

ส่วนที่ 1  
การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### ประวัติความเป็นมาของบริษัท

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2488 ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 5 ล้านบาท บริการของธนาคารเมื่อเริ่มก่อตั้งคือ การรับฝากเงินและให้ดอกเบี้ยแก่ประชาชนรวมทั้งการให้กู้ยืมเพื่อประกอบธุรกิจ โดยคิดดอกเบี้ยตามความเหมาะสม ธนาคารได้นำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเริ่มเข้าทำการซื้อขายเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2519 และได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อ พ.ศ. 2536

### วิสัยทัศน์

ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่สร้างความยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

### ภารกิจ

ธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นที่จะผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ในการสร้างอย่างยั่งยืน บริการทางการเงินที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

### ค่านิยมหลัก

- การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทั้งองค์กร
- ความเป็นมืออาชีพ
- การริเริ่มสิ่งใหม่

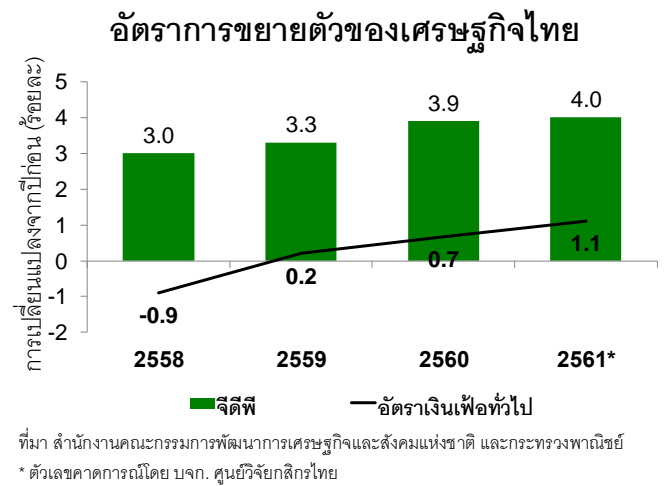
### ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน

#### 1. ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2560 และแนวโน้มในปี 2561

เศรษฐกิจโลกสามารถรักษาระดับการขยายตัวไว้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดปี 2560 ที่ผ่านมา โดยสัญญาณเชิงบวกทยอยเกิดขึ้นทั้งในกลุ่มเศรษฐกิจแกนหลักของโลก อาทิ สหรัฐอเมริกา ยุโรป จีน ตลอดจนกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ในเอเชีย รวมถึงประเทศไทย โดยทิศทางดังกล่าวสอดคล้องกับมุมมองของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่ปรับบททวนตัวเลขคาดการณ์อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2560 ขึ้นมาที่ร้อยละ 3.7 พร้อมกับประเมินว่าเศรษฐกิจโลกจะยังมีแนวโน้มเติบโตได้ดีต่อเนื่องที่ระดับประมาณร้อยละ 3.9 ในปี 2561

การฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจหลายประเทศทั่วโลกในปี 2561 คงเกิดขึ้นควบคู่ไปกับแรงกดดันเงินเฟ้อที่ทยอยปรับสูงขึ้น จากปัจจัยหนุนด้านสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลกที่เพิ่มขึ้น และน่าจะทำให้กรอบราคาน้ำมันเฉลี่ยในปีนี้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่าปีก่อนหน้า ซึ่งทิศทางดังกล่าวอาจมีผลต่อแนวทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางหลายแห่งทั่วโลก โดยในส่วนของธนาคารกลางสหรัฐฯ นั้น ยังคงเข้มงวดนโยบายการเงินด้วยการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายและปรับลดงบดุลลง ขณะที่ธนาคารกลางยุโรปและธนาคารกลางญี่ปุ่นอาจพิจารณาช่วงเวลาที่เหมาะสมต่อการทยอยลดหรือยกเลิกมาตรการผ่อนคลายทางการเงินบางส่วนลง ส่วนธนาคารกลางของประเทศในเอเชียนั้น บางส่วนได้เริ่มปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายตั้งแต่ปลายปี 2560 เพื่อชะลอแรงกดดันเงินเฟ้อ

สำหรับทิศทางเศรษฐกิจไทยในปี 2561 คาดว่า จะขยายตัวได้ต่อเนื่องที่ร้อยละ 4.0 โดยมีแรงขับเคลื่อนจากการลงทุนภาครัฐและเอกชนเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยมีเงินเบิกจ่ายการลงทุนภาครัฐที่อยู่ในแผนการดำเนินงาน ปี 2561 จะทยอยเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจในไตรมาสที่ 2 ในขณะที่บรรยากาศการลงทุนของเอกชน น่าจะทยอยปรับตัวดีขึ้น ตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจในภาพรวม สำหรับแรงส่งจากการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวในปีนั้น แม้ยังมีบทบาทสำคัญ แต่อัตราการเติบโตอาจจะลดลงกว่าปีก่อนเนื่องจากผลของฐานที่สูงในปีก่อนหน้า



อย่างไรก็ดี คงต้องติดตามความคืบหน้าของการเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐ และสถานการณ์ตลาดเงินตลาดทุนทั่วโลกที่อาจผันผวนในบางขณะอย่างใกล้ชิด สำหรับแนวโน้มเงินเฟ้อในปี 2561 ของไทยนั้นคาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 1.1 สูงขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับระดับร้อยละ 0.7 ในปี 2560 ที่ผ่านมา โดยเป็นผลมาจากทิศทางราคาสินค้าในประเทศที่น่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้นตามแนวโน้มราคาน้ำมันในตลาดโลก อย่างไรก็ตาม ในด้านทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น คาดว่าอัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทยจะทรงตัวอยู่ที่ระดับร้อยละ 1.50 ในช่วงเวลาส่วนใหญ่ของปี 2561 เพื่อช่วยสนับสนุนการฟื้นตัวของกิจกรรมเศรษฐกิจภายในประเทศ

## 2. ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

### • ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์และการแข่งขัน

ภาพรวมผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 2560 ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีกำไรสุทธิลดลงเมื่อเทียบกับปี 2559 โดยธนาคารพาณิชย์หลายแห่งมีค่าใช้จ่ายในการกันสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น ประกอบกับการลงทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อปรับองค์กรและธุรกิจเข้าสู่ยุคดิจิทัล ด้านรายได้จากการดำเนินงานในปี 2560 นั้น ธนาคารพาณิชย์ในภาพรวมยังสามารถบริหารต้นทุนเพื่อประคองอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) ไว้ แม้จะถูกกดดันจากคุณภาพของสินเชื่อลูกค้าบางกลุ่มที่ด้อยลง และการขยายตัวของสินเชื่อบางประเภทที่ยังอยู่ในกรอบจำกัดตามทิศทางการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ยังไม่กระจายตัวทั่วถึง นอกจากนี้ รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิของระบบธนาคารพาณิชย์ ยังมีทิศทางเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เงินให้สินเชื่อสุทธิของธนาคารพาณิชย์ไทย 14 แห่ง ขยายตัวร้อยละ 4.33 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน เพิ่มขึ้นจากที่ขยายตัวร้อยละ 1.26 ณ สิ้นปี 2559 ขณะที่เงินฝากแรงตัวขึ้นมายุ่งที่ร้อยละ 6.51 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อน หลังจากที่เคยเติบโตร้อยละ 1.46 ณ สิ้นปี 2559 โดยธนาคารกสิกรไทย มีสัดส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ สูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 13.30 14.47 และ 14.01 ตามลำดับ ส่วนธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบที่ประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ 19 แห่ง และสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ 11 แห่ง มีส่วนแบ่งตลาดทางด้านสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ ดังนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
กรุงเทพ	2,970,037	16.15	2,252,421	17.37	1,817,136	15.31
กรุงไทย	2,781,740	15.13	2,073,594	15.99	1,748,653	14.74
ไทยพาณิชย์	2,725,632	14.82	2,087,890	16.10	1,931,839	16.28
กสิกรไทย	2,444,824	13.30	1,875,729	14.47	1,662,880	14.01

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อแก่ ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
กรุงศรีอยุธยา	1,999,809	10.88	1,316,705	10.15	1,384,881	11.67
ธนชาต	954,460	5.19	717,807	5.54	645,628	5.44
ทหารไทย	842,976	4.58	611,508	4.72	618,386	5.21
ยูโอบี	516,964	2.81	370,279	2.86	340,023	2.87
ซีไอเอ็มบี ไทย	296,307	1.61	177,703	1.37	195,872	1.65
ทีสโก้	288,316	1.57	181,499	1.40	234,201	1.97
เกียรตินาคิน	245,088	1.33	133,278	1.03	184,342	1.55
แลนด์ แอนด์ เฮาส์	230,396	1.25	143,742	1.11	150,618	1.27
ไอซีบีซี (ไทย)	179,892	0.98	100,350	0.77	101,088	0.85
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	155,373	0.85	56,259	0.43	45,504	0.38
ซูมิโตโม มิตซูบิชิ ทรัสต์ (ไทย)	48,455	0.26	16,862	0.13	36,180	0.30
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ไทย)	45,933	0.25	21,204	0.16	30,455	0.26
ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	45,230	0.25	37,877	0.29	37,515	0.32
เอเอ็นแซด (ไทย)	33,037	0.18	2,414	0.02	8,185	0.07
เมกะสาธกพาณิชย์	20,271	0.11	11,569	0.09	15,576	0.13
<b>รวมธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ</b>	<b>16,824,739</b>	<b>91.50</b>	<b>12,188,691</b>	<b>94.00</b>	<b>11,188,961</b>	<b>94.30</b>
สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ	1,562,055	8.50	778,199	6.00	676,251	5.70
<b>ระบบธนาคารพาณิชย์</b>	<b>18,386,794</b>	<b>100.00</b>	<b>12,966,890</b>	<b>100.00</b>	<b>11,865,212</b>	<b>100.00</b>

ที่มา ธ.พ. 1.1 และ ธ.พ. 1.2 (งบการเงินเฉพาะธนาคาร)

สำหรับแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 ในส่วนของธุรกิจหลักด้านการให้สินเชื่อ นั้น มีโอกาสขยายตัวดีขึ้นจากปี 2560 จากทิศทางการฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่คงจะกระจายตัวดีขึ้นไปยังการลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ดี การแก้ไขปัญหาประเด็นเรื่องคุณภาพหนี้ อาจจะยังต้องใช้ระยะเวลา ซึ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์ในภาพรวมยังคงดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์อาจต้องเตรียมรับมือกับความท้าทายอื่น ๆ ทั้งที่มาจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงกับผู้เล่นที่เป็นธนาคารพาณิชย์และไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ประกอบกับแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) ซึ่งอาจมีผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมต่อการบังคับใช้มาตรฐานบัญชีใหม่ (IFRS 9) ที่จะมีผลในวันที่ 1 มกราคม 2562 และการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานเงินกองทุนตาม Basel III อย่างเต็มรูปแบบในปี 2562 โดยเกณฑ์เหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อการใช้จ่ายในการตั้งสำรอง การคำนวณความเสี่ยง และการดำรงเงินกองทุน ตลอดจนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในระยะถัดไป

#### • ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks)

สำหรับระยะ 3-5 ปีข้างหน้า ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยคงต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจแล้ว ยังจะกระทบต่อแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

**1. ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyberattacks)** ด้วยสถาบันการเงินเป็นองค์กรที่นำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในรูปแบบดิจิทัลแบบกึ่ง เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้นในทุกที่ทุกเวลาทุกอุปกรณ์ (Anytime, Anywhere, Any Device) ขณะเดียวกัน ข้อมูลพฤติกรรมการใช้งานต่าง ๆ เหล่านี้ได้ถูกรวบรวมไว้ในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งถือเสมือนเป็นสินทรัพย์ทางธุรกิจที่สามารถนำไปประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า แต่ก็เป็นปัจจัยที่ดึงดูดความเสี่ยงต่อภัยคุกคามที่มาจากเทคโนโลยีให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยที่ประชุม World Economic Forum จัดภัยคุกคามด้านไซเบอร์เป็น 1 ใน 10 ความเสี่ยงที่มีความสำคัญของโลกติดต่อกันมาตั้งแต่ปี 2557-2561

สำหรับประเทศไทย ศูนย์ประสานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบคอมพิวเตอร์ประเทศไทย (ThaiCERT) ระบุว่า 1 ใน 5 อันดับความเสี่ยงทางไซเบอร์ของไทยในปี 2560 มาจากการโจรกรรมข้อมูล (Data Fraud and Theft) ด้วยรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากขึ้น อันอาจส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายทั้งต่อสถาบันการเงินผู้ให้บริการและลูกค้าผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสถาบันการเงินเป็นกลุ่มที่มีความพร้อมด้านการลงทุนระบบรักษาความปลอดภัยไซเบอร์สูงสุดอันดับแรก โดยมีความพร้อมทั้งด้านความรู้และบุคลากร นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเป็นไปตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ดีภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ควบคู่ไปกับการให้ความรู้ผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่าง ๆ จึงทำให้มั่นใจว่าบริการทางการเงินในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันการเงิน ซึ่งรวมถึงธนาคารพาณิชย์ สามารถรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2. ภาวะการว่างงานและการทำงานต่ำกว่าระดับ (Unemployment and Underemployment)** ภาพรวมอัตราการว่างงานของไทยในปี 2560 ที่รายงานโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากระดับร้อยละ 0.8 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 1.0 ของกำลังแรงงานทั้งสิ้น 37.7 ล้านคน ซึ่งแม้จะเป็นระดับที่ไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียน แต่เนื่องจาก 1 ใน 3 ของผู้ว่างงานเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสัดส่วนดังกล่าวมีแนวโน้มสูงขึ้น จึงสะท้อนปัญหาใน 2 มิติสำคัญ กล่าวคือ การปรับโครงสร้างการผลิตของประเทศไทยที่ยังไม่เกิดขึ้นสมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถจ้างแรงงานที่มีความรู้และมีการศึกษาดีเข้าทำงาน ขณะที่ระบบการศึกษาไทยยังไม่ตอบโจทย์ด้านทักษะของแรงงาน โดยมีสัดส่วนผู้จบสายวิชาการตกว่าสายอาชีพกว่า 2 เท่า ซึ่งนับเป็นการเสียโอกาสทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ ยังมีสัดส่วนผู้ทำงานต่ำกว่าระดับอีกร้อยละ 0.5 ของผู้มีงานทำทั้งสิ้น ที่เป็นกลุ่มผู้ทำงานแต่ยังทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยยังมีเวลาและต้องการที่จะทำงานเพิ่ม อันเป็นโจทย์ที่ท้าทายต่อการเพิ่มศักยภาพให้กับทุนมนุษย์ของประเทศชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมที่ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปี 2564 และจำนวนประชากรเกิดใหม่ที่อยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับบทบาทของเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และเริ่มเข้ามาทดแทนแรงงานในบางระดับ โดยภายใต้บริบทแวดล้อมดังกล่าว อาจมีผลต่อความต้องการบริการทางการเงิน และแนวทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในระยะต่อไป

**3. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)** ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่กระทบเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในประเทศและนอกประเทศในระยะยาว โดยสำหรับประเทศไทยนั้นนอกจากความแปรปรวนของสภาวะอากาศจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตและราคาสินค้าเกษตร อันเป็นแหล่งรายได้ของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ อีกทั้งมีผลผูกพันมาถึงผู้ประกอบการเอสเอ็มอีที่พึ่งพิงการบริโภคในประเทศเป็นหลักแล้ว ปัญหาความแปรปรวนของสภาวะอากาศที่ออกมาในรูปแบบอุทกภัยหรือมรสุมในบางพื้นที่ของประเทศ ยังสร้างความเสียหายต่อทรัพย์สินและคุณภาพชีวิตของครัวเรือนด้วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้บริการด้านการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ให้กับสถาบันการเงิน

### 3. การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน<sup>1</sup>

กฎหมายและกฎหมายที่สำคัญในปี 2560 ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทของธนาคารกสิกรไทยสรุปได้ดังนี้

- **การผ่อนคลายหลักเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน**

ธนาคารแห่งประเทศไทยดำเนินการผ่อนคลายหลักเกณฑ์ภายใต้โครงการปฏิรูปกฎหมายควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศของภาคเอกชน (Ease of Doing Business) โดยออกหนังสือเวียนที่ ผก.ง.(21) ว. 45/2560 เรื่อง การออกประกาศเจ้าพนักงานควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน ที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเงิน

