพิจารณาออกหลักเกณฑ์อัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มด้าน Countercyclical Buffer (CCyB) เพื่อกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องดำรงเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 0 ถึง 2.5 โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจมหภาคและภาคสถาบัน (Macroprudential) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงแข็งแกร่งให้กับระบบสถาบันการเงินในการรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามช่วงวัฏจักรสินเชื่อ ผ่านการกำหนดให้สถาบันการเงินทยอยสะสมเงินกองทุนเพิ่มขึ้นตั้งแต่ในช่วงเวลาที่วัฏจักรสินเชื่อกำลังอยู่ในขาขึ้นเพื่อนำไปใช้รองรับความเสียหาย รวมทั้งบรรเทาผลกระทบด้านอุปทานสินเชื่อที่อาจเกิดขึ้นในช่วงวัฏจักรขาลง นอกจากนี้ยังเป็นการควบคุมดูแลไม่ให้ปริมาณสินเชื่อในระบบเกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วและร้อนแรงมากเกินไป

ทั้งนี้ หากธนาคารพาณิชย์ใดไม่สามารถดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มได้ตามที่กำหนด ธนาคารพาณิชย์นั้นต้องเก็บสะสมเงินกำไรสุทธิบางส่วนหรือทั้งหมดตามวิธีที่ ธปท. กำหนด โดยจำกัด วิธีการจัดสรรกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์นั้น เช่น การจ่ายเงินปันผล การจ่ายโบนัสพนักงาน และการซื้อ หุ้นคืน เป็นต้น

สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นมา ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ได้ใช้หลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนตาม Basel III โดยใช้วิธีมาตรฐาน (Standardized Approach) ตามเกณฑ์ของ ธปท. ในการวัดความเสี่ยงพหุของเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับธุรกรรมในฐานะบัญชีเพื่อการค้า และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ในขณะที่ธนาคารยังคงบริหาร ติดตามผล และรายงานฐานะของเงินกองทุนผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงพหุของเงินกองทุน (ICAAP) ตลอดจนการจัดทำประมาณการความต้องการเงินกองทุนในอนาคต และการทดสอบภาวะวิกฤต รวมถึงยังได้มีการกำหนดเป้าหมายอัตราส่วนเงินกองทุนในรายงาน ICAAP เพื่อสะท้อน เป้าหมายของเงินกองทุนต่อระดับความเสี่ยงที่ต้องการ และมีการจัดส่งรายงานให้แก่ ธปท. เป็นประจำ ในช่วงเดือนมีนาคมของทุกปี นอกจากนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมบทบาทของนักลงทุนและกลไกตลาด ธนาคารยังมีการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงพหุของเงินกองทุน ปริมาณความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญตาม หลักเกณฑ์ Pillar III ของ ธปท. ทั้งในส่วน of ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ผ่านทางเว็บไซต์ของ ธนาคารทุกครึ่งปี

สถานะเงินกองทุนของธนาคาร ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2561 ธนาคารมียอดเงินกองทุนภายใต้ หลักเกณฑ์ Basel III ทั้งสิ้น 348 พันล้านบาท (ร้อยละ 16.7 ของสินทรัพย์เสี่ยง) ประกอบด้วย เงินกองทุนชั้น ที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 305 พันล้านบาท (ร้อยละ 14.6 ของสินทรัพย์ เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สอง จำนวน 43 พันล้านบาท (ร้อยละ 2.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) สำหรับกลุ่มธุรกิจ การการเงิน มียอดเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น จำนวน 370 พันล้านบาท (ร้อยละ 17.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) โดย นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 327 พันล้านบาท (ร้อยละ 15.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สองจำนวน 44 พันล้านบาท (ร้อยละ 2.0 ของสินทรัพย์เสี่ยง)

อนึ่ง หากพิจารณาผลกำไรสำหรับงวดครึ่งปีหลังของปี 2561 ธนาคารจะมีอัตราส่วนเงินกองทุน ชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 15.3 และสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน จะมีอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 15.9

