

ส่วนที่ 1
การประกอบธุรกิจ



1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

ประวัติความเป็นมาของบริษัท

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2488 ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 5 ล้านบาท บริการของธนาคารเมื่อเริ่มก่อตั้งคือ การรับฝากเงินและให้ดอกเบี๋ยแก่ประชาชน รวมทั้งการให้กู้ยืมเพื่อประกอบธุรกิจ 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 2561 และแนวโน้มในปี 2562

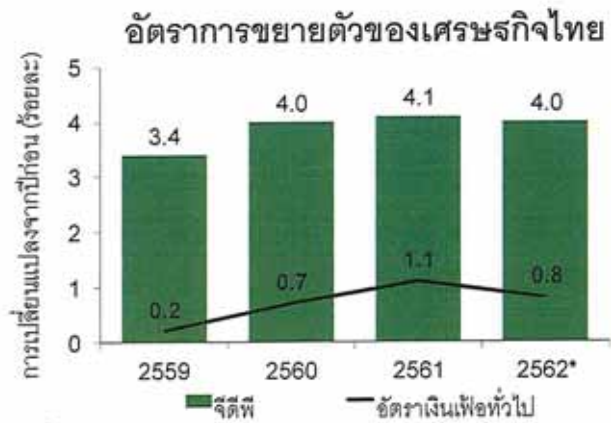
เศรษฐกิจโลกเริ่มมีสัญญาณชะลอตัวตั้งแต่ในช่วงครึ่งหลังของปี 2561 ที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเศรษฐกิจจีน รวมถึงประเทศในภูมิภาคเอเชีย และสหภาพยุโรป ท่ามกลางความกังวลเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ทั้งนี้ แม้ว่ากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คงตัวเลขคาดการณ์อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2561 ที่ร้อยละ 3.7 ซึ่งชะลอลงเล็กน้อยจากที่ขยายตัวร้อยละ 3.8 ในปี 2560 แต่ได้ปรับทบทวนประมาณการอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2562 ลงมาที่ร้อยละ 3.5 ตามทิศทางของปริมาณการค้าโลกและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการออกจากสหภาพยุโรปของอังกฤษ โดยไม่มีข้อตกลง โดย IMF ประเมินว่า แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาแล้ว และประเทศที่อยู่ในกลุ่มตลาดเกิดใหม่ อาจชะลอลงมาที่ร้อยละ 2.0 และร้อยละ 4.5 จากที่คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 2.3 และ 4.6 ในปี 2561 ตามลำดับ

แนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2562 ดังกล่าว อาจมีผลต่อแนวทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลางหลายแห่งทั่วโลก โดยในส่วนของธนาคารกลางสหรัฐฯ นั้น ได้ทยอยส่งสัญญาณการชะลอการคุมเข้มนโยบายการเงิน ซึ่งทำให้คาดการณ์ว่าแม้จะยังคงเห็นธนาคารกลางสหรัฐฯ มีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายต่อเนื่องอีกในปี 2562 แต่จำนวนครั้งของการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยทั้งปี คงจะน้อยลงเมื่อเทียบกับในปี 2561 ที่ผ่านมา ขณะที่ ธนาคารกลางยุโรป และธนาคารกลางญี่ปุ่น อาจจำเป็นต้องคงมาตรการผ่อนคลายทางการเงินบางส่วนไว้ เช่นเดียวกับธนาคารกลางของหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียที่อาจชะลอจังหวะการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย หลังจากที่แรงกดดันเงินเพื่อผ่อนคลายลงตามทิศทางราคาน้ำมันในตลาดโลก



สำหรับทิศทางเศรษฐกิจไทยในปี 2562 นั้น คาดว่าเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มชะลอการขยายตัวลงมาอยู่ที่กรอบประมาณการร้อยละ 3.5-4.2 โดยภาคการส่งออกอาจขยายตัวในอัตราที่ชะลอตามแนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าสำคัญของไทย ประกอบกับมีผลของฐานที่สูงในปีก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม ประเมินว่า เศรษฐกิจไทยจะได้แรงหนุนชดเชยกลับมาบางส่วนจากการลงทุนของภาครัฐและเอกชนที่น่าจะเพิ่มขึ้นกว่าปี 2561 ที่ผ่านมา แต่คงต้องติดตามความคืบหน้าของการเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐ และสถานการณ์ตลาดเงินตลาดทุนทั่วโลกที่อาจจะยังมีจังหวะที่ผันผวนอย่างใกล้ชิด สำหรับแนวโน้มอัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ย

นโยบายในปี 2562 ของไทยนั้น คาดว่า อัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 0.8 ชะลอตัวจากร้อยละ 1.1 ในปี 2561 ที่ผ่านมา โดยเป็นผลมาจากทิศทางราคาลงในประเภทที่คาดว่าจะชะลอตามทิศทางราคาน้ำมันในตลาดโลก ขณะที่ อัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทยน่าจะมีแนวโน้มทรงตัวอยู่ที่ระดับร้อยละ 1.75 ในช่วงครึ่งแรกของปี 2562



2. ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

• ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์และการแข่งขัน

ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2560 อันเป็นผลจากค่าใช้จ่ายในการกันสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญของธนาคารพาณิชย์หลายแห่งลดลง ประกอบกับการบันทึกกำไรสุทธิจากเงินลงทุนและการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิตามการขยายตัวของสินเชื่อ โดยเฉพาะพอร์ตสินเชื่อที่ให้ผลตอบแทนสูง ขณะที่อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) ในปี 2561 ทรงตัวอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปี 2560 อย่างไรก็ตาม รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิปรับตัวลดลงจากผลกระทบของการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล และรายได้สุทธิจากการรับประกันภัยที่มีทิศทางชะลอตัว สำหรับสัดส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ (Coverage Ratio) ปรับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน โดยสัดส่วนเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพต่อเงินให้สินเชื่อ (Gross NPL) ชะลอตัวเล็กน้อยจากระดับสิ้นปี 2560 แม้ว่าคุณภาพของสินเชื่อลูกค้าบางกลุ่มจะด้อยลงและยังต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารพาณิชย์ไทย 14 แห่ง มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อสุทธิรวมกันอยู่ที่ 11.633 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.17 ขยับขึ้นจากที่ขยายตัวร้อยละ 4.33 ณ สิ้นปี 2560 ขณะที่ยอดคงค้างของเงินรับฝากอยู่ที่ 12.578 ล้านล้านบาท ณ สิ้นปี 2561 ขยายตัวร้อยละ 3.96 ชะลอตัวลงจากที่ขยายตัวร้อยละ 6.51 ณ สิ้นปี 2560 ทั้งนี้ แม้เงินรับฝากในปี 2561 จะเติบโตในอัตราที่ช้ากว่าอัตราการเติบโตของเงินให้สินเชื่อ แต่สภาพคล่องโดยรวมในระบบธนาคารพาณิชย์ยังคงทรงตัวอยู่ในระดับสูง สำหรับธนาคารกสิกรไทยมีสัดส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้สุทธิ สูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 13.94 14.78 และ 13.97 ตามลำดับ ส่วนธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบที่ประกอบด้วย ธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ 19 แห่ง และสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ 11 แห่ง มีส่วนแบ่งตลาดทางด้านสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้สุทธิ ดังนี้



(หน่วย: ล้านบาท)

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อแก่ ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
กรุงเทพ	3,008,242	15.87	2,262,490	16.79	1,875,908	14.95
ไทยพาณิชย์	2,860,127	15.09	2,156,936	16.01	2,022,277	16.12
กรุงไทย	2,656,181	14.02	2,042,948	15.16	1,823,362	14.53
กสิกรไทย	2,641,150	13.94	1,991,423	14.78	1,752,325	13.97
กรุงศรีอยุธยา	2,049,902	10.82	1,420,893	10.55	1,502,571	11.98
ธนาชาต	984,124	5.19	753,945	5.60	679,939	5.42
ทหารไทย	888,151	4.69	649,575	4.82	652,714	5.20
ยูโอบี	525,142	2.77	405,299	3.01	372,178	2.97
ซีไอเอ็มบี ไทย	350,377	1.85	185,215	1.37	209,094	1.67
เกียรตินาคิน	295,137	1.56	182,206	1.35	220,160	1.75
ทีเอสโก้	290,700	1.53	195,216	1.45	225,559	1.80
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	238,658	1.26	168,171	1.25	158,118	1.26
ไอซีบีซี (ไทย)	199,700	1.05	102,142	0.76	106,306	0.85
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	151,860	0.80	61,351	0.46	32,449	0.26
ซูมิโตโม มิตซูบิชิ ทรัสต์ (ไทย)	76,731	0.40	20,337	0.15	50,776	0.40
ธนาคารแห่งประเทศไทย	50,266	0.27	29,417	0.22	34,740	0.28
ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	50,130	0.26	42,133	0.31	42,391	0.34
เอเอ็นเอช (ไทย)	33,056	0.17	10,259	0.08	18,256	0.15
เมกะสากลพาณิชย์	22,318	0.12	12,137	0.09	17,721	0.14
รวมธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ	17,371,951	91.67	12,692,093	94.21	11,796,842	94.02
สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ	1,578,656	8.33	779,747	5.79	750,188	5.98
ระบบธนาคารพาณิชย์	18,950,607	100.00	13,471,840	100.00	12,547,030	100.00

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

สำหรับแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2562 นั้น ในส่วนของธุรกิจหลักด้านการให้สินเชื่อ นั้น แม้อาจประคองการขยายตัวไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แต่การเติบโตของสินเชื่อในภาพรวม และสถานการณ์คุณภาพของสินเชื่อยังคงต้องขึ้นอยู่กับแรงหนุนจากการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ขณะที่การทยอยเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัลในช่วงปี 2562 นั้น อาจทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องเตรียมรับมือกับสภาวะการแข่งขันที่อาจจะเข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะการขยายฐานลูกค้าและฐานรายได้จากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม เพื่อชดเชยกับรายได้ที่หายไปจากการปรับลดค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ยังต้องเตรียมความพร้อมรองรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์การกำกับดูแลของทางการ ทั้งในเรื่องมาตรการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่จะมีผลในเดือนเมษายน 2562 และมาตรฐานเงินกองทุนตามหลักเกณฑ์ Basel III ตลอดจนมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ ฉบับที่ 9 (IFRS9) ที่จะ มีผลในปี 2563

• ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks)

ภายในระยะ 5 ปีข้างหน้า ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเตรียมรับมือกับความเสี่ยงหลายประการที่จะทวีความชัดเจนขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ตลอดจนธุรกิจธนาคารพาณิชย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Risk) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภคไทยที่ตอบรับเทคโนโลยีที่ค่อนข้างรวดเร็ว นั้น ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจ ธุรกิจ และการชำระเงินถูกปรับเปลี่ยนไปอยู่บนโลกดิจิทัลมากขึ้น ทิศทางดังกล่าว ผสมกับการพัฒนารูปแบบการคุกคามทางไซเบอร์ที่หลากหลายมากขึ้น ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น มีผลให้ความเสี่ยงจากการคุกคามทางไซเบอร์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดย Symantec ประเมินว่าในปี 2562 ภัยคุกคาม

ทางไซเบอร์ จะมาจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อหาจุดอ่อนในเครือข่ายหรือระบบต่าง ๆ สร้างสื่อหรือการเลียนแบบเสียงที่ใกล้เคียงจริงเพื่อลวงเป้าหมาย ขณะที่แนวโน้มการใช้ 5G ที่สนับสนุนการทำงานของอุปกรณ์อัจฉริยะต่าง ๆ ในรูปแบบ Internet of Things (IoT) มีโอกาสเพิ่มจุดอ่อนให้กับระบบความปลอดภัยเช่นกัน ขณะที่เมื่อมองไปข้างหน้า ภัยคุกคามทางไซเบอร์นี้จะยังเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ตามปริมาณและมูลค่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจและธุรกรรมทางการเงินที่เติบโตบนโลกออนไลน์

ด้วยเหตุนี้ ธนาคารพาณิชย์ไทยแต่ละแห่งจึงให้น้ำหนักกับการพัฒนานโยบาย กระบวนการ และระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงสอดคล้องกับมาตรฐานสากล นอกจากนี้ สมาคมธนาคารไทย ร่วมมือกับธนาคารสมาชิก 23 แห่ง จัดตั้งศูนย์ประสานงานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศภาคธนาคาร (Thailand Banking Sector Computer Emergency Response Team: TB-CERT) ภายใต้การส่งเสริมจากธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) เพื่อร่วมพัฒนาและเตรียมความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าบริการทางการเงินในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการดูแลด้านความปลอดภัยอย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพ

2. ความเสี่ยงจากความบกพร่องหรือความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยี (Technological Failure Risk) เป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับทิศทางการเติบโตและความเชื่อมโยงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการเงินบนโลกดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นและยังจะเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งกระตุ้นให้ภาคธุรกิจ รวมถึงธนาคารพาณิชย์ไทยต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและมีศักยภาพที่จะรองรับปริมาณธุรกรรมที่เติบโตในอัตราเร่ง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความพร้อมทางเทคโนโลยีระหว่างผู้เล่นในระบบธนาคารพาณิชย์ และระหว่างธนาคารพาณิชย์กับผู้เล่นจากธุรกิจอื่น ๆ มีความแตกต่างกัน ขณะเดียวกัน ยังมีโอกาสเกิดปัจจัยอื่นไม่คาดคิด อาทิ การเปลี่ยนแปลงของปริมาณการทำธุรกรรมจากปัจจัยพิเศษ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ หรือผลจากการเชื่อมต่อและปรับปรุงระบบเทคโนโลยี ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลกระทบต่อความเสี่ยงจากความบกพร่อง หรือความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยีของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงให้น้ำหนักกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งในระดับธนาคาร และระบบธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย มั่นใจว่าได้มีการดูแลและป้องกันความเสี่ยงจากความบกพร่องหรือความล้มเหลวของเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความเสี่ยงจากการแข่งขันกับผู้เล่นใหม่ (Non-Conventional Competitor Risk) โดยภายใต้เส้นแบ่งระหว่างธุรกิจธนาคารพาณิชย์กับธุรกิจอื่น ๆ ที่บางลง จากบทบาทของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ได้ทำให้ผู้เล่นจากธุรกิจอื่น อาทิ อีคอมเมิร์ซ ค้าปลีก โทรคมนาคม โลจิสติกส์และขนส่ง และฟินเทค จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก้าวเข้ามาให้บริการทางการเงินกับลูกค้าในประเทศมากขึ้น ทั้งนี้ สภาวะดังกล่าว ส่งผลให้มีโอกาสเกิดการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมถึงการแข่งขันด้านราคา อันทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเตรียมรับมือล่วงหน้า รวมถึงปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างทันทั่วถึง เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถทางการแข่งขันไว้ได้