<sup>1</sup> รายละเอียดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี 2560 สามารถดูได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการสำหรับไตรมาสสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2560 วันที่ 30 มิถุนายน 2560 และวันที่ 30 กันยายน 2560

(ฉบับที่ 26) และ ฝก. (21) ว.47/2560 เรื่องการออกประกาศที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมเกี่ยวกับปัจจัยชำระเงินต่างประเทศกับบุคคลที่กำหนด ตามประกาศกระทรวงการคลังเรื่อง คำสั่งรัฐมนตรีให้ไว้แก่นิติบุคคลรับอนุญาต ฉบับที่ 11 โดยสรุปสาระสำคัญดังนี้

1. ยกเลิกแบบการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ โดยธุรกรรมเงินตราต่างประเทศที่มีมูลค่าตั้งแต่ 50,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ให้แจ้งรายการการทำธุรกรรม และให้ธนาคารออกหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมที่มีข้อมูลครบถ้วนตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด มอบให้กับลูกค้า

2. ยกเลิกการประทับตราของธนาคารบนเอกสารแสดงภาระผูกพันที่ลูกค้ายื่นประกอบการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ

3. อนุญาตให้บริษัทและกลุ่มบริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด (Qualified Company) สามารถยื่นขอทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ โดยไม่ต้องแสดงเอกสารหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมต่อธนาคารตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น เพื่อชำระค่าสินค้า บริการ ส่งเงินลงทุนไปต่างประเทศ เป็นต้น

4. ให้บริษัทที่ประสงค์จะเป็น Qualified Company ยื่นขออนุญาตต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ผ่านธนาคารตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน 2560 ถึง 13 พฤษภาคม 2561 โดยจะพิจารณาให้ยื่นขออนุญาตเพิ่มเติมตามความเหมาะสมในภายหลัง

ทั้งนี้ การผ่อนคลายหลักเกณฑ์ดังกล่าว ช่วยลดขั้นตอนและต้นทุนของธนาคารในการจัดทำเอกสารหรือยื่นขออนุญาต และมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ

#### • การผ่อนคลายหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติมาตรการป้องปรามการเก็งกำไรค่าเงินบาท

ธนาคารแห่งประเทศไทยออกหนังสือเวียนที่ ฝก.(21)ว.1759/2560 เรื่อง ผ่อนผันหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติมาตรการป้องปรามการเก็งกำไรค่าเงินบาทกรณีผิคนัดส่งมอบหลักทรัพย์โดยใช้วิธี Pending Settlement เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเป็นไปตามมาตรฐานสากล สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. ผ่อนผันให้ผู้มีถิ่นที่อยู่ต่างประเทศ (Non-resident: NR) ที่ได้รับเงินบาทซึ่งเกี่ยวข้องกับรายการ Pending Settlement ได้แก่ เงินค่าปรับแทนการได้รับมอบหลักทรัพย์ และเงินค่าปรับจากการไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ สามารถดำรงยอดคงค้างบัญชี Non-resident Baht Account for Securities (NRBS) ณ สิ้นวันเกิน 300 ล้านบาท ได้ 1 วันทำการ แต่ไม่เกินจำนวนเงินบาทที่ได้รับ โดยธนาคารต้องเรียกเอกสารประกอบและรายงานต่อธนาคารแห่งประเทศไทยตามเงื่อนไขที่กำหนด

2. ผ่อนผันให้ NR สามารถใช้เงินบาทที่ได้รับจากรายการตามข้อ 1 เป็นฐาน (Underlying) เพื่อทำธุรกรรมซื้อเงินตราต่างประเทศแลกเปลี่ยนบาทที่มีกำหนดส่งมอบในวันรุ่งขึ้น หรือธุรกรรมซื้อเงินตราต่างประเทศแลกเปลี่ยนบาทที่มีกำหนดส่งมอบวันเดียวกันในวันทำการถัดไป

ทั้งนี้ การผ่อนคลายดังกล่าวช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการยอดคงค้างในบัญชีเงินบาทของ NR และช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของธนาคาร โดยธนาคารได้จัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับหลักเกณฑ์ดังกล่าว

#### • พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560

พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560 ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2560 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 เมษายน 2561 ได้รวบรวมบทบัญญัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลระบบการชำระเงินของไทยที่มีอยู่ 3 ประเภท ให้อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายฉบับเดียวกัน โดยมีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแล เพื่อให้มีความเป็นเอกภาพและประสิทธิภาพสอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้ ระบบการชำระเงินและบริการการชำระเงินภายใต้กฎหมายนี้ประกอบด้วย

- (1) ระบบการชำระเงินที่มีความสำคัญ ได้แก่ บริการโอนเงินมูลค่าสูงเพื่อเข้าบัญชีผู้รับเงินที่มีบัญชีต่างธนาคารผ่านระบบบาทเน็ต (Bank of Thailand Automated High-value Transfer Network: BATHNET) และการหักบัญชีเช็คด้วยภาพเช็คและระบบการจัดเก็บภาพเช็ค (Imaged Cheque Clearing and Archive System: ICAS)

- (2) ระบบการชำระเงินภายใต้การกำกับ ได้แก่ รายการเรียกเก็บเช็คระหว่างธนาคาร และการโอนเงินระหว่างธนาคาร ซึ่งใช้บังคับกับองค์กรที่ดูแลการทำธุรกรรมในเรื่องดังกล่าว เช่น บริษัท เนชั่นแนล โอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด และบริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด เป็นต้น
- (3) บริการการชำระเงินภายใต้การกำกับ เช่น บริการบัตรเดบิต บัตรเครดิต บัตรเอทีเอ็ม การโอนเงินด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งใช้บังคับกับธนาคารพาณิชย์ และผู้ประกอบการที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-bank)

ธนาคารกสิกรไทยในฐานะที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจบริการการชำระเงินภายใต้การกำกับตามกฎหมายฉบับนี้ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด โดยธนาคารได้เตรียมความพร้อมในการยื่นคำขออนุญาต และขึ้นทะเบียนต่อธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายและ/หรือที่จะกำหนดขึ้นต่อไปด้วยตลอดจนศึกษาและสื่อความให้ความรู้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับแนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายฉบับนี้ และ/หรือที่จะกำหนดขึ้นต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารจะสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

- **การบังคับใช้มาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ (International Financial Reporting Standards: IFRS)**

ในปี 2560 ธนาคารยังคงดำเนินโครงการ IFRS conversion อย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 และมีความคืบหน้าไปเป็นลำดับ โดยได้ติดตามและผลักดันเรื่องแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับประเทศไทยผ่านชมรม IFRS และสมาคมธนาคารไทย ในส่วนของการจัดการภายในธนาคาร โครงการฯ ได้เร่งพัฒนา ปรับปรุงฐานข้อมูล และออกแบบระบบงานให้รองรับกับข้อกำหนดของมาตรฐานนี้ ซึ่งได้ออกแบบโครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยคำนึงถึงการเชื่อมโยงกับการทำงานของระบบอื่น ๆ และความสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจ

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ธนาคารกสิกรไทยประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาจำนวน 1,026 สาขา และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์สำหรับทำธุรกรรมด้วยตนเอง 11,891 เครื่อง ครอบคลุมทุกพื้นที่และเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศรวม 17 แห่ง ใน 9 ประเทศ มีศูนย์กลางการดำเนินงานและให้บริการที่สำนักงานใหญ่

### โครงสร้างรายได้ธนาคารและบริษัทย่อย

โครงสร้างรายได้ของธนาคารและบริษัทย่อยตามงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2560		ปี 2559		ปี 2558	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>รายได้ดอกเบี้ย</b>						
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	7,011	4.47	5,892	3.84	3,897	2.64
เงินฝาก	1,068	0.68	364	0.24	712	0.48
เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมธุรกรรมตลาดซื้อคืน)	483	0.31	439	0.28	643	0.44
ธุรกรรมตลาดซื้อคืน	5,460	3.48	5,089	3.32	2,542	1.72
เงินลงทุน	16,820	10.72	15,032	9.80	15,173	10.29
เงินลงทุนเพื่อค้า	262	0.17	258	0.17	319	0.22
เงินลงทุนเพื่อขาย	2,719	1.73	2,846	1.85	4,724	3.20
เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด	13,839	8.82	11,928	7.78	10,130	6.87
เงินให้สินเชื่อ	90,434	57.65	89,923	58.62	90,160	61.12
สัญญาเช่าการเงิน	5,059	3.23	5,014	3.27	5,118	3.47
อื่น ๆ	13	0.01	12	0.01	5	0.00
<b>รวมรายได้ดอกเบี้ย</b>	<b>119,337</b>	<b>76.08</b>	<b>115,873</b>	<b>75.54</b>	<b>114,353</b>	<b>77.52</b>
<b>รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย</b>	<b>25,176</b>	<b>16.05</b>	<b>26,195</b>	<b>17.08</b>	<b>29,341</b>	<b>19.89</b>
<b>รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ</b>	<b>94,161</b>	<b>60.03</b>	<b>89,678</b>	<b>58.46</b>	<b>85,012</b>	<b>57.63</b>
<b>รายได้ที่มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย</b>						
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	51,757	33.00	48,631	31.70	46,413	31.46
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	10,451	6.67	9,688	6.32	8,887	6.02
<b>รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ</b>	<b>41,306</b>	<b>26.33</b>	<b>38,943</b>	<b>25.38</b>	<b>37,526</b>	<b>25.44</b>
กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและบริหารตรา						
ต่างประเทศ	8,411	5.35	8,746	5.70	8,887	6.02
ขาดทุนสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วย						
มูลค่ายุติธรรม	(2)	(0.00)	(4)	(0.00)	(6)	(0.00)
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	3,491	2.23	1,588	1.04	785	0.53
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	158	0.10	117	0.08	96	0.06
<b>รายได้เงินปันผล</b>	<b>1,991</b>	<b>1.27</b>	<b>1,609</b>	<b>1.05</b>	<b>1,346</b>	<b>0.91</b>



รายได้เบี้ยประกันภัยรับสุทธิ	99,786	63.62	94,445	61.57	85,380	57.88
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	1,405	0.90	2,462	1.60	1,528	1.04
หัก ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย	93,851	59.83	84,181	54.88	73,039	49.51
รวมรายได้ที่มีโชคเบี้ย	62,695	39.97	63,725	41.54	62,503	42.37
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	156,856	100.00	153,403	100.00	147,515	100.00

## การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

### การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน<sup>1</sup>



ธนาคารได้พิจารณาเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals-SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ จำนวน 17 เป้าหมายหลัก โดยพบว่ามี 9 เป้าหมายหลักที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจตามประเด็นสาระสำคัญของธนาคาร (Material Issues) เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

โดยในปี 2560 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้เสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาทบทวนปรับนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนจาก 15 ประการ เป็น 12 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวนำ โดยเพิ่มประเด็น “การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า” เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และประเด็นสาระสำคัญของธนาคาร ขณะที่ได้นำนโยบายออกในประเด็นการรักษาความเป็นมืออาชีพ การเป็นส่วนหนึ่งในการ

สร้างสรรค์เศรษฐกิจ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมองค์กรในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินงานและค่านิยมหลักของธนาคารได้ครอบคลุมประเด็นดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ ได้รวบรวมประเด็นเรื่องการพัฒนาศักยภาพเยาวชนและส่งเสริมพัฒนานุเคราะห์ด้านการศึกษากับการดำเนินงานสาธิตประโยชน์ร่วมเป็น “การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธิตประโยชน์ต่าง ๆ” โดยมีโครงสร้างการบริหารงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนให้ธนาคารถ่ายทอดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่การปฏิบัติในสายงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และช่วยบูรณาการแผนการดำเนินงานให้เชื่อมโยงสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

<sup>1</sup> รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน ทั้งต่อธนาคารและผู้มีส่วนได้เสีย สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ใน รายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ปี 2560

## นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน



สำหรับนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร 12 ประการ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนี้

### 1. ด้านเศรษฐกิจ

- o การดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- o การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- o การพัฒนาสร้างเสริมต้นนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม
- o การให้ความรู้ทางการเงินกับสาธารณชน
- o การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- o การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า

### 2. ด้านสังคม

- o การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
- o การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
- o การดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
- o การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆ

### 3. ด้านสิ่งแวดล้อม

- o การดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- o การดำเนินนโยบายอนุรักษ์และลดการใช้ทรัพยากร และการลดของเสีย

## การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ (Materiality Assessment)

ธนาคารบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืน โดยกำหนดขั้นตอนการประเมินเป็น 4 ขั้นตอน เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. การระบุประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Identification) โดยรวบรวมประเด็นความยั่งยืนจาก 2 แหล่งที่มา ได้แก่

- ทบทวนประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญในปี 2559
- ศึกษาและพิจารณาเทียบกับประเด็นด้านความยั่งยืนระดับโลก เช่น เกณฑ์ดัชนีการประเมินด้านความยั่งยืน

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) และประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธนาคารต่างๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญตามที่ Sustainability Accounting Standard Board (SASB) กำหนดไว้ เป็นต้น

- นำประเด็นด้านความยั่งยืนทั้งหมด มากลั่นกรองและนำเสนอให้แก่สายงานต่าง ๆ ของธนาคาร รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายนอกธนาคาร เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาทบทวนและประเมินประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญต่อธนาคาร และต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกระบวนการ ดังนี้

#### – สายงานภายในธนาคาร

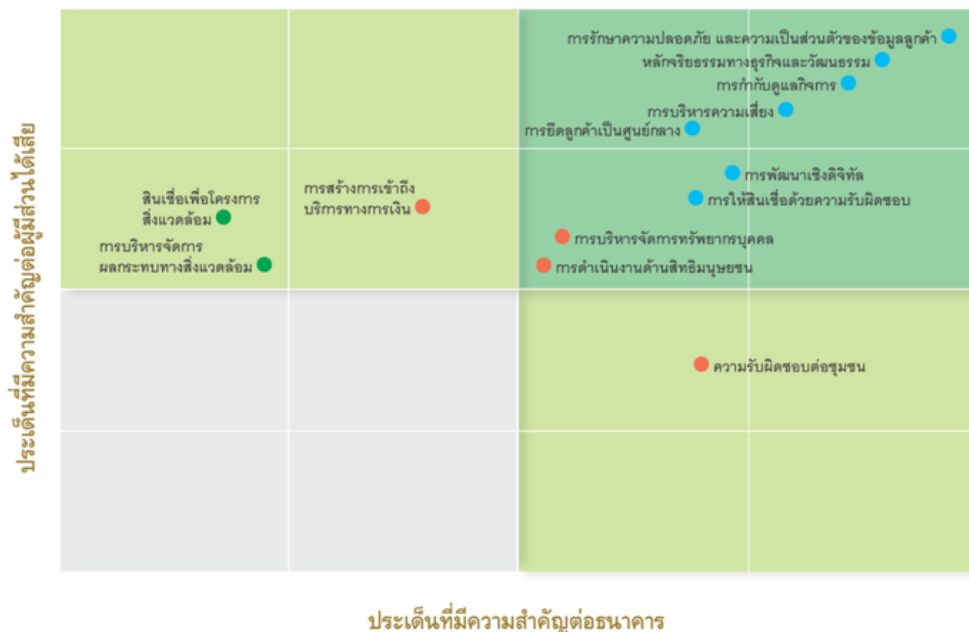
ธนาคารระดมความคิดเห็นของทุกสายงาน โดยสำรวจความคิดเห็นทางแบบสอบถาม การพูดคุยหารือ และการจัดประชุมในประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาสอบทานกับยุทธศาสตร์และประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญของธนาคาร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และร่วมกันกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเพื่อเข้าร่วมประเมินประเด็นด้านความยั่งยืนและขอบข่ายการเปิดเผยข้อมูลของธนาคาร (Aspect Boundary)

#### – ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกธนาคาร

ธนาคารสำรวจความคิดเห็นและความคาดหวังทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในรูปแบบการพูดคุยหารือ การสำรวจทางแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเชิงลึกแบบรายบุคคล ได้แก่ กลุ่มลูกค้า ผู้ลงทุน องค์กรด้านการกำกับดูแล และผู้ที่ทำงานในหน่วยงานด้านความยั่งยืนในองค์กรต่างๆ เพื่อให้ทราบประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญและมีความคาดหวังว่าธนาคารจะให้ความสำคัญ



## 2. การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Prioritization)



- วิเคราะห์และพิจารณาทบทวนข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
- จัดลำดับความสำคัญว่ามีประเด็นใดบ้างที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและเป็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับความสำคัญน้อย ปานกลาง และมาก รวม 13 ประเด็น และให้ค่าคะแนนพิจารณาตามลำดับความสำคัญใน 2 แกนเพื่อกำหนดประเด็นลง Materiality Matrix คือ