ธนาคารเชื่อมั่นว่าสถานะของเงินกองทุนในปัจจุบันซึ่งอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งและสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด ทั้งเกณฑ์ปัจจุบันและที่กำลังจะประกาศใช้ในอนาคต ประกอบกับการที่ธนาคารมีการ ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญอยู่ในระดับสูง จะช่วยให้ธนาคารสามารถรองรับผลกระทบเชิงลบหากมีเหตุการณ์ที่ ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับธนาคารและเศรษฐกิจของประเทศไทย นอกจากนี้ ด้วยฐานะเงินกองทุนที่แข็งแกร่งก็ยัง

ช่วยให้ธนาคารสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างคล่องตัวและพร้อมสำหรับการเติบโตอย่างทันทั่วทั้งที่หากมีโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้นในอนาคต

ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น

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

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

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

4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

1. สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 การเปลี่ยนแปลงของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิมีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	2561	2560
ที่ดิน	18,489	19,231
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	29,369	28,763
อุปกรณ์	20,027	23,417
อื่น ๆ	443	1,451
รวม	68,328	72,862
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(24,809)	(28,359)
ค่าเผื่อการด้อยค่า	(313)	(339)
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	43,206	44,164

สัญญาเช่าดำเนินงาน

สัญญาเช่าด้านผู้เช่า

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าพื้นที่ทำการสาขา เคาน์เตอร์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ พื้นที่ติดตั้งตู้เอทีเอ็ม รถยนต์ อุปกรณ์สำนักงาน ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานหลายสัญญา สัญญาเช่าดังกล่าวมีระยะเวลาเช่าโดยเฉลี่ยประมาณ 5 ปี โดยมีสิทธิต่อสัญญาเช่าเมื่อสิ้นสุดอายุสัญญา

ค่าเช่าที่จ่ายให้ผู้ให้เช่าจะปรับปรุงตามอัตราค่าเช่าตลาดอย่างสม่ำเสมอ และธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้รับประโยชน์จากมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์ที่เช่าดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าความเสี่ยงและผลตอบแทนทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ที่เช่ายังคงเป็นของผู้ให้เช่า

(ก) จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้นภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานที่ยกเลิกไม่ได้มีดังนี้

(ล้านบาท)			
(งบการเงินรวม)	ระยะเวลา	2561	2560
ที่ดินและ/หรืออาคาร	ภายใน 1 ปี	2,510	2,310
	1-5 ปี	1,497	1,839
	5 ปีขึ้นไป	164	192
อุปกรณ์สำนักงาน	ภายใน 1 ปี	101	143
รถยนต์	ภายใน 1 ปี	298	287
	1-5 ปี	538	695
รวม		5,108	5,466

(จ) รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

(ล้านบาท)			
(งบการเงินรวม)		2561	2560
ค่าเช่าจ่าย		5,456	4,715

2. เงินให้สินเชื่อ

ณ 31 ธันวาคม 2561 เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมดอกเบี้ยค้างรับ) มีจำนวน 2,140,561 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 105,829 ล้านบาท (ร้อยละ 5.2) จากสิ้นปี 2560

นโยบายการจัดการจัดชั้นสินทรัพย์

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

เพื่อเป็นการรองรับพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จึงได้ปรับปรุงประกาศที่ สนส. 23/2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันสำรองของสถาบันการเงิน ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2561

สินทรัพย์จัดชั้นของธนาคาร

- สินเชื่อด้วยคุณภาพ (Gross Non-Performing Loans) – เงินให้สินเชื่อ ด้วยคุณภาพซึ่งประกอบด้วยเงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน จัดชั้นสงสัย จัดชั้นสงสัยจะสูญ จากงบการเงินรวมโดยรวม

ถึงรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน สินเชื่อด้อยคุณภาพดังกล่าว ณ 31 ธันวาคม 2561 มีจำนวน 70,389 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.9 ของเงินให้สินเชื่อ เพิ่มขึ้น 4,829 ล้านบาทจากปี 2560 ที่มีจำนวน 65,560 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.8