4. ความเสี่ยงจากกฎเกณฑ์ของทางการ (Regulatory Risk) เนื่องจากธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันตัวกลางที่รับฝากเงินจากประชาชน (Deposit-Taking Institutions) และมีบทบาทสำคัญต่อประเทศ ดังนั้น จึงมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยทิศทางของกฎเกณฑ์ในปัจจุบันและอนาคต จะเน้นไปที่การคุ้มครองสิทธิและรักษาผลประโยชน์สูงสุดของผู้บริโภค การสนับสนุนการแข่งขันในการให้บริการด้านการเงิน การเปิดเผยข้อมูลที่ต้องโปร่งใส ตลอดจนการรักษาความมั่นคงของฐานะทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ ลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (เอสเอ็มอี) ยังต้องเตรียมรับมือกับกฎเกณฑ์ใหม่เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายบัญชีเล่มเดียว ภาษีธุรกรรมการโอนเงินจากการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2562-2563 รวมถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ยังมีโอกาสปรับเปลี่ยนอีกในอนาคต ทั้งนี้ ทิศทางของกฎเกณฑ์ต่างๆ ดังกล่าว ที่กระทบต่อธนาคารพาณิชย์โดยตรง หรือทางอ้อมผ่านลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ ส่วนแล้วแต่มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปรับการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานของกฎเกณฑ์ต่างๆ ดังกล่าว ตลอดจนเพื่อบรรเทาผลกระทบและรักษาความสามารถในการทำกำไรไว้



5. ความเสี่ยงจากสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Risk) โดยสำหรับประเทศไทยนั้น ความแปรปรวนของสภาวะอากาศมีผลกระทบโดยตรงต่อผลผลิตและราคาสินค้าเกษตร อันเป็นแหล่งรายได้ของประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ และมีผลกระทบตามมาต่อธุรกิจที่พึ่งพิงการบริโภคในประเทศ ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงจากสภาพภูมิอากาศที่แปรปรวน ยังสะท้อนออกมาในรูปปัญหาภัยธรรมชาติที่สร้างความเสียหายต่อทรัพย์สินและคุณภาพชีวิตของครัวเรือน นอกจากนี้ ภาวะแปรปรวนของอากาศ เมื่อผนวกกับปัญหามลพิษที่มนุษย์เป็นผู้ก่อ ส่งผลให้เกิดปัญหาฝุ่นละอองซึ่งมีผลโดยตรงต่อสุขภาพ ทั้งนี้ ภาพต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย หากแต่ปรากฏขึ้นทั่วโลกซึ่งก่อผลกระทบในระดับปัจเจกบุคคล และผลกระทบเชิงเศรษฐกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันมีผลต่อเนื่องไปยังโอกาสและการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์อย่างยากจะหลีกเลี่ยง

3. การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน*

กฎเกณฑ์และกฎหมายที่สำคัญในปี 2561 ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยสรุปได้ดังนี้

- หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่ออื่นที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

ธนาคารแห่งประเทศไทย ออกประกาศที่ สนส.24/2561 เรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่ออื่นที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2562 เป็นต้นไป ซึ่งธนาคารได้เตรียมความพร้อมของกระบวนการรองรับหลักเกณฑ์ดังกล่าว สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดเงินดาวน์ขั้นต่ำหรืออัตราส่วนสินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (Loan to Value: LTV) ให้สะท้อนความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้นโดยวางหลักเกณฑ์การผ่อนชำระสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยพร้อมกัน 2 หลังขึ้นไป ดังนี้

- เงินดาวน์ร้อยละ 10: กรณีมูลค่าหลักประกันต่ำกว่า 10 ล้านบาท และผ่อนชำระหลังแรกแล้วตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป
- เงินดาวน์ร้อยละ 20: กรณีมูลค่าหลักประกันต่ำกว่า 10 ล้านบาท และผ่อนชำระหลังแรกยังไม่ถึง 3 ปี หรือกรณีมูลค่าหลักประกันตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป โดยไม่ต้องพิจารณาระยะเวลาผ่อนชำระของหลังแรก

- เงินดาวน์ร้อยละ 30: กรณีขอสินเชื่อสำหรับที่อยู่อาศัยหลังที่ 3 ขึ้นไป ในทุกระดับราคา

2. การนับรวมสินเชื่ออื่นที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Top-up) ในวงเงินที่ขอกู้จะนับรวมสินเชื่อ Top-up ทุกประเภทที่อ้างอิงหลักประกันเดียวกันในวงเงินที่ขอกู้โดยให้ยกเว้น (1) สินเชื่อที่ใช้ชำระเบี้ยประกันชีวิตผู้กู้และประกันวินาศภัย ซึ่งช่วยป้องกันความเสี่ยงของทั้งผู้กู้และธนาคาร และ (2) สินเชื่อที่ให้กับธุรกิจเอสเอ็มอี เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการรายย่อย