- a. แกนนอน : ประเด็นที่มีความสำคัญต่อธนาคาร
- b. แกนตั้ง : ประเด็นที่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย

### 3. การพิจารณาตรวจสอบประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Validation)

- ชี้แจงการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนให้แก่ทุกสายงานของธนาคาร เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และนำไปกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
- รายงานประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาตรวจสอบและอนุมัติ พร้อมทั้งเปิดเผยในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและเว็บไซต์ของธนาคาร

4. การพิจารณาทบทวนประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Review) ธนาคารเตรียมดำเนินกระบวนการพิจารณาทบทวนข้อมูล หลังจากการเผยแพร่รายงานฉบับนี้ไปยังผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนเนื้อหาการรายงานในฉบับต่อไป

ธนาคารเชื่อมั่นว่าการนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาเป็นหลักในการดำเนินงาน ไม่เพียงแต่จะช่วยบรรเทาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารในอนาคต แต่ยังช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจให้แก่ธนาคารและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จากผลการดำเนินงานตลอดปี 2560 ธนาคารต้องบริหารจัดการกับความท้าทาย การเปลี่ยนผ่านของรูปแบบธุรกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดให้ได้มากกว่าการตอบสนองความคาดหวังขั้นพื้นฐานเท่านั้น นอกจากนี้ ยังเร่งสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Positive Social Change) ให้แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

### การกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน และเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้นักธนาคารก้าวไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยในปี 2560 ธนาคารได้ดำเนินการทบทวนจรรยาบรรณของพนักงานให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณของธนาคารพาณิชย์ รวมทั้งทบทวนข้อบังคับ หลักการ และนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อให้เป็นปัจจุบัน เหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร สอดคล้องกับกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนทบทวนการปฏิบัติของธนาคารตามหลักเกณฑ์โครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย และโครงการประเมิน การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN CG Scorecard) นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมแก่ผู้บริหารและพนักงานของธนาคาร ตลอดจนการประชุมให้ความรู้แก่ตัวแทนของบริษัทของธนาคารและกลุ่มบริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคาร เพื่อให้การดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2560 และแนวโน้มในอีก 3 ปีข้างหน้า

ในปี 2560 ภาวะเศรษฐกิจไทยขยายตัวดีขึ้น จากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในภาคการท่องเที่ยว และการส่งออก ซึ่งทำให้เป็นแรงผลักดันที่ดีสำหรับการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในปี 2561 ที่คาดว่าจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากแนวโน้มการลงทุนภาครัฐและเอกชนที่น่าจะปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจยังคงเผชิญความท้าทาย ทั้งจากภาวะการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ และตลาดที่กว้างขึ้นหลังการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) การเข้าสู่ยุคธุรกิจดิจิทัลที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ ทั้งความผันผวนของค่าเงินบาทและทิศทางอัตราดอกเบี้ย ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของหลักเกณฑ์ กฎระเบียบของหน่วยงานทางการ และพฤติกรรมผู้บริโภค

ด้วยบริบทดังกล่าวทิศทางสำหรับธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยในระยะ 3 ปีข้างหน้า จึงมุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถในการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และสร้างผลตอบแทน รวมถึงความเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว ภายใต้ยุทธศาสตร์หลัก คือ การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) พร้อมกำหนดเป้าหมายให้ธนาคารเป็น Customers'

Life Platform of Choice หรือแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ถูกคัดเลือกเพื่อตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิต โดยพัฒนาจุดแข็งจากการเป็นอันดับหนึ่งในดิจิทัลแบงก์ และกำหนดกลยุทธ์การให้บริการ 3 ด้าน ได้แก่ การให้บริการที่เบ็ดเสร็จตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตลูกค้า การเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับความไว้วางใจ และการให้บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกที่ทุกเวลา เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ”

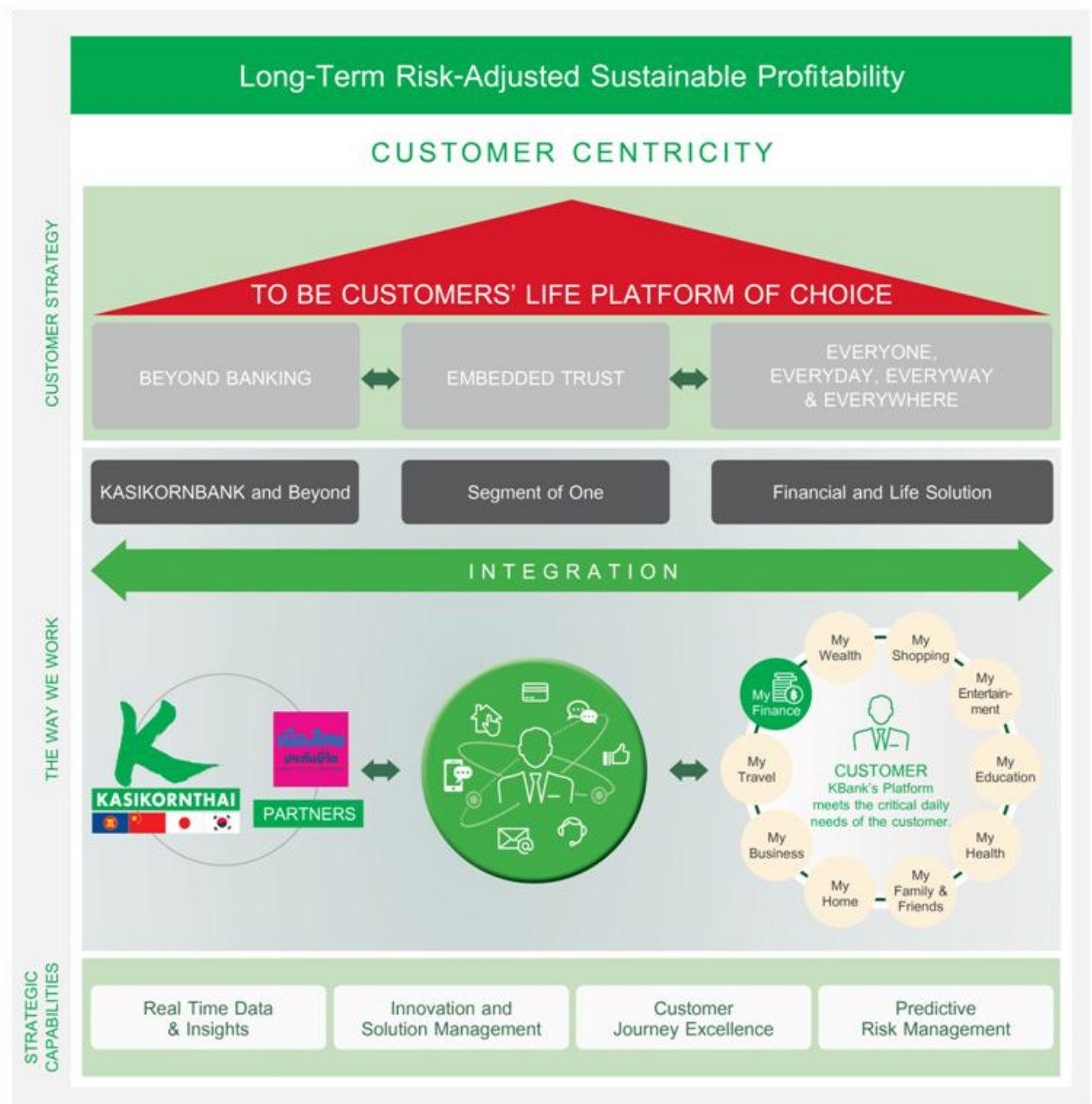
เพื่อให้ธนาคารบรรลุการดำเนินกลยุทธ์การให้บริการดังกล่าว ธนาคารมีแนวทางการทำงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ (KASIKORNBANK and Beyond) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจและคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล (Segment of One) การสร้างนวัตกรรมและการบริหารผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้ารอบด้าน (Financial and Life Solution) ตลอดจนการส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย สะดวกสบาย และรวดเร็ว อีกทั้งคำนึงถึงการคุ้มครองผู้บริโภค และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นสำคัญ

ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ธนาคารมุ่งมั่นที่จะดูแลลูกค้าทุกกลุ่มอย่างครบวงจร และเน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ

- กลุ่มลูกค้าบุคคล: ให้ความสำคัญกับธนาคารหลักอันดับ 1 ในทุกกลุ่มลูกค้า และความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ในตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการใช้ข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่อย่างหลากหลายมาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างตรงจุดและดีที่สุด ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และด้านบริการผ่านทุกช่องทางของธนาคาร ด้วยกลยุทธ์หลักที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลเต็มรูปแบบซึ่งตอบโจทย์ได้ทุกเรื่องในชีวิต โดยมุ่งเน้นการผสมผสานช่องทางธนาคารในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางสาขานาครและช่องทางดิจิทัลเข้าด้วยกัน รวมทั้งร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อสร้าง EcoSystem ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ลูกค้ารอบด้าน แต่ยังครอบคลุมถึงการขยายขอบเขตการดำเนินงานของธนาคารไปยังธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อสร้างความสามารถด้านการแข่งขันในระยะยาวสู่การเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน ขณะเดียวกัน ธนาคารมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพบริการไพรเวทแบงก์ในระดับมาตรฐานสากล ทั้งด้านการให้คำแนะนำ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ เกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สินในทุกมิติแบบครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนทรัพย์สินครอบครัว จนถึงการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง
- กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ: มุ่งเน้นเป็นธนาคารเพื่อลูกค้าเอสเอ็มอีที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบครบวงจร (Total Solution Providers) ผ่านผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร มีความเข้าใจในธุรกิจและความต้องการของลูกค้า ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยี รวมถึงการสนับสนุนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายคู่ค้าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ธุรกิจของลูกค้าสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน
- กลุ่มลูกค้าบริษัท: มุ่งตอบโจทย์ทุกความต้องการทางธุรกิจแบบรอบด้าน ทั้งการสนับสนุนด้านเงินทุน ด้วยการให้คำแนะนำและนำเสนอรูปแบบการระดมทุนที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้ต้นทุนที่ดีที่สุดในภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม พร้อมทั้งสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ทุกรูปแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร
- ธุรกิจข้ามประเทศ: ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค AEC+3 ผ่านกลยุทธ์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคแบบ “Dual Track Regional Digital Expansion” เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ซึ่งด้วยเครือข่ายของธนาคารในต่างประเทศและแนวนโยบายในการเชื่อมต่อกับธนาคารพันธมิตร (Partner Bank) ผสมผสานกับการพัฒนาช่องทางดิจิทัล จะทำให้ธนาคารสามารถตอบโจทย์การสนับสนุนด้านการค้าและการลงทุนให้กับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ ตลอดจนกลุ่มลูกค้าบริษัทไทยและท้องถิ่น รวมถึงกลุ่มลูกค้าบุคคลในภูมิภาค AEC+3 ทั้งนี้ ธนาคารยังมีแผนดำเนินการยกระดับสำนักงานผู้แทน 3 แห่ง ขึ้นเป็นสาขาต่างประเทศ ได้แก่ สำนักงานผู้แทน

กรุงย่งกั๋ง ในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สำนักงานผู้แทนกรุงฮานอย และสำนักงานผู้แทนนครโฮจิมินห์ ในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เพื่อขยายขอบเขตในการให้บริการ และมุ่งสู่เป้าหมายในการเป็นธนาคารหลักของลูกค้าสำหรับธุรกรรมและการชำระเงินข้ามแดนในกลุ่มประเทศ AEC+3 โดยเฉพาะการให้บริการในสกุลเงินท้องถิ่น (Exotic Currency Settlement Initiative) ขณะเดียวกัน ธนาคารยังมุ่งพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์ชำระเงินและรับชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Issuing and Acquiring Business) สนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างธนาคาร บริษัทฟินเทค และเครือข่ายธุรกิจทั้งในไทยและต่างชาติ เพื่อยกระดับการบริการชำระเงินและรับชำระเงินข้ามประเทศให้กับลูกค้าได้อย่างครบวงจรยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยมีการกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน การบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด





## กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ

ในปี 2560 การดำเนินงานที่สำคัญรายกลุ่มลูกค้าทั้ง 8 กลุ่ม มีดังนี้

### • สหกรณ์สหกิจ

ตลอดปี 2560 ภาครัฐมีนโยบายผลักดันประเทศไทยสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ตามแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) ซึ่งครอบคลุมถึงโครงการพร้อมเพย์ สำหรับลูกค้านิติบุคคล การขยายการใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ด้วยเครื่องอีดีซี (Electronic Data Capture: EDC) และการชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ด ธนาคารจึงได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มุ่งตอบสนองแนวทางดังกล่าว โดยร่วมมือกับลูกค้ากลุ่มสหกรณ์สหกิจ พัฒนาระบบการชำระเงินที่สอดคล้องกับในวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค อาทิ การอำนวยความสะดวกในการชำระค่าสินค้าและบริการให้กับนักท่องเที่ยวชาวจีนที่เดินทางมาประเทศไทย ผ่านแอปพลิเคชันอาลีเพย์ (Alipay) และวีแชท (WeChat) ตลอดจนความร่วมมือกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการพัฒนาระบบการชำระเงินด้วย Dynamic QR Code

สำหรับสถานการณ์เศรษฐกิจไทยและต่างประเทศในปี 2560 ที่มีแนวโน้มขยายตัวได้ดีต่อเนื่อง ทำให้ลูกค้ากลุ่มสหกรณ์สหกิจมีความต้องการเงินทุนเพื่อดำเนินธุรกิจและขยายกิจการไปยังต่างประเทศ ธนาคารจึงมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ให้การสนับสนุนสินเชื่อและการระดมทุนในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านตลาดตราสารหนี้และตราสารทุนแก่ลูกค้าในหลากหลายกลุ่มอุตสาหกรรม อาทิ ธุรกิจพลังงาน และธุรกิจอุปโภคบริโภค รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงจากความเสี่ยงของค่าเงินบาทอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายธุรกิจระหว่างลูกค้าและคู่ค้าของลูกค้า โดยมุ่งเน้นการเชื่อมต่อแบบ Value Chain เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจให้กับลูกค้าตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อและการจัดการทางการเงินแบบบูรณาการ ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี อีกทั้งยังได้จัดกิจกรรมให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดปี เพื่อส่งเสริมความรู้ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภค อาทิ จัดงานสัมมนาสำหรับกลุ่มลูกค้าญี่ปุ่นที่สนใจลงทุนในประเทศกัมพูชา (KBank Exclusive Seminar: Capitalizing on Cambodia) งานสัมมนา Winning in the Disruptive Game และสัมมนาการค้าระหว่างประเทศในหัวข้อ “รู้เท่าทัน Fraud”

### • บรรษัทสหกิจ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการรู้จักและเข้าใจลูกค้า จึงมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการทางการเงินได้อย่างตรงจุด รวมถึงสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์และการดูแลลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำคำติชมของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2560 แม้เศรษฐกิจไทยมีอัตราการเติบโตที่ดี โดยเฉพาะในภาคการส่งออกและการท่องเที่ยว แต่ลูกค้าบรรษัทสหกิจที่มีโครงสร้างรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศ ต้องเผชิญปัจจัยเสี่ยงจากความผันผวนของค่าเงินบาท ธนาคารจึงมุ่งเน้นให้คำปรึกษาทางการเงิน ตลอดจนนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมให้กับลูกค้า

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค และรองรับแผนการพัฒนา National e-Payment ด้วยการพัฒนาการชำระเงินผ่านช่องทางกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) และคิวอาร์โค้ด ตลอดจนสนับสนุนให้ลูกค้าและคู่ค้าใช้บริการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเงินสด อีกทั้งยังร่วมมือกับกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่ขายสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคทั่วไป (B2C) เช่น ร้านอาหาร ร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น ในการเชิญชวนให้ผู้บริโภคชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ดแทนการใช้เงินสด

ขณะเดียวกัน ธนาคารได้เปิดให้บริการหนังสือค้ำประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (K CONNECT-LG) อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการหนังสือค้ำประกันให้กับลูกค้า โดยสามารถออกและต่ออายุหนังสือค้ำประกัน รวมทั้งตรวจสอบภาระค้ำประกันผ่านระบบออนไลน์ได้ตลอดเวลา