- ลูกหนี้เงินให้สินเชื่อจัดชั้น - ซึ่งแบ่งตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วยเงินให้สินเชื่อรวมดอกเบี้ยค้างรับ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ*	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2561	2560
ลูกหนี้จัดชั้นปกติ	2,019,500	1,920,725
ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	53,968	51,721
ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	23,034	17,161
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย	13,246	13,429
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ	34,147	35,024
รวม	2,143,895	2,038,060

* สรุทิจากรายได้รอตัดบัญชี

- สินทรัพย์จัดชั้น – สินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์จัดชั้นตามแนวทางที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ เงินให้สินเชื่อสถาบันการเงินและดอกเบี้ยค้างรับ เงินลงทุน ทรัพย์สินรอการขาย และสินทรัพย์อื่น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สินทรัพย์จัดชั้น	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2561	2560
สินทรัพย์จัดชั้นปกติ	2,347,064	2,202,413
สินทรัพย์จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	53,973	51,725
สินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	23,037	17,164
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัย	13,251	13,435
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญ	39,809	38,615
รวม	2,477,134	2,323,352

หลักเกณฑ์การตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ

ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเป็นประมาณการส่วนสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดจากสินเชื่อและรายการที่เกี่ยวข้อง ณ วันที่รายงาน ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญขึ้นค่าได้ตั้งตามเกณฑ์ของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เกณฑ์

ดังกล่าวกำหนดให้ธนาคารจัดชั้นเงินให้สินเชื่อทั้งหมดโดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท และมีการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับสินเชื่อแต่ละชั้นในอัตราที่กำหนดไว้โดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับราคาสูงสุดของหลักประกันที่จะนำมาใช้ในการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

นอกจากนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้กำหนดให้ธนาคารต้องมีการสอบทานคุณภาพของเงินให้สินเชื่ออย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ธนาคารและบริษัทย่อยที่เป็นสถาบันการเงินจะต้องรายงานผลของการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประจำ

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

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญที่สำรองประจำปีรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน หนี้สูญที่ได้รับคืนแสดงยอดสุทธิกับค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน

การตัดจ่ายลูกหนี้เป็นหนี้สูญนำไปลดค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ธนาคารพิจารณาตัดหนี้สูญออกจากบัญชี สำหรับลูกหนี้ที่ธนาคารได้ติดตามทวงถามจนถึงที่สุดแล้วแต่ไม่ได้รับการชำระหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามประกาศและหนังสือชักชวนความเข้าใจของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การตัดลูกหนี้ออกจากบัญชี

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2561	2560
ณ วันที่ 1 มกราคม	85,699	73,353
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	27,051	27,782
หนี้สูญตัดบัญชี	(13,602)	(15,075)
อื่น ๆ	257	(361)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	99,405	85,699

ค่าเพื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้		(ล้านบาท)
(งบการเงินรวม)	2561	2560
ณ วันที่ 1 มกราคม	4,291	4,004
(ลดลง) เพิ่มขึ้นระหว่างปี	(423)	287
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	3,868	4,291

เงินให้สินเชื่อจำแนกตามประเภทการจัดชั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 (รวมดอกเบี้ยค้างรับ)

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	แบบรายสินเชื่อ				แบบรายกลุ่ม			รวม
	(สินเชื่อทั้งหมดยกเว้นลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน)				(ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน)			
	อัตราที่ใช้ใน							
	ยอดสุทธิที่ใช้ใน	การตั้งค่าเผื่อ	ค่าเผื่อนี้					
	เงินให้สินเชื่อและ	การตั้งค่าเผื่อนี้	หนี้สงสัยจะสูญ	สงสัยจะ	เงินให้สินเชื่อและ	ค่าเผื่อนี้		
ดอกเบี้ยค้างรับ	สงสัยจะสูญ	(ร้อยละ)	สูญ***	ดอกเบี้ยค้างรับ	สงสัยจะสูญ***			
เงินสำรองขึ้นค่าตามเกณฑ์ ธปท.								
- จัดชั้นปกติ	1,832,982	1,790,588 *	1	17,788	186,518	2,873	20,661	
- จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	41,113	40,176 *	2	803	12,855	2,697	3,500	
- จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	21,718	12,189 **	100	12,189	1,316	642	12,831	
- จัดชั้นสงสัย	12,682	4,057 **	100	4,057	564	261	4,318	
- จัดชั้นสงสัยจะสูญ	32,371	17,077 **	100	17,077	1,776	825	17,902	
รวม	1,940,866	1,864,087		51,914	203,029	7,298	59,212	
เงินสำรองส่วนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ธปท.							40,193	
รวม							99,405	