- หลักเกณฑ์การหมุนเวียนผู้สอบบัญชีในตลาดทุน

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ออกประกาศที่ ทจ.75/2561 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ และแนวปฏิบัติ ที่ นป. 5/2561 เรื่อง แนวทางการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีในตลาดทุนและการผ่อนผันการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีในตลาดทุน ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2561 มีผลใช้บังคับวันที่ 1 มกราคม 2562 เป็นต้นไป กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนมีการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีเมื่อปฏิบัติงานมาแล้ว 7 รอบปีบัญชีไม่ว่าจะติดต่อกันหรือไม่ โดยให้เว้นการปฏิบัติหน้าที่ 5 รอบปีบัญชีติดต่อกัน ซึ่งธนาคารมีมาตรการตรวจสอบดูแลการหมุนเวียนผู้สอบบัญชีให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว

- กฎกระทรวงกำหนดให้ทรัพย์สินอื่นเป็นหลักประกัน พ.ศ. 2561

กระทรวงพาณิชย์ ออกกฎกระทรวงกำหนดให้ทรัพย์สินอื่นเป็นหลักประกัน พ.ศ. 2561 ตามพระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ พ.ศ. 2558 กำหนดเพิ่มเติมให้สามารถนำทรัพย์สินประเภท ไม่ขึ้นต้นมาจดทะเบียนสัญญาหลักประกันทางธุรกิจได้ เพื่อส่งเสริม

* รายละเอียดเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี 2561 สามารถดูได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับไตรมาสสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2561 วันที่ 30 มิถุนายน 2561 และวันที่ 30 กันยายน 2561

ให้ประชาชนปลูกไม้ยืนต้นมูลค่าสูงอันเป็นการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และสามารถใช้ประโยชน์จากต้นไม้และที่ดินให้เกิดความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงสินเชื่อได้มากขึ้น มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 5 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป

อย่างไรก็ดี การบังคับใช้กฎกระทรวงที่ให้น้ำไม้ยืนต้นมาเป็นหลักประกันนั้น จำเป็นต้องมีการแก้ไขพระราชบัญญัติป่าไม้ พ.ศ. 2484 เพื่อยกเลิกข้อห้ามการตัดต้นไม้ทุกชนิดซึ่งรวมถึงต้นไม้หวงห้ามในที่ดินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชน ซึ่งยังอยู่ระหว่างการพิจารณาของรัฐบาล

ธนาคารอยู่ระหว่างศึกษาหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินราคา การกำหนดวงเงินสินเชื่อ การดูแลรักษาหลักประกัน กระบวนการบังคับหลักประกัน รวมถึงการปรับกระบวนการภายใน และพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อรองรับการพิจารณาให้สินเชื่อ โดยมีไม้ยืนต้นเป็นหลักประกัน ซึ่งคาดว่าจะต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหลักประกันสินเชื่อของธนาคารจะสามารถนำมาชดเชยความเสียหายของธนาคารกรณีที่ลูกค้าประสบปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ได้

• พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 มีสาระสำคัญในการแก้ไขข้อจำกัดการใช้อำนาจของธนาคารแห่งประเทศไทยตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 เพื่อให้การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) มีอำนาจกำหนดเกณฑ์ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจถือปฏิบัติเพิ่มเติมในเรื่องดังนี้

- (1) คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการ อำนาจหน้าที่ และการขอความเห็นชอบ
- (2) การดำรงเงินกองทุนและสินทรัพย์
- (3) การลงทุนของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (4) การกำกับดูแลความเสี่ยงและการคุ้มครองผู้บริโภค
- (5) ข้อห้ามการให้สินเชื่อ
- (6) การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง
- (7) การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง
- (8) การจัดทำบัญชีและการรายงาน

นอกจากนี้ กรณีสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีฐานะหรือการดำเนินงานอยู่ในลักษณะอันอาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ประโยชน์ของรัฐ ให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง) เสนอผู้มีอำนาจตามกฎหมายจัดตั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่ทำได้ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2561 และมีผลใช้บังคับตั้งแต่ 20 กุมภาพันธ์ 2562

แม้ว่ากฎหมายนี้จะไม่ได้เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบโดยตรงต่อการประกอบธุรกิจของธนาคาร แต่น่าจะส่งผลดีต่อภาคธุรกิจการเงินและการธนาคารของประเทศ เนื่องจากเป็นการยกระดับการกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจให้มีมาตรฐานการดำเนินงานและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เทียบเคียงได้กับธนาคารพาณิชย์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจและระบบการเงินของประเทศโดยรวม

• การบังคับใช้มาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ (International Financial Reporting Standards: IFRS)

การดำเนินการของโครงการ IFRS conversion เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 มีความคืบหน้าต่อเนื่อง โดยในปี 2561 โครงการได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานทางการต่าง ๆ ผ่านชมรม IFRS สมาคมธนาคารไทย จนได้ข้อสรุปเรื่องแนวปฏิบัติและวันบังคับใช้ที่เหมาะสมกับประเทศไทย ในส่วนของการจัดการภายใน โครงการอยู่ระหว่างพัฒนาและทดสอบระบบงานควบคู่กับการปฏิบัติตามเกณฑ์ปัจจุบันและการปรับกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง

2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ธนาคารกสิกรไทยประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาจำนวน 958 สาขา และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์สำหรับทำธุรกรรมด้วยตนเอง 11,985 เครื่อง ครอบคลุมทุกพื้นที่และเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศรวม 17 แห่ง ใน 9 ประเทศ มีศูนย์กลางการดำเนินงานและให้บริการที่สำนักงานใหญ่

โครงสร้างรายได้ธนาคารและบริษัทย่อย

โครงสร้างรายได้ของธนาคารและบริษัทย่อยตามงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2561		ปี 2560		ปี 2559	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย						
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	7,197	4.63	7,011	4.47	5,892	3.84
เงินฝาก	818	0.53	1,068	0.68	364	0.24
เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมธุรกรรมตลาดซื้อคืน)	635	0.41	483	0.31	439	0.28
ธุรกรรมตลาดซื้อคืน	5,744	3.69	5,460	3.48	5,089	3.32
เงินลงทุน	18,192	11.70	16,820	10.72	15,032	9.80
เงินลงทุนเพื่อค้า	244	0.16	262	0.17	258	0.17
เงินลงทุนเพื่อขาย	2,822	1.81	2,719	1.73	2,846	1.85
เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด	15,126	9.73	13,839	8.82	11,928	7.78
เงินให้สินเชื่อ	93,246	59.97	90,434	57.65	89,923	58.62
สัญญาเช่าการเงิน	5,273	3.39	5,059	3.23	5,014	3.27
อื่น ๆ	14	0.01	13	0.01	12	0.01
รวมรายได้ดอกเบี้ย	123,922	79.70	119,337	76.08	115,873	75.54
รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	25,384	16.33	25,176	16.05	26,195	17.08
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	98,538	63.37	94,161	60.03	89,678	58.46
รายได้ที่มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย						
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	51,187	32.92	51,757	33.00	48,631	31.70
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	13,070	8.41	10,451	6.67	9,688	6.32
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	38,117	24.51	41,306	26.33	38,943	25.38
กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	9,003	5.79	8,411	5.35	8,746	5.70
ขาดทุนสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม	-	-	(2)	-	(4)	-
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	2,652	1.71	3,491	2.23	1,588	1.04
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	50	0.03	158	0.10	117	0.08
รายได้เงินปันผล	2,118	1.36	1,991	1.27	1,609	1.05
รายได้เบี่ยงกันกับรับสุทธิ	91,434	58.81	99,786	63.62	94,445	61.57
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	1,468	0.95	1,405	0.90	2,462	1.60



	ปี 2561		ปี 2560		ปี 2559	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หัก ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย	87,897	56.53	93,851	59.83	84,181	54.88
รวมรายได้ที่มีโชคเบี้ย	56,945	36.63	62,695	39.97	63,725	41.54
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	155,483	100.00	156,856	100.00	153,403	100.00

การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน*

ธนาคารให้ความสำคัญกับเป้าหมายหลักในการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ตามเกณฑ์ขององค์การสหประชาชาติ 9 เป้าหมาย ประกอบกับให้การสนับสนุนอีก 8 เป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ภายใต้กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

กรอบการดำเนินงาน เป้าหมาย และนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กรอบการดำเนินงาน
ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ธนาคารพิจารณาให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ จำนวน 9 เป้าหมายหลัก ซึ่งสอดคล้องตามประเด็นสาระสำคัญของธนาคาร แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงให้การสนับสนุนอีก 8 เป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย



เป้าหมาย

นโยบาย
การดำเนินงาน
ด้านการพัฒนา
อย่างยั่งยืน



- ด้านเศรษฐกิจ**
- การดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
 - การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
 - การพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่าเพิ่ม
 - การให้ความสำคัญกับการเงินกับสาธารณสุข
 - การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
 - การรักษาความปลอดภัยและความมั่นคงของข้อมูลลูกค้า



- ด้านสังคม**
- การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม
 - การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
 - การดูแลสุจริตนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
 - การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่างๆ



- ด้านสิ่งแวดล้อม**
- การดำเนินงานที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
 - การดำเนินงานนโยบายอนุรักษ์และลดการปล่อยคาร์บอน

* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน ทั้งต่อธนาคารและผู้มีส่วนได้เสีย สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประจำปี 2561

การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

ธนาคารมีแนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืน ด้วยการรวบรวมและจัดลำดับประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานด้านความยั่งยืนระดับโลก และประเด็นที่ธนาคารชั้นนำระดับโลกให้ความสำคัญ ทำให้การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญของธนาคารในปี 2560 ครอบคลุมถึงการประเมินความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและที่คาดว่าจะมีโอกาสดังเกิดขึ้นในอนาคต โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียครบทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการธนาคาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง เจ้าหนี้ ชุมชน สิ่งแวดล้อมและสังคมในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำมุมมองและข้อคิดเห็นมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนวางแผนงานในการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ขั้นตอนการประเมินประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

1. การระบุประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

- นำประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญในปี 2560 มาพิจารณาทบทวน
- ศึกษาและพิจารณาเทียบเคียงกับประเด็นด้านความยั่งยืนระดับโลก เช่น เกณฑ์ดัชนีการประเมินด้านความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) และประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธนาคารต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญตามที่ Sustainability Accounting Standard Board (SASB) กำหนดไว้ เป็นต้น
- นำประเด็นด้านความยั่งยืนทั้งหมดนี้ มากลั่นกรองและนำเสนอให้แก่คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารสายงาน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกธนาคาร พิจารณาประเมินประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญต่อธนาคารและต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกระบวนการ ดังนี้

- ขอบข่ายภายในธนาคาร

ธนาคารออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นจากคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารสายงาน และพนักงานของธนาคารกสิกรไทย บริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคารกสิกรไทย โดยนำข้อมูลที่ได้รับมาสอบถามกับยุทธศาสตร์และประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- ขอบข่ายภายนอกธนาคาร

ธนาคารดำเนินการออกแบบสอบถามและจัดให้มีการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเชิงลึกแบบรายบุคคลผ่านการประชุมแบบพบหน้าและพูดคุยผ่านโทรศัพท์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ ลูกค้า นักลงทุน หน่วยงานกำกับดูแล คู่ค้า คู่แข่ง และชุมชน เพื่อให้ทราบประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญและความคาดหวังต่อประเด็นที่ต้องการให้ธนาคารให้ความสำคัญ

2. การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

- วิเคราะห์และพิจารณาทบทวนข้อมูลที่ได้จากการสอบถามผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
- จัดลำดับความสำคัญเป็น 2 หมวด คือ ประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับความสำคัญน้อย ปานกลาง และมาก รวม 20 ประเด็น และให้ค่าคะแนนตามลำดับความสำคัญใน 2 แกน เพื่อกำหนดประเด็นลง Materiality Matrix คือ
 - แกนนอน: ประเด็นที่มีความสำคัญต่อธนาคาร
 - แกนตั้ง: ประเด็นที่มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย

3. การพิจารณาตรวจสอบประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

- ชี้แจงการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนให้แก่ทุกสายงานของธนาคาร เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และนำไปกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

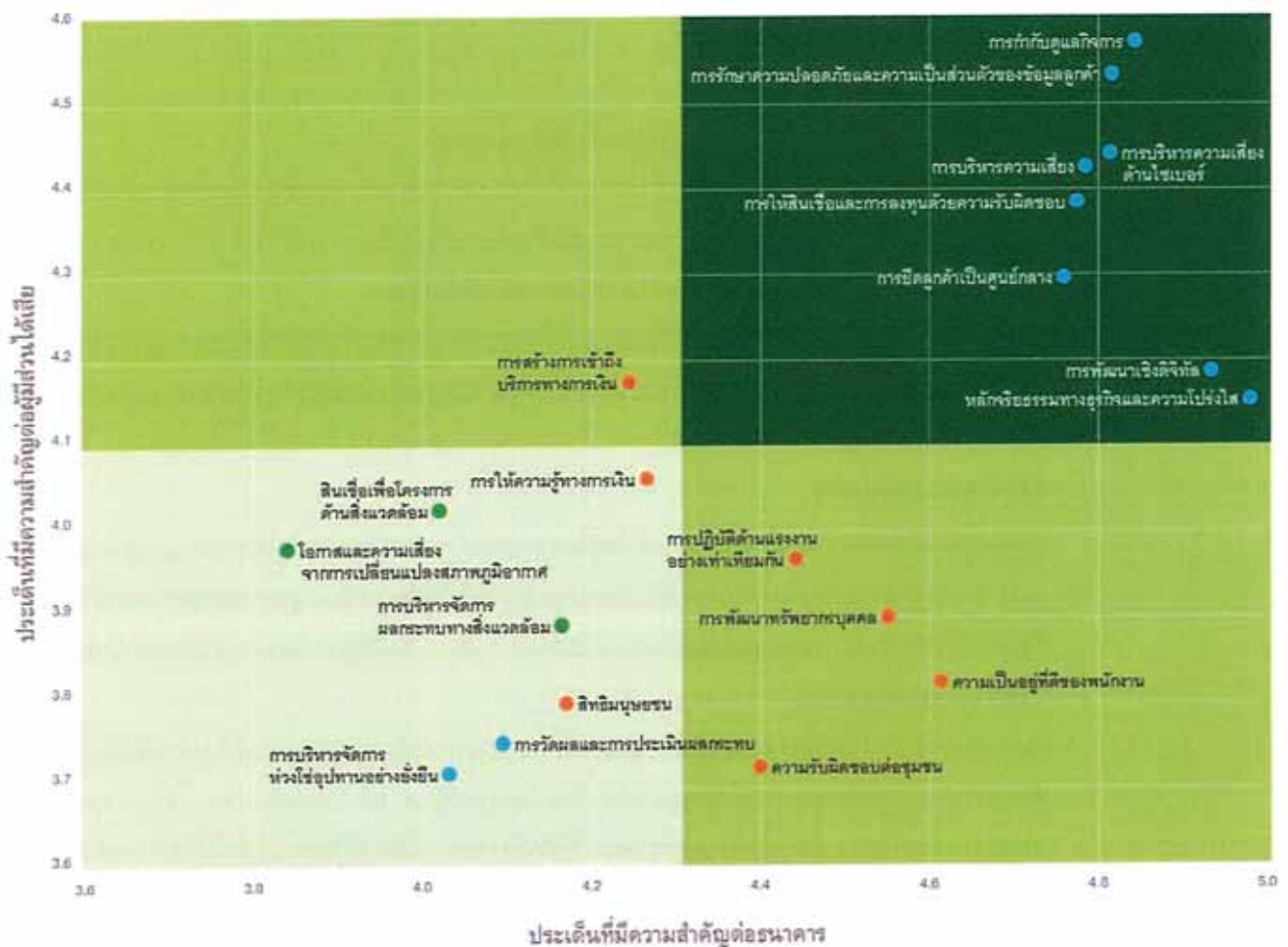
- รายงานประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบและเปิดเผยในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและเว็บไซต์ของธนาคาร

4. การพิจารณาบทวนประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน

ธนาคารเตรียมดำเนินกระบวนการพิจารณาบทวนข้อมูล หลังจากการเผยแพร่รายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนเนื้อหาการรายงานในฉบับต่อไป

ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญตามแนวทาง GRI Standards: Core option ในการรายงานปี 2561 เปลี่ยนแปลงจากการรายงานปี 2560 จาก 13 ประเด็น เป็น 20 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน



การเปลี่ยนแปลงการรายงานประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

1. ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญที่เพิ่มเติมใหม่ในรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนปี 2561 ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านไซเบอร์ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน การวัดผลและการประเมินผลกระทบ การให้ความรู้ทางการเงิน โอกาสและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
2. ประเด็นด้านความยั่งยืนเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลจากรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2560 ได้แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นในปี 2561 ได้แก่ การปฏิบัติด้านแรงงานอย่างเท่าเทียมกัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

Handwritten signature

การกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนและเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ธนาคารก้าวไปสู่การเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยในปี 2561 ธนาคารได้ดำเนินการทบทวนข้อบังคับ หลักการ และนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อให้เป็นปัจจุบัน เหมาะสมกับธุรกิจของธนาคาร สอดคล้องกับกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนทบทวนการปฏิบัติของธนาคารตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) และตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN CG Scorecard)

นอกจากนี้ ยังดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดปฐมนิเทศกรรมการใหม่ การอบรมผู้บริหารและพนักงานผ่านหลักสูตรต่าง ๆ อาทิ หลักสูตรจรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงองค์กรสมัยใหม่ด้วย GRC (Corporate Governance, Risk Management and Compliance) และจัดให้มีการประชุมให้ความรู้แก่ตัวแทนจากบริษัทของธนาคารและกลุ่มบริษัทให้บริการสนับสนุนงานต่อธนาคาร เพื่อให้การดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน ธนาคารให้ความสำคัญกับการดำเนินโครงการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ โดยร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงพลังในงานวันต่อต้านคอร์รัปชัน ประจำปี 2561 และประกาศนโยบายการรับของขวัญ เพื่อส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลที่ดี

ยุทธศาสตร์การทำให้ธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยในปี 2561 และแนวโน้มในอีก 5 ปีข้างหน้า

ธนาคารดำเนินงานบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน เพื่อสร้างความสมดุลทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม รวมถึงการดำเนินยุทธศาสตร์ในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) โดยมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อสร้างสรรค์แพลตฟอร์มที่ถูกคัดเลือกให้บริการเป็นหลัก (Customers' Life Platform of Choice) ตลอดจนประสานความร่วมมือทั้งในเชิงธุรกิจ และการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย รวมถึงบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) และพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าตามปรัชญา “บริการทุกระดับประทับใจ” ภายใต้แบรนด์หนึ่งเดียวในชื่อธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK)

สำหรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อให้ลูกค้าใช้บริการธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลักและแพลตฟอร์มหลักนั้น ธนาคารได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกกลุ่มอย่างครบวงจร ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงช่องทางการให้บริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการทุกเรื่องในชีวิตของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทุกที่ทุกเวลา ดังนี้

- (1) **กลุ่มลูกค้าบุคคล:** ธนาคารมีการประมวลฐานข้อมูลขนาดใหญ่จากพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล โดยประสานความร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความหลากหลายและครอบคลุมชีวิตรอบด้านแก่ลูกค้า (Ecosystem) โดยนำเสนอผ่านช่องทางบริการทั้งในรูปสาขาธนาคารและช่องทางดิจิทัล เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดและรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวสู่การเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน
- (2) **กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ:** มุ่งเน้นเป็นธนาคารเพื่อลูกค้าเอสเอ็มอีแบบครบวงจร (Total Solution Providers) โดยประสานการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ของธนาคาร กับเจ้าหน้าที่ในสาขาพื้นที่ที่มีความเข้าใจในธุรกิจและตัวตนของลูกค้า ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายคู่ค้าให้แก่ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้ธุรกิจของลูกค้าและธนาคารสามารถเติบโตอย่างมีคุณภาพ