โดยตลอดปี 2560 ธนาคารยังสานต่อกิจกรรมที่ส่งเสริมการส่งมอบธุรกิจภายในครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ และสนับสนุนองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก อาทิ กิจกรรมหลักการป้องกันความขัดแย้งและการส่งต่อธุรกิจครอบครัว (Family Business Disputes and Transfer Solution) กิจกรรมการบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างมืออาชีพ (Professional Family Business Management) และงานสัมมนา Winning in the Disruptive Game

#### • ผู้ประกอบการขนาดกลาง

ธนาคารมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการนำเสนอนวัตกรรมทางการเงินดิจิทัลแบงกิ้งเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของลูกค้าแบบครบวงจร ควบคู่กับการสนับสนุนองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการเอสเอ็มอี โดยมุ่งหวังว่าจะเป็นส่วนหนึ่งให้ลูกค้าสามารถนำความรู้ไปปรับใช้และต่อยอดในเชิงธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างเข้มแข็ง โดยผ่านเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งในปี 2560 ฐานลูกค้ากลุ่ม Value Chain ของธนาคาร ขยายตัวจากปีก่อนหน้า ด้วยการสนับสนุนแบบครบวงจรอย่างต่อเนื่องในหลากหลายห่วงโซ่ธุรกิจ อาทิ ธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน ซึ่งธนาคารดูแลตั้งแต่การสร้างและปรับปรุงสถานีบริการน้ำมัน การซื้อน้ำมัน และการขยายโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติมไปในกลุ่มธุรกิจที่ไม่ใช่น้ำมัน โดยล่าสุดได้สนับสนุนกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ร้านอาหาร สำหรับผู้สนใจทั้งในและนอกสถานีบริการน้ำมัน

ในด้านการนำเสนอนวัตกรรมทางการเงินดิจิทัลแบงกิ้งนั้น ธนาคารได้พัฒนาและเปิดใช้ระบบหนังสือค้ำประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (K CONNECT-LG) ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกและลดต้นทุนการดำเนินงานในการทำธุรกรรมหนังสือค้ำประกันให้แก่ลูกค้า โดยลูกค้าสามารถดูภาระวงเงิน ออกรายงานหนังสือค้ำประกัน และขอออกหนังสือค้ำประกันใหม่รวมถึงการต่ออายุได้ทุกที่ทุกเวลาตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนี้ ธนาคารได้จัด “โครงการบริหารความเสี่ยง FX ของ SMEs” เพื่อให้ความรู้ในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ให้กับลูกค้ากลุ่มผู้นำเข้า-ส่งออก ที่มีรายได้ไม่เกิน 400 ล้านบาท ในหลายจังหวัดทั่วประเทศ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย ธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย และสมาคมธนาคารไทย

#### • ผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม

ธนาคารมุ่งสนับสนุนทั้งด้านแหล่งเงินทุน การเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และโอกาสทางธุรกิจ ให้กับผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์ ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตดี โดยได้ขยายการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์เพิ่มเติม ให้แก่กลุ่มธุรกิจร้านขายยา และกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร ผ่านผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจแฟรนไชส์ (K-SME Franchise Credit) ทั้งนี้ ธนาคารไม่เพียงแต่มุ่งให้บริการลูกค้าตลอดทั้งวงจรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนลูกค้าให้สามารถทำธุรกิจได้คล่องตัวมากขึ้น ด้วยการพัฒนาบริการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS SHOP พร้อมติดตั้งเครื่องรูดบัตร เพื่อเพิ่มความสะดวกในการรับชำระเงินให้ทั้งร้านค้าและลูกค้า โดยธนาคารได้ประชาสัมพันธ์การชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดผ่านแคมเปญ “ป๊อปจิงออนทัวร์” ตามหัวเมืองใหญ่ และร่วมกับพันธมิตรชั้นนำรายแปดและอาลีเพย์ ในการพัฒนาระบบชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดผ่านตู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติเป็นครั้งแรก เพื่ออำนวยความสะดวกการใช้จ่ายให้กับนักท่องเที่ยวชาวจีน รวมทั้งดำเนินการติดตั้งเครื่องอีดีซี ร่วมกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ภายใต้อาณัติ “กิจการร่วมโครงการอีเพย์เมนต์” พร้อมเสนอสิทธิพิเศษจากบริการร้านค้ารับชำระบัตร (K-MERCHANT) ให้กับร้านค้าที่ติดตั้งเครื่องอีดีซี ภายในปีนี้ เพื่อร่วมผลักดันการใช้จ่ายไร้เงินสดตามแผนการพัฒนา National e-Payment

#### • บุคคลสินทรัพย์สูง

ในปี 2560 ธุรกิจบริการไพรเวทแบงก์ของธนาคารพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในทุกด้านของผลิตภัณฑ์และบริการตามแนวทางมาตรฐานสากล เพื่อส่งมอบความสุขให้แก่ลูกค้าในกลุ่มบุคคลสินทรัพย์สูง โดยมีการดำเนินการที่โดดเด่นดังนี้

1. เพิ่มนวัตกรรมการลงทุน (Investment Innovation) โดยนำนวัตกรรมการลงทุนจากต่างประเทศมาพัฒนาเป็นกองทุนสำหรับลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูง อาทิ กองทุนเปิดเค อีคิวดีแอมโซลูทีฟิรัน (K-ART) ที่มีการใช้ฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) และ



Machine Learning ในการวิเคราะห์และเลือกหลักทรัพย์เพื่อสร้างผลตอบแทนให้เป็นบวกในทุกสภาวะตลาด นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับลอมบาร์ด โอเดียร์ (Lombard Odier) และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด พัฒนากองทุนเปิดเค โกลบอล ริสก์-เอ็นแฮนซ์ แอลโลเคชั่น (K-GREAT) ที่ใช้เทคนิคกระจายการลงทุน (Risk-Based Asset Allocation) แบบความเสี่ยงสมดุลอย่างแท้จริงรูปแบบใหม่ โดยไม่มีการปรับสัดส่วนความเสี่ยง แต่ใช้หลักการสร้างอัตราทด (Leveraging) จากการลงทุนในตราสารอนุพันธ์ (Derivative) เพื่อเพิ่มผลตอบแทน พร้อมทั้งเพิ่มกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยง

2. มอบบริการที่มีมาตรฐานและคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล โดยแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างหน่วยงานที่ดูแลด้านคุณภาพงานบริการ (Quality Assurance) ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบและยืนยันการทำการรายการกับลูกค้า และหน่วยงานด้านปฏิบัติการธุรกรรม (Settlement) ที่มีหน้าที่ทำการรายการธุรกรรมการลงทุนให้กับลูกค้าตามที่ได้ยืนยันความถูกต้องแล้ว เพื่อสร้างบริการที่มีมาตรฐานและคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล ขณะเดียวกัน ธนาคารร่วมกับลอมบาร์ด โอเดียร์ พัฒนาหลักสูตรอบรมเฉพาะให้กับไพรเวทแบงเกอร์และทีมงานสนับสนุนของธุรกิจบริการไพรเวทแบงก์ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถส่งมอบบริการในระดับมาตรฐานสากลให้กับลูกค้าได้

3. โอกาสในการเข้าถึงข้อมูล ในปี 2560 ธนาคารได้ขยายโอกาสการเข้าถึงข้อมูลผ่านทางช่องทางพิเศษที่พัฒนาเพื่อลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงโดยตรง ได้แก่ แอปพลิเคชันไลน์ (LINE) รวมถึงการจัดกิจกรรม และงานสัมมนาเกี่ยวกับเทคนิคการลงทุนที่เหมาะสมกับภาวะตลาด โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ อาทิ งาน Innovative Core Investment Strategy ที่เชิญตัวแทนจากบริษัทหลักทรัพย์ และบริษัทจัดการกองทุนชั้นนำเข้าร่วมให้ข้อมูล อาทิ BlackRock, J.P. Morgan และลอมบาร์ด โอเดียร์

#### • บุคคลพิเศษ

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าใช้บริการ ควบคู่กับการรักษาฐานลูกค้า ด้วยการนำฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) มาประมวลและวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละราย อีกทั้งได้นำจุดแข็งด้านเครือข่ายต่างประเทศมาขยายฐานลูกค้าบุคคลพิเศษภายใต้แบรนด์ THE WISDOM เพื่อให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าที่มีถิ่นที่อยู่ในประเทศ AEC+3 และทำธุรกิจร่วมกับธนาคาร โดยมุ่งพัฒนารูปแบบการให้ข้อมูลและคำแนะนำให้ตรงกับความต้องการด้านการบริหารความมั่งคั่งส่วนบุคคลและธุรกิจ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งทีมงานผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าซึ่งมีความเชี่ยวชาญและมีคุณวุฒิครอบคลุมทุกความต้องการด้านลงทุน รวมถึงจดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์รายเดือน “THE WISDOM ONWARD” ตลอดจนการจัดกิจกรรมสัมมนาเป็นประจำทุกไตรมาส

ขณะเดียวกัน ได้ร่วมกับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด นำเสนอทางเลือกในการลงทุน ผ่านกองทุนรวมที่มีนโยบายการลงทุนที่หลากหลายกว่า 110 กองทุน อาทิ กองทุนเปิดเค ซีเล็กทีฟ อีเมอร์จิง มาร์เก็ตส์ หุ่นทุน (K-SEMQ) กองทุนเปิดเค เอเชีย แปซิฟิก บอนด์ (K-APB) และกองทุนเปิดเค ฟิต แอลโลเคชั่น (K-FIT) โดยเพิ่มความสะดวกในการเปิดบัญชีกองทุน และซื้อขายหน่วยลงทุนประเภทกองทุนรวมหุ้นระยะยาว (LTF) และกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (RMF) ผ่านแอปพลิเคชัน ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS) ได้ทันที พร้อมด้วยบริการที่ปรึกษาส่วนตัวเรื่องกองทุนรวมในรูปแบบแอปพลิเคชัน K- My Funds นอกจากนี้ ยังนำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อเพิ่มทางเลือกในการออม อาทิ “ประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองตลอดชีพ 99/1 (มีเงินคืน)” สำหรับผู้ลงทุนที่ต้องการส่งต่อมรดกให้แก่ทายาทโดยไม่ต้องเสียภาษีมรดก และ “ประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 510 Guarantee” สำหรับผู้ลงทุนระยะสั้นที่ต้องการผลตอบแทนสูง

ด้านการยกระดับแบรนด์ THE WISDOM ให้ครองความเป็นที่หนึ่งในตลาด ธนาคารได้มุ่งพัฒนาประสบการณ์พิเศษทั้งด้านการเงินและด้านไลฟ์สไตล์ให้กับลูกค้า โดยเปิดบริการ “THE WISDOM Lane” เพิ่มเติมในสาขาของธนาคารบางแห่งที่มีลูกค้า THE WISDOM มาใช้บริการจำนวนมาก และจัดกิจกรรมพิเศษ อาทิ กิจกรรมท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม (THE WISDOM Exclusive Experience: ชื่นชมมรดกศิลป์ไทย - จีนที่ลี้ลับ 1919)

### • บุคคลระดับกลาง

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างครอบคลุม รวมถึงสร้างแบรนด์ “เดอะพรีเมียร์กสิกรไทย” (THE PREMIER) สำหรับกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ที่มีเงินลงทุนตั้งแต่ 2-10 ล้านบาท พร้อมจัดให้มีบริการให้คำปรึกษาและวางแผนการเงินส่วนบุคคลและธุรกิจ เพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์และรักษาสถานะธนาคารที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นหลัก

ในปี 2560 ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของลูกค้าบุคคลในสังคมยุคดิจิทัล โดยเสนอ “เงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account)” ผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือที่เน้นการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเอง ตั้งแต่การเปิดบัญชี การใช้งานบัญชี ไปจนถึงการปิดบัญชี รวมถึงสนับสนุนการออมเพื่อการวางแผนเกษียณอายุ และการให้ความคุ้มครองชีวิตพร้อมสิทธิประโยชน์ด้านภาษี ผ่านโครงการ “เงินฝากทวีทรัพย์ เอ็กซ์ตร้า” คู่กับผลิตภัณฑ์ “ประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 615 การ์ันตี” หรือผลิตภัณฑ์ “ประกันชีวิตเพื่อการเกษียณ 60/5” และผลิตภัณฑ์ “ประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองตลอดชีพ 99/5”

สำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อ ธนาคารสานต่อนโยบายการให้สินเชื่ออย่างระมัดระวัง โดยให้ความสำคัญกับการคัดกรองกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ เพื่อรักษาคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อ ควบคู่ไปกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่และแคมเปญกระตุ้นสินเชื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งในส่วนสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย นอกจากการนำเสนอแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษ เงื่อนไขการผ่อนชำระเพื่อแบ่งเบาภาระให้กับลูกค้า ทั้งสินเชื่อบ้านใหม่ สินเชื่อบ้านสร้าง และสินเชื่อเพื่อรีไฟแนนซ์แล้ว ยังร่วมมือกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการ (Pre Finance) จากธนาคาร ในการขยายตลาดลูกค้าสินเชื่อบ้านไปในพื้นที่ยุทธศาสตร์ รวมถึงออกแคมเปญสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุเพื่อตอบรับมาตรการภาครัฐอีกด้วย อีกทั้งจัดให้มีให้บริการข้อมูลเรื่องบ้านครบวงจรผ่านเว็บไซต์ K Home Smiles Club และพัฒนาให้สามารถเรียกดูผ่านโทรศัพท์มือถือได้

ด้านสินเชื่อบัตรเครดิตใหม่ ธนาคารได้รุกขยายฐานลูกค้าที่มีรายได้สูง โดยออกผลิตภัณฑ์บัตรที่ตอบรับไลฟ์สไตล์เฉพาะกลุ่ม ได้แก่ บัตรเครดิตเดอะแพสชั่นกสิกรไทย บัตรเครดิตพีทีที บลูเครดิตการ์ด และบัตรเครดิต เจซีบี-กสิกรไทย รวมถึงการนำเสนอแคมเปญกว่า 590 รายการตลอดทั้งปี เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายครอบคลุมทุกหมวด (กิน เที่ยว ช้อปปิ้ง) ในทุกพื้นที่ การใช้จ่ายเป็นสกุลเงินต่างประเทศ การซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และแคมเปญ “ช้อปช่วยชาติ” ส่วนผลิตภัณฑ์บัตรกดเงินสด (K-Express Cash) ธนาคารยังมุ่งสนับสนุนให้ลูกค้ามีวินัยในการชำระหนี้ด้วยแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษร้อยละ 0 หรือลดอัตราดอกเบี้ยพิเศษร้อยละ 50 ตามเงื่อนไข ควบคู่กับนำเสนอสินเชื่อส่วนบุคคลกสิกรไทย (K-Personal Loan) ที่ให้ดอกเบี้ยพิเศษสำหรับลูกค้าผู้มีบัญชีเงินเดือนผ่านธนาคารกสิกรไทย เพียงหมื่นละ 2.34 บาทต่อวัน หรือร้อยละ 16 ต่อปี นอกจากนี้ ยังนำเสนอสินเชื่อส่วนบุคคลผ่านแอปพลิเคชัน ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือ (K PLUS) ที่ลูกค้าจะได้รับเงินภายใน 1 นาที หลังจากคลิกตกลงตามเงื่อนไขที่กำหนด ซึ่งธนาคารได้ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการธุรกรรมในการขยายสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่มีผลบังคับใช้ในช่วงครึ่งหลังของปี

นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนแผนการพัฒนา National e-Payment ที่เปิดบริการโอนเงินพร้อมเพย์แก่ลูกค้าบุคคลผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ พร้อมประชาสัมพันธ์บริการโอนเงินและการลงทะเบียนพร้อมเพย์ต่อเนื่อง รวมถึงจัดโปรโมชันฟรีค่าธรรมเนียมการโอนเงินเข้าบัญชีพร้อมเพย์สำหรับลูกค้าบุคคล

### • บุคคลทั่วไป

ธนาคารมีแผนยุทธศาสตร์ครองใจลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นลูกค้าบุคคลระดับกลางในอนาคต โดยมุ่งเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และสร้างโอกาสในการร่วมทำธุรกิจกับพันธมิตร อาทิ กลุ่มบริษัทชั้นนำของประเทศและกลุ่มมหาวิทยาลัย เพื่อให้กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพเลือกทำธุรกรรมการเงินกับธนาคารเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่เข้าใจง่ายและใช้งานง่าย ตอบสนองความต้องการทางการเงินและตรงกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มลูกค้า