* สุทธิจากมูลค่าหักประกันที่เป็นเงินสดและรายการใกล้เคียงเงินสด

** สุทธิจากมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้หรือจากการจำหน่ายหลักประกัน

*** ไม่รวมค่าเพื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา

ความเสี่ยงพอของการตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์ขั้นต่ำของธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารได้ตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญจำนวน 24,023 ล้านบาทในปี 2561 หรือร้อยละ 1.15 ของสินเชื่อรวม ซึ่งได้รวมสำรองพิเศษบนพื้นฐานความระมัดระวังประมาณ 4 พันล้านบาทในไตรมาส 4/2561 เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอก ในขณะที่ธนาคารมีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่จะเน้นการเติบโตของสินเชื่อไม่มีหลักประกันและสินเชื่อในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งระดับของสำรองที่สูงดังกล่าวส่งผลให้อัตราส่วนค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อด้อยคุณภาพปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 146.7 ในปี 2561 จากร้อยละ 137.3 ในปี 2560

นโยบายการระบับรับรู้รายได้ และลูกหนี้ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ย

ธนาคารใช้เกณฑ์คงค้างในการรับรู้รายได้ดอกเบี้ยและส่วนลดจากเงินให้สินเชื่อ ยกเว้นดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อที่ค้างชำระนานเกินกว่า 3 เดือน ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน และดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ที่มีความไม่แน่นอนของความสามารถของลูกหนี้ในการจ่ายชำระจะถือเป็นรายได้ เมื่อได้รับชำระและจะบันทึกบัญชียกเลิกรายได้ดอกเบี้ยค้างรับที่รับรู้เป็นรายได้ไว้แล้วตามเกณฑ์คงค้างออกทั้งหมด ดอกเบี้ยจากรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินและจากเงินลงทุนรับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง

ธนาคารรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยใช้เกณฑ์คงค้าง

ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายได้สำหรับลูกหนี้ภายหลังการปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ตามเกณฑ์คงค้างเช่นเดียวกับเงินให้สินเชื่อที่กล่าวข้างต้น ยกเว้นหนี้ตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ที่อยู่ระหว่างการติดตามผลการปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ซึ่งจะรับรู้รายได้ตามเกณฑ์เงินสดจนกว่าลูกหนี้จะปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับโครงสร้างหนี้ติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 เดือนหรือ 3 งวดการชำระเงินแล้วแต่ระยะเวลาใดจะนานกว่า

ในกรณีที่ดอกเบี้ยหรือส่วนลดได้คิดรวมอยู่ในตัวเงินหรือเงินให้สินเชื่อแล้ว ดอกเบี้ยหรือส่วนลดดังกล่าวจะตั้งพักไว้และตัดจำหน่ายเป็นรายได้เฉลี่ยเท่า ๆ กัน ตลอดอายุของตัวเงินหรือระยะเวลาของเงินให้สินเชื่อนั้น

3. ทรัพย์สินรอการขาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 การเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินรอการขายสุทธิมีดังนี้

				(ล้านบาท)
(งบการเงินรวม)	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น/โอนเข้า	จำหน่าย/โอนออก	ยอดปลายปี
ทรัพย์สินที่ได้จากการชำระหนี้				
อสังหาริมทรัพย์	10,890	2,382	(1,582)	11,690
สังหาริมทรัพย์	442	7,395	(7,207)	630
รวม	11,332	9,777	(8,789)	12,320
อื่น ๆ	396	1,782	(489)	1,689
รวมทรัพย์สินรอการขาย	11,728	11,559	(9,278)	14,009
<u>หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า</u>	(444)	(140)	25	(559)
รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	11,284	11,419	(9,253)	13,450

