

ส่วนที่ 1

การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

วิสัยทัศน์

ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด (The Most Admired Bank)

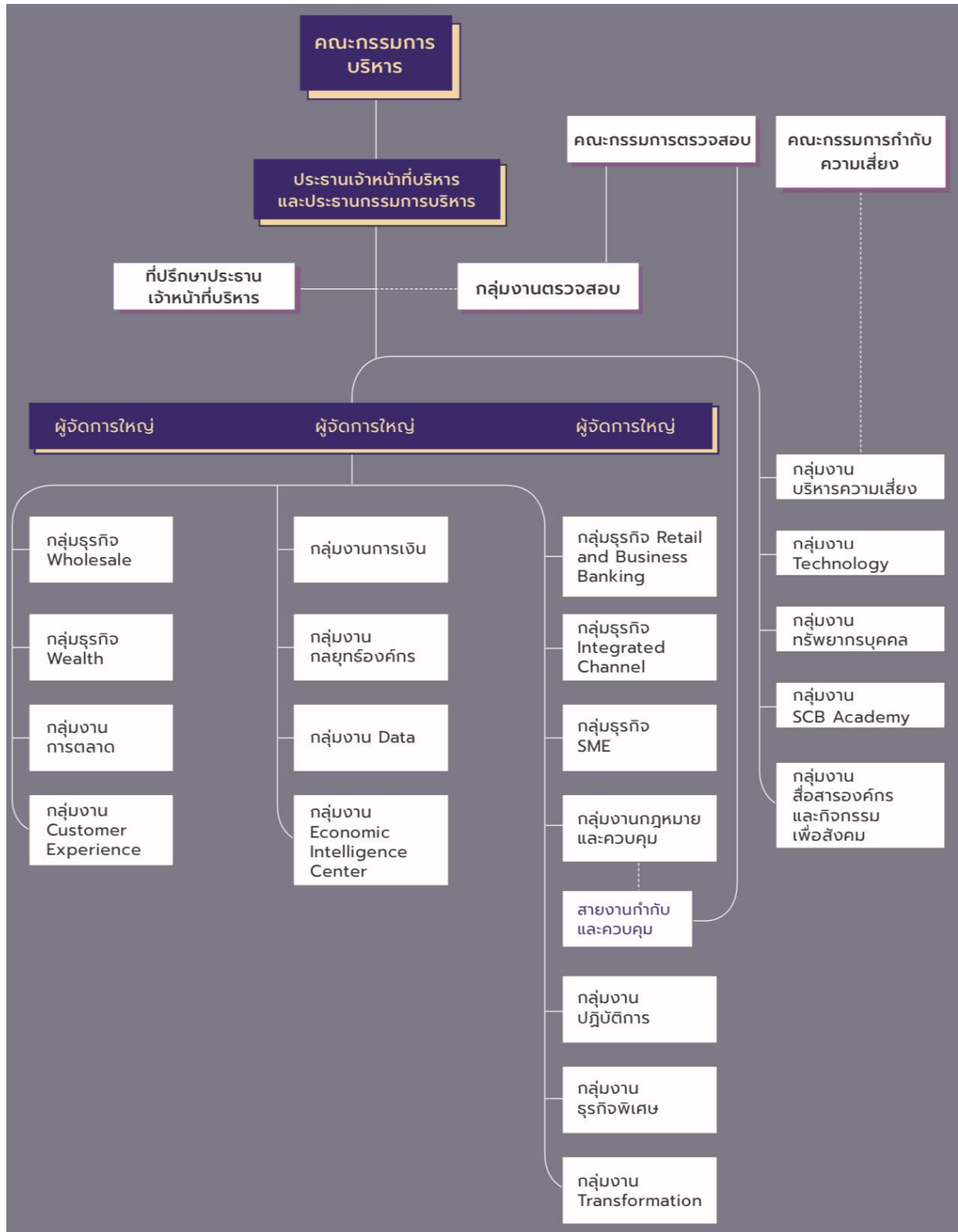
## ประวัติ

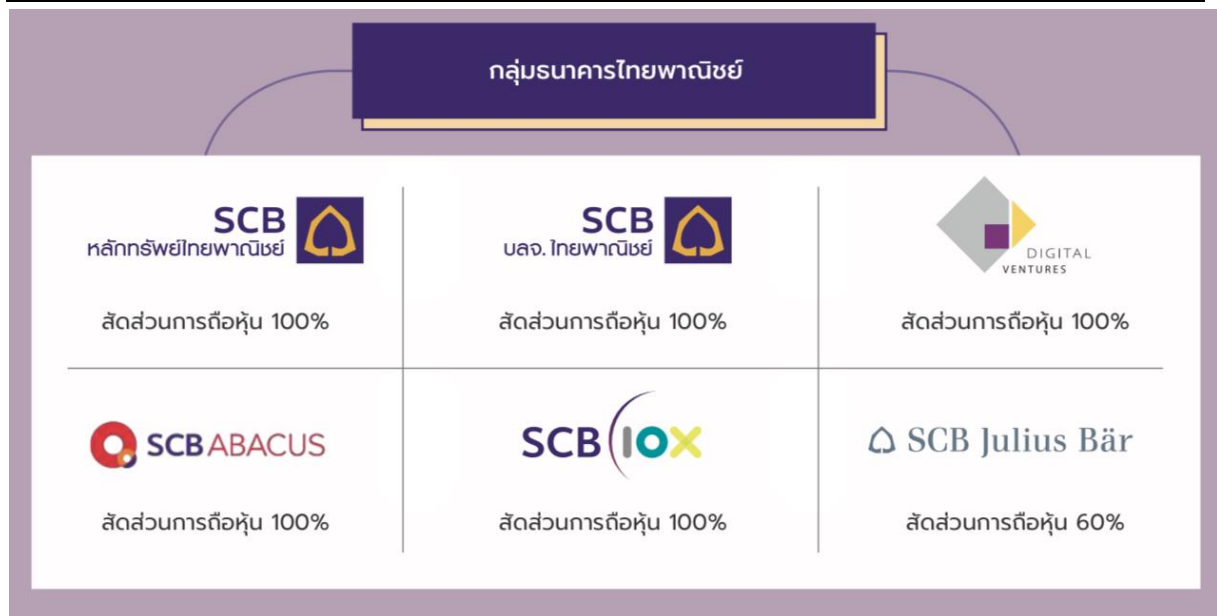
ธนาคารไทยพาณิชย์ก่อตั้งขึ้นโดยพระบรมราชานุญาตเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2449 เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของประเทศไทย ตลอดระยะเวลา 114 ปีที่ผ่านมา ธนาคารไทยพาณิชย์มีบทบาทสำคัญในการให้บริการทางการเงินในประเทศไทยผ่านวัฏจักรเศรษฐกิจมากมาย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการสนับสนุนอย่างแข็งแกร่งจากผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ทำให้ธนาคารสามารถผ่านช่วงเวลาดังกล่าวและส่งผลให้ธนาคารในทุกวันนี้มีขนาดใหญ่ขึ้น มีการดำเนินงานที่ดีขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น

จากวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ธนาคารได้ทำการเพิ่มทุนด้วยการเข้าร่วมโครงการช่วยเหลือเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของกระทรวงการคลัง (มาตรการ 14 สิงหาคม 2541) ส่งผลให้ในเดือนพฤษภาคม 2542 กระทรวงการคลังและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้ถือหุ้นหลักของธนาคาร ต่อมากระทรวงการคลังได้จัดตั้งกองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่งขึ้นในปี 2546 และได้โอนหุ้นของธนาคารที่กระทรวงการคลังถืออยู่ให้กองทุนดังกล่าวในวันที่ 1 ธันวาคม 2546 ทั้งนี้ ณ วันที่ 4 มีนาคม 2563 พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ถือหุ้นของธนาคารในสัดส่วนร้อยละ 23.53 (รวมจำนวนหุ้นผู้เกี่ยวข้อง - บริษัททุนตลาดหลักทรัพย์ จำกัด) และกองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่ง ในสัดส่วนร้อยละ 23.10

## โครงสร้างองค์กร

ณ วันที่ 1 มกราคม 2563





## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### ภาพรวมธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรชั้นนำของประเทศ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการทางการเงินในประเทศที่กว้างขวาง นอกเหนือจากการให้บริการหลัก ซึ่งได้แก่ บริการเงินรับฝากและธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ ธนาคารยังมีบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยสำหรับลูกค้าบุคคล ธนาคารให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริการบัตรเครดิต บัตรเดบิต บริการโอนเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนและการประกัน สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธนาคารให้บริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ (Business Cash Management) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจ (Lending product) ผลิตภัณฑ์สินเชื่อการค้าต่างประเทศ (Trade Finance) ผลิตภัณฑ์บริหารเงิน (Treasury Product) ผลิตภัณฑ์ทางตลาดตราสารหนี้และตลาดทุน บริการที่ปรึกษาทางการเงินวาณิชธนกิจ รวมถึงบริการทางการเงินอื่น ๆ ธนาคารมีบริษัทในเครือที่สำคัญอีก 2 บริษัท ซึ่งให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้า ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด และ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด

ในปี 2562 ธนาคารได้ขายหุ้นที่ธนาคารถืออยู่ทั้งหมดในบริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ให้กับ FWD Group Financial Services Pte. Ltd. (เอฟดับบลิวดี) จากนั้นธนาคารและเอฟดับบลิวดีมี

การทำสัญญาเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในธุรกิจประกันชีวิต โดยธนาคารตกลงที่จะเสนอขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตของเอฟดับเบิลยูดีและ บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต ให้แก่ลูกค้าของธนาคารผ่านช่องทางจัดจำหน่ายต่าง ๆ ของธนาคารเป็นเวลา 15 ปี การร่วมมือครั้งนี้เป็นการรวมเอาจุดแข็งของทั้งสองฝ่ายมาสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ด้วยผลิตภัณฑ์ที่เข้าใจง่ายและมีนวัตกรรม

นอกจากนี้ธนาคารยังมีบริษัทในเครือซึ่งมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถใหม่ทั้งด้านเทคโนโลยีและด้านข้อมูลรวมถึงการเข้าถึงเทคโนโลยีขั้นนำเพื่อนำมาต่อยอดปรับใช้กับธุรกิจธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ บริษัท เอสซีบี เท็นเอกซ์ จำกัด ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของกลุ่มธนาคาร โดยมุ่งเน้นการสร้างธุรกิจที่มีขีดความสามารถทางเทคโนโลยีใหม่ บริษัท ดิจิทัล เวบเจอร์ส จำกัด และบริษัท เอสซีบี อีบาคัส จำกัด รวมถึงบริษัทร่วมทุนกับจูเลียส แบร์ (Julius Baer) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจบริการไพรเวทแบงกิ้งชั้นนำจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เพื่อช่วยเพิ่มคุณค่าและยกระดับการให้บริการด้านการบริหารความมั่งคั่งแก่กลุ่มลูกค้าที่มีความมั่งคั่งระดับสูง การผนึกกำลังร่วมกันระหว่างบริษัทในเครือเหล่านี้จะช่วยขับเคลื่อนและนำพาธนาคารให้กลายเป็นธนาคารแห่งอนาคตที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืน

#### โครงสร้างรายได้จำแนกตามกลุ่มลูกค้า

(งบการเงินรวม, ร้อยละ)	2562	2561	2560
ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ และลูกค้า Corporate *	16	20	20
ลูกค้า SME **, **	11	13	14
ลูกค้าบุคคล และลูกค้า Wealth *	48	55	54
อื่น ๆ ***	25	12	12

\* ผลประกอบการของบริษัทในเครือที่สำคัญได้ถูกกระจายเข้าแต่ละกลุ่มลูกค้าตามความเหมาะสม

\*\* รวมลูกค้า Small SME

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

#### การดำเนินงานในปี 2562

การพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังคงเป็นปัจจัยนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นสาเหตุของการสร้างการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ ในปี 2562 ธนาคารได้เข้าสู่ช่วงปลายของโครงการ SCB Transformation ซึ่งเป็นโครงการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าที่โดดเด่นด้วยการนำเสนอประสบการณ์ดิจิทัลรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าบุคคลผ่านแพลตฟอร์มโมบายแบงกิ้ง รวมถึงการสนับสนุนการเติบโตของลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในยุคดิจิทัล

ธนาคารได้ต่อยอดโครงการ SCB Transformation โดยการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนในการให้บริการลูกค้า (cost to serve) ผ่านการผลักดันและสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น โดยในปีที่ผ่านมา ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างฟีเจอร์ใหม่ ๆ บนแอปพลิเคชัน SCB EASY อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธนาคารสามารถให้บริการที่ครบถ้วนและตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ลูกค้าบนแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนกว่า 10 ล้านราย ณ สิ้นปี 2562 อย่างตรงจุด ในขณะเดียวกัน ธนาคารได้ปรับปรุงโครงสร้างและจำนวนเครือข่ายสาขาให้เหมาะสมกับพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไป โดยคำนึงถึงศักยภาพในการเติบโต ขนาดธุรกิจ ปริมาณธุรกรรมของสาขาหรือช่องทางบริการอื่นในบริเวณเดียวกัน รวมทั้งได้นำเทคโนโลยีมาพัฒนาเครือข่ายการให้บริการในรูปแบบ omni-channel เพื่อสอดคล้องประสานและส่งมอบประสบการณ์ออฟไลน์และออนไลน์ที่ดีให้กับลูกค้าของธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารได้นำเทคโนโลยีมาช่วยยกระดับกระบวนการทำงานภายในรวมถึงขั้นตอนการให้บริการลูกค้าเพื่อปรับลดระยะเวลาในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าธนาคาร เช่น ในปีที่ผ่านมา ธนาคารได้พัฒนาระบบการชำระเงินข้ามพรมแดนผ่านคิวอาร์โค้ด (Cross Border QR Code) และได้นำเทคโนโลยี Blockchain ของ Ripple มาพัฒนาระบบการโอนเงินระหว่างประเทศ ทำให้สามารถส่งเงินข้ามประเทศแบบเรียลไทม์ในอัตราค่าธรรมเนียมที่ถูกลง รวมถึงได้นำเทคโนโลยีขั้นสูง Machine learning มาวิเคราะห์ข้อมูลที่จัดเก็บภายในธนาคารและพัฒนาแบบจำลองในหลากหลายรูปแบบ เช่น การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม เป็นต้น

ในปีที่ผ่านมาธนาคารได้ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อาทิ มหาวิทยาลัยชั้นนำ ธุรกิจค้าปลีก (Retail network) การขนส่ง (Logistics) ตัวแทนธนาคาร (Banking agents) เพื่อสร้าง ecosystem และแพลตฟอร์มในการนำเสนอประสบการณ์รูปแบบใหม่ให้กับลูกค้า รวมไปถึงการสร้าง SME/Digital ecosystem เพื่อสนับสนุนลูกค้าธุรกิจให้สามารถเติบโตและขยายธุรกิจในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน เช่น ความร่วมมือระหว่างธนาคารไทยพาณิชย์และ Amazon Global Selling (AGS) เพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการขยายฐานการค้าสู่ตลาดต่างประเทศ และความร่วมมือกับลาซาด้า (Lazada) ในการปล่อยสินเชื่อออนไลน์ (Digital Lending) ให้แก่ลูกค้า SME ที่เป็นผู้ขายบนลาซาด้า

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

ในปี 2562 ธนาคารมีกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักสำรองจำนวน 95.6 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 29.9 จากปีก่อน เป็นผลมาจากกำไรพิเศษจากการขายบริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) การ

เพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ และรายได้ค่าธรรมเนียมสุทธิ ซึ่งส่วนหนึ่งสุทธิต่อการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทั้งนี้ธนาคารมีการตั้งสำรองพิเศษในปี 2562 ส่งผลให้ธนาคารมีกำไรสุทธิ (งบการเงินรวม) จำนวน 40.4 พันล้านบาท