โดยในปี 2560 ธนาคารกระตุ้นและชักชวนให้ลูกค้าใช้บริการและทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือ โดยพัฒนาช่องทางสมัครบัตรเดบิตใหม่ด้วยตนเองผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือพร้อมออกบัตรเดบิตลายใหม่ที่รองรับกระแสแฟนคลับและมอบสิทธิพิเศษเฉพาะกลุ่ม อาทิ บัตรเดบิตวันพีชกสิกรไทย บัตรเดบิตชินจังกสิกรไทย บัตรเดบิตโปเกมอนกสิกรไทย และบัตรเดบิตช้างศึกลายพิเศษ รวมทั้งจัดทำแคมเปญกระตุ้นการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิตกสิกรไทย เสริมจากแคมเปญของภาครัฐที่มุ่งกระตุ้นการใช้จ่ายจากบัตรเดบิตภายใต้แผนการพัฒนา National e-Payment

นอกจากนี้ ธนาคารได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัยที่เสนอขายผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้เข้าใจง่าย ราคาไม่แพง และสะดวกในการซื้อ ได้แก่ ประกันการเดินทางระหว่างประเทศ (Travel Protection) ที่ขายผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS ธนาคารบนโทรศัพท์มือถือและเว็บไซต์ธนาคาร และแผนประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล (PA365) ที่ขายผ่านช่องทางเครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย

#### ช่องทางให้บริการ

ในปี 2560 ธนาคารมุ่งพัฒนาช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้า และส่งมอบประสบการณ์จากการใช้บริการอันน่าประทับใจ ควบคู่กับการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

(1) **เครือข่ายสาขา:** การบริหารจัดการเครือข่ายสาขา ในปี 2560 ที่สำคัญ ได้แก่

- **ในประเทศ:** ธนาคารเน้นเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและบริหารจัดการช่องทางบริการที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปใช้บริการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านโมบายแบงกิ้งที่มีความสะดวกกว่าการทำธุรกรรมที่สาขาธนาคาร ส่งผลให้ธนาคารดำเนินนโยบายควบรวมสาขาที่มีปริมาณผู้ใช้น้อย และดำเนินการขยายสาขาในพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงแทน เพื่อให้มีสาขารอบคลุมทุกพื้นที่และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ ธนาคารได้บริหารจัดการสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินบางพื้นที่ ให้มีจำนวนที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละพื้นที่ อาทิ สยามบิณ ห้างสรรพสินค้าเปิดใหม่ และแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ รวมถึงปรับเปลี่ยนเวลาการให้บริการในแต่ละพื้นที่ให้สอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวและฤดูกาลท่องเที่ยว ทั้งยังเพิ่มจุดให้บริการรับแลกเปลี่ยนเงินเคลื่อนที่ (FX Mobile Van) ตามสถานที่ที่เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวด้วย

- **ต่างประเทศ:** ธนาคารมีนโยบายสร้างเครือข่ายฐานลูกค้าในประเทศ AEC + 3 ตามกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการขยายเครือข่ายสาขาและสำนักงานผู้แทน เพื่อตอบสนองลูกค้าธนาคารที่มองหาโอกาสขยายธุรกิจไปอาเซียน รวมทั้งตอบโจทย์นโยบายระดับประเทศในการเปิดตัวสู่สังคมประชาคมอาเซียน ซึ่งในรอบปี 2560 ธนาคารได้ยกระดับสาขาในสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน ภายใต้ชื่อ “ไคไต้หยินหาง (จงกั๋ว)” หรือ “บริษัทธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด” โดยมีสำนักงานใหญ่ ณ เมืองเซินเจิ้น มณฑลกว่างตุง ทำให้ธนาคารสามารถรองรับการเติบโตทางด้านการค้าและการลงทุนระหว่างสาธารณรัฐประชาชนจีนกับประเทศไทย นอกจากนี้ ธนาคารยังเป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์กับธนาคารแมสเปียน (Bank Maspion) ของประเทศอินโดนีเซียอีกด้วย

## สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงิน

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)		
	ปี 2560	ปี 2559		ปี 2560	ปี 2559	
เครือข่ายสาขานาคาร <sup>1)</sup>	1,026	1,107	สาขาและเครือข่ายบริการในต่างประเทศ	17	16	
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	142	146	สาขาของธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนในต่างประเทศ			
ศูนย์บริการเคอะวิสคอม	105	105	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (ใน สปป.ลาว)	2	1	
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าบริษัท	8	8	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	0	
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ <sup>2)</sup>	121	121	สาขา	3	6	
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	สำนักงานผู้แทน	8	9	
บริการจ่ายเช็ค	33	31	บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน (เครื่อง)		
				ปี 2560	ปี 2559	
				Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	11,891	11,683
				K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย)	9,302	8,973
				K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทย)	2,589	2,710
				K-PUM (เครื่องรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	1,109	1,249

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 10 แห่ง

<sup>2)</sup> ไม่รวมศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศและจำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ ใน 1 สาขา

## (2) เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- **บริการ K-ATM และ K-CDM:** เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องฝากถอนโอน ให้พร้อมรองรับการทำธุรกรรมทางการเงินตลอด 24 ชั่วโมง และมีความปลอดภัยในการทำธุรกรรม รวมถึงมีภาษาต่างประเทศสำหรับอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมของลูกค้าต่างชาติ ตลอดจนมีการบริหารจัดการเพิ่มจำนวนเครื่องฝากถอน โอนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ศักยภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง โดยธนาคารได้ดำเนินการกระตุ้นให้ลูกค้าทดลองทำธุรกรรมทางการเงินประเภทต่าง ๆ ด้วยตนเองที่เครื่องอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่องด้วย

- **บริการดิจิทัลแบงกิ้ง:** เพื่อต่อยอดความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงกิ้ง ธนาคารได้เปลี่ยนชื่อและสัญลักษณ์ของแอปพลิเคชันธนาคารบนโทรศัพท์มือถือจาก “K-MOBILE BANKING PLUS” เป็น “K PLUS” เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ นอกจากนี้ ยังมุ่งพัฒนานวัตกรรมบริการด้านดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้สามารถให้บริการด้านธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลาสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนไป โดยการดำเนินงานในปี 2560 ได้แก่

1) **K PLUS:** พัฒนาฟังก์ชันการใช้งานให้ลูกค้าดำเนินการได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องไปสาขา เพิ่มเติมจากธุรกรรมพื้นฐาน (การโอนเงิน การเติมเงิน และการจ่ายบิล) ได้แก่ การเปิดบัญชีกองทุนเพื่อซื้อหน่วยลงทุนครั้งแรกในกองทุน LTF และ RMF รวมถึงการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) เพื่อบริหารจัดการการเงินได้ง่ายยิ่งขึ้น

ธนาคารยังได้พัฒนาฟังก์ชันการอ่านคิวอาร์โค้ด เพื่อตอบสนองแผนการพัฒนา National e-Payment ของภาครัฐ โดยเบื้องต้นเริ่มให้บริการในพื้นที่การค้าสำคัญของกรุงเทพฯ ได้แก่ สยามสแควร์ จตุจักร และเดอะเพลทินัม แฟชั่นมอลล์ ประตูน้้า และขยายไปทั่วประเทศ โดยจัดแคมเปญส่งเสริมการใช้งานด้วย “โครงการปีปติวัล บริจาค 8 บาท ให้โรงพยาบาลศิริราช และแคมเปญรับเงินคืน 50 บาท เมื่อจ่ายด้วยคิวอาร์โค้ดครบ 300 บาทต่อรายการ” รวมถึงเพิ่มฟังก์ชัน Quick Pay เพื่อช่วยลดขั้นตอนการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด และฟังก์ชัน My QR ที่ให้ลูกค้ารับเงินโอนได้ด้วยการสแกนคิวอาร์โค้ด โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเลขที่บัญชี หรือข้อมูลพร้อมเพย์

นอกจากนี้ ธนาคารได้เปิดตัวแอปพลิเคชัน K PLUS SME บนโทรศัพท์มือถือเป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นช่องทางการทำธุรกรรมออนไลน์ใหม่สำหรับลูกค้าเอสเอ็มอีโดยเฉพาะ โดยมีคุณสมบัติสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริหารจัดการการเงินและธุรกิจได้ด้วยตนเอง

2) **K-Cyber:** ธนาคารให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพของระบบ และสร้างความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมการเงินของทุกช่องทางดิจิทัลเบงกิ้ง ด้วยระบบรักษาข้อมูลสูงสุดระดับมาตรฐานโลก ISO 27001:2013

3) **K-Payment Gateway:** พัฒนาการรับชำระค่าสินค้าและบริการแบบออนไลน์ผ่านบัตรเครดิตและบัตรเดบิตให้มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง รวมถึงมีระบบป้องกันความเสี่ยงที่สร้างความมั่นใจให้แก่ร้านค้า พร้อมกระบวนการดำเนินงานที่ง่าย สะดวก และครบถ้วนในการดำเนินธุรกิจ

- **บริการ K-Contact Center:** พัฒนาช่องทางการให้บริการให้หลากหลายและครอบคลุม เพื่อเพิ่มความสะดวกรสบายให้กับลูกค้าในการติดต่อใช้บริการต่าง ๆ โดยสานต่อโครงการ Customer Feedback Management เพื่อทราบความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ ในการยกระดับบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด ขณะเดียวกันธนาคารได้พัฒนากระบวนการการให้บริการของ K-Contact Center เพื่อยกระดับความปลอดภัยให้ลูกค้า ผ่านการปรับปรุงขั้นตอนการยืนยันตัวตน และจัดให้มี Customer Solution Hub สำหรับตอบความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าจากกระบวนการตามมาตรฐานของธนาคาร

**รางวัลเกียรติคุณ<sup>1)</sup>**

จากความพยายามและการดำเนินการทั้งหมด นอกจากจะส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ดีขึ้นแล้ว ยังทำให้ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากหลากหลายรางวัลที่ได้รับในปี 2560 ที่สำคัญ ได้แก่

รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย
<ul style="list-style-type: none"> <li>6 รางวัล จากนิตยสาร The Asset ได้แก่ รางวัล <b>Best IPO, Thailand</b> รางวัล <b>Best Med-Cap Equity</b> รางวัล <b>Top Bank Arrangers Investors' Choices for Corporate Primary Issues, Thailand</b> รางวัล <b>Top Bank in the Secondary Market Government Bonds, Thailand</b>, รางวัล <b>Best Individual Research, Thailand</b>, และรางวัล <b>Top Bank in the Secondary Market Corporate Bonds, Thailand</b>,</li> <li>2 รางวัล จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia ได้แก่ รางวัล <b>Best IPO Deal in Southeast Asia for Banpu Power</b> และรางวัล <b>Best IPO Deal for Retail Investors in Southeast Asia</b></li> <li>2 รางวัล จากนิตยสาร IFR Asia ได้แก่ รางวัล <b>Thailand Capital Markets Deal of the Year for Banpu Power</b> และ รางวัล <b>IFR Asia Frontier Market Issue Award for the Lao PDR's Baht 11 Billion Transaction</b></li> <li>5 รางวัล จากวารสาร The Asian Banker ได้แก่ รางวัล <b>SME Bank of the Year</b> รางวัล <b>Best Retail Bank in Thailand</b> ปีที่ 8 ติดต่อกัน รางวัล <b>Mobile Payment Product of the Year</b> รางวัล <b>Best Private Wealth Bank in Thailand</b> และรางวัล <b>Best Data &amp; Analytics Project</b></li> <li>3 รางวัล จาก บจก. วิดีโอ รีเสิร์ช อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) และนิตยสาร Marketeer ได้แก่ รางวัล <b>No.1 Brand Thailand 2016-2017</b> ในฐานะแบรนด์ยอดเยี่ยมอันดับ 1 สาขา Bank for SME ปีที่ 2 ติดต่อกัน รางวัล <b>No.1 Brand Thailand 2016-2017</b> ในฐานะแบรนด์ยอดเยี่ยมอันดับ 1 ด้านบัตรเครดิต ปีที่ 4 ติดต่อกัน และรางวัล <b>No.1 Brand Thailand 2016-2017</b> ในฐานะแบรนด์ยอดเยี่ยมอันดับ 1 บัตรเดบิต และเงินฝาก ปีที่ 2 ติดต่อกัน</li> <li>รางวัล <b>Best Private Bank for Ultra High Net Worth Clients</b> จาก Euromoney private banking and wealth management survey</li> <li>รางวัล <b>Highly Commended: Best Customer Experience - Wealth Management</b> จาก Private Banker International and Retail Banker International</li> <li>รางวัล <b>Best Private Banker for Customer Service in Asia</b> จาก Professional Wealth Management awards (PWM) และ นิตยสาร The Banker</li> <li>8 รางวัล จากสมาคมการค้าธุรกิจศูนย์บริการทางโทรศัพท์ (Thai Contact Center Trade Association – TCCTA) ได้แก่ รางวัล <b>The Best Contact Center of The Year (Over 100 seats)</b> รางวัล <b>The Best Effective Technology Contact Center (Over 100 seats)</b> รางวัล <b>The Best Effective Software Contact Center (Over 100 seats)</b> รางวัล <b>The Best Corporate Social Responsibility Contact Center (Over 100 seats)</b> รางวัล <b>The Best Contact Center Manager of The Year</b> รางวัล <b>The Best Contact Center Supervisor of The Year</b> รางวัล <b>The Best Contact Center Agent of The Year</b> และรางวัล <b>The Best Contact Center HR Support Professional of the Year</b></li> </ul>

รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย

- 3 รางวัล จากวารสาร Asian Banking & Finance ได้แก่ รางวัล **Domestic Retail Bank of the Year in Thailand** ปีที่ 4 ติดต่อกัน รางวัล **Mobile Banking Initiative of the Year in Thailand** และรางวัล **Credit Card Initiative of the Year in Thailand**
- 4 รางวัล จากวารสาร Cards International & Electronic Payments International ได้แก่ รางวัล **Best Merchant Product Offering** รางวัล **Best Merchant Acquiring Technology Solution** รางวัล **Highly Commended: Best Debit Card Product for Asia-Pacific** และรางวัล **Highly Commended: Best Marketing Campaign – Overall**
- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน **Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ประจำปี 2560** ทั้งในกลุ่มดัชนีระดับโลก DJSI World และกลุ่มดัชนีตลาดเกิดใหม่ DJSI Emerging Markets จากเอสแอนด์พีดาวโจนส์ร่วมกับ RobecoSAM โดยเป็นธนาคารแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทยและอาเซียน ปีที่ 2 ติดต่อกัน
- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนี **FTSE4Good Emerging Index ประจำปี 2560** จาก FTSE ร่วมกับ Russell ในฐานะที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance: ESG) ที่ดี ปีที่ 2 ติดต่อกัน
- รางวัล **บริษัทจดทะเบียนด้านความอย่างยั่งยืนดีเด่น ประจำปี 2560** (Outstanding Sustainability Awards) และได้รับคัดเลือกให้อยู่ในรายชื่อ **“หุ้นยั่งยืน” ประจำปี 2560** (Thailand Sustainability Investment: THSI) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- รางวัล **ระดับดีเลิศจากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2560** จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัท ไทย
- รางวัล **ระดับดีเลิศจากโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2560** จากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- รางวัล **รายงานความยั่งยืนปี 2560 ระดับดีเด่น** จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสถาบันไทยพัฒน์
- **ใบรับรอง ESG 100 Certificate 2560** ธนาคารได้รับการคัดเลือกเป็นหนึ่งใน 100 บริษัทที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยสถาบันไทยพัฒน์
- รางวัล **IR Global Top 50** จากนิตยสาร IR Magazine เป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน

<sup>1)</sup>สำหรับรายงานประจำปีจะแสดงรวมภายใต้หัวข้อ “รางวัลเกียรติคุณของธนาคารและบริษัทของธนาคารที่ได้รับในปี 2560”