4. เงินลงทุน

ธนาคารได้จัดประเภทเงินลงทุนเป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค้า หลักทรัพย์เพื่อขาย หลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด เงินลงทุนทั่วไปและเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยธนาคารแยกแสดงรายการในงบแสดงฐานะการเงินเป็นเงินลงทุน และเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดที่ซื้อเข้ามาโดยมีความตั้งใจที่จะถือไว้เป็นระยะเวลาสั้นเพื่อหากำไรจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์จัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อค้าซึ่งแสดงในมูลค่ายุติธรรม การเปลี่ยนแปลงของมูลค่ายุติธรรมบันทึกเป็นกำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าในกำไรหรือขาดทุน รายได้ดอกเบี้ยรับของหลักทรัพย์เพื่อค้าบันทึกตามเกณฑ์คงค้าง

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด นอกเหนือจากที่ถือไว้เพื่อค้าหรือตั้งใจถือไว้จนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนเพื่อขาย ซึ่งแสดงตามมูลค่ายุติธรรมโดยกำไรหรือขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นแสดงเป็นส่วนหนึ่งของส่วนของเจ้าของจนกว่าหลักทรัพย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงหรือขายไป ตราสารหนี้ซึ่งธนาคารตั้งใจและสามารถถือจนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงในราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนส่วนของเจ้าของโดยตรงเข้ากำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เป็นเงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ย จะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ตราสารทุนซึ่งไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงในราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินสำหรับหลักทรัพย์เพื่อค้าและหลักทรัพย์เพื่อขายจะใช้ราคาเสนอซื้อ ณ วันที่รายงาน

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในงบการเงินเฉพาะธนาคารบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

เงินลงทุนในบริษัทร่วมในงบการเงินรวมบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

ในกรณีที่หลักทรัพย์เกิดการด้อยค่า ผลขาดทุนจากการด้อยค่าจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

สินทรัพย์ที่ผู้เอาประกันภัยรับความเสี่ยง

สินทรัพย์ที่ผู้เอาประกันภัยรับความเสี่ยงเป็นเงินลงทุนในหน่วยลงทุนภายใต้สัญญาชนิดลิงค์ ซึ่งผลประโยชน์ตามกรมธรรม์จะอ้างอิงโดยตรงกับมูลค่าของเงินลงทุนในหลักทรัพย์ เงินลงทุนดังกล่าวแสดงในมูลค่ายุติธรรม

เงินลงทุนในหน่วยลงทุนที่จดทะเบียน มูลค่ายุติธรรมใช้ราคาเสนอซื้อครั้งสุดท้ายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่รายงาน สำหรับหน่วยลงทุนที่มีได้เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน มูลค่ายุติธรรมคำนวณจากมูลค่าสินทรัพย์สุทธิ ณ วันที่รายงาน

การจำหน่ายเงินลงทุน

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชีและรวมถึงกำไรหรือขาดทุนสะสมจากการตีราคาหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ขาย จะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน

ในกรณีที่ธนาคารและบริษัทย่อยจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถ่วงน้ำหนักปรับใช้กับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนที่เหลืออยู่ทั้งหมด

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์

ตราสารหนี้ซึ่งธนาคารตั้งใจและสามารถถือจนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงในราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ขายโดยตรงเข้ากำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เป็นเงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ย จะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ตราสารทุนซึ่งไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงในราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

การตั้งสำรองเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์: พิจารณาตามหลักเกณฑ์การด้อยค่าของหลักทรัพย์ตามมาตรฐานบัญชี ณ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารตั้งสำรองเงินลงทุนหลักทรัพย์ตราสารทุนและตราสารหนี้รวมทั้งสิ้น 224 ล้านบาท (งบการเงินรวม) ซึ่งธนาคารเชื่อว่าเป็นระดับที่เพียงพอ

นโยบายการลงทุนของธนาคาร

การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทต่าง ๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 แบ่งการบริหารจัดการการลงทุน ออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

การลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ธนาคารจัดตั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินด้วยวัตถุประสงค์ในการเน้นการลงทุนระยะยาวในธุรกิจการเงินและธุรกิจที่ให้บริการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารสนับสนุนให้บริษัทภายในกลุ่มฯ

มีการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดของกลุ่มฯ และเพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด

นโยบายการลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจอื่น

การลงทุนในธุรกิจนอกกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารมีเป้าหมายที่จะสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปแบบของเงินปันผล หรือการทำกำไรจากขายหลักทรัพย์ในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้าของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารมีนโยบายการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการเงินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสนองความต้องการของลูกค้าธนาคาร

การควบคุมดูแลการลงทุนและการบริหารความเสี่ยงจากการลงทุน

ธนาคารกำกับดูแลการลงทุนครอบคลุมทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและการดำเนินการ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงทั้งในภาพรวมและรายบริษัท โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน และประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ธนาคารมีการส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการตัวแทนในบางบริษัทในกลุ่มธุรกิจอื่นที่ธนาคารลงทุน เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความคาดหวังของธนาคาร ธนาคารยังมีการส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการในทุกบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ภาระผูกพันในทรัพย์สินของธนาคาร

-ไม่มีภาระผูกพัน-

ที่ดินและอาคาร

ธนาคารมีที่ดินและอาคารซึ่งใช้เป็นที่ตั้งสำนักงาน และสาขาเพื่อดำเนินธุรกิจ โดยไม่ติดภาระจำนอง และจำนำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ดังนี้

รายการ	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่า (ล้านบาท)
ที่ดิน	เป็นเจ้าของ	18,489
อาคาร	เป็นเจ้าของ	29,369

5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ธนาคารไม่มีคดีข้อพิพาทซึ่งยังไม่สิ้นสุดและอาจกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของธนาคารที่มีจำนวนทุนทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนผู้ถือหุ้นสุทธิตามงบการเงิน ณ วันสิ้นปีบัญชี 2561

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

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) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ครั้งที่ 2/2555 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2567

เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร

ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนก่อนกำหนด

กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2544-1000

Senior Unsecured Notes

Deutsche Bank Trust Company Americas

USD 750 million 3.5% due April 2019

60 Wall Street, 16th Floor

New York, New York 10005

United States

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 ผู้ต้มฤทธิเลิศ	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4068
หรือ นางสาวพรรณทิพย์ กุลสันติธำรงค์	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4208

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไทย สอบบัญชี จำกัด

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

การลงทุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในบริษัทอื่น

ณ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทที่ธนาคารถือหุ้นทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด มีดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ชื่อบริษัท/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น*
1	ธนาคารกัมพูชาพาณิชย์ 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	บริษัท บริหารสินทรัพย์ รัชโยธิน จำกัด 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	บริษัท หลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า 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%
4	บริษัท คิจิทัต เวนเจอร์ส จำกัด ⁽²⁾ 2525 อาคารเอฟวายไอ เซ็นเตอร์ (อาคาร2) ชั้น 10 ห้องเลขที่ 2/1001-1002 ถนนพระรามที่ 4 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทร. 02-061-6166	เทคโนโลยี ทางการเงินและ ธุรกิจเงินร่วม ลงทุน	หุ้นสามัญ	4,000,000	4,000,000	100.00%
5	บริษัท ไทยพาณิชย์ โพรเทค จำกัด 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%
6	บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด 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%
7	บริษัทหลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จูเลียส แบร์ จำกัด เลขที่ 801 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ	บริษัทหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	180,000,000	107,999,999	60.00%
8	SCB-JULIUS BAER (SINGAPORE) PTE.LTD. ^{** (2)} 7 Straits View, #08-10A, Marina One East Tower, Singapore 018936	บริษัทหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	1	1	60.00%
9	บริษัท ไทยพาณิชย์พลัส จำกัด 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%
10	บริษัท ธ.ท.พ. ศูนย์ฝึกอบรม จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ (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%