เงินให้สินเชื่อของธนาคารลดลงร้อยละ 1.3 จากปีก่อน ส่วนใหญ่จากการชำระคืนสินเชื่อของลูกค้าขนาดใหญ่ การเติบโตของสินเชื่อที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคารในการปรับพอร์ตสินเชื่อให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากความเสี่ยงและผลตอบแทน อัตราส่วนสินเชื่อต่อคุณภาพก่อนหักเงินสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูง (gross NPL ratio) เพิ่มขึ้นจากปีก่อนมาอยู่ที่ร้อยละ 3.41 สินเชื่อต่อคุณภาพเพิ่มขึ้นในทุกกลุ่มธุรกิจ ซึ่งสะท้อนถึงความท้าทายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอันเกิดจากความผันผวนของเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2562 ทั้งนี้ อัตราส่วนค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูงต่อสินเชื่อต่อคุณภาพยังคงอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 134.1 ณ สิ้นปี 2562 นอกจากนี้ อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III ยังคงแข็งแกร่งที่ร้อยละ 18.1 และเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นที่ร้อยละ 17.0

ธนาคารยังคงรักษาความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และการบริการทางการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม รวมถึงเป็นหนึ่งในผู้นำด้านเครือข่ายในการให้บริการลูกค้าทั่วประเทศ โดย ณ สิ้นปี 2562 ธนาคารมีสาขา (traditional branch) จำนวน 958 สาขา ศูนย์บริหารความมั่งคั่ง (Investment Center) 14 สาขา ศูนย์ธุรกิจเอสเอ็มอี (Business Center) 3 สาขา เอทีเอ็ม 9,372 เครื่อง และศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 68 แห่ง

### แผนกลยุทธ์ของธนาคาร

ธุรกิจธนาคารยังคงเผชิญกับความท้าทายซึ่งเพิ่มความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) จากรอบด้าน ทำให้บริบทในการดำเนินธุรกิจธนาคารไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ซึ่งถือเป็นความปกติในรูปแบบใหม่ (New normal) ที่ผู้ประกอบการธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัว สถานะการแข่งขันและโครงสร้างรายได้ของธุรกิจธนาคารเปลี่ยนแปลงไปมาก รายได้ค่าธรรมเนียมธนาคารมีแนวโน้มลดลงจากการแข่งขัน และกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดขึ้นจากผู้กำกับดูแล

อย่างไรก็ตาม ธนาคารไทยพาณิชย์ได้เตรียมพร้อมโดยการปรับโครงสร้างองค์กรผ่าน Digital Transformation มากกว่า 3 ปี ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาเราได้เห็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยในปี 2562 ลูกค้าเริ่มมีความคุ้นเคยกับความสะดวกรวดเร็วจากการใช้ Mobile Banking มากขึ้น ทำให้มีสัดส่วนการทำธุรกรรมผ่านช่องทางนี้สูงถึงร้อยละ 60 ในขณะที่ลูกค้าเดินเข้ามาหาธนาคารน้อยลง ส่งผลให้สัดส่วนการทำธุรกรรมผ่านสาขาลดเหลือเพียงแค่ร้อยละ 4 สิ่งที่ธนาคารตั้งใจจะพัฒนาต่อไปคือการสร้าง Engagement กับลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลให้ดีขึ้นและมากยิ่งขึ้น

เป้าหมายหลักของธนาคารไทยพาณิชย์คือการสร้างการเติบโตอย่างแข็งแกร่งด้วยการพัฒนาไปสู่การเป็น Tech Company ซึ่งหมายถึงการเป็นบริษัทเทคโนโลยีที่ทำธุรกิจธนาคาร โดยการนำเสนอแพลตฟอร์มที่ตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าโดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ธนาคารจึงจำเป็นต้องพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ๆ ใช้เทคโนโลยีในการสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้ารู้สึกผูกพันกับการใช้บริการของธนาคารและเห็นว่า การเข้าใช้แพลตฟอร์มของธนาคารมีความสะดวก มีประโยชน์และเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ธนาคารสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างโอกาสสำหรับการเติบโตของธนาคารในอนาคต

ทั้งนี้ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ธนาคารสามารถระบุความต้องการของลูกค้าได้ทันทีและนำเสนอโซลูชันที่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างเฉพาะเจาะจง จากการที่ลูกค้ามีการทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น โดยเฉพาะผ่านแอปพลิเคชันมือถือ ทำให้ธนาคารเข้าใจถึงพฤติกรรมและความชอบของลูกค้ามากขึ้นในด้านสถานที่ เวลา และช่องทาง ซึ่งข้อมูลธุรกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมากกลายเป็นปัจจัยต่อเนื่องที่ช่วยให้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) / Machine learning มีศักยภาพสูงขึ้นอย่างมาก ช่วยให้เข้าใจและรู้จักผู้บริโภคมากขึ้น และเชื่อว่าจะส่งผลให้ โมเดลธุรกิจและการให้บริการลูกค้าในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากปัจจุบันที่ธนาคารทำ Platform banking และ Partnership banking ขยายไปสู่ Predictive banking เพิ่มขึ้น เพื่อยกระดับ Customer experience และเป็นคู่มือทางการเงินให้แก่ลูกค้า ซึ่งหมายความว่าธนาคารจะต้องมีการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและปรับตัวให้ทันกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

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

- ในส่วนของลูกค้า ธนาคารให้ความสำคัญกับการเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างตรงจุด สร้างประสบการณ์ดิจิทัลรูปแบบใหม่และส่งเสริมคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้า รวมถึงให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่ออนาคตและการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลอย่างต่อเนื่องผ่านการจับมือกับพันธมิตรและการสร้างขีดความสามารถภายในองค์กร
- ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ธนาคารตั้งเป้าหมายสู่การเป็นองค์กรที่สร้างคุณค่า ดึงดูด พัฒนาและรักษาพนักงานที่เก่งและมีความสามารถ ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ผลักดันแนวคิดและวิธีการทำงานที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมทั้งความ



รวดเร็วในการปรับตัว การเรียนรู้และการทดลองถูก รวมถึงยึดมั่นในการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

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

สำหรับกลยุทธ์ปี 2563 ธนาคารไทยพาณิชย์ยังใช้กลยุทธ์ “กลับหัวดีลังกา” ต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ยังมีความอ่อนแอ ซึ่งต้องดำเนินการพร้อมไปกับการบริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ธนาคารจะมุ่งเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้

**1. การเติบโตในธุรกิจหลักของธนาคาร (Core business)** ธนาคารมุ่งหวังที่จะเป็นธนาคารหลักในการทำธุรกรรมที่ดียิ่งขึ้น (The better main bank) โดยการค้นหาตัวตนของธนาคาร (Brand identity) และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiation) เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนในการทำธุรกิจ ธนาคารจะมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าจากการลงทุนในช่วงที่ผ่านมา โดยจะเน้นการเติบโตธุรกิจผ่านการเชื่อมต่อขีดความสามารถใหม่เพื่อสร้างประสบการณ์ดิจิทัลที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า ในขณะที่เดียวกันจะเป็นแนวทางการสร้างรายได้ในมิติใหม่และการลดต้นทุนธนาคารในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- **การเติบโตจากธุรกิจสินเชื่อ** ธนาคารตั้งเป้าสินเชื่อร้อยละ 3-5 ในปี 2563 เนื่องจากธนาคารคาดการณ์ว่าสภาพเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมยังคงมีความเปราะบาง จึงได้ให้ความสำคัญกับการปรับพอร์ตสินเชื่อโดยมุ่งเน้นการเติบโตสินเชื่อเชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตามเราเห็นโอกาสจากการลงทุนภาครัฐซึ่งอาจนำมาซึ่งโอกาสในการเติบโตสินเชื่อธุรกิจลูกค้าขนาดใหญ่ ในขณะที่ธุรกิจลูกค้าขนาดกลางจะยังมีความอ่อนแอจากสภาพเศรษฐกิจ ดังนั้นธนาคารจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพสินเชื่อและการดูแลช่วยเหลือลูกค้าของธนาคารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ สินเชื่อที่จะยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องคือกลุ่มสินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อเอสเอ็มอีขนาดเล็ก ธนาคารจะเน้นการสร้างธุรกิจแบบใหม่ ด้วย Digital lending ที่นำข้อมูลลูกค้าในมิติที่หลากหลายมาช่วยในการวัดความเสี่ยงและสามารถให้สินเชื่อแก่ลูกค้าได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยต้นทุนที่ต่ำลง ซึ่งจะตอบสนองไลฟ์

สไตร์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างตรงจุด ซึ่งในช่วงปีที่ผ่านมา สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคลที่อนุมัติผ่านช่องทางดังกล่าวมีส่วนประมาณร้อยละ 20 และน่าจะเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในปีที่จะถึงนี้

- **การดำเนินธุรกิจภายใต้ทิศทาง Responsible Banking** ธนาคารไทยพาณิชย์มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่กับการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงได้ยกระดับการพิจารณาสินเชื่ออย่างรับผิดชอบ (Responsible Lending) โดยมีการปรับปรุงแนวนโยบายการให้สินเชื่อ ให้มีแนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากลที่ให้ความสำคัญกับประเด็นด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) นอกจากนี้การพัฒนา Digital lending ยังเป็นการส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินให้ประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งลูกค้าทั่วไป ลูกค้า SME รวมถึงลูกค้าที่ไม่มีหลักประกัน โดยธนาคารใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะทำให้สามารถปล่อยกู้ให้กับลูกค้าที่ดีและมีความรับผิดชอบได้ง่ายในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม
  - **การเติบโตจากธุรกิจบริหารความมั่งคั่ง** ธุรกิจการบริหารความมั่งคั่งในประเทศไทยยังคงเป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ธนาคารจึงมีแนวทางยกระดับขีดความสามารถในการให้บริการและเสริมสร้างประสบการณ์บริการที่สะดวกและตอบโจทย์ลูกค้า ผ่านความร่วมมือของบริษัทในเครือธนาคารไทยพาณิชย์ ทั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด (SCBAM) และบริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด (SCBS) ในการสร้างแพลตฟอร์มการลงทุน (Investment platform) เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์การลงทุนและบริการให้คำปรึกษาในทุกรูปแบบบนแพลตฟอร์มเดียว นอกจากนี้ธนาคารจะเพิ่มโมเดลธุรกิจการบริหารความมั่งคั่งด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) และนำ robo-advisor เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริการ ซึ่งจะทำให้ธนาคารมีโซลูชันที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจง (personalization) ได้ดีขึ้น
  - **การเติบโตจากการร่วมมือทางธุรกิจประกันชีวิตกับเอฟดับบลิวดี** ธุรกิจประกันชีวิตยังคงเป็นธุรกิจที่ธนาคารมีความเชื่อมั่นในศักยภาพการเติบโตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเนื่องจากมีส่วนในการถือครองกรรมธรรมียังอยู่ในระดับต่ำ ธนาคารมีแผนในการพัฒนาช่องทางการขายประกันด้วยรูปแบบธุรกิจใหม่ ความร่วมมือกับเอฟดับบลิวดีจะเพิ่มศักยภาพและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในการนำเสนอให้กับลูกค้าของธนาคาร
2. **การลงทุนสำหรับอนาคตเพื่อสร้างการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ยุทธศาสตร์ที่มุ่งไปสู่การเป็น Tech company** คือ แผนธุรกิจที่ธนาคารได้เริ่มดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงการ Digital Transformation ในการรับมือกับ Digital disruption นั้นธนาคารต้องสร้างขีดความสามารถใหม่ ๆ ด้วยการปรับปรุงและยกระดับความสามารถด้านดิจิทัลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งธนาคารจะใช้องค์ความรู้ที่ได้มาเพื่อทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสร้าง engagement ให้ได้มากขึ้น ทั้งนี้ธนาคารให้ความสำคัญกับการลงทุนสำหรับอนาคตเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล (Digital

innovation) ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรวิถีใหม่ ผ่าน Disruptive business model โดยการจับมือกับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งสตาร์ทอัพใหม่ ๆ และการสร้างขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีผ่าน บริษัท เอสซีบี เท็นเอกซ์ จำกัด

บริษัท เอสซีบี เท็นเอกซ์ จำกัด ตั้งขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างธุรกิจที่มีขีดความสามารถทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น blockchain solutions และบริการที่มีการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ หรือบริการที่เกี่ยวข้องกับ 5G รวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีหรือแผนธุรกิจ (business model) และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ ที่สร้างผลตอบแทนและเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ธนาคารเพื่อนำมาต่อยอดปรับใช้กับธุรกิจธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐานและวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล เพื่อดึงดูดผู้ที่มีความสามารถ และสามารถลงมือลงมือเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อนที่จะสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อธนาคาร

การผนึกกำลังร่วมกันระหว่างการทำงานของ บริษัท ดิจิทัล เวเนเจอร์ จำกัด บริษัท เอสซีบี อบาคัส จำกัด ภายใต้ บริษัท เอสซีบี เท็นเอกซ์ จำกัด จะช่วยขับเคลื่อนและนำพาธนาคารไทยพาณิชย์ให้กลายเป็นธนาคารแห่งอนาคต (Future Bank) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืน

นอกจากกลยุทธ์หลักดังที่กล่าวข้างต้น ธนาคารยังคงยึดมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร (People and culture foundation) และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมซึ่งถือเป็นส่วนผลักดันหลักที่จะทำให้กลยุทธ์ “กลับหัวดีลังกา” นี้สามารถเกิดขึ้นได้ ในเรื่องของทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรนั้น ธนาคารได้พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Agile โดยเน้นแกนหลักคือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer focus) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในการสร้างขีดความสามารถใหม่ ๆ

## เป้าหมายหลักในการดำเนินงานปี 2563

ธนาคารคาดว่าจะสามารถสร้างผลประกอบการที่แข่งขันได้จากการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมของธนาคาร เป้าหมายหลักในปี 2563 มีดังนี้

- เงินให้สินเชื่อสุทธิร้อยละ 3-5 (เทียบกับร้อยละ -1.3 ในปี 2562)
- ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิ (NIM) ร้อยละ 3.2-3.4 (เทียบกับร้อยละ 3.34 ในปี 2562)
- อัตราการเติบโตของรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยร้อยละ 7-10<sup>1/</sup> (เทียบกับร้อยละ 2.0<sup>1/</sup> ในปี 2562)
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ร้อยละ High 40s (เทียบกับร้อยละ 48.7<sup>2/</sup> ในปี 2562)
- สินเชื่อด้วยคุณภาพต่อสินเชื่รวมอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.4 (เทียบกับร้อยละ 3.41 ในปี 2562)

- อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อก่อคุณภาพร้อยละ  $\geq 130$  (เทียบกับร้อยละ 134 ในปี 2562)
- อัตราส่วนค่าใช้จ่ายหนี้สูญต่อสินเชื่อร้อยละ 1.20-1.30 (เทียบกับร้อยละ 1.27<sup>3/</sup> ในปี 2562)

<sup>1/</sup> ไม่รวมกำไรพิเศษจากการขายหุ้นในบริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตในปี 2562

<sup>2/</sup> ไม่รวมกำไรพิเศษจากการขายหุ้นในบริษัทไทยพาณิชย์ประกันชีวิตในปี 2562 และค่าใช้จ่ายครั้งเดียวในการตั้งสำรองผลประโยชน์พนักงานตามกฎหมายแรงงานใหม่