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

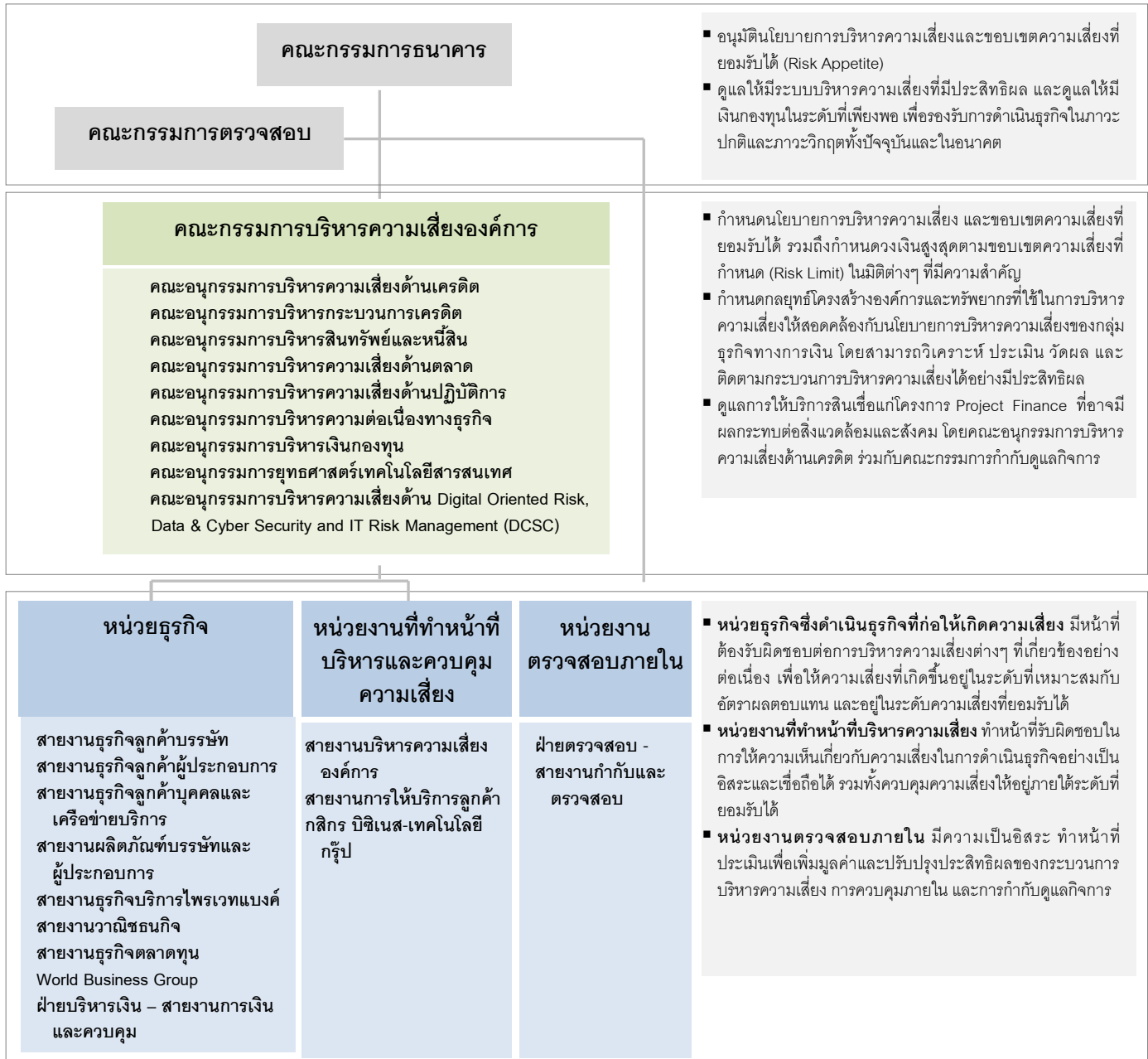
#### ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารมุ่งเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังได้นำการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างมั่นคงในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย

โดยธนาคารได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักปฏิบัติสากล ครอบคลุมทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่ม อาทิ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายใต้อาณัติโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่เป็นอิสระ โดยหน่วยธุรกิจจะดูแลผลตามการประเมินผลงานที่ปรับด้วยความเสี่ยง

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารยังทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการเงินกองทุนภายในของธนาคารกสิกรไทย เพื่อให้มีเงินกองทุนในระดับที่เหมาะสม และมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงของธนาคารได้จัดให้มีนโยบาย กระบวนการ และระบบการควบคุม ติดตามและรายงานระดับความเสี่ยงและเงินกองทุน ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและเงินกองทุนต่อสาธารณะ ให้มีความถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

## โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



### การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ จึงดำเนินการพัฒนาและทบทวนนโยบาย เครื่องมือ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ทางการกฤษฎีกาการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

- การจัดเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินตามมาตรฐานสากล Basel ธนาคารติดตามพิจารณาหลักเกณฑ์ร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง รวมถึงประเมินผลกระทบและเตรียมความพร้อมของข้อมูลในระบบให้เพียงพอรองรับหลักเกณฑ์ใหม่ มีระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องที่เหมาะสมกับการดำเนินตามแผนธุรกิจในอนาคต
- การบริหารจัดการเชิงมูลค่า (Value-Based Management: VBM) โดยนำหลักการ VBM มาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ผ่านการกำหนดทิศทางทางเติบโตของสินเชื่อและเป้าหมายทางธุรกิจทั้งในระดับกลุ่มลูกค้าและ



ผลิตภัณฑ์ การวางแผนจัดการเงินกองทุนให้เพียงพอทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมถึงการติดตามการใช้เงินกองทุนของธนาคารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ ธนาคารได้พัฒนากลยุทธ์การจัดสรรเงินกองทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงพัฒนาขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงเกณฑ์ข้อบังคับใหม่ ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และแนวโน้มความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต

- การยกระดับกระบวนการและแบบจำลองสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง การจัดการด้านบริหารเงินสำรองของธนาคาร ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและทิศทางของธนาคารแห่งประเทศไทย
- การพัฒนาสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Sign) โดยใช้ข้อมูล Transactional Data รวมถึงข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า เพื่อให้กระบวนการติดตามความเสี่ยงของลูกค้าและกระบวนการติดตามหนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การพัฒนาระบบและกรอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับธุรกิจตลาดทุนและการบริหารเงิน โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อน ท่ามกลางภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีนวัตกรรมในเชิงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อบูรณาการการให้บริการที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้า ควบคู่ไปกับการสร้างประสิทธิภาพสูงสุดต่อธนาคาร ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม
- การพัฒนาระบบในการวัดค่าความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III โดยในปี 2560 ได้พัฒนาระบบในการคำนวณการดำรงอัตราส่วนแหล่งเงินและความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเชิงโครงสร้างได้แล้วเสร็จ ทำให้ในปัจจุบันธนาคารมีระบบการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III อย่างครบถ้วน

### การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

#### ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิต เกิดจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎระเบียบของทางราชการ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

ในปี 2560 ธนาคารมุ่งรักษาความสมดุลระหว่างการให้บริการลูกค้ากับการบริหารความเสี่ยงเครดิตในทุกกลุ่มลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจไทยที่ฟื้นตัวขึ้นนั้น ยังไม่ส่งผลกระทบไปยังทุกกลุ่มธุรกิจ ทำให้ธนาคารยังต้องดำเนินการคัดกรองและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย พร้อมกับมุ่งเน้นขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงิน และมีความสามารถในการชำระหนี้ที่แข็งแกร่ง ขณะเดียวกัน ธนาคารยังให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรม เข้ามาช่วยในกระบวนการบริหารและติดตามความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า ตลอดจนกระบวนการติดตามหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

### กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ตั้งแต่กระบวนการบริหารพอร์ตโฟลิโอจนถึงกระบวนการติดตามหนี้ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำธุรกิจของธนาคาร ดังนี้

#### ➢ การบริหารพอร์ตโฟลิโอ

ธนาคารมุ่งเน้นการจัดการเครดิตพอร์ตโฟลิโอแบบเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้าและสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ผ่านกระบวนการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) และการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างทันทั่วถึง หากสถานะของพอร์ตโฟลิโอเปลี่ยนแปลงโดยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกันธนาคารยังบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารสัดส่วนเงินให้สินเชื่อมิให้กระจุกตัว และติดตามสถานะของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด ด้วยการกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งในปี 2560 ไม่ปรากฏว่ามีการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อเกินกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารยอมรับได้

สำหรับกลไกที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิตของธนาคาร มีดังนี้

- การจัดการความเสี่ยงผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และคณะกรรมการบริหารกระบวนการเครดิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกันทุกกระบวนการ อันจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า รวมทั้งช่วยสร้างสมดุลระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานเครดิตได้อย่างเหมาะสม
- การปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลูกค้าให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงอยู่เสมอ โดยมีนโยบายเครดิตที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรม (Pre-Screening Criteria) และจัดกลุ่มอุตสาหกรรมตามระดับความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- การกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบกับลูกค้า โดยส่งสัญญาณเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินพอร์ตโฟลิโอของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบในเชิงลึก และทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารล่วงหน้า พร้อมทั้งระบุลูกค้ากลุ่มเสี่ยงเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วถึงก่อนที่ลูกค้าจะมีปัญหาในการชำระหนี้ และส่งผลกระทบต่อคุณภาพเครดิตของธนาคาร
- ติดตามทบทวนการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้า พร้อมทั้งติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรมการใช้วงเงิน (Behavioral Score) โดยกำหนดแนวทางการจัดการให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าติดต่อลูกค้าตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณที่ไม่ดี
- การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งในด้านการกระจุกตัวของกลุ่มลูกหนี้และการกระจุกตัวในภาคธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับลูกหนี้รายใหญ่ (Single Lending Limit: SLL) ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด รวมถึงหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของสินเชื่อตามหลักเกณฑ์ Basel หลักการที่ 2 ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้รายใหญ่อยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด ขณะที่การกระจุกตัวในภาคธุรกิจมีการควบคุมไม่ให้กระจุกตัวในแต่ละอุตสาหกรรมมากเกินไป โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเงินกองทุนของธนาคาร ตลอดจนแนวโน้มของภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### ➢ การพิจารณาและการอนุมัติเครดิต

ธนาคารกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน สร้างมาตรฐานการพิจารณาเครดิตที่ดีและเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกเหนือจากหลักการพื้นฐานในการพิจารณาเครดิตที่กำหนดไว้แล้วยังรวมถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตพึงระมัดระวังและหลีกเลี่ยง ตลอดจนสิ่งที่ธนาคารสนับสนุนให้ดำเนินการเพื่อขยายเครดิตอย่างมีคุณภาพ

ธนาคารบริหารเครดิตโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โปร่งใส และได้มาตรฐาน โดยกระบวนการอนุมัติเครดิตและระบบงานได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีความต้องการทางการเงินที่ซับซ้อน จะต้องมีส่วนผสมความสัมพันธ์ลูกค้าที่เข้าใจความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มธุรกิจลูกค้าเป็นอย่างดี ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ นำเสนอโครงสร้างวงเงิน ผลิตภัณฑ์และบริการด้านสินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้า และนำเสนอข้ออนุมัติต่อผู้พิจารณาเครดิต ซึ่งมีอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างที่แบ่งตามระดับภาระเครดิตรวม รวมถึงติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

สำหรับลูกค้าสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล อาทิ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทอื่น ๆ รวมถึงสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อมนั้น ธนาคารดำเนินการอนุมัติเครดิตด้วยเครื่องมืออนุมัติเครดิต (Credit Scoring) โดยจะเน้นขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องของข้อมูลรายได้และหนี้สินของลูกค้าแต่ละราย ทั้งนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติเครดิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงยึดหลักที่จะควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ ธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยได้กำหนดให้มีนโยบายและกระบวนการพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม สำหรับสินเชื่อโครงการ (Project Finance) ที่ขอรับการสนับสนุนจากธนาคาร ทั้งโครงการที่ดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งการพิจารณาจะเน้นถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่อาจเกิดจากการดำเนินการโครงการของลูกค้า และแนวทางการจัดการ (Action Plan) โดยให้มีการติดตามดูแลในแนวทางที่กำหนดตลอดอายุวงเงิน

#### ➢ การปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต

ธนาคารใช้หลักการรวมศูนย์งานปฏิบัติการด้านเครดิต ทั้งในเรื่องเอกสารสัญญา การจัดทำนิติกรรมหลักประกัน การตั้งวงเงิน การเบิกใช้วงเงิน การเก็บรักษาเอกสาร และการสนับสนุนข้อมูลเครดิต โดยมีกระบวนการติดตามคุณภาพเครดิตที่ครอบคลุมถึงพฤติกรรมการใช้วงเงิน ผลการดำเนินงานของลูกค้า และการปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาเครดิต ตลอดจนความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อสร้างมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพให้งานปฏิบัติการหลังขั้นตอนการอนุมัติเครดิต

#### ➢ การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สิน

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินของธนาคาร ใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยพิจารณาจากข้อบ่งชี้การด้อยค่าและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนในอนาคต

#### ➢ การติดตามคุณภาพหนี้

ธนาคารพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดสำหรับติดตามและควบคุมคุณภาพเครดิต (Risk Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้วงเงินของลูกค้า เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ก่อนที่จะเป็นหนี้มีปัญหา นอกจากนี้ ยังนำข้อมูลจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติมาใช้ในการบริหารเครดิต ทั้งในด้านของการต่ออายุวงเงินและการติดตามคุณภาพเครดิตของลูกค้า ซึ่งช่วยใหระบบและกระบวนการติดตามความเสี่ยงเครดิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารดำเนินการประเมินสถานะของลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาก่อนที่จะกลายเป็นหนี้มีปัญหา ทั้งนี้ ธนาคารยังได้กำหนดแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตามระดับความเสี่ยง ตั้งแต่การทบทวนเครดิตจนถึงการระงับวงเงิน

ขณะเดียวกัน สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจและหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์การติดตามหนี้ (Collection Strategy) ที่มีความแตกต่างและเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตามระดับของความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความเร็วในการติดตามหนี้และประสิทธิภาพในการจัดการ ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นหนี้ด้อยคุณภาพ และดำเนินการให้มีการติดตามหนี้ที่ค้างชำระอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ➢ การทบทวนคุณภาพสินทรัพย์

ธนาคารดำเนินการทบทวนคุณภาพของนโยบายและกระบวนการเครดิต ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเสนอ การอนุมัติ การทำสัญญา รวมถึงการติดตามคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเครดิตของธนาคารสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดการและการพัฒนามาตรฐานการบริหารเครดิตของธนาคารต่อไป

### ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่คาดหวังความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุน รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่มด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ รวมถึงกำหนดกระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์ ทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วและผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแผนธุรกิจ

ในช่วงปี 2560 ตลาดการเงินทั่วโลกมีความผันผวน โดยมีปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินนโยบายทางการเงินของสหรัฐฯ และความไม่แน่นอนของจังหวะเวลาในการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐฯ รวมถึงความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ในคาบสมุทรเกาหลี และความไม่สงบในภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งส่งผลให้ค่าเงินบาทและอัตราดอกเบี้ยของไทยผันผวนในบางช่วงเวลา โดยค่าเงินบาทปรับตัวแข็งค่าขึ้นค่อนข้างมาก ในทิศทางเดียวกับสกุลเงินส่วนใหญ่ในเอเชีย ในขณะที่อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มปรับตัวลดลง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากกระแสเงินทุนจากต่างประเทศที่ไหลเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ความไม่แน่นอนของปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ประกอบกับการดำเนินนโยบายทางการเงินของธนาคารกลางสหรัฐฯ และยุโรป คาดว่า จะยังมีผลให้เกิดความผันผวนต่อเศรษฐกิจและตลาดการเงิน โลก รวมถึงประเทศไทยในระยะต่อไป

### ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า

ความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้าของธนาคาร ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และผลตอบแทนส่วนที่คาดหวังความเสี่ยงด้านเครดิต ขณะที่ธนาคาร ไม่มีนโยบายที่จะถือฐานะความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ จึงบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้แนวทางการปิดความเสี่ยงด้านตลาดอย่างสมบูรณ์ (Back-to-Back) สำหรับความเสี่ยงด้านตราสารทุนของธนาคารนั้น มาจากธุรกิจรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน (Equity Underwriting) และธุรกิจเพื่อค้าตราสารทุนแบบไม่เก็งกำไรจากทิศทางราคา (Non-Directional Trading) ซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยธนาคารมีกระบวนการเพื่อวัดและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับและควบคุมโดยสายงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

### ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร ส่วนใหญ่เกิดจากความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### — ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงลบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ และมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารบริหารจัดการงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงของสภาพคล่องของธนาคาร ดังนั้น กรอบการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของธนาคารจึงได้ถูกกำหนดขึ้น