ลำดับที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนการถือหุ้น*
11	บริษัท มหิธร จำกัด ⁽¹⁾ อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า อีस्ट ชั้น 2 เลขที่ 18-19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2937-5400 โทรสาร: 0-2937-5437	บริหารอาคาร	หุ้นสามัญ	669,490	669,490	100.00%
12	บริษัท เอสซีบี อบาคัส จำกัด 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	บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) 87/1 แคปปิตอล ทาวเวอร์, ออล ซีซั่น ส์เพลส ชั้นที่ 3-6, 8, 17 ถนนวิฑู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-2257-9999	ประกันชีวิต	หุ้นสามัญ	66,500,000	65,949,620	99.17%
14	บริษัท สยามพีริแอด์ จำกัด ⁽³⁾ อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า อาคารเอ ชั้น 3 โซนเอ เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2795-1800	ศูนย์ข้อมูลและ ประเมินราคา ทรัพย์สิน	หุ้นสามัญ	1,000,000	1,000,000	100.00%
15	บริษัท ศ.อ.ก จำกัด (มหาชน) ⁽³⁾ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ 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%
16	บริษัท ไทยพาณิชย์ลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ⁽³⁾ อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 22 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2949-1800 โทรสาร 0-2949-1900	ให้บริการเรียก เก็บหนี้	หุ้นสามัญ	567,797,502	564,336,277	99.39%
17	บริษัท สยามแซทเทิลไลท์ จำกัด ^{(2) (3)} อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 21 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	บริการสื่อสาร ผ่านดาวเทียม	หุ้นสามัญ	11,250,000	9,182,012	81.62%
18	บริษัท สยามเทคโนโลยีเซอร์วิส จำกัด ^{(1) (3)} อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 1 เวสต์ เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	ที่ปรึกษาและวาง ระบบสารสนเทศ	หุ้นสามัญ	3,000,000	2,249,993	75.00%
19	บริษัท สหวิริยาสต์อินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ⁽⁴⁾ อาคารประภาวิทย์ ชั้น 2-3, 28/1 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ โทร. 0-2238-3063-82 โทรสาร 0-2236-8890	อุตสาหกรรมเหล็ก	หุ้นสามัญ	11,113,018,280	4,469,534,816	40.22%
20	บริษัท สยาม มีเดีย แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ⁽³⁾ 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*
21	บริษัท เนชั่นแนลไอทีเอ็มเอ็กซ์ 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%
22	บริษัท ซูเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด อาคารสินธร ทาวเวอร์ 3 ชั้น 18 เลขที่ 130-132 ถนนวิฑู แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-3312-5114 โทรสาร 0-2558-7566	ธุรกิจศูนย์ข้อมูล	หุ้นสามัญ	200,000,000	20,000,000	10.00%
23	บริษัท ไทย ยู.เอส.เมเธอร์ จำกัด ⁽³⁾ 39/98 หมู่ที่ 2 ถ.พระราม 2 ตำบลบางกระบือ อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000 โทร. (034) 490-082-7	อุตสาหกรรม ฟอกหนัง	หุ้นสามัญ	25,000,000	2,500,000	10.00%
24	บริษัท นูติ 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%
25	บริษัท นันทวัน จำกัด อาคารนันทวัน ชั้น 11 เลขที่ 161 ซอยมหาเสีกล้วย 3 ถนนราชดำริ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-2252-5200 โทรสาร 0-2252-5381	รับเหมาก่อสร้าง	หุ้นสามัญ	20,000	2,000	10.00%

หมายเหตุ

* ในกรณีที่มีการลงทุนทางอ้อมโดยบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป การลงทุนจะแสดงสัดส่วนการถือหุ้นและมูลค่าเงินลงทุนที่ธนาคาร
และบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ลงทุนรวมกัน (ภายใต้มาตรา 258 ของ พ.ร.บ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์)

** อยู่ระหว่างการเรียกชำระเงินทุน

- (1) บริษัทที่ลงทุน โดยธนาคารและบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
- (2) บริษัทที่ลงทุน โดยบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
- (3) บริษัทหยุดดำเนินการ, จัดทะเบียนเลิกบริษัท หรืออยู่ระหว่างชำระบัญชี
- (4) การลงทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้