<sup>3/</sup> ไม่รวมสำรองที่ตั้งเพิ่มขึ้นจำนวน 9.1 พันล้านบาทในไตรมาส 3/2562

## ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่

ในปี 2563 ธนาคารยังคงให้ความสำคัญเรื่องการเติบโตอย่างมีคุณภาพ ลดการกระจุกตัวของรายได้จากลูกค้ารายใหญ่ ในขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการรักษาตำแหน่ง ‘เพื่อนคู่คิดทางธุรกิจ’ (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
4. ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของภาครัฐเพื่อการพัฒนาคุณภาพของประเทศในระยะยาว

## ลูกค้า SME

จากภาวะเศรษฐกิจที่มีความเปราะบางสูง ธนาคารจะเน้นการเติบโตอย่างมีคุณภาพเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ธนาคารมุ่งเน้นให้คำปรึกษาและบริการแก่ลูกค้า SME อย่างใกล้ชิด เพื่อช่วยสนับสนุนให้ลูกค้า SME ก้าวถึงเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2563 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 การจัดการสินทรัพย์ด้วยทางเลือกที่หลากหลายทั้งจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเครือธนาคารไทยพาณิชย์ และพันธมิตรทางธุรกิจผ่านทางแพลตฟอร์มของธนาคาร (Open-architecture solution) ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต จากบริษัท เอฟดับบลิวดี เป็นต้น
3. พัฒนาแพลตฟอร์มการลงทุน ซึ่งจะช่วยลูกค้าบริหารความมั่งคั่ง ด้วยการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีการนำปัญญาประดิษฐ์ และ Machine Learning เข้ามาใช้เพื่อทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเพื่อช่วยนำเสนอโซลูชันที่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างเฉพาะเจาะจง (Personalization)
4. ให้บริการลูกค้า Wealth ผ่านทางศูนย์บริหารความมั่งคั่ง (Investment center) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการให้ความรู้ด้านการลงทุน สร้างสถานที่พบปะของนักลงทุนเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการลงทุนและบริหารจัดการสินทรัพย์

- ยกระดับความสามารถของพนักงานที่ปรึกษาความมั่งคั่งผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นจาก SCB Wealth Academy และการใช้เครื่องมือให้คำปรึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ารายบุคคล ด้วยขั้นตอนที่สะดวกง่ายดายทั้งผ่านสาขาและบริการนอกสถานที่

## ลูกค้าบุคคล

เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาวของธนาคารภายใต้ความเป็นธนาคารดิจิทัล ธนาคารได้วางกลยุทธ์หลักสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล ได้แก่ การขยายฐานลูกค้าและจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นธนาคารหลัก (Main operating account) การสร้างรายได้ใหม่ และการลดต้นทุนในการให้บริการลูกค้า ด้วยการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ดังนี้

- ขยายฐานลูกค้าและจำนวนลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารเป็นธนาคารหลัก (Main operating account) โดยพัฒนาการให้บริการทุกช่องทางทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงการต่อยอดความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้าง “Lifestyle ecosystem” สำหรับลูกค้าบุคคล ทั้งด้านไลฟ์สไตล์ ท่องเที่ยว ค่าปลีก สุขภาพ
- สร้างรายได้ใหม่จากธุรกิจสินเชื่อที่มีผลตอบแทนสูง โดยใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลที่ใหญ่มากขึ้นมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึก เพื่อระบุแนวโน้มความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์ในช่วงเวลาที่ลูกค้าต้องการและพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของธนาคารให้เหมาะสม นอกจากนี้ธนาคารได้สร้างแพลตฟอร์มสินเชื่อดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในทุกกระบวนการเพื่อสร้างประสบการณ์ของอนุมัติสินเชื่อที่สะดวกและรวดเร็วให้กับลูกค้า รวมถึงเพิ่มปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าทั้ง “ก่อนและหลัง” การขอสินเชื่อ เพื่อสร้างความประทับใจและเป็นแนวทางการนำข้อมูลมาวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการที่ตอบโจทย์ได้ดียิ่งขึ้น
- ลดต้นทุนการให้บริการโดยการขยายจำนวนฐานลูกค้าบนแพลตฟอร์มดิจิทัล เพิ่มช่องทางและพัฒนาคุณภาพการบริการของธนาคารผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น และปรับปรุงศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างฉับไวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทดลองนำเทคโนโลยี Chatbot เข้ามาช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า

## การดำเนินงานของบริษัทในเครือที่สำคัญ 2 แห่ง

### บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จำกัด

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

ในปี 2562 มูลค่าการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวัน (ไม่รวมพอร์ตการลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์) อยู่ที่ 46 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 9 จากปี 2561 ที่มีมูลค่าการซื้อขาย 51 พันล้านบาท โดยหลักมาจากการซื้อขายของนักลงทุนรายย่อยที่ลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ในขณะที่การซื้อขายของลูกค้าต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม ด้วยอัตราค่าธรรมเนียมรายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าต่างประเทศที่ต่ำกว่าลูกค้ารายย่อยบุคคล สัดส่วนการซื้อขายที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าต่างประเทศได้ส่งผลให้อัตราค่าธรรมเนียมรายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์โดยเฉลี่ยของทั้งอุตสาหกรรมปรับตัวลดลง

ในภาวะการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงขึ้น และการเข้ามาของบริษัทหลักทรัพย์จากต่างประเทศ บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 3.4 ลดลงจากระดับร้อยละ 3.7 ในปี 2561 และครองอันดับที่ 12 เมื่อเทียบกับบริษัทหลักทรัพย์ทั้งหมดในอุตสาหกรรม 39 บริษัท ซึ่งลดลงจากอันดับที่ 11 ในปีก่อน

ในปี 2562 นี้ บริษัทยังคงมุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับขึ้นเป็นบริษัทหลักทรัพย์ด้านการลงทุนที่น่าชื่นชมที่สุด โดยยังคงมุ่งมั่นในการสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในทุกขั้นตอนของการใช้บริการตั้งแต่การเปิดบัญชีจนถึงการซื้อขายภายใต้แนวความคิด “Easy & Smart” โดยหลังจากที่บริษัทได้ยกระดับบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์เป็นบัญชีลงทุนที่สามารถลงทุนได้ทุกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (SCBS INVESTMENT ACCOUNT) และพัฒนาช่องทางการเปิดบัญชีเพิ่มมากขึ้นโดยผ่านสาขาธนาคาร ไทยพาณิชย์ทั่วประเทศ หรือบริการเปิดบัญชีออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน SCB EASY และแอปพลิเคชัน SCBS Let's Invest ในปี 2561 แล้วนั้น ในปี 2562 นี้ บริษัทได้มุ่งมั่นในการพัฒนา การให้บริการของผู้ดูแลบัญชี โดยมีการยกระดับผู้ดูแลบัญชีขึ้นเป็น Financial Advisor (FA) เพื่อให้บริการกับกลุ่มลูกค้า HNW (High-Net-Worth) ในการให้คำแนะนำด้านกลยุทธ์การลงทุน รวมถึงคำแนะนำเกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจ และสินทรัพย์ลงทุนประเภทต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละบุคคลมากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบซื้อขายผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ Easy Invest อย่างต่อเนื่องเพื่อให้รองรับผลิตภัณฑ์ทางการเงินหลากหลายประเภท และการลงทุนอัตโนมัติ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์สำหรับทั้งหุ้นและกองทุนที่เรียกว่า Algo Invest และ Robo Advisor (“Goal Invest”) กล่าวโดยสรุปในปี 2562 บริษัทได้รับรางวัลบริษัทหลักทรัพย์ยอดเยี่ยมด้านการให้บริการแก่นักลงทุนรายย่อยบุคคล จากตลาดหลักทรัพย์ (SET AWARDS 2019) เป็นปีที่สองติดต่อกัน ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพในการให้บริการของบริษัทเป็นอย่างดี

### บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด

ธนาคารไทยพาณิชย์ได้จัดตั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนไทยพาณิชย์ จำกัด โดยธนาคารเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด เพื่อให้บริการธุรกิจจัดการลงทุนที่ครอบคลุมทั้งกองทุนรวม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และกองทุนส่วนบุคคล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บลจ.ไทยพาณิชย์ ยังคงเป็นอันดับที่ 1 ในประเทศไทยในด้านมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การจัดการของบริษัท (รวมกองทุนรวมเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงิน) โดยมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 1.64 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 11 จากปีก่อน

จากผลการดำเนินงานที่ดี และช่องทางการจัดจำหน่ายของธนาคารไทยพาณิชย์ ทำให้บริษัทมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 19 ในธุรกิจกองทุนรวม โดยมีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ 1,022 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.34 จากปีก่อน โดยเป็นกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ (กอง 1) และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 185 พันล้านบาท และเป็นทรัพย์สินสำหรับการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 57 พันล้านบาท

บริษัทเป็นผู้บริหารจัดการกองทุนส่วนบุคคล ที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 482 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.3 จากปีก่อน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ที่มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมทั้งสิ้น 145 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.3 จากปีก่อน

นอกจากนี้ในปี 2562 บริษัทยังได้รางวัลจากสถาบันชั้นนำทั้งในไทย และต่างประเทศ ได้แก่ กองทุนยอดเยี่ยมแห่งปี ประเภทกองทุนตราสารทุนทั่วไป (Equity General) ได้แก่ กองทุนเปิดไทยพาณิชย์ เซ็ท อินเด็กซ์ ฟันด์ (SCBSET) จากวารสารการเงินธนาคาร และรางวัล Best Asset Manager (Money Market Funds), Best Asset Manager (Fixed Income Funds) และ Best Asset Manager (Balanced Fund) จัดโดยนิตยสาร Alpha Southeast Asia (H.K.) รวมทั้ง รางวัล Top Investment House Asset Manager Thailand (Rank 2) และ Most Astute Investor Thailand (Rank 1) จัดโดยนิตยสาร The Asset (H.K.)



## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ในปี 2562 ธนาคารพาณิชย์ไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ส่วนใหญ่จากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การแข่งขันทางด้านดิจิทัลแบงกิ้งที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์ทางการต่าง ๆ เช่น นโยบาย Macprudential สำหรับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่ออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ธนาคารบางแห่งได้ดำเนินแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ผ่านการควบรวมและการซื้อกิจการ และการตั้งบริษัทแยกจากธุรกิจธนาคาร เพื่อยกระดับขีดความสามารถในระยะยาว

#### ข้อมูลเปรียบเทียบของธนาคารไทยพาณิชย์กับระบบธนาคารพาณิชย์\*

ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2562

หน่วย : พันล้านบาท

(งบการเงินรวม)	ระบบธนาคารพาณิชย์*		เปลี่ยนแปลง ร้อยละต่อปี	ธนาคารไทย พาณิชย์ ปี 2562	ส่วนแบ่งตลาด ธนาคารไทยพาณิชย์ ร้อยละ
	ปี 2562	ปี 2561			
สินทรัพย์	17,936	17,535	2.3	2,964	16.5
สินเชื่อ	12,353	12,128	1.9	2,114	17.1
เงินรับฝาก	12,475	12,077	3.3	2,159	17.3
กำไรสุทธิ	209	203	2.9	40	19.4

หมายเหตุ: \* ระบบธนาคารพาณิชย์ประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์ 11 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในปี 2562 กำไรสุทธิโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.9 จากปีก่อน ส่วนใหญ่จากการเพิ่มขึ้นของรายได้รวม ทั้งจากรายได้ดอกเบี้ยและรายได้ที่มีค่าใช้จ่าย รายได้ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจากการเติบโตของสินเชื่อในระดับปานกลาง แม้ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยสุทธิจะปรับตัวลดลงจากการปรับลดอัตราดอกเบี้ย ขณะที่รายได้ที่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการที่ธนาคารหลายแห่งบันทึกกำไรสุทธิจากเงินลงทุนเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ธนาคารบางแห่งตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น เพื่อพร้อมรับมือกับภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงผันผวน

สินเชื่อระบบธนาคารพาณิชย์ไทยขยายตัวที่ร้อยละ 1.9 จากปีก่อน ส่วนใหญ่มาจากการขยายตัวอย่างมากของสินเชื่อบุคคล โดยเฉพาะสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกัน ในขณะที่เงินรับฝากเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.3 จากปีก่อน ส่วนใหญ่มาจากเงินฝากประจำและเงินฝากออมทรัพย์

ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยมีระดับเงินกองทุนที่แข็งแกร่ง โดยมีเงินกองทุนรวมตามงบการเงินเฉพาะธนาคารเท่ากับร้อยละ 18.2 ณ สิ้นปี 2562 ซึ่งสูงกว่าเงินกองทุนขั้นต่ำตามกฎหมายภายใต้หลักเกณฑ์ Basel III นอกจากนี้ อัตราส่วนสินเชื่อต่อคุณภาพเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็นร้อยละ 3.25 ในปี 2562 ขณะที่อัตราส่วนค่าเผื่อ

หนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อด้อยคุณภาพของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยยังคงอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 152 ในปี 2562

ภายใต้ความไม่แน่นอนของระบบเศรษฐกิจในปัจจุบัน ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยจะยังคงดำรงความแข็งแกร่งของเงินกองทุน เพื่อรองรับหลักเกณฑ์ทางการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งเกิดจากการใช้มาตรฐานการบัญชีใหม่ (IFRS) และมาตรการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 แหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคารคือ เงินรับฝากคิดเป็นร้อยละ 72.9 ของแหล่งเงินทุน แหล่งเงินทุนอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ แหล่งเงินทุนจากผู้ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 13.5 การกู้ยืมระหว่างธนาคารคิดเป็นร้อยละ 4.9 และการกู้ยืมโดยการออกตราสารหนี้คิดเป็นร้อยละ 2.6 สำหรับการใช้จ่ายของเงินทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีรายละเอียดดังนี้ ร้อยละ 71.3 เป็นเงินให้สินเชื่อ ร้อยละ 14.6 เป็นการให้กู้ยืมระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ร้อยละ 10.5 เป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์สุทธิ และร้อยละ 1.6 เป็นเงินสด

### ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมมีดังนี้

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	อัตราดอกเบี้ย	ครบกำหนด	2562			2561		
	(ร้อยละ)		ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม	ในประเทศ	ต่างประเทศ	รวม
หุ้นกู้								
- เงินดอลลาร์สหรัฐ	2.75-4.40	2022-2029	597	57,171	57,768	726	52,753	53,479
- เงินบาท	-	2020-2021	18,292	-	18,292	32,786	-	32,786
- อื่น ๆ	-	-	-	-	-	429	-	429
หุ้นกู้ด้อยสิทธิ								
- เงินบาท	-	-	-	-	-	20,000	-	20,000
เงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์การเงินแฝง								
- เงินบาท	0.25-1.72	2020	1,596	-	1,596	607	-	607
อื่น ๆ			296	-	296	260	-	260
รวม			20,781	57,171	77,952	54,808	52,753	107,561

## การให้กู้ยืม

ธนาคารได้มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการปล่อยสินเชื่อที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพสินเชื่อควบคู่กับโอกาสทางการตลาด การกำหนดแผนงานดังกล่าวจะเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างหน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานบริหารความเสี่ยงซึ่งมีการทบทวนแผน และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ นโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคาร ยึดมั่นในการกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยจะพิจารณาทั้งกฎระเบียบของทางการ และพิจารณาจากภาวะการเติบโตของเศรษฐกิจในภาพรวมและแนวโน้มธุรกิจแต่ละประเภท รวมถึงการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและรับมือกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อธนาคาร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ธนาคารมีแนวนโยบายสินเชื่อ (Credit Policy Guide: CPG) ซึ่งเป็นตัวกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อในกรอบภาพกว้างของธนาคาร มาตรฐานการอำนวยสินเชื่อ (Underwriting Standards) เป็นเครื่องกำกับและชี้นำกลยุทธ์ในการทำธุรกิจกับลูกค้ารายเก่าและรายใหม่ ซึ่งจะระบุถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กลยุทธ์สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย มาตรฐานขั้นต่ำในการอำนวยสินเชื่อ หรือ การให้บริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน

ในการอำนวยสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรสินเชื่อให้มีการถ่วงดุล (Check and Balance) โดยแยกหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจน หน่วยงานธุรกิจมีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อขยายธุรกิจ สร้างลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ และรับผิดชอบการให้สินเชื่อ โดยโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานธุรกิจจะจัดตามลักษณะของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (Corporate) กลุ่มลูกค้า SME โดยหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อ สายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ มีหน้าที่ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเป็นอิสระภายใต้แนวนโยบายสินเชื่อเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้มีอำนาจอนุมัติ มีการกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้สะท้อนถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และใช้หลักเกณฑ์ 3-Signature Rule ในการอนุมัติสินเชื่อ

สำหรับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) ลูกค้าผู้ประกอบการรายย่อย (SSME) ของธนาคาร การอนุมัติสินเชื่อจะอยู่ภายใต้กรอบ Product Program/Test Program ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย ซึ่งได้มีการกำหนดอำนาจอนุมัติและหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนรวมถึงกรณีที่เป็นข้อยกเว้นต่าง ๆ

## นโยบายการให้กู้ยืมของธนาคาร

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

### การอำนวยการสินเชื่อและการอนุมัติสินเชื่อ

ธนาคารมุ่งหวังให้การอำนวยการสินเชื่อของธนาคารมีการกระจายความเสี่ยงที่เหมาะสม และได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความเสี่ยง และถือเป็นหน้าที่ของพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสินเชื่อทุกคน และทุกระดับชั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้อำนวยการอนุมัติสินเชื่อหรือไม่ก็ตาม โดยจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถและดุลยพินิจอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงกรณีอื่นอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และปฏิบัติงานภายใต้กรอบของแผนนโยบายสินเชื่อและมาตรฐานการอำนวยการสินเชื่อที่ธนาคารกำหนดขึ้นเป็นหลัก

ในการอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้กับพนักงานเป็นรายบุคคล และในรูปคณะกรรมการ โดยพนักงานรายบุคคลที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อได้แก่ (ก) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ข) ผู้จัดการใหญ่ (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 ตามที่กำหนดไว้ตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ สินเชื่อที่ให้แก่งานที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับ ธนาคาร หรือผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคาร
2. คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) มีอำนาจพิจารณา ทบทวน และอนุมัติสินเชื่อในวงเงินที่กำหนดไว้ตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ และเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการธนาคาร ในกรณีที่กำหนดให้สินเชื่อนั้นต้องอนุมัติโดยใช้อำนาจของคณะกรรมการธนาคาร
3. คณะกรรมการสินเชื่อ (Credit Committee: CC) คณะกรรมการสินเชื่อรายย่อย (Retail Credit Committee) และคณะกรรมการแก้ไขสินทรัพย์ที่มีปัญหา (Special Asset Committee) ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อแต่ละ

ประเภทตามอำนาจกระทำการ หรือให้ความเห็นแก่ คณะกรรมการบริหาร กรณีสินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจที่กำหนด

### การควบคุมคุณภาพสินเชื่อและการทบทวนสินเชื่อ

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

พนักงานธุรกิจสัมพันธ์/พนักงานธุรกิจพิเศษมีหน้าที่ทบทวนสินเชื่อ (Customer Review) เมื่อเกิดเหตุการณ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ หรือตามกำหนดระยะเวลา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยจัดทำ Customer Review ตามรูปแบบมาตรฐานที่กำหนด และนำเสนอขออนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ

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

เมื่อลูกหนี้เริ่มค้างชำระหนี้ สำหรับลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Retail Customer) และลูกค้าผู้ประกอบการรายย่อย (SSME) ธนาคารมีการกำหนดกลยุทธ์ในการติดตามหนี้ ตามการจัดลำดับความเสี่ยงของลูกหนี้ เพื่อให้หน่วยงาน Collection และ/หรือ หน่วยงานธุรกิจพิเศษ ดำเนินการติดตาม และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมและทันเวลาที่

สำหรับลูกค้าธุรกิจ ธนาคารมีนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพการติดตาม (Monitoring) และพิจารณาคุณภาพหนี้ของลูกค้า (Asset Quality) หลังจากการให้สินเชื่อทั้งลูกค้า Corporate และ SME โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถตรวจจับลูกค้าที่อาจจะหรือที่มีแนวโน้มจะเป็นหนี้มีปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมและแม่นยำ ซึ่งหน่วยงานธุรกิจพิเศษจะร่วมกับหน่วยงานธุรกิจสัมพันธ์ควบคุมดูแลและบริหารจัดการลูกหนี้ก่อนเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Prevention) โดยต้องเข้าติดต่อกับลูกค้า เพื่อทราบถึงปัญหาที่ลูกค้าประสบ เพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิด NPL โดยจะพิจารณารวมทั้งการจัดชั้นสินเชื่อเชิงคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับคุณภาพของลูกค้า มีการกันเงินสำรองในแต่ละรายให้เพียงพอกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

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

## **การเปิดเผยนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน**

### **การกำกับดูแลความเสี่ยงการทำธุรกรรมภายในกลุ่ม**

เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำธุรกรรมระหว่างกันของบริษัทภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์สำหรับกิจการที่ธนาคารถือหุ้นร่วมกับผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ ธนาคารได้จัดทำนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร และทบทวนเป็นประจำทุกปี โดยนโยบายดังกล่าวครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงสำหรับการทำธุรกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ซึ่งมีการควบคุมการทำธุรกรรมประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญ แบ่งเป็นธุรกรรม 2 ประเภท คือ ธุรกรรมประเภทสินเชื่อ ลงทุน ก่อภาระผูกพัน รวมถึงธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ (Credit Transactions) และธุรกรรมใด ๆ ที่ไม่ใช่สินเชื่อ ลงทุน ก่อภาระผูกพัน (Non-Credit Transactions) โดยธนาคารกำหนดแนวทางการทำธุรกรรมดังกล่าวให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ ข้อกำหนดของหน่วยงานผู้กำกับดูแล ทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงเป็นไปตามกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของประเทศที่ธนาคารมีสาขาหรือสำนักงานผู้แทนอยู่

ทั้งนี้ สาระสำคัญของนโยบายได้กำหนดให้การทำธุรกรรมใด ๆ ระหว่างกันภายในกลุ่ม ต้องไม่มีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดใด ๆ ที่เป็นนัยสำคัญที่ต่างจากการค้าปกติทั่วไปที่มีความเสี่ยงระดับเดียวกัน หรือในกรณีที่ไม่มีธุรกรรมที่คล้ายคลึงให้ใช้หลักเกณฑ์ตามที่ตลาดปฏิบัติ (Market practice) และต้องมีการจัดทำสัญญาที่มีผลบังคับตามกฎหมาย หรือมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานตามธรรมเนียมปฏิบัติ และการกำหนดอำนาจอนุมัติให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงและมีสาระสำคัญในแต่ละธุรกรรม

### 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

ความเสี่ยงด้านแบบจำลอง 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 เพื่อวัดความเสี่ยงลูกหนี้รายย่อยและลูกค้าธุรกิจขนาดย่อย นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการทำแบบจำลองความเสี่ยง เพื่อวัดค่าความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าผิดนัดชำระหนี้ (LGD) และประมาณการยอดหนี้เมื่อลูกค้าผิดนัดชำระหนี้ (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) ภายใต้สมมติฐานของความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในภาวะวิกฤต
- **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 ธนาคารมีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเองแบบครบวงจร (end-to-end value chain Risk and Control Self Assessment) และการวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Incident and Loss Data) เพื่อประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานและประสิทธิภาพของปัจจัยการควบคุมในแต่ละหน่วยงานธุรกิจ ทั้งนี้ธนาคารใช้แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management - BCM) ในการกอบกู้ธุรกรรมสำคัญระหว่างภาวะวิกฤต เพื่อช่วยลดความเสี่ยงของธนาคารลง นอกจากนี้ ธนาคารมีกระบวนการพิจารณาความเสี่ยงจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ใหม่และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อันส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์เดิมที่ธนาคารมีอยู่แล้วยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นได้
  - การวัดความเสี่ยงด้านแบบจำลอง (Model Risk Management) ธนาคารวัดผลการทำงานของแบบจำลอง (Model Performance) ด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณทางสถิติ เช่น key performance indicator ต่าง ๆ รวมทั้งตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เพื่อตรวจสอบว่าแบบจำลองมีความเหมาะสมในการใช้งาน อีกทั้งมีการวิเคราะห์และวัดความเสี่ยงเชิงคุณภาพเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้แบบจำลอง
  - 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 เพื่อให้การควบคุมและ

บริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยง มีทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ ระดับหน่วยงาน ตลอดจนความเสี่ยงของธนาคารโดยรวม

### โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง (Governance Structure)

โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยง ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. **นโยบาย** คณะกรรมการธนาคารเป็นผู้มีอำนาจในการตรวจสอบและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคาร อาทิ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน นโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน แนวนโยบายสินเชื่อ นโยบายการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุน นโยบายแผนล่วงหน้ารองรับการเสริมสร้างความมั่นคงและแก้ไขปัญหา นโยบายการทดสอบภาวะวิกฤติ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด นโยบายการบริหารฐานะในบัญชีเพื่อการค้า นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงธนาคารและนโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบจำลอง
2. **อำนาจกระทำการ** คณะกรรมการธนาคารเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติอำนาจกระทำการของผู้บริหาร และคณะกรรมการชุดต่าง ๆ อำนาจกระทำการครอบคลุมทั้งอำนาจอนุมัติสินเชื่อ ตลอดจนอำนาจการรับความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ให้มีความเหมาะสมเป็นไปตามระดับความเสี่ยง
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** มีหน้าที่ในการทบทวนความเพียงพอและประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับแนวทางที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด

3.1.3 คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยกรรมการอิสระของธนาคาร มีหน้าที่สอบทานความเพียงพอของการควบคุมภายใน ตลอดจนการสอบทานประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์

3.1.4 คณะกรรมการเทคโนโลยี ทำหน้าที่สนับสนุนคณะกรรมการธนาคาร ในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว บูรณาภาพของการให้บริการด้านเทคโนโลยี และการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีของธนาคาร

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

นอกเหนือจากคณะกรรมการชุดย่อยดังที่กล่าวไปแล้วในข้างต้น ธนาคารยังได้จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายจัดการต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง ได้แก่

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

3.2.2 คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน มีหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

3.2.3 คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน เพื่อบริหารความเสี่ยงจากการลงทุนตราสารทุนของธนาคาร

3.2.4 คณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการสินเชื่อรายย่อยและคณะกรรมการแก้ไขสินทรัพย์ที่มีปัญหา เพื่อทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อแต่ละประเภทตามอำนาจกระทำที่กำหนด โดยสินเชื่อที่เกินกว่าอำนาจที่กำหนดจะเป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการธนาคารตามระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อและระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อที่มีปัญหาและทรัพย์สินรอกการขาย นอกจากนี้ สำหรับการพิจารณาสินเชื่อให้กับผู้ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับผู้อื่นรายใหญ่และผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้เป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคารเท่านั้น สำหรับกรณีสินเชื่อที่คณะกรรมการบริหารเห็นว่า มีประเด็นซับซ้อนและอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ ให้นำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคารตามที่เหมาะสม

3.2.5 คณะกรรมการพิจารณาการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ เพื่อพิจารณา ทบทวน และอนุมัติการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ โดยพิจารณาในส่วนของความเสี่ยงด้านตลาด รวมถึงเสนอความเห็นเพื่อ

ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการธนาคาร ในกรณีที่เกินอำนาจที่กำหนดหรือเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง

3.2.6 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านแบบจำลอง เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านแบบจำลอง และยังรับผิดชอบการกำกับดูแลแบบจำลองทั้งหมดที่ใช้ภายในธนาคาร ตรวจสอบกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านแบบจำลองให้ดำเนินไปตามที่คาดไว้ อนุมัติแบบจำลองรวมถึงผลการตรวจสอบแบบจำลอง

3.2.7 คณะกรรมการชุดอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการลงทุน

#### 4. การกำกับดูแลความเสี่ยง

4.1 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ธนาคารให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างองค์กรด้านสินเชื่อให้มีการถ่วงดุล โดยแยกหน่วยงานธุรกิจกับหน่วยงานอนุมัติสินเชื่อออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายใน การกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อในแต่ละระดับจะถูกกำหนดให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยง และระดับความสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดขึ้นซึ่งขึ้นอยู่กับวงเงิน โดยระดับความเสี่ยงของลูกค้า/คู่สัญญา จะพิจารณาโดยการจัดลำดับความเสี่ยง (Credit Rating) และการจัดลำดับความเสียหาย (Severity Class) นอกจากนี้ สำหรับสินเชื่อเพื่อธุรกิจ (Non-Retail Credit) ธนาคารกำหนดอำนาจอนุมัติสินเชื่อทั้งในรูปคณะกรรมการ และอำนาจอนุมัติรายบุคคล ส่วนสินเชื่อรายย่อยธนาคารควบคุมดูแลการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อยผ่านแผนนโยบายสินเชื่อ และอำนาจอนุมัติสินเชื่อ 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) 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 เช่น มีการควบคุมดูแลการเข้าถึงข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 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 และทดสอบวิธีการที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล หน่วยงานกลางนี้จะประกอบด้วย หน่วยงานต่าง ๆ เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หน่วยงานกำกับและควบคุม หน่วยงานด้านความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานบริหารและป้องกันการทุจริต เป็นต้น และแนวป้องกันชั้นที่ 3 ได้แก่ หน่วยงานอิสระที่จะทำการทดสอบกระบวนการและขั้นตอนของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล (รวมทั้งกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล) ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานตรวจสอบ เพื่อให้ความมั่นใจแก่คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการของธนาคารว่าธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร มีสภาพแวดล้อมในการควบคุมความเสี่ยงด้านบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

4.7 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านแบบจำลอง ธนาคารจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงด้านแบบจำลอง โดยให้มีความถ่วงดุลและเป็นอิสระในการตรวจสอบแบบจำลอง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการนำแบบจำลองไปใช้งาน ตามแนวป้องกันชั้นที่ 2 ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ สนับสนุน และตรวจสอบต่อจากแนวป้องกันชั้นที่ 1 การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านแบบจำลอง ประกอบด้วย การตรวจสอบแบบจำลองทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าแบบจำลองสามารถใช้งานได้ดีในระดับที่คาดหวัง อีกทั้งยังควบคุมดูแลตามธรรมาภิบาลแบบจำลองเพื่อควบคุมไม่ให้เกิดการนำแบบจำลองไปใช้ผิดวัตถุประสงค์และให้เกิดความเสี่ยงจากการใช้แบบจำลองน้อยที่สุด

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) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและประธานกรรมการบริหาร เพื่อทำหน้าที่กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและรายงานความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีความรับผิดชอบโดยตรงในการผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานผู้กำกับดูแล (Regulator) ตลอดจนมีการปฏิบัติตามข้อกำหนดทั้งองค์กรและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน นอกจากนี้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่มีหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นแล้ว 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 2562 ขยายตัวร้อยละ 2.4 ซึ่งเป็นอัตราเติบโตที่ต่ำที่สุดในรอบ 5 ปี เนื่องจากภาคส่งออกของไทยได้รับผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างจีนและสหรัฐฯ ทำให้มีทิศทางหดตัวต่อเนื่อง นอกจากนั้น ค่าเงินบาทที่แข็งค่าสะสมต่อเนื่องยังกระทบต่อรายได้ในรูปเงินบาทจากการส่งออกสินค้าและธุรกิจในภาคท่องเที่ยวอีกด้วย ขณะที่เศรษฐกิจในประเทศมีทิศทางชะลอต่อเนื่องตามผลกระทบของภาคส่งออกที่หดตัว ซึ่งทำให้การผลิตภาคอุตสาหกรรม การลงทุนภาคเอกชน การจ้างงาน และรายได้แรงงานปรับตัวลดลง อย่างไรก็ดี มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐมีส่วนประคับประคองเศรษฐกิจโดยเฉพาะในช่วงครึ่งหลังของปี