เพื่อใช้จัดการฐานะการเงินให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อจำกัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารดำเนินการติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงาน Interest Rate Risk Gap เพื่อใช้ติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย และการประเมินความอ่อนไหวต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income Sensitivity) ในระยะ 12 เดือนข้างหน้า ภายใต้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ของรายการสินทรัพย์และหนี้สินทุกประเภทตามระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ยของแต่ละรายการ ทั้งนี้ ผลจากการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว เป็นดังนี้

### ผลการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

(หน่วย: ล้านบาท)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2560
	+100 จุด
สกุลเงินบาท	177
สกุลเงินตราต่างประเทศ	(35)
<b>รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย</b>	<b>142</b>

#### — ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะขยายการลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับธุรกิจหลัก ขณะที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อใช้ในการจัดการตราสารทุนที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร

#### — ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนของฐานะเงินตราต่างประเทศที่เกิดจากการดำเนินงานในต่างประเทศของธนาคาร ซึ่งธนาคารมีนโยบายที่จะไม่ถือครองฐานะความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว ยกเว้นในกรณีที่มิใช่ข้อจำกัดของตลาดในการป้องกันความเสี่ยงหรือเพื่อบริหารจัดการต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในบางช่วงเวลา โดยได้กำหนดกระบวนการติดตามและการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

#### ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอตามความต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ/หรือ ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นเงินสด ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเสียหายได้

ธนาคารมีกระบวนการติดตามระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบทางอ้อมต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างใกล้ชิด และมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรเทาความรุนแรงและลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานและระบบงานที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก เพื่อให้ธนาคารมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ ได้ตามกำหนด ตลอดจนมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ผ่านการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่อง (Liquidity Gap Analysis) ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมถึงกรณีที่มีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อสภาพคล่องของธนาคาร ด้วยการทดสอบภาวะวิกฤตสภาพคล่องทั้ง 3 กรณี คือ กรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องเฉพาะกับธนาคาร (Bank-specific Liquidity Crisis) กรณีเกิดวิกฤตกับทั้งระบบ (Market-wide Liquidity Crisis) และกรณีเกิดวิกฤตพร้อมกันทั้งกับธนาคารและระบบ (Combination Liquidity Crisis) อีกทั้งยังนำตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ หลักเกณฑ์การดำรง

สินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอ ในแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสากล โดยคำนึงถึงโอกาสการเติบโตทางธุรกิจของธนาคาร ทำให้สามารถวางแผนการจัดการสภาพคล่องได้ดียิ่งขึ้น ทั้งสภาพคล่องในภาพรวมและสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงดำเนินการปรับโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนให้มีความเหมาะสมกับสถานะตลาดและแนวโน้มสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ เพื่อรับมือกับสถานการณ์เศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้ติดตาม วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ พร้อมกับจัดหาสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะกลางเป็นระยะ ๆ ให้พอเพียงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศขึ้นด้าที่ที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างปริมาณสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากสกุลต่างประเทศ และเพื่อรองรับกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจมีสูงขึ้นจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในระยะต่อไปอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย

- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นและระยะกลาง
- กรอบเวลาและการปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศเศรษฐกิจสำคัญ
- การไหลเข้าและออกของกระแสเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จากความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งด้านการบริโภคและการลงทุน
- การแข่งขันของผลิตภัณฑ์การออมและการลงทุนของสถาบันการเงินที่อาจปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์
- แนวโน้มความต้องการสินเชื่อที่อาจมีเพิ่มมากขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย ซึ่งอาจก่อแรงกดดันต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์
- ผลกระทบจากหลักเกณฑ์ทางการด้านความเสี่ยงสภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ Basel III ในส่วนของการดำรงอัตราส่วนแหล่งเงินและความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (NSFR)

### ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้หรือเงินกองทุนของธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ด้วยการกำหนดนโยบายและพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ตลอดจนควบคุมและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การประเมินและป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและจัดการการทุจริต

ธนาคารได้มุ่งเน้นเชิงปฏิบัติการให้เกิดผลตามเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงที่ดีของกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญของธนาคาร รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติจำนวนมากที่มีผลบังคับใช้ในปี 2560 เพื่อให้มั่นใจในประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคาร โดยการดำเนินการที่สำคัญมีดังนี้

- จัดทำนโยบายการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy) และติดตามให้เกิดการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการบริหารจัดการการขายและการให้บริการที่มีความเป็นธรรมกับลูกค้า โดยคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของลูกค้า
- พัฒนาระบบ Fraud Management and Intelligent System อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการตรวจจับการทุจริตจากการทำธุรกรรมของลูกค้าผ่าน Transaction Fraud Module และการตรวจจับการทุจริตภายในผ่าน Internal Fraud Module ให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น
- ปรับปรุงระบบงานสำคัญเพื่อให้กระบวนการควบคุมภายใน (Internal Control) ของสาขามีความรัดกุมยิ่งขึ้น โดยออกนโยบายมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการ และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการพิสูจน์ตัวตน (Authentication) มาใช้เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงจากการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- สื่อความเพื่อสร้าง Market Conduct Culture อย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงการ “คนกสิกรไทย หัวใจสุจริต” เพื่อส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการขายและการบริการอย่างเป็นธรรม ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในโครงการ K-Culture

### ความเสี่ยงด้านไซเบอร์

ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูล ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยที่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

ธนาคารมีเป้าหมายในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำการให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งของไทย ซึ่งการดำเนินการตามเป้าหมายที่ท้าทายดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ลูกค้าใช้บริการได้อย่างมั่นใจและปลอดภัย ธนาคารจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ โดยจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การควบคุม และการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ISO 27001 และ ISO 31000 ตลอดจนเป็นไปตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ดีของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในปี 2560 ธนาคารได้จัดทำแผนพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านไซเบอร์ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงทั้งในเชิงการป้องกัน การตรวจจับ และการตอบสนอง ที่ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจและระบบงานที่สำคัญของธนาคารใน 4 ด้าน คือ การกำกับดูแล นโยบาย กระบวนการและระบบเทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งสรุปการดำเนินการที่สำคัญได้ดังนี้

- ด้านการกำกับดูแล
  - จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้าน Digital Oriented Risk, Data and Cyber Security and IT Risk Management (DCSC) เพื่อให้เกิดกระบวนการผลักดัน และสนับสนุนการบริการต่าง ๆ ผ่านช่องทางดิจิทัลให้สามารถตอบโจทย์ลูกค้าและสามารถแข่งขันในธุรกิจธนาคาร เพื่อเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์กิ้ง ภายใต้การจัดการและการควบคุมความเสี่ยงด้าน DCSC อย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนด
- ด้านนโยบาย
  - ปรับปรุงรายละเอียดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management Policy) เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีระบบงาน ข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำดิจิทัลแบงก์กิ้งของไทย

- ปรับปรุงนโยบายให้สามารถตอบสนองการบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดกรอบการจัดการขอบเขต บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรายละเอียดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดิจิทัล ความปลอดภัยของข้อมูล และภัยคุกคามจากไซเบอร์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- **ด้านกระบวนการและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**
  - บริหารและจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการดูแลติดตามการจัดทำมาตรการควบคุมต่าง ๆ เพื่อคงความต่อเนื่องในการให้บริการของระบบ ลดความเสี่ยงและป้องกันต้นเหตุของการเกิดปัญหาของระบบขัดข้อง สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - จัดทำมาตรการป้องกันความปลอดภัยของข้อมูล (Data Protection) โดยอยู่ระหว่างดำเนินการโครงการ Data Protection เพื่อรักษาความปลอดภัยและป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสำคัญของลูกค้าและธนาคาร ให้ถูกจัดเก็บและใช้งานอย่างเหมาะสม โดยธนาคารให้ความสำคัญตั้งแต่การจัดชั้นความลับ การประเมินความเสี่ยงจากการใช้ข้อมูล ตลอดจนติดตั้งระบบเพื่อให้ธนาคารสามารถตรวจจับและจัดการได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
  - จัดทำ ปรับปรุงและเสริมสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์ที่มีความซับซ้อน (Advanced Threat Prevention) เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์เป็นแบบเชิงรุก เน้นให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภัยคุกคามด้านไซเบอร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น
- **ด้านบุคลากร**
  - เสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ (Cyber Risk Awareness) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และแนวทางป้องกันหรือปฏิบัติตนเมื่อตกเป็นเหยื่อจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์ที่อาจเกิดจากการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล โดยมีแผนสื่อความผ่านช่องทางและรูปแบบที่เหมาะสมให้กับลูกค้า พนักงาน และผู้บริหารของธนาคาร

## ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนาคารให้ความสำคัญต่อการนำกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคาร เริ่มตั้งแต่กระบวนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง การแปลงกลยุทธ์ระดับธนาคารเป็นแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและตัววัดความสำเร็จ รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรในธนาคารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อความแผนกลยุทธ์ให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติงาน และการระบุประเด็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่เหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติ หรือ ไม่มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุนหรือการดำรงอยู่ของธนาคาร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารในปี 2560 ได้แก่ อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปริมาณการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ พฤติกรรมของผู้บริโภคในการตอบสนองกับเทคโนโลยีดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ การขยายตัวของการค้าในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ปริมาณการชำระเงินผ่านช่องทางในการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลและการให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพันกับธนาคาร ทั้งนี้ ธนาคารแบ่งการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์** โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงของสมมติฐานหลักที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคาร ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (Key Risk Indicators: KRIs for Strategic Content) เพื่อใช้ในการทบทวนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมไปถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ



## ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นประจำทุกเดือน และรายงานผลบาลานซ์สกอร์การ์ด (BSC) เป็นประจำทุก 6 เดือน นอกจากนี้ ยังจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงจัดการประชุมการบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
- กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการนำทิศทางยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (KRIs for Strategy Execution) เพื่อให้มีการระบุปัญหาและ/หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

การลงทุนในหุ้นของธนาคารสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนต่อผู้ถือหุ้นได้ เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนในหุ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยจะผันแปรไปตามราคาของหุ้น สภาพคล่องของหุ้น และภาวะการณ์ลงทุน นอกจากนี้ ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคารในแต่ละขณะ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง

ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงหลักและการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วในคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ อย่างไรก็ตามธนาคารอาจมีความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นควรศึกษาความเสี่ยงและใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน และยอมรับว่าธนาคารอาจไม่สามารถป้องกันความเสี่ยง ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ สถานการณ์ทางการเมือง กระแสเงินทุนไหลเข้าออก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางการ รวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่อาจทราบล่วงหน้า อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการจ่ายเงินปันผลของธนาคารได้ นอกจากนี้ การที่ธนาคารมีผู้ถือหุ้นที่กระจายตัวและมีสัดส่วนการถือครองหุ้นโดยชาวต่างประเทศในอัตราส่วนที่สูง อาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาหุ้นของธนาคาร โดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดมีความกังวลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง อันจะยังผลต่อกระแสเงินทุนไหลออก

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

###### ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ธนาคารและบริษัทย่อยมีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยเป็นเจ้าของและไม่ติดภาระจำนอง/จำนำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	2560	2559	2558
ที่ดิน	18,990	18,227	14,762
อาคาร	31,488	30,516	26,217
อุปกรณ์	39,673	38,489	37,172
อื่น ๆ	71	149	1,951
<b>รวม</b>	<b>90,222</b>	<b>87,381</b>	<b>80,102</b>
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	39,584	37,315	34,812
ค่าเผื่อการด้อยค่า	501	338	6
<b>ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ</b>	<b>50,137</b>	<b>49,728</b>	<b>45,284</b>

###### สัญญาระยะยาว

###### 1. สัญญาเช่าดำเนินงาน

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าที่ดิน/อาคาร เพื่อใช้เป็นสำนักงานและสาขาและทำสัญญาเช่ารถยนต์จำนวนหลายสัญญา ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าเช่าในอนาคต ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 2559 และ 2558 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเภท	ระยะเวลาคงเหลือ	2560
สัญญาเช่าที่ดิน/อาคาร	1 มกราคม 2561 – 31 ธันวาคม 2585	2,807
สัญญาเช่ารถยนต์	1 มกราคม 2561 – 5 ธันวาคม 2565	1,091
อื่น ๆ	1 มกราคม 2561 – 1 ตุลาคม 2564	39
<b>รวม</b>		<b>3,937</b>
ประเภท	ระยะเวลาคงเหลือ	2559
สัญญาเช่าที่ดิน/อาคาร	1 มกราคม 2560 – 31 ธันวาคม 2585	2,112
สัญญาเช่ารถยนต์	1 มกราคม 2560 – 15 ธันวาคม 2564	1,139
อื่น ๆ	1 มกราคม 2560 – 24 ตุลาคม 2563	50
<b>รวม</b>		<b>3,301</b>
ประเภท	ระยะเวลาคงเหลือ	2558
สัญญาเช่าที่ดิน/อาคาร	1 มกราคม 2559 – 31 ธันวาคม 2585	2,427
สัญญาเช่ารถยนต์	1 มกราคม 2559 – 3 ธันวาคม 2563	1,250
อื่น ๆ	1 มกราคม 2559 – 18 พฤศจิกายน 2562	47
<b>รวม</b>		<b>3,724</b>

## 2. สัญญาบริการ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีการทำสัญญาบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสัญญามีระยะเวลาถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2564 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 2559 และ 2558 ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าบริการในอนาคตเป็นจำนวน 1,839 ล้านบาท 1,554 ล้านบาท และ 1,437 ล้านบาท ตามลำดับ

### การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

#### □ ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งธนาคารได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนหมายเหตุประกอบงบการเงิน

#### □ นโยบายการลงทุนของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการลงทุน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### • การลงทุนเชิงกลยุทธ์

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เอื้อประโยชน์กับธุรกิจธนาคารในเชิงยุทธศาสตร์ โดยธนาคารและบริษัทย่อย ได้ร่วมกันพิจารณาแผนธุรกิจและวิธีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อตอบโต้ของลูกค้านำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่มีการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

##### • การลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ธนาคารเพื่อทดแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของธนาคาร และขาดความคล่องตัวในการจัดการ หากยังคงเป็นหน่วยงานภายในธนาคาร โดยธนาคารจะแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเป็นกรรมการตัวแทน เพื่อกำกับดูแลดำเนินนโยบาย อีกทั้งมอบหมายให้กรรมการตัวแทน 1 คน กำกับดูแลการทำธุรกิจของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ รวมทั้งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคาร

สำหรับปี 2560 ธนาคารได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกำกับดูแลภาคธนาคารของจีน (CBRC) ให้จัดตั้งธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียน (LII) เต็มรูปแบบ ในชื่อ “ไคไท่หยินหาง (จงกั๋ว)” หรือบริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ ณ เมืองเซินเจิ้น มณฑลกว่างตุง พร้อมเครือข่ายบริการ ได้แก่ สาขาเซินเจิ้น (และสาขาย่อยหลงกั๋ว) สาขาเฉิงตู สาขาเซี่ยงไฮ้ สาขาฮ่องกง สำนักงานผู้แทน ณ นครปักกิ่ง และสำนักงานผู้แทน ณ เมืองคุนหมิง

นอกจากนี้ ยังได้ลงทุนจัดตั้งบริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท เพื่อทำหน้าที่ค้นคว้าเทคโนโลยีและรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อระบบธนาคารดิจิทัลและระบบเศรษฐกิจดิจิทัล สร้างและทดลองระบบต้นแบบก่อนประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และลงทุนจัดตั้งบริษัท ฟูเซี่ย เวเนเจอร์ แคปิทัล จำกัด ภายใต้การถือหุ้นของบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 75 ด้วยทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท เพื่อสร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับ Insurtech/Healthtech โดยให้การสนับสนุนทางการเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถเชิงกลยุทธ์การเป็นผู้นำในการเข้าถึงและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้เป็นคู่ความหรือคู่กรณี ในคดีดังต่อไปนี้

1. คดีที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทย่อย (คดีที่มีจำนวนทุนทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้นของธนาคาร หรือของบริษัทย่อย แล้วแต่กรณี ณ วันสิ้นปีบัญชีล่าสุด)
2. คดีที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่สามารถประเมินผลกระทบเป็นตัวเลขได้
3. คดีที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติ

นอกจากนี้ ในส่วนของธนาคารมีคดีที่เกิดจากการดำเนินการธนาคารพาณิชย์อันเป็นธุรกิจปกติของธนาคาร ซึ่งเป็นคดีที่ยังไม่สิ้นสุด จำนวนรวมทั้งสิ้น 213 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 1,628 ล้านบาท โดยเป็นคดีที่ศาลชั้นต้นได้ตัดสินให้ธนาคารชนะคดีแล้วแต่คดียังอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกา จำนวน 52 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 143 ล้านบาท ทั้งนี้ ธนาคารมีความเห็นว่าจำนวนทุนทรัพย์ของคดีที่พิพาทดังกล่าว ณ สถานะปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของธนาคาร

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ชื่อภาษาอังกฤษ "KASIKORNBANK PUBLIC COMPANY LIMITED" ชื่อย่อ "KBank"
ประกอบธุรกิจ	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	เลขที่ 1 ซอยราษฎร์บูรณะ 27/1 ถนนราษฎร์บูรณะ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140
เลขทะเบียนบริษัทเลขที่	0107536000315 (เดิมเลขที่ บมจ. 105)
โทรศัพท์	02-2220000
โทรสาร	02-4701144-5
K-Contact Center (กลุ่มลูกค้าบุคคล)	02-8888888 กด 1 ภาษาไทย กด 2 ภาษาอังกฤษ กด 877 ภาษาญี่ปุ่น กด 878 ภาษาจีน กด 879 ภาษาพม่า
K-BIZ Contact Center (กลุ่มลูกค้าธุรกิจ)	02-8888822 กด 1 ภาษาไทย กด 2 ภาษาอังกฤษ กด 3 ภาษาจีน กด 4 ภาษาญี่ปุ่น
สวิตช์	KASITHBK
อีเมล	info@kasikornbank.com
เว็บไซต์	www.kasikornbank.com

ชื่อที่ตั้งสำนักงาน หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสารของบุคคลอ้างอิงอื่นๆ

นายทะเบียน

- หุ่นสามัญ : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
เลขที่ 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง  
กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10400  
โทรศัพท์ 02-0099000 โทรสาร 02-0099991  
SET Contact center : 02-0099999  
อีเมล : SETContactCenter@set.or.th  
เว็บไซต์ : www.set.or.th/tsd

- ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 : ส่วนบริการนายทะเบียนและปฏิบัติการบัญชีทรัพย์สิน  
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2557 ฝ่ายบริการธุรกิจหลักทรัพย์
- ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 : บมจ. ธนาคารกสิกรไทย  
สำนักงานใหญ่ ชั้น 19 เลขที่ 1 ซ.ราษฎร์บูรณะ 27/1  
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2558 ถ.ราษฎร์บูรณะ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ  
กรุงเทพมหานคร 10140
- ตราสารด้อยสิทธิเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 : โทรศัพท์ 02-4701987, 02-4701994  
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2559 โทรสาร 02-2732279  
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2570
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน : The Bank of New York Mellon, (Luxembourg) S.A.  
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2561 Verigo Building – Polaris, 2-4 rue Eugene Ruppert,
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน : L-2453, Luxembourg  
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2562
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน

#### ผู้สอบบัญชี

: นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4068  
นางวิไล บุณกิตติโสภณ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3920  
นายชาญชัย สกุลเกิดสิน ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 6827  
บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด  
อาคารเอ็มไพร์ ทาวเวอร์ ชั้น 50-51 เลขที่ 1 ถนนสาทรใต้  
แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120  
โทรศัพท์ 02-6772000 โทรสาร 02-6772222

#### ที่ปรึกษากฎหมาย

: ดร. อภิชัย จันทรเสน  
เลขที่ 22 ซ.สุนทรสารทูล (อ่อนนุช 21/1) สุขุมวิท 77  
แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250  
โทรศัพท์ 02-7306969-76 โทรสาร 02-7306967-8

## รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้นธนาคารของกรรมการและผู้บริหารในปี 2560

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	จำนวนหุ้น ที่เปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2560	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัท (%)
1. นายบัณฑิต ลำคำ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ประธานกรรมการและ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	50,000 20,000	50,000 20,000	0 0	0.002 0.000
2. ศ.คุณหญิงสุชาดา กิระนันท์ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองประธานกรรมการ	1,000 -	1,000 -	0 -	0.000 -
3. นางสุจิตพรรณ ลำคำ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองประธานกรรมการ	3,000,000 -	3,000,000 -	0 -	0.125 -
4. นายปริติ คาวฉาย กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
5. นางสาวจิตติยา อินทวิชัย กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
6. นายพิพิธ เอนกนิธิ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
7. ดร.อภิชัย จันทระเสน กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย	10,000 -	10,000 -	0 -	0.000 -
8. น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	- -	- -	- -	- -
9. นายสราวุธ อยู่วิทยา กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	975,800 -	975,800 -	0 -	0.041 -
10. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	- -	- -	- -	- -
11. นายกลิ่นท์ สารสิน กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	1,200 260	1,200 260	0 0	0.000 0.000
12. นางพันธ์ทิพย์ สุรทินนท์ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	- -	- -	- -	- -
13. นายวิบูลย์ อุตกุล กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	- -	- -	- -	- -
14. นางศุภกิจ สุธรรมพันธุ์ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	- -	- -	- -	- -
15. นายสาระ ลำคำ กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการ	721,240 -	721,240 -	0 -	0.030 -
16. นายชนินทร์ โทณวนิก กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	กรรมการอิสระ	N/A N/A	- -	N/A N/A	- -
17. ดร.อดิสรณ์ หลายชูไทย กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	284 -	284 -	0 -	0.000 -
18. นายวีรวัฒน์ ปิ่นขาวังกูร กลุ่มรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	10,380 -	10,380 -	0 -	0.000 -

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	จำนวนหุ้นที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2560	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)
19. นายกฤษณ์ จิตต์แจ้ง คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	920 -	920 -	0 -	0.000 -
20. นายธิดิ ดันติกุลานันท์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารสายงานธุรกิจตลาดทุน	N/A N/A	- -	N/A N/A	- -
21. นายพัชร สมะลาภา คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	N/A N/A	- -	N/A N/A	- -
22. ดร.พิพัฒน์พงศ์ โปษยานนท์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	N/A N/A	35 -	N/A N/A	0.000 -
23. นายจรงค์ รัตนเพียร คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
24. นางสาววาสนา สุระกิจ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
25. ดร.กรินทร์ บุญเลิศวิชัย คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	N/A N/A	- -	N/A N/A	- -
26. นางสาวณัฏฐา อากาศฤกษ์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารฝ่ายวางแผนการเงิน	220 -	220 -	0 -	0.000 -
27. นางสาวมนสิกาณต์ ภักดิศรีสันติกุล คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชี	N/A N/A	480 -	N/A N/A	0.000 -

หมายเหตุ: N/A

- นายชนินทร์ โทษวณิก ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2560 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นายธิดิ ดันติกุลานันท์ ได้รับแต่งตั้งให้มีตำแหน่งเทียบเท่ารองกรรมการผู้จัดการอาวุโส เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2560 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นายพัชร สมะลาภา ได้รับแต่งตั้งเป็นรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2560 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เพื่อการเปรียบเทียบ
- ดร.พิพัฒน์พงศ์ โปษยานนท์ ได้รับแต่งตั้งเป็นรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เพื่อการเปรียบเทียบ
- ดร.กรินทร์ บุญเลิศวิชัย ได้รับมอบหมายให้ดูแลฝ่ายวางแผนการเงิน เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2560 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นางสาวมนสิกาณต์ ภักดิศรีสันติกุล ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เพื่อการเปรียบเทียบ



ธนาคารมีการลงทุนในบริษัทอื่น โดยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว ดังต่อไปนี้

ชื่อบริษัท	สถานที่ตั้ง สำนักงานใหญ่	ประเภท ธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระ แล้ว (ล้านบาท)	จำนวนหุ้น ทั้งหมด ที่ออก จำหน่ายแล้ว <sup>(1)</sup>	จำนวนหุ้น ที่ถือ <sup>(1)</sup>	อัตราการ ถือหุ้น (%)	ชนิดของ หุ้น
1. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-6733999 โทรสาร 02-6733988	กรุงเทพฯ	จัดการกองทุน	135.77	135.77	27,154,274	27,154,274	100.00	หุ้น สามัญ
2. บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-2731144 โทรสาร 02-2701235	กรุงเทพฯ	บริการ	10.00	10.00	100,000	100,000	100.00	หุ้น สามัญ
3. บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โทรศัพท์ 02-6960000 โทรสาร 02-6960099	กรุงเทพฯ	ธุรกิจ หลักทรัพย์	501.00	500.01	100,001,877	99,996,096	99.99	หุ้น สามัญ
4. บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-6969999 โทรสาร 02-6969966	กรุงเทพฯ	ให้เช่าซื้อ และลีสซิ่ง รถยนต์	900.00	900.00	90,000,000	90,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
5. บริษัท แฟคเคอรี แอนด์ อิลวิปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-2902900 โทรสาร 02-2903000	กรุงเทพฯ	ให้เช่าซื้อ และลีสซิ่ง เครื่องจักร	160.00	160.00	1,600,000	1,600,000	100.00	หุ้น สามัญ
6. บริษัท กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซเครเทรียต จำกัด โทรศัพท์ 02-008-1000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
7. บริษัท กสิกร แล็บส์ จำกัด โทรศัพท์ 02-008-1100	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
8. บริษัท กสิกร ซอฟต์แวร์ จำกัด โทรศัพท์ 02-008-2000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
9. บริษัท กสิกร โปร จำกัด โทรศัพท์ 02-008-1500	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
10. บริษัท กสิกร เซิร์ฟ จำกัด โทรศัพท์ 02-0083700	นนทบุรี	บริการ	10.00	10.00	100,000	100,000	100.00	หุ้น สามัญ
11. บริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2220000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
12. บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด โทรศัพท์ 02-2764859 โทรสาร 02-2764859	กรุงเทพฯ	ลงทุน ในบริษัทอื่น	458.66	458.66	45,865,949	23,391,635	51.00	หุ้น สามัญ
13. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ (856) (21) 410888 โทรสาร (856) (21) 410889	สปป. ลาว	การธนาคาร	1,216.49	1,216.49	30,000,000	27,000,000	90.00	หุ้น สามัญ

ชื่อบริษัท	สถานที่ตั้ง สำนักงานใหญ่	ประเภท ธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระ แล้ว (ล้านบาท)	จำนวนหุ้น ทั้งหมด ที่ออก จำหน่ายแล้ว <sup>(1)</sup>	จำนวนหุ้น ที่ถือ <sup>(1)</sup>	อัตรา การ ถือหุ้น (%)	ชนิดของ หุ้น
14. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด <sup>(2)</sup> โทรศัพท์ (86) (755) 8229 1928 โทรสาร (86) (755) 8828 6897	จีน	การธนาคาร	14,765.73	14,765.73	-	-	100.00	หุ้น สามัญ
15. บริษัท ร่วมทุน เค-เอสเอ็มอี จำกัด โทรศัพท์ 02-4701162 โทรสาร 02-5626465	กรุงเทพฯ	ร่วมลงทุน	50.00	50.00	5,000,000	5,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
16. บริษัท บิลคอน เวเนเจอร์ แคปิตอล จำกัด โทรศัพท์ 02-222-0000	นนทบุรี	ร่วมลงทุน	1,000.00	250.00	100,000,000	100,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
17. บริษัท บริหารสินทรัพย์เพทายจำกัด โทรศัพท์ 02-5626401-25 โทรสาร 02-2733171	กรุงเทพฯ	บริหาร สินทรัพย์	1,650.00	1,650.00	165,000,000	165,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
18. บริษัท โพรเกรส พลัส จำกัด โทรศัพท์ 02-2252020 โทรสาร 02-2252021	กรุงเทพฯ	ขายสินค้า และ ให้บริการ	6.00	6.00	60,000	60,000	100.00	หุ้น สามัญ
19. บริษัท โพรเกรส แอปไพร์ซ จำกัด โทรศัพท์ 02-2706900 โทรสาร 02-2785035	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	5,000	5,000	100.00	หุ้น สามัญ
20. บริษัท รักษาความปลอดภัย โพรเกรส กันภัย จำกัด โทรศัพท์ 02-2733900 โทรสาร 02-9806265	กรุงเทพฯ	บริการ	20.00	20.00	200,000	200,000	100.00	หุ้น สามัญ
21. บริษัท โพรเกรส แมเนจเม้นท์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2751880 โทรสาร 02-2751889-91	กรุงเทพฯ	บริการ	20.00	6.00	60,000	60,000	100.00	หุ้น สามัญ
22. บริษัท โพรเกรส ฟาซิลิตีส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2733288-91 โทรสาร 02-2733292	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
23. บริษัท รักษาความปลอดภัย โพรเกรส เซอร์วิส จำกัด โทรศัพท์ 02-2733293-4 โทรสาร 02-2733292	กรุงเทพฯ	บริการ	2.00	2.00	20,000	20,000	100.00	หุ้น สามัญ
24. บริษัท โพรเกรส สโตร์เรจ จำกัด โทรศัพท์ 02-2733833 โทรสาร 02-2714784	กรุงเทพฯ	บริการ	3.00	3.00	30,000	30,000	100.00	หุ้น สามัญ
25. บริษัท โพรเกรส เอช อาร์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2701070-8 โทรสาร 02-2701068-9	กรุงเทพฯ	บริการ	1.00	1.00	10,000	10,000	100.00	หุ้น สามัญ

ชื่อบริษัท	สถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระแล้ว (ล้านบาท)	จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้ว <sup>(1)</sup>	จำนวนหุ้นที่ถือ <sup>(2)</sup>	อัตราถือหุ้น (%)	ชนิดของหุ้น
26. บริษัท โพรเกรส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด โทรศัพท์ 02-4705420 โทรสาร 02-8888882	นนทบุรี	บริการ	4.00	4.00	40,000	40,000	100.00	หุ้นสามัญ
27. บริษัท โพรเกรส คอลเลคชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-4705284 โทรสาร 02-4705288	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้นสามัญ
28. บริษัท โพรเกรส เทรนนิง จำกัด โทรศัพท์ 02-4706273 โทรสาร 02-4703198	กรุงเทพฯ	บริการ	1.70	1.70	17,000	17,000	100.00	หุ้นสามัญ
29. บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด โทรศัพท์ 02-2376330-4 โทรสาร 02-2376340	กรุงเทพฯ	บริการ	50.00	50.00	500,000	150,000	30.00	หุ้นสามัญ
30. บริษัท เนชั่นแนล โอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด โทรศัพท์ 02-5587555	นนทบุรี	บริการ	50.00	50.00	500,000	113,798	22.76	หุ้นสามัญ
31. บริษัท เมืองไทย โฮลดิ้ง จำกัด โทรศัพท์ 02-6932729	กรุงเทพฯ	ลงทุนในบริษัทอื่น	456.00	456.00	45,600,000	4,560,000	10.00	หุ้นสามัญ
32. บริษัท ซูเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-2648000 โทรสาร 02-6572222	กรุงเทพฯ	บริการ	2,000.00	1,410.00	200,000,000	20,000,000	10.00	หุ้นสามัญ
33. บริษัท ที เอส ซี อินโนเวชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-6829700 โทรสาร 02-6829709	กรุงเทพฯ	สื่อสาร	300.00	170.99	30,000,000	3,000,000	10.00	หุ้นสามัญ
34. บริษัท ผลิตภัณฑ์งาน จำกัด โทรศัพท์ 02-7161600 โทรสาร 02-7161488	กรุงเทพฯ	สาธารณูปโภค - โรงไฟฟ้า	1.00	1.00	10,000	1,000	10.00	หุ้นสามัญ
35. บริษัท สหธร จำกัด โทรศัพท์ 02-2626000 โทรสาร 02-2626354	กรุงเทพฯ	ให้เช่า อสังหาริมทรัพย์	11.05	5.53	110,532	11,053	10.00	หุ้นสามัญ
36. บริษัท สินเสื่อป่า จำกัด โทรศัพท์ 02-2212841 โทรสาร 02-2212841	กรุงเทพฯ	บริการ	6.00	3.00	6,000	600	10.00	หุ้นสามัญ

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้วและจำนวนหุ้นที่ถือ รวมหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ

<sup>(2)</sup> บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด ไม่มีการระบุจำนวนหุ้น บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด ได้เริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2560 ซึ่งเป็นการปรับโครงสร้าง Starbright Finance Co., Ltd และสาขาต่างประเทศของธนาคารในสาธารณรัฐประชาชนจีน ทั้งนี้ ณ ปัจจุบัน Starbright Finance Co., Ltd อยู่ระหว่างการชำระบัญชี