สำหรับปี 2563 ธนาคารประเมินว่า เศรษฐกิจไทยจะเติบโตชะลอลงที่ร้อยละ 0.4 โดยแม้ว่าผลกระทบจากสงครามการค้าต่อภาวะการค้าโลกจะมีสัญญาณปรับดีขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการบรรลุนโยบายข้อตกลงทางการค้าระยะแรกระหว่างสหรัฐฯ และจีนที่จะนำไปสู่การยกเลิกและลดภาษีสินค้านำเข้าบางส่วนที่ขึ้นไปก่อนหน้านี้ แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา กิจกรรมทางเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลก จึงมีแนวโน้มได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะในช่วงแรกที่มีมาตรการควบคุมโรคอย่างเข้มงวด ดังนั้น ธนาคารจึงคาดว่า การส่งออกไทยปี 2563 จะหดตัวต่อเนื่องแต่ในอัตราที่ชะลอลงจากปีก่อน นอกจากนี้การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนายังส่งผลโดยตรงต่อภาคการท่องเที่ยวของไทย ผ่านการลดลงของ

นักท่องเที่ยวจีนและสัญชาติอื่น ๆ เนื่องจากความตึงเครียดในโรคระบาด จึงทำให้รายได้จากภาคการท่องเที่ยวมีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านเศรษฐกิจในประเทศ การบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนจะขยายตัวในอัตราที่ชะลอลง โดยการบริโภคของภาคครัวเรือนได้รับแรงกดดันจากการชะลอตัวของการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องการท่องเที่ยว รายได้ภาคเกษตรที่ถูกกระทบจากภัยแล้ง และหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง ขณะที่การลงทุนภาคเอกชนจะชะลอตามกำลังซื้อในประเทศ ระดับสินค้าคงคลังโดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่อยู่ในระดับสูง และอัตราการใช้จ่ายกำลังการผลิตของภาคอุตสาหกรรมที่ยังอยู่ในระดับต่ำ แต่จะได้รับแรงสนับสนุนจากการลงทุนในโครงข่าย 5G ทั้งนี้ ภาครัฐจะมีบทบาทมากขึ้นในการสนับสนุนเศรษฐกิจผ่านการลงทุนก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน แม้จะประสบปัญหาบ้างในช่วงแรก ด้านความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณรายจ่าย นอกจากนี้ ยังมีความเป็นไปได้ที่ภาครัฐจะออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจเพิ่มเติม

ทั้งนี้ ความเสี่ยงภายนอกประเทศของเศรษฐกิจไทยปี 2563 จะเป็นเรื่องการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยมากกว่าคาด ประกอบกับความไม่แน่นอนด้านนโยบายการค้าสหรัฐฯ กับประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะกับจีนและยุโรป รวมถึงความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical risks) โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างอิหร่านและสหรัฐฯ ที่อาจทำให้ราคาน้ำมันดิบปรับเพิ่มสูงขึ้นได้ สำหรับความเสี่ยงในประเทศคือ ความเปราะบางทางการเงินของภาคครัวเรือนและธุรกิจ SME ที่เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะกลุ่มที่มีหนี้ในระดับสูงและความสามารถในการสร้างรายได้ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และสุดท้าย คือความเสี่ยงจากภัยแล้งในช่วงครึ่งแรกของปี 2563 ที่ฝนอาจทิ้งช่วงและอาจกระทบต่อปริมาณพืชผลและรายได้ของภาคเกษตร

ในการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากสถานะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ธนาคารมีการดำเนินการสอบทานคุณภาพสินเชื่อบริการลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพียงพอ และมีกระบวนการควบคุมติดตามพอร์ตในเชิงของการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินกิจการได้หากมีปัญหาภาวะเศรษฐกิจเกิดขึ้น ธนาคารได้สร้างกระบวนการทดสอบภาวะวิกฤติ เพื่อประเมินความเพียงพอของเงินกองทุน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของ ICAAP ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีกระบวนการดังกล่าว

## 1. ความเสี่ยงด้านเครดิต

### 1.1 ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ

การกระจุกตัว (Concentration) ของสินเชื่อ ทำให้เกิดความเสี่ยงในลักษณะที่เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อภาคธุรกิจใดภาคธุรกิจหนึ่ง หรือลูกหนี้รายใดรายหนึ่ง หากธนาคารมีสินเชื่อในภาคธุรกิจนั้น ๆ



หรือลูกหนี้รายนั้นในปริมาณสูง ก็จะทำให้เกิดหนี้มีปัญหาสูงกว่าปกติ เนื่องจากมีสินเชื่อกระจุกตัวในภาคธุรกิจหรือลูกหนี้รายใดรายหนึ่งมากเกินไป

ธนาคารได้มีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ โดยกำหนดอัตราส่วนการให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้แต่ละกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ สัดส่วนที่ใช้ในการติดตามและควบคุม ได้แก่

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

ทั้งนี้ ธนาคารได้กำหนดว่าการให้สินเชื่อตามประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมจะต้องไม่มีการกระจุกตัวในกลุ่มอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งมากเกินไป โดยจะกำหนดการใช้เงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งพิจารณาจากแนวโน้มของอุตสาหกรรม โอกาสของการทำธุรกิจ โอกาสของการสูญเสีย 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) โดยการทำสัญญาในฐานะที่ตรงกันข้ามกับสถาบันการเงินอื่น โดยเฉพาะธนาคารต่างชาติในตลาดอนุพันธ์ทางการเงินระหว่างสถาบัน (OTC Derivatives)

ธนาคารกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับคู่สัญญาแต่ละราย โดยมีขั้นตอนการพิจารณาเหมือนกับการพิจารณาเครดิตของลูกค้า ในการกำหนดเพดานความเสี่ยงสำหรับคู่สัญญาแต่ละรายนั้น ธนาคารพิจารณาผลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating) และเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของคู่สัญญา นอกจากนี้ ได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงแต่ละประเทศด้วย (Country Limit) ในการติดตามความเสี่ยง ธนาคารติดตามสถานการณ์ด้านเครดิตของคู่สัญญา จากมูลค่าของฐานะความเสี่ยงทั้งหมด (Aggregate Exposure) การเปลี่ยนแปลงของ Credit Default Swap (CDS) Spread การเปลี่ยนแปลงของอันดับความน่าเชื่อถือด้านเครดิต และการ

เปลี่ยนแปลงของราคาตราสารทุนในตลาดของคู่สัญญา (Equity Price) เป็นต้น โดยรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นรายวัน เพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินใจหรือการปรับลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต

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

### 1.3 ความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา

ความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาเกิดจากธุรกรรมในต่างประเทศของธนาคาร เช่นการให้สินเชื่อในต่างประเทศ ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาเพิ่มเติมจากภาวะเศรษฐกิจสังคมและการเมืองในประเทศนั้น ๆ โดยธนาคารได้จัดทำกรอบการบริหารและติดตามความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประเมิน วัตถุประสงค์ และติดตามโอกาสความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นตามช่วงเวลาที่เหมาะสม หากเกิดสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศหรือธุรกิจในประเทศนั้น ๆ ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) โดยการกำหนดเพดานความเสี่ยงสูงสุด (Maximum Exposure Limit) และกำหนดวงเงินการให้สินเชื่อ การลงทุน และการก่อภาระผูกพันแก่ประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศ (Country Limit) เป็นสัดส่วนกับเงินกองทุนชั้นที่ 1 ของธนาคาร โดยพิจารณาจากแบบจำลองการจัดอันดับความเสี่ยงของรัฐบาล (Sovereign Scorecard) ควบคู่กับการใช้การจัดอันดับความน่าเชื่อถือจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือภายนอก

### 1.4 ความเสี่ยงจากหนี้ด้อยคุณภาพ (งบการเงินเฉพาะธนาคาร)

หนี้ด้อยคุณภาพเป็นความเสี่ยงสำคัญของธนาคาร เนื่องจากหากลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดย่อมทำให้ธนาคารขาดรายได้จากดอกเบี้ย รวมถึงอาจสูญเสียเงินต้นบางส่วนหรือทั้งหมด จึงกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคาร

ณ สิ้นปี 2562 ธนาคารมีหนี้ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Loans) ตามงบการเงินเฉพาะธนาคารทั้งสิ้น 84,349 ล้านบาทหรือร้อยละ 3.4 จากสินเชื่อรวม เพิ่มขึ้นจาก 69,383 ล้านบาทหรือร้อยละ 2.8 ในปี 2561 (คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับหนี้ด้อยคุณภาพอยู่ในหัวข้อคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis: MD&A) หนี้ด้อยคุณภาพเหล่านี้จำแนกออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ปรับโครงสร้างหนี้แล้วเสร็จและอยู่ระหว่างผ่อนชำระตามเงื่อนไขร้อยละ 76.1 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการเจรจาร้อยละ 4.9 กลุ่มที่อยู่ระหว่างการดำเนินคดีร้อยละ 8.6 และกลุ่มที่อยู่ระหว่างบังคับคดีร้อยละ 10.4

ธนาคารบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากหนี้ด้อยคุณภาพ โดยการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญให้พอเพียงกับความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดย ณ สิ้นปี 2562 ธนาคารมีเงินสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญทั้งสิ้น 113,628 ล้านบาทหรือร้อยละ 134.7 ของหนี้ด้อยคุณภาพ

## 1.5 ความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงิน

ภาระผูกพันที่ธนาคารมีกับลูกค้าและคู่ค้า จัดเป็นรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินตามมาตรฐานการบัญชี ซึ่งมีความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญา

ณ สิ้นปี 2562 ธนาคารมีภาระผูกพันในการอวัลและการค้ำประกันการกู้ยืมเงิน ภาระตามตัวแลกเงินค่าสินค้าเข้าที่ยังไม่ครบกำหนด และภาระผูกพันตามเลตเตอร์ออฟเครดิต รวมทั้งสิ้น 53,663 ล้านบาท (ลดลงร้อยละ 33.9 จากสิ้นปีก่อน)

ธนาคารป้องกันความเสี่ยงจากภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงิน โดยการกำหนดให้ลูกค้าหรือคู่สัญญาตามภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงินที่กล่าวข้างต้นเป็นการให้สินเชื่อประเภทหนึ่ง ซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการอนุมัติสินเชื่อตามปกติ ธนาคารมีการควบคุมความเสี่ยงโดยกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงสำหรับลูกค้าและคู่สัญญาแต่ละราย และกำหนดเพดานการรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา (Country Risk) รวมทั้งมีการติดตามความเสี่ยง โดยการติดตามสถานการณ์และการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อจากธุรกรรมอนุพันธ์นั้นแตกต่างจากความเสี่ยงด้านเครดิต โดยทั่วไปที่ความเสี่ยงหายจะมีโอกาสเกิดขึ้นกับคู่สัญญาฝ่ายเดียว แต่ความเสี่ยงจากความเสี่ยงประเภทนี้มีโอกาสเกิดขึ้นกับคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายขึ้นกับมูลค่าของสัญญาที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยด้านตลาด 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 และอสังหาริมทรัพย์รื้อการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ หรือซื้อจากการขายทอดตลาดขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต โดยมุ่งหวังให้มูลค่าหลักประกันและทรัพย์สินที่ได้มาจากการตีโอนชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาด (NPA) สะท้อนมูลค่าตลาดที่แท้จริงตามสถานะปัจจุบัน เพื่อนำมูลค่ามาใช้ในการคำนวณปริมาณเงินสำรองให้เพียงพอรองรับความเสี่ยงและ

การคำนวณการดำรงเงินกองทุนของธนาคาร รวมถึงประกอบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ธนาคารบริหารความเสี่ยงจากการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน ด้วยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินราคาหลักประกันข้างต้น โดยกำหนดให้สินเชื่อบริการที่มีวงเงินตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป จะต้องประเมินเพื่อทบทวนมูลค่าหลักประกันใหม่ทุก 5 ปี และสำหรับลูกหนี้ด้วยคุณภาพ กำหนดนโยบายให้มีการประเมินมูลค่าหลักประกันทุก 3 ปี และหากเป็นการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ต้องใช้มูลค่าหลักประกันเป็นปัจจัยหลักในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ราคาประเมินหลักประกันต้องสะท้อนมูลค่าปัจจุบันโดยประเมินมาแล้วไม่เกิน 1 ปี ส่วน NPA กำหนดให้มีการประเมินมูลค่าทุกปีซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ในด้านผู้ประเมินมูลค่าหลักประกันธนาคารได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ใช้ผู้ประเมินราคาภายในสำหรับทุกระดับวงเงิน ซึ่งตามนโยบายของธนาคารจะเลือกใช้ทั้งผู้ประเมินมูลค่าภายในหรือผู้ประเมินมูลค่าภายนอกตามความเหมาะสม โดยธนาคารจัดให้มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ประเมินมูลค่าภายนอก (Qualified list) เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นผู้ประเมินมูลค่าที่มีคุณสมบัติสอดคล้องตามเกณฑ์ทางการกำหนด และมีประสบการณ์ทางวิชาชีพเหมาะสมตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพโดยเกณฑ์ Qualified list ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและทบทวนเกณฑ์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้คณะกรรมการรับรองราคาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบริษัทประเมินมูลค่าภายนอก ซึ่งจะมีการทบทวนรายชื่อตามเกณฑ์ดังกล่าวทุก 6 เดือน สำหรับผู้ประเมินภายในต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายงานอนุมัติสินเชื่อ เพื่อให้มีความโปร่งใสและป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากนี้ ธนาคารมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบสำรวจและประเมินมูลค่าร่วมกับคณะกรรมการรับรองราคารายงานให้คณะกรรมการสินเชื่อได้ทราบถึงภาวะตลาดและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเคลื่อนไหวของราคาอสังหาริมทรัพย์ในท้องตลาดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

## 2. ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

### 2.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

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

ในกรณีที่ธนาคารมีฐานะเป็นลูกหนี้สุทธิ 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 30 ธันวาคม 2562 ธนาคารมีฐานะเงินตราต่างประเทศเป็นจำนวนเงินเทียบเท่าเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ทั้งสิ้น -25.34 ล้านดอลลาร์ และมีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 7.57 ล้านบาท

## 2.2 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นดอกเบี้ยรวมถึงมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร โดยธนาคารมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย จำแนกเป็น 4 ประเภท คือ

- **Repricing Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากระยะเวลากำหนดในการปรับอัตราดอกเบี้ยระหว่างสินทรัพย์และหนี้สินไม่สอดคล้องกัน 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 เมื่ออัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันก็จะทำให้อัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์และหนี้สินที่อิงอยู่บนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันด้วย
- **Option Risk** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่มี Option แฝงอยู่ในรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงิน การใช้สิทธิตาม Option อาจกระทบต่อการบริหารรายได้และต้นทุนของอัตราดอกเบี้ยของธนาคาร เช่น เงินฝากมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ตามระยะเวลา 3 เดือน หากอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว ผู้ฝากก็อาจจะถอนเงินฝากก่อนระยะเวลาครบกำหนด ซึ่งทำให้ธนาคารมีต้นทุนสูงขึ้นเร็วกว่าที่คาด เป็นต้น

การการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ธนาคารมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของฐานะในบัญชีเพื่อการค้าและในบัญชีเพื่อการธนาคาร โดยกิจกรรมในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีเพดานการรับความเสี่ยงประเภท Value at Risk (VaR), Basis Point Value ความอ่อนไหวต่อ Yield Curve และ Basis Shift (Basis Point Value) และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Testing) ส่วนบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ย โดยวัดเป็นร้อยละของรายได้และเงินกองทุน

ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2562 ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) มีค่า VaR เป็นจำนวนเงิน 40.47 ล้านบาท สำหรับบัญชีเพื่อการธนาคาร (Banking Book) ความเสี่ยงเมื่ออัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ต่อปีเท่ากันทุกระยะเวลา มีผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิลดลงเป็นจำนวนเงิน 1.38 พันล้านบาทภายในระยะเวลา 1 ปี

### 3. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพสินทรัพย์หรือไม่สามารถจัดหาเงินได้เพียงพอตามความต้องการและมีต้นทุนที่เหมาะสมซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารนั้น ธนาคารมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร โดยที่คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารมีหน้าที่ดูแลให้การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นไปตามนโยบายดังกล่าว

ธนาคารมีการควบคุมและบริหารสภาพคล่อง เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีกระแสเงินสดในอนาคตเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต โดยใช้การจัดทำรายงานการประมาณการกระแสเงินสดเข้าและออก (Cash Flow Report หรือ Liquidity Gap Report) ซึ่งรายงานเหล่านี้จะถูกใช้ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยธนาคารมีการกำหนดนโยบายในการรักษาสัดส่วนการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio - LCR) การดำรงแหล่งที่มาของเงินให้สอดคล้องกับการใช้ไปของเงิน (Net Stable Funding Ratio - NSFR) และอัตราส่วนสภาพคล่อง (สินทรัพย์สภาพคล่องต่อเงินรับฝาก) ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พร้อมทั้งได้มีการดูแลและติดตามปริมาณกระแสเงินสดไหลออกสุทธิในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธนาคารสามารถจัดการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ธนาคารได้จัดทำการประเมินผลกระทบด้านสภาพคล่องในภาวะวิกฤต (Stress Test) อย่างสม่ำเสมอ ภายใต้สถานการณ์จำลองต่าง ๆ ทั้งที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย และที่ธนาคารกำหนดเอง โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพ

คล่อง (Contingency Funding Plan) ซึ่งแผนดังกล่าวจะระบุแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการด้านสภาพคล่องภายใต้ภาวะวิกฤตไว้อย่างชัดเจน

ธนาคารมีค่าเฉลี่ย LCR ณ วันสิ้นเดือนในไตรมาสที่ 4 ปี 2562 เป็นร้อยละ 203 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธนาคารมีสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เพียงพอ นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดนโยบายในการรักษาอัตราส่วนสภาพคล่องรายวันให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (คำนวณจากสินทรัพย์สภาพคล่องรวมต่อเงินรับฝาก) โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2562 ธนาคารมีสินทรัพย์สภาพคล่องทั้งสิ้นร้อยละ 31 ของเงินรับฝากรวม ทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารมีสภาพคล่องอยู่ในระดับเพียงพอต่อสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉิน

#### 4. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อผลประโยชน์ เงินกองทุน และเสถียรภาพของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น รายได้ กำไร และเงินกองทุน ชื่อเสียง หรือการดำรงอยู่ของธนาคาร อันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจด้านกลยุทธ์ที่มีความผิดพลาด การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม หรือการที่ธนาคารไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ หรือเทคโนโลยี ได้อย่างทันท่วงที

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

ปัจจุบันกลุ่มงานยุทธศาสตร์ รับผิดชอบกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธนาคารเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดและทบทวนแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้กลุ่มงานยุทธศาสตร์ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมออีกด้วย

#### 5. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ธนาคารได้ให้คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน หรือความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยอ้างอิงจากคำจำกัดความของคณะกรรมการบาเซิลด้านกำกับดูแลสถาบันการเงิน (Basel II) ว่าหมายถึงความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอ หรือความล้มเหลวของกระบวนการภายใน

บุคลากร ระบบงาน หรือจากเหตุการณ์ภายนอก โดยรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย และผลกระทบต่อชื่อเสียงอันเกิดจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน แต่ไม่รวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอยู่ในหัวข้อ 6) ซึ่งปัจจัยในการเกิดความเสี่ยงอาจจะมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก 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) เพื่อติดตามให้แน่ใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือให้เกิดการจัดการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น นอกจากจะมีกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบแล้ว ธนาคารยังทำการเก็บข้อมูลไว้เป็นกรณีศึกษาเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้น ๆ

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุม กำหนดให้ต้องมีการทบทวนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะประเมินความเสี่ยงใหม่หรือการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพและทำให้ความเสี่ยงเดิมมีความเสี่ยงที่สูงขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อเห็นชอบและกำหนดแผนจัดการเพื่อกำจัดหรือลดความเสี่ยงดังกล่าว

ในปี 2561 ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) เนื่องจากหลายประเทศในโลกรวมถึงประเทศไทยได้ให้ความสำคัญมากเนื่องจากหากมีการนำข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลอื่นไปใช้หรือไปเปิดเผยโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าของข้อมูลทั้งในเรื่องความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัยของตนเองและของส่วนรวม อีกทั้งในปีที่ผ่านมาสหภาพยุโรปได้มีการออกกฎหมายให้ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริโภคฉบับใหม่ (General Data Protection Regulation - GDPR) ออกใช้ ธนาคารจึงได้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อรองรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มากำกับ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดปี 2562

นอกจากความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น ธนาคารในฐานะสถาบันการเงินมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการ และระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานทางการหลาย



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

## 6. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

การรักษาชื่อเสียงขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจทางการเงิน เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรนั้นถูกสร้างมาจากความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่สะสมมาเป็นเวลานาน ชื่อเสียงขององค์กรนั้นจึงได้มาไม่ง่าย แต่สามารถถูกทำลายได้อย่างง่ายดาย

ธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความเสี่ยงด้านชื่อเสียง จึงได้มีการจัดทำแนวทางและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งจะถูกนำไปใช้กับธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยแต่ละองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการป้องกันความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้หรือไม่ก็ตาม

การนำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจว่ามีโอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมากน้อยเพียงใด บริษัทที่ดำเนินธุรกิจทางการเงินที่มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในระดับสูงก็จำเป็นต้องนำนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงไปใช้ และมีกระบวนการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงดังกล่าวอย่างชัดเจน ในขณะที่บริษัทที่มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในระดับที่ไม่มีความสำคัญ (Non-Material) ก็ยังคงต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหากมีเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร

ในกรณีที่มีธุรกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร โดยเฉพาะธุรกรรมด้านสินเชื่อ ผู้บริหารจะต้องขออนุมัติการทำธุรกรรมจากคณะกรรมการบริหารก่อนที่จะดำเนินธุรกรรมนั้น ทั้งนี้ การรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารให้อยู่ภายใต้ดุลพินิจของประธานกรรมการบริหาร

หน่วยงานการตลาดมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อกำหนดปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร รวมถึงการประเมินความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

## 7. ความเสี่ยงด้านบุคคล

ความเสี่ยงด้านบุคคล คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรจากการกระทำหรือละเลยไม่กระทำของบุคคลในองค์กร และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กรจากการดำเนินการหรือละเลยไม่ดำเนินการขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงด้านบุคคลนี้สามารถกระทบไปถึงความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร

ธนาคารตระหนักว่าความเสี่ยงด้านบุคคลเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินธุรกิจ และให้ความสำคัญกับเรื่องความเสี่ยงด้านบุคคลอย่างจริงจัง คณะกรรมการธนาคารจึงให้มีการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลที่มีประสิทธิภาพและสอบทานสถานะความเสี่ยงโดยรวม โดยผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ และดูแลให้มีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประสานงานกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานทรัพยากรบุคคล หน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ระบุนความเสี่ยงด้านบุคคล โดยมีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับความซับซ้อนทางธุรกิจของแต่ละหน่วยงาน มีการประเมินและควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารของธนาคาร รวมทั้งมีการปรับปรุงและทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคล ได้มีการพิจารณา 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. People Capacity and Capability ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่า ธนาคาร และบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่า องค์กรมีการปรับเปลี่ยนและการเตรียมความพร้อมให้พนักงานด้วยการพัฒนาศักยภาพและทักษะที่เหมาะสมเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต พร้อมทั้งทำให้พนักงานมีส่วนร่วมกับงานที่รับผิดชอบและผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มีการเพิ่มขอบข่ายอำนาจในการตัดสินใจ จัดความสามารถ รวมทั้งโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใช้ความสามารถและคุณค่าของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. People Conduct ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่าพนักงานทุกคนยึดมั่นในหลักคุณธรรมอย่างสูงสุดและการตระหนักถึงความเสี่ยงต่างที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก
3. People Health and Safety ธนาคารดำเนินงานบนพื้นฐานที่ว่าธนาคารมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยให้กับพนักงาน โดยส่งเสริมทั้งสุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงาน

ในกรณีที่ด้านหนึ่งด้านใดหรือหลายด้านตามข้างต้น ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านบุคคลที่มีความรุนแรงมากขึ้นตามแต่สถานการณ์ ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาประเมินความเสี่ยงควบคุม และลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจธนาคาร เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ นอกจากจะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าที่ธนาคารและพนักงานจะต้องปฏิบัติตาม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในเรื่อง Market Misconduct ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อจะทำให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างยั่งยืน

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่อาจทดแทนการให้บริการในรูปแบบเดิม ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในแง่การมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

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

สำหรับความเสี่ยงด้านบุคคลนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ได้นำกรอบการกำกับดูแลแบบ “แนวป้องกัน 3 ชั้น” มาใช้ เช่นเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงด้านบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากธนาคารไม่สามารถปรับตัวหรือวางแผนระยะยาวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ก็อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากไม่สามารถปรับตัวในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่การตอบสนองต่อ

ความต้องการของลูกค้าและระดับราคา ตลอดจนอาจเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติงานและการส่งมอบบริการ ทำให้ขีดความสามารถในการทำกำไร และส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารลดลง

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

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

### ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks)

ธนาคารวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ทั้งที่อาจส่งผลกระทบในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) และระยะยาว (ระหว่าง 3-5 ปี) เพื่อพัฒนามาตรการรองรับและการตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านี้อย่างทันการณั้ ตลอดจนสามารถควบคุมผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อธนาคาร โดยในปี 2562 ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงเกิดใหม่ที่สำคัญ 3 ประเภท

### ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Risk)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึงการที่อุณหภูมิของโลกเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas) ที่เกิดจากกิจกรรมของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบและปริมาณน้ำฝน รวมทั้งเหตุการณ์ภัยพิบัติที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นกว่าในอดีต เช่น คลื่นความร้อน ภัยแล้ง วาตภัย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางลบต่อการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ รวมทั้งเสถียรภาพของระบบการเงินได้ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและเหตุการณ์ภัยพิบัติอาจส่งผลให้ธุรกิจมีความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้นต่อการหยุดชะงัก ทรัพยากรธรรมชาติและสินค้าโภคภัณฑ์ขาดแคลน รวมทั้ง ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน และความเสียหายทางการเงิน ธนาคารมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ธนาคารในบทบาทของสถาบันการเงินเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ (Low-Carbon Economy) โดยสนับสนุนการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจหรือโครงการที่ช่วยลดการเกิดก๊าซเรือนกระจก เช่น โครงการผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ โครงการผลิตไฟฟ้าพลังลม และโครงการรถไฟฟ้ามหานคร เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารยังเน้นย้ำให้พนักงานตระหนักและมีส่วนร่วมในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าธนาคารดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Risk)

การดำเนินธุรกิจของธนาคารได้พึ่งพาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นอย่างมาก ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์พัฒนาและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคาร หากเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลให้เกิดการชะงักของการให้บริการและโครงสร้างพื้นฐานของธนาคารที่สำคัญ การละเมิดด้านความปลอดภัย หรือการโจรกรรมข้อมูลส่วนตัว เป็นต้น นอกจากนี้ ยังอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องแก่ธนาคาร จากการสูญเสียความมั่นใจของลูกค้า และส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในวงกว้าง ดังนั้น เพื่อให้ธนาคารมีดิจิทัลแพลตฟอร์มที่มั่นคงปลอดภัย (Secured Digital Platform) ธนาคารได้เพิ่มสัดส่วนการลงทุนเพื่อปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและแนวการป้องกัน 3 ชั้น (Three Line of Defense Framework) ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ธนาคารส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ในยุคดิจิทัลให้แก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งปลูกฝังในวัฒนธรรมความเสี่ยงระดับองค์กร

### ความเสี่ยงจากการใช้ปัญญาประดิษฐ์และ Big Data (Artificial Intelligence and Big Data Risk)

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และ Big Data ในธุรกิจการเงิน ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจอย่างก้าวกระโดด การใช้ปัญญาประดิษฐ์และ Big Data ช่วยให้ธนาคารเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานและให้บริการ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น และส่งมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นให้แก่ลูกค้า อย่างไรก็ตามความซับซ้อนของการใช้ปัญญาประดิษฐ์ และ Big Data นำไปสู่ความเสี่ยงต่อธนาคารหลาย ๆ ด้าน เช่น การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) การนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิด (Misuse of Data) ความเสี่ยงด้านแบบจำลอง (Model Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) เป็นต้น ธนาคารสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายในนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล ธนาคารได้เตรียมความพร้อมด้านสถาปัตยกรรมฐานข้อมูล (Data Architecture) และโครงสร้างพื้นฐานด้านฐานข้อมูล (Data Infrastructure) เพื่อคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลที่ระบุตัวบุคคลได้ (Personally Identifiable Information: PII) รวมทั้งปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร และควบคุมสิทธิการเข้าถึงข้อมูลและการถ่ายโอนข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่จะมีผลบังคับใช้ในช่วงปี 2563 นอกจากนี้ ธนาคารยังคงพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านแบบจำลอง ความปลอดภัยของข้อมูล (Information Security) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้แน่ใจว่าธนาคารได้นำปัญญาประดิษฐ์และ Big Data มาใช้อย่างเหมาะสม

### การบริหารความเสี่ยงของเงินกองทุน

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

ต่อมาในเดือนกันยายน 2560 ธปท. ประกาศให้ธนาคารเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญเชิงระบบสำหรับประเทศไทย (Domestic Systemically Important Bank: D-SIB) ซึ่งมีผลให้ธนาคารต้องดำรงเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ (CET1) เพิ่มขึ้นอีกในอัตราร้อยละ 0.5 ในปี 2562 และเพิ่มเป็นร้อยละ 1 ในปี 2563 นอกเหนือจากการดำรงเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (Capital Conservation Buffer) ซึ่งปัจจุบันกำหนดไว้ที่อัตราร้อยละ 2.5

ทั้งนี้ อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นต่ำซึ่งรวมเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤต (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%
อัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	5.125%	5.75%	6.375%	7.50%	8.00%
อัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำ 1	6.625%	7.25%	7.875%	9.00%	9.50%
อัตราส่วนเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น	9.125%	9.75%	10.375%	11.50%	12.00%

นอกจากนี้ ธปท. ยังอยู่ระหว่างการพิจารณาออกหลักเกณฑ์อัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มด้าน Countercyclical Buffer (CCyB) เพื่อกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำหนึ่งที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นอีกไม่เกินร้อยละ 2.5 ทั้งนี้ หากจะมีการประกาศใช้คาดว่าจะอยู่ที่อัตราร้อยละ 0 เนื่องจากยังไม่มีสัญญาณที่บ่งชี้ถึงความร้อนแรงของวัฏจักรสินเชื่อในระบบเศรษฐกิจไทย โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจมหภาคและภาคสถาบัน (Macroprudential) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงแข็งแกร่งให้กับระบบสถาบันการเงินในการรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตามช่วงวัฏจักรสินเชื่อ ผ่านการกำหนดให้สถาบันการเงินทยอยสะสมเงินกองทุนเพิ่มขึ้นตั้งแต่ในช่วงเวลาที่วัฏจักรสินเชื่อกำลังอยู่ในขาขึ้น เพื่อนำไปใช้รองรับความเสียหาย รวมทั้งบรรเทาผลกระทบด้านอุปทานสินเชื่อที่อาจจะเกิดขึ้นในช่วงวัฏจักรขาลง นอกจากนี้ยังเป็นการควบคุมดูแลไม่ให้ปริมาณสินเชื่อในระบบเกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วและร้อนแรงมากเกินไป

ทั้งนี้ หากธนาคารพาณิชย์ใดไม่สามารถดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มได้ตามที่กำหนด ธนาคารพาณิชย์นั้นต้องเก็บสะสมเงินกำไรสุทธิบางส่วนหรือทั้งหมดตามวิธีที่ ธปท. กำหนด โดยจำกัดวิธีการจัดสรรกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์นั้น เช่น การจ่ายเงินปันผล การจ่ายโบนัสพนักงาน และการซื้อหุ้นคืน เป็นต้น

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 เป็นต้นมา ธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ได้ใช้หลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนตาม Basel III โดยใช้วิธีมาตรฐาน (Standardized Approach) ตามเกณฑ์ของ ธปท. ในการวัดความเสี่ยงของเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับธุรกรรมในฐานะบัญชีเพื่อการค้า และความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ในขณะที่ธนาคารยังคงบริหาร ติดตาม ผล และรายงานฐานะของเงินกองทุนผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน (ICAAP) ตลอดจนการจัดทำประมาณการความต้องการเงินกองทุนในอนาคต และการทดสอบภาวะวิกฤต รวมถึงยังได้มีการกำหนดเป้าหมายอัตราส่วนเงินกองทุนในรายงาน ICAAP เพื่อสะท้อนเป้าหมายของเงินกองทุนต่อระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ และมีการจัดส่งรายงานให้แก่ ธปท. เป็นประจำ ในเดือนมีนาคมของทุกปี นอกจากนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมบทบาทของนักลงทุนและกลไกตลาด ธนาคารยังมีการเปิดเผยข้อมูลความ

เพียงพอของเงินกองทุน ปริมาณความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญตามหลักเกณฑ์ Pillar III ของ ธปท. ทั้งในส่วน of ธนาคารถือและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารทุกครึ่งปี

สถานะเงินกองทุนของธนาคาร ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2562 ธนาคารมียอดเงินกองทุนภายใต้ หลักเกณฑ์ Basel III ทั้งสิ้น 340 พันล้านบาท (ร้อยละ 16.5 ของสินทรัพย์เสี่ยง) ประกอบด้วย เงินกองทุนชั้น ที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 317 พันล้านบาท (ร้อยละ 15.4 ของสินทรัพย์ เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สอง จำนวน 22 พันล้านบาท (ร้อยละ 1.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) สำหรับกลุ่มธุรกิจ การเงิน มียอดเงินกองทุนรวมทั้งสิ้น จำนวน 375 พันล้านบาท (ร้อยละ 18.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง) โดย นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง จำนวน 353 พันล้านบาท (ร้อยละ 17.0 ของสินทรัพย์เสี่ยง) และเงินกองทุนชั้นที่สอง จำนวน 23 พันล้านบาท (ร้อยละ 1.1 ของสินทรัพย์เสี่ยง)

ทั้งนี้ เงินกองทุนชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่งของธนาคาร เพิ่มขึ้นอย่างมี นัยสำคัญจากปีก่อนหน้า ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการขายบริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และการจัดสรรกำไรสุทธิระหว่างงวด ในขณะที่เงินกองทุนชั้นที่สองลดลงจากปีก่อนหน้าเนื่องจากการไถ่ ถอนหุ้นกู้ด้อยสิทธิที่นับเป็นเงินกองทุนชั้นที่สองก่อนครบกำหนด จำนวน 20,000 ล้านบาท ในเดือน กันยายน 2562

อนึ่ง หากพิจารณาผลกำไรสำหรับงวดครึ่งปีหลังของปี 2562 ธนาคารจะมีอัตราส่วนเงินกองทุน ชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 18.2 และสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงิน จะมีอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่หนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ/เงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 18.1

ธนาคารเชื่อมั่นว่าสถานะของเงินกองทุนในปัจจุบันซึ่งอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งและสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ที่กฎหมายกำหนด ทั้งเกณฑ์ปัจจุบันและที่กำลังจะประกาศใช้ในอนาคต ประกอบกับการที่ธนาคารมีการ ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญอยู่ในระดับสูง จะช่วยให้ธนาคารสามารถรองรับผลกระทบเชิงลบหากมีเหตุการณ์ที่ ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับธนาคารและเศรษฐกิจของประเทศไทย นอกจากนี้ ด้วยฐานะเงินกองทุนที่แข็งแกร่งก็ยัง ช่วยเหลือธนาคารสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างคล่องตัวและพร้อมสำหรับการเติบโตอย่างทันทั่วทั้งที่หากมี โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้นในอนาคต

### ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น

ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้นอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่คาดจากการลงทุน โดยผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นอยู่ในรูปของเงินปันผลและ/หรือกำไรส่วนเกินทุน สำหรับเงินปันผลเป็นผล โดยตรงจากผลประกอบการของธนาคาร หากธนาคารรายงานผลประกอบการที่ดี ผู้ถือหุ้นควรจะคาดได้ว่า จะได้รับเงินปันผลตามที่ได้กำหนดในนโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคารในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิตามงบการเงินรวม ซึ่งเป็นนโยบายการจ่ายเงินปันผลใหม่ตามการประชุมคณะกรรมการ ธนาคาร เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2563 ส่วนกำไรส่วนเกินทุนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเพียงประการเดียว คือ ราคาหุ้น ของธนาคาร ซึ่งเป็นผลจากหลายปัจจัย เช่น ผลการดำเนินงานของธนาคาร แนวโน้มเศรษฐกิจทั้งในและ



ต่างประเทศ แนวโน้มเสถียรภาพทางการเงินในประเทศ กระแสเงินทุนจากต่างประเทศทั้งกระแสเงินทุนไหลเข้าและกระแสเงินทุนไหลออก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคาร

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

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

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 1. สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 การเปลี่ยนแปลงของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิมีดังนี้

	(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	2562	2561
ที่ดิน	18,368	18,489
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	29,181	29,369
อุปกรณ์	19,205	20,027
อื่น ๆ	782	443
รวม	67,536	68,328
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(26,473)	(24,809)
ค่าเพื่อการด้อยค่า	(286)	(313)
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ</b>	<b>40,777</b>	<b>43,206</b>

##### สัญญาเช่าดำเนินงาน

##### สัญญาเช่าจากผู้เช่า

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าพื้นที่ทำการสาขา เคาเตอร์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ พื้นที่ติดตั้งตู้เอทีเอ็ม รถยนต์ อุปกรณ์สำนักงาน ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานหลายสัญญา สัญญาเช่าดังกล่าวมีระยะเวลาเช่าโดยเฉลี่ยประมาณ 5 ปี โดยมีสิทธิต่อสัญญาเช่าเมื่อสิ้นสุดอายุสัญญา

ค่าเช่าที่จ่ายให้ผู้ให้เช่าจะปรับปรุงตามอัตราค่าเช่าตลาดอย่างสม่ำเสมอ และธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้รับประโยชน์จากมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์ที่เช่าดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าความเสี่ยงและผลตอบแทนทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดของสินทรัพย์ที่เช่ายังคงเป็นของผู้ให้เช่า

##### (ก) จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 และ 2561 จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตทั้งสิ้นภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานที่ยกเลิกไม่ได้มีดังนี้

		(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)	ระยะเวลา	2562	2561
ที่ดินและ/หรืออาคาร	ภายใน 1 ปี	2,051	2,320
	1-5 ปี	990	1,388
	5 ปีขึ้นไป	139	163
อุปกรณ์สำนักงาน	ภายใน 1 ปี	177	101
	1-5 ปี	0	9
รถยนต์	ภายใน 1 ปี	268	299
	1-5 ปี	281	539
รวม		3,906	4,819

## (ข) รับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

		(ล้านบาท)	
(งบการเงินรวม)		2562	2561
ค่าเช่าจ่าย		6,129	5,456

## 2. เงินให้สินเชื่อ

ณ 31 ธันวาคม 2562 เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมดอกเบี้ยค้างรับ) มีจำนวน 2,113,787 ล้านบาท ลดลง 26,774 ล้านบาท (ร้อยละ -1.3) จากสิ้นปี 2561

## นโยบายการจัดชั้นสินทรัพย์

ตามที่พระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ. 2558 มีผลบังคับใช้ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2559 นี้ โดยพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวกำหนดให้ผู้ให้หลักประกันซึ่งอาจเป็นผู้หรือผู้ค้ำประกัน (ทั้งที่เป็นบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล) สามารถนำทรัพย์สินที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจมาใช้เป็นหลักประกันการชำระหนี้ โดยผู้ให้หลักประกันไม่ต้องส่งมอบทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันแก่ผู้รับหลักประกันนั้น

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

## สินทรัพย์จัดชั้นของธนาคาร

- สินเชื่อโดยคุณภาพ (Gross Non-Performing Loans) – เงินให้สินเชื่อโดยคุณภาพซึ่งประกอบด้วยเงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน จัดชั้นสงสัย จัดชั้นสงสัยจะสูญ จากงบการเงินรวมโดยรวม

ถึงรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน สินเชื่อด้อยคุณภาพดังกล่าว ณ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวน 85,212 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.4 ของเงินให้สินเชื่อ เพิ่มขึ้น 14,823 ล้านบาทจากปี 2561 ที่มีจำนวน 70,389 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.9

- ลูกหนี้เงินให้สินเชื่อจัดชั้น - ซึ่งแบ่งตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วยเงินให้สินเชื่อรวมดอกเบี้ยค้างรับ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ\*

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	2562	2561
ลูกหนี้จัดชั้นปกติ	1,966,438	2,019,500
ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	64,996	53,968
ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	36,234	23,034
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย	17,821	13,246
ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ	31,244	34,147
<b>รวม</b>	<b>2,116,733</b>	<b>2,143,895</b>

\* สรุทธจากรายได้รอดัดบัญชี

- สินทรัพย์จัดชั้น – สินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์จัดชั้นตามแนวทางที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ เงินให้สินเชื่อสถาบันการเงินและดอกเบี้ยค้างรับ เงินลงทุน ทรัพย์สินรอการขาย และสินทรัพย์อื่น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### สินทรัพย์จัดชั้น

(ล้านบาท)

(งบการเงินรวม)	2562	2561
สินทรัพย์จัดชั้นปกติ	2,352,271	2,347,064
สินทรัพย์จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	65,081	53,973
สินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	36,253	23,037
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัย	17,839	13,251
สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญ	33,397	39,809
<b>รวม</b>	<b>2,504,841</b>	<b>2,477,134</b>

**หลักเกณฑ์การตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ**

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเป็นประมาณการส่วนสูญเสียที่คาดว่าจะเกิดจากสินเชื่อและรายการที่เกี่ยวข้อง ณ วันที่รายงาน ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขั้นต่ำได้ตั้งตามเกณฑ์ของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เกณฑ์ดังกล่าวกำหนดให้ธนาคารจัดชั้นเงินให้สินเชื่อทั้งหมดโดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท และมีการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับสินเชื่อแต่ละชั้นในอัตราที่กำหนดไว้โดยธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับราคาสูงสุดของหลักประกันที่จะนำมาใช้ในการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

นอกจากนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยยังได้กำหนดให้ธนาคารต้องมีการสอบทานคุณภาพของเงินให้สินเชื่ออย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ธนาคารและบริษัทย่อยที่เป็นสถาบันการเงินจะต้องรายงานผลของการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประจำ

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

ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญที่สำรองประจำปีรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน หนี้สูญที่ได้รับคืนแสดงยอดสุทธิกับค่าใช้จ่ายหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญในกำไรหรือขาดทุน

การตัดจ่ายลูกหนี้เป็นหนี้สูญนำไปลดค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ธนาคารพิจารณาตัดหนี้สูญออกจากบัญชี สำหรับลูกหนี้ที่ธนาคารได้ติดตามทวงถามจนถึงที่สุดแล้วแต่ไม่ได้รับการชำระหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามประกาศและหนังสือชักชวนความเข้าใจของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การตัดลูกหนี้ออกจากบัญชี

<b>ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ</b>	<b>(ล้านบาท)</b>	
(งบการเงินรวม)	2562	2561
ณ วันที่ 1 มกราคม	99,405	85,699
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	39,136	27,051
หนี้สูญตัดบัญชี	(27,779)	(13,602)
อื่น ๆ	388	257
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>111,150</b>	<b>99,405</b>

ค่าเพื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้			(ล้านบาท)
(งบการเงินรวม)		2562	2561
ณ วันที่ 1 มกราคม		3,868	4,291
(ลดลง) เพิ่มขึ้นระหว่างปี		(746)	(423)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม		3,122	3,868

เงินให้สินเชื่อจำแนกตามประเภทการจัดชั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 (รวมดอกเบี้ยค้างรับ)							
(ล้านบาท)							
(งบการเงินรวม)	แบบรายสินเชื่อ				แบบรายกลุ่ม		
	(สินเชื่อทั้งหมดยกเว้นลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน)				(ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าการเงิน)		
	อัตราที่ใช้ใน						
	ยอดสุทธิที่ใช้ใน		การตั้งค่าเผื่อ		เงินให้สินเชื่อและ		ค่าเผื่อหนี้
	เงินให้สินเชื่อและ	การตั้งค่าเผื่อนี้	หนี้สงสัยจะสูญ	สงสัยจะ	เงินให้สินเชื่อและ	ค่าเผื่อนี้	
	ดอกเบี้ยค้างรับ	สงสัยจะสูญ	(ร้อยละ)	สูญ***	ดอกเบี้ยค้างรับ	สงสัยจะสูญ***	รวม
เงินสำรองขึ้นตามเกณฑ์ ธปท.							
- จัดชั้นปกติ	1,768,195	1,734,439 *	1	17,334	198,243	3,069	20,403
- จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	49,103	48,122 *	2	965	15,893	3,075	4,040
- จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	34,389	18,717 **	100	18,717	1,845	901	19,618
- จัดชั้นสงสัย	16,842	5,898 **	100	5,898	979	455	6,353
- จัดชั้นสงสัยจะสูญ	29,054	15,717 **	100	15,717	2,190	1046	16,763
รวม	1,897,583	1,822,893		58,631	219,150	8,546	67,177
เงินสำรองส่วนที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ธปท.							43,973
รวม							111,150

\* สุทธิจากมูลค่าหลักประกันที่เป็นเงินสดและรายการใกล้เคียงเงินสด

\*\* สุทธิจากมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้หรือจากการจำหน่ายหลักประกัน

\*\*\* ไม่รวมค่าเพื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา

### ความเสี่ยงพอของการตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์ขั้นต่ำของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในปี 2562 ธนาคารได้ตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญจำนวน 36,211 ล้านบาท (ร้อยละ 1.70 ของสินเชื่อรวม) ซึ่งจำนวน 9,100 ล้านบาท เป็นสำรองที่ตั้งเพิ่มขึ้นจากระดับสำรองปกติจำนวน 27,111 ล้านบาท (ร้อยละ 1.27 ของสินเชื่อรวม) ในปี 2562 เพื่อใช้รองรับกับเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในอนาคตท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งนี้ ระดับสำรองปกติที่ร้อยละ 1.27 ของสินเชื่อรวมสูงกว่าร้อยละ 1.15 ในปี 2561 เป็นผลมาจากการเติบโตของเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง

**นโยบายการรับรู้อยู่ภายใต้ 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 2562 การเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินรอการขายสุทธิมีดังนี้

	(ล้านบาท)			
(งบการเงินรวม)	ยอดต้นปี	เพิ่มขึ้น/โอนเข้า	จำหน่าย/โอนออก	ยอดปลายปี
ทรัพย์สินที่ได้จากการชำระหนี้				
อสังหาริมทรัพย์	11,690	4,419	(955)	15,154
สังหาริมทรัพย์	630	6,701	(6,647)	684
รวม	12,320	11,120	(7,602)	15,838
อื่น ๆ	1,689	1,231	(1,680)	1,240
รวมทรัพย์สินรอการขาย	14,009	12,351	(9,282)	17,078
หัก ค่าเผื่อการด้อยค่า	(559)	(210)	333	(436)
รวมทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	13,450	12,141	(8,949)	16,642

#### 4. เงินลงทุน

ธนาคารได้จัดประเภทเงินลงทุนเป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค่า หลักทรัพย์เพื่อขาย หลักทรัพย์ที่จะถือจนครบกำหนด เงินลงทุนทั่วไปและเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยธนาคารแยกแสดงรายการในงบแสดงฐานะการเงินเป็นเงินลงทุน และเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดที่ซื้อมาโดยมีความตั้งใจที่จะถือไว้เป็นระยะเวลาด้านเพื่อหากำไรจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์จัดประเภทเป็นหลักทรัพย์เพื่อค่าซึ่งแสดงในมูลค่ายุติธรรม การเปลี่ยนแปลงของมูลค่ายุติธรรมบันทึกเป็นกำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค่าในกำไรหรือขาดทุน รายได้ดอกเบี้ยรับของหลักทรัพย์เพื่อค่าบันทึกตามเกณฑ์คงค้าง

ตราสารหนี้และตราสารทุนซึ่งเป็นหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด นอกเหนือจากที่ถือไว้เพื่อค่าหรือตั้งใจถือไว้จนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนเพื่อขาย ซึ่งแสดงตามมูลค่ายุติธรรมโดยกำไรหรือขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นแสดงเป็นส่วนหนึ่งของส่วนของเจ้าของจนกว่าหลักทรัพย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงหรือขายไป ตราสารหนี้ซึ่งธนาคารตั้งใจและสามารถถือจนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงในราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเพื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนส่วนของเจ้าของโดยตรงเข้ากำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี้ย จะต้องบันทึกดอกเบี้ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

ตราสารทุนซึ่งไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงในราคาทุนสุทธิจากค่าเพื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินสำหรับหลักทรัพย์เพื่อค่าและหลักทรัพย์เพื่อขายจะใช้ราคาเสนอซื้อ ณ วันที่รายงาน

เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในงบการเงินเฉพาะธนาคารบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีราคาทุนสุทธิจากค่าเพื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

เงินลงทุนในบริษัทร่วมในงบการเงินรวมบันทึกบัญชีโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

ในกรณีที่หลักทรัพย์เกิดการด้อยค่า ผลขาดทุนจากการด้อยค่าจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

การจำหน่ายเงินลงทุน

เมื่อมีการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างจำนวนเงินสุทธิที่ได้รับและมูลค่าตามบัญชีและรวมถึงกำไรหรือขาดทุนสะสมจากการตีราคาหลักทรัพย์ที่เกี่ยวข้องที่เคยบันทึกในส่วนส่วนของเจ้าของ จะถูกบันทึกในกำไรหรือขาดทุน



ในกรณีที่ธนาคารและบริษัทย่อยจำหน่ายบางส่วนของเงินลงทุนที่ถืออยู่ การคำนวณต้นทุนสำหรับเงินลงทุนที่จำหน่ายไปและเงินลงทุนที่ยังถืออยู่ใช้วิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปรับใช้กับมูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนที่เหลืออยู่ทั้งหมด

#### การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์

ตราสารหนี้ซึ่งธนาคารตั้งใจและสามารถถือจนครบกำหนดจัดประเภทเป็นเงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด ซึ่งแสดงในราคาทุนตัดจำหน่ายสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี) ส่วนผลขาดทุนจากการด้อยค่าและผลต่างจากการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน เมื่อมีการตัดจำหน่ายเงินลงทุน จะรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนสะสมที่เคยบันทึกในส่วนของผู้ขายโดยตรงเข้ากำไรหรือขาดทุน ในกรณีที่เงินลงทุนประเภทที่มีดอกเบี๋ย จะต้องบันทึกดอกเบี๋ยในกำไรหรือขาดทุนโดยวิธีอัตราดอกเบี๋ยที่แท้จริง

ตราสารทุนซึ่งไม่ใช่หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาดและที่ไม่ใช่บริษัทย่อยและบริษัทร่วม ถูกจัดประเภทเป็นเงินลงทุนทั่วไปซึ่งแสดงในราคาทุนสุทธิจากค่าเผื่อการด้อยค่า (ถ้ามี)

การตั้งสำรองเผื่อการด้อยค่าของหลักทรัพย์: พิจารณาตามหลักเกณฑ์การด้อยค่าของหลักทรัพย์ตามมาตรฐานบัญชี ณ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารตั้งสำรองเงินลงทุนหลักทรัพย์ตราสารทุนและตราสารหนี้รวมทั้งสิ้น 235 ล้านบาท (งบการเงินรวม) ซึ่งธนาคารเชื่อว่าเป็นระดับที่เพียงพอ

#### นโยบายการลงทุนของธนาคาร

การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทต่าง ๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 แบ่งการบริหารจัดการการลงทุน ออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

##### การลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ธนาคารจัดตั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินด้วยวัตถุประสงค์ในการเน้นการลงทุนระยะยาวในธุรกิจการเงิน และธุรกิจที่ให้บริการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารสนับสนุนให้บริษัทภายในกลุ่มฯ มีการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดของกลุ่มฯ และเพื่อให้ธนาคารเป็นธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด

##### นโยบายการลงทุนของธนาคารในกลุ่มธุรกิจอื่น

การลงทุนในธุรกิจนอกกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารมีเป้าหมายที่จะสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปแบบของเงินปันผล หรือการทำกำไรจากขายหลักทรัพย์ในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้าของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารมีนโยบายการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการเงินเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสนองความต้องการของลูกค้าธนาคาร

**การควบคุมดูแลการลงทุนและการบริหารความเสี่ยงจากการลงทุน**

ธนาคารกำกับดูแลการลงทุนครอบคลุมทั้งในด้านการกำหนดนโยบายและการดำเนินการ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงทั้งในภาพรวมและรายบริษัท โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ธนาคารยังส่งผู้บริหารเข้าเป็นกรรมการในทุกบริษัทที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และบางบริษัทในกลุ่มธุรกิจอื่นที่ธนาคารลงทุน เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความคาดหวังของธนาคาร

**การผูกพันในทรัพย์สินของธนาคาร**

-ไม่มีภาระผูกพัน-

**ที่ดินและอาคาร**

ธนาคารมีที่ดินและอาคารซึ่งใช้เป็นที่ตั้งสำนักงาน และสาขาเพื่อดำเนินธุรกิจ โดยไม่ติดภาระจำนอง และจำนำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ดังนี้

รายการ	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่า (ล้านบาท)
ที่ดิน	เป็นเจ้าของ	18,368
อาคาร	เป็นเจ้าของ	29,181

**5. ข้อพิพาททางกฎหมาย**

ธนาคารไม่มีคดีข้อพิพาทซึ่งยังไม่สิ้นสุดและอาจกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของธนาคารที่มีจำนวนทุนทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนผู้ถือหุ้นสุทธิตามงบการเงิน ณ วันสิ้นปีบัญชี 2562

## 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

ศูนย์บริการลูกค้า 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

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

Senior Unsecured Notes

Deutsche Bank Luxembourg S.A.

USD 500 million 3.90% due February 2024

2 Boulevard Konrad Adenauer

L-1115 Luxembourg

Luxembourg

Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank Luxembourg S.A
USD 500 million 4.40% due February 2029	2 Boulevard Konrad Adenauer
	L-1115 Luxembourg
	Luxembourg

**Fiscal Agent**

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

Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch
USD 500 million 3.90% due February 2024	Level 52, International Commerce Centre
	1 Austin Road West, Kowloon
	Hong Kong

Senior Unsecured Notes	Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch
USD 500 million 4.40% due February 2029	Level 52, International Commerce Centre
	1 Austin Road West, Kowloon
	Hong Kong

**ผู้สอบบัญชี**

นางวิไล บุรณกิตติโสภณ  
หรือ นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ  
หรือ นางสาวพรรณทิพย์ กุลสันติธำรงค์

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาคไทย สอบบัญชี จำกัด

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

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 3920  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4068  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4208

ข้อมูลเพิ่มเติม

ในปี 2562 ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เปรียบเทียบปรับธนาคาร ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 มาตรา 60 และมาตรา 71 จำนวนเงินทั้งสิ้น 5,007,500 บาท กรณีการจัดชั้นและรายงานไม่ถูกต้องของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและกรณีการส่งรายงานชุดข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของเงินให้สินเชื่อ (DS\_LMS) แก่ธปท. ไม่ถูกต้อง โดยธนาคารได้ทำการแก้ไขและปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว

ในระหว่างปี 2560-2561 ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เปรียบเทียบปรับธนาคารตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 มาตรา 36 จำนวน 1 ครั้งเป็นเงิน 3,210,000 บาท และมาตรา 46 จำนวน 1 ครั้งเป็นเงิน 2,805,000 บาท และเปรียบเทียบปรับจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตามมาตรา 247 จำนวน 2 ครั้งเป็นเงิน 220,000 บาท

การลงทุนของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในบริษัทอื่น

ณ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทที่ธนาคารถือหุ้นทางตรงและทางอ้อม ดังต่อไปนี้ 10 ขึ้นไป ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด มีดังต่อไปนี้

ลำดับที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนการถือหุ้น*
1	<b>ธนาคารกัมพูชาพาณิชย์</b> 26 Monivong Rd., Sangkat Phsar Thmei 2, Khan Daun Penh, Phnom Penh, Kingdom of Cambodia โทร. 001-855 (23) 426-145, 213-601-2 โทรสาร 001-855 (23) 426-116	ธนาคารพาณิชย์	หุ้นสามัญ	750,000	750,000	100.00%
2	<b>บริษัท บริหารสินทรัพย์ รัชโยธิน จำกัด</b> เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-2477 โทรสาร 0-2544-2165	บริษัทบริหารสินทรัพย์	หุ้นสามัญ	2,500,000	2,500,000	100.00%
3	<b>บริษัท เอสซีบี อบาคัส จำกัด</b> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า อาคาร 3 ชั้น 22 เลขที่ 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2544-6566	วิเคราะห์ข้อมูลและการให้สินเชื่อ	หุ้นสามัญ	25,000,000	24,999,997	100.00%
4	<b>บริษัท หลักทรัพย์ไทยพาณิชย์ จำกัด</b> 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%
5	<b>บริษัท ดิจิทัล เวเนเจอร์ส จำกัด <sup>(2)</sup></b> 2525 อาคารเอฟวายไอ เซ็นเตอร์ (อาคาร2) ชั้น 10 ห้องเลขที่ 2/1001-1002 ถนนพระรามที่ 4 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทร. 02-061-6166	เทคโนโลยีทางการเงินและธุรกิจเงินร่วมลงทุน	หุ้นสามัญ	4,000,000	4,000,000	100.00%
6	<b>บริษัท ไทยพาณิชย์ โพรเทค จำกัด</b> อาคารเอสซี ทาวเวอร์ ชั้น 23, 25 เลขที่ 418 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2037-7899	นายหน้าประกันวินาศภัย	หุ้นสามัญ	200,000	199,997	100.00%

ลำดับที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนการถือหุ้น*
7	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%
8	บริษัทหลักทรัพย์ ไทยพาณิชย์ จูเลียส แบร์ จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ (สำนักงานใหญ่) เลขที่ 9 ชั้น แอลบี ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0-2098-9999	บริษัทหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	180,000,000	107,999,999	60.00%
9	SCB-JULIUS BAER (SINGAPORE) PTE.LTD. <sup>(2)</sup> 9 Straits View, #08-10A, Marina One West Tower, Singapore 018937 โทร. (65) 6973-2020	บริษัทหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	8,000,000	8,000,000	100.00%
10	บริษัท ไทยพาณิชย์พลัส จำกัด อาคารจี ทาวเวอร์ แกรนด์ พระราม 9 ชั้น 12, 14 เลขที่ 9 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 0-2792-3900 โทรสาร 0-2128-4711	ให้บริการเรียกเก็บหนี้	หุ้นสามัญ	100,000	100,000	100.00%
11	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%
12	บริษัท มหิธร จำกัด <sup>(1)</sup> 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%
13	บริษัท ส.อ.ก จำกัด (มหาชน) <sup>(3)</sup> 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%
14	บริษัท สยามแซฟไฟร์แอนด์เจเวลรี่ จำกัด <sup>(2) (3)</sup> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 21 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	บริการสื่อสารผ่านดาวเทียม	หุ้นสามัญ	11,250,000	9,182,012	81.62%
15	บริษัท สยาม เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด <sup>(1) (3)</sup> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 1 เวสต์ เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	ที่ปรึกษาและวางระบบสารสนเทศ	หุ้นสามัญ	3,000,000	2,249,993	75.00%
16	บริษัท สหวิริยาสติอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) <sup>(1)</sup> อาคารประกายวิทย์ 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%
17	บริษัท สยาม มีเดีย แอนด์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด <sup>(3)</sup> อาคารไทยพาณิชย์ ปาร์ค พลาซ่า ทาวเวอร์ 2 เวสต์ ชั้น 17-22 เลขที่ 18 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	ธุรกิจด้านลงทุน	หุ้นสามัญ	7,000,000	2,333,800	33.34%

ลำดับที่	ชื่อธุรกิจ/สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	ประเภทหุ้น	จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนการถือหุ้น*
18	บริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด 5/13 หมู่ที่ 3 ชั้น 4 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลคลองเกลือ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทร. 0-2264-0883-7 โทรสาร 0-2264-0888	บริการแพลตฟอร์ม Blockchain	หุ้นสามัญ	53,000,000	11,750,000	22.17%
19	บริษัท เนชั่นเนลไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด 5/13 หมู่ที่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลคลองเกลือ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทร. 0-2558-7555 โทรสาร 0-2558-7566	บริการระบบ การชำระเงิน	หุ้นสามัญ	500,000	94,950	18.99%
20	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%
21	บริษัท ไทยยู.เอส.เอส.เออร์ จำกัด <sup>(๑)</sup> 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%
22	บริษัท นวดี 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%
23	บริษัท นันทวัน จำกัด อาคารนันทวัน ชั้น 11 เลขที่ 161 ซอยมหาดเล็กหลวง 3 ถนนราชดำริ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทร. 0-2252-5200 โทรสาร 0-2252-5381	รับเหมาก่อสร้าง	หุ้นสามัญ	20,000	2,000	10.00%

หมายเหตุ

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

\*\* อยู่ระหว่างการเรียกชำระเงินทุน

- (1) บริษัทที่ลงทุนโดยธนาคารและบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
- (2) บริษัทที่ลงทุนโดยบริษัทที่ธนาคารถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
- (3) บริษัทหยุดดำเนินการ, จัดทะเบียนเลิกบริษัท หรืออยู่ระหว่างชำระบัญชี
- (4) การลงทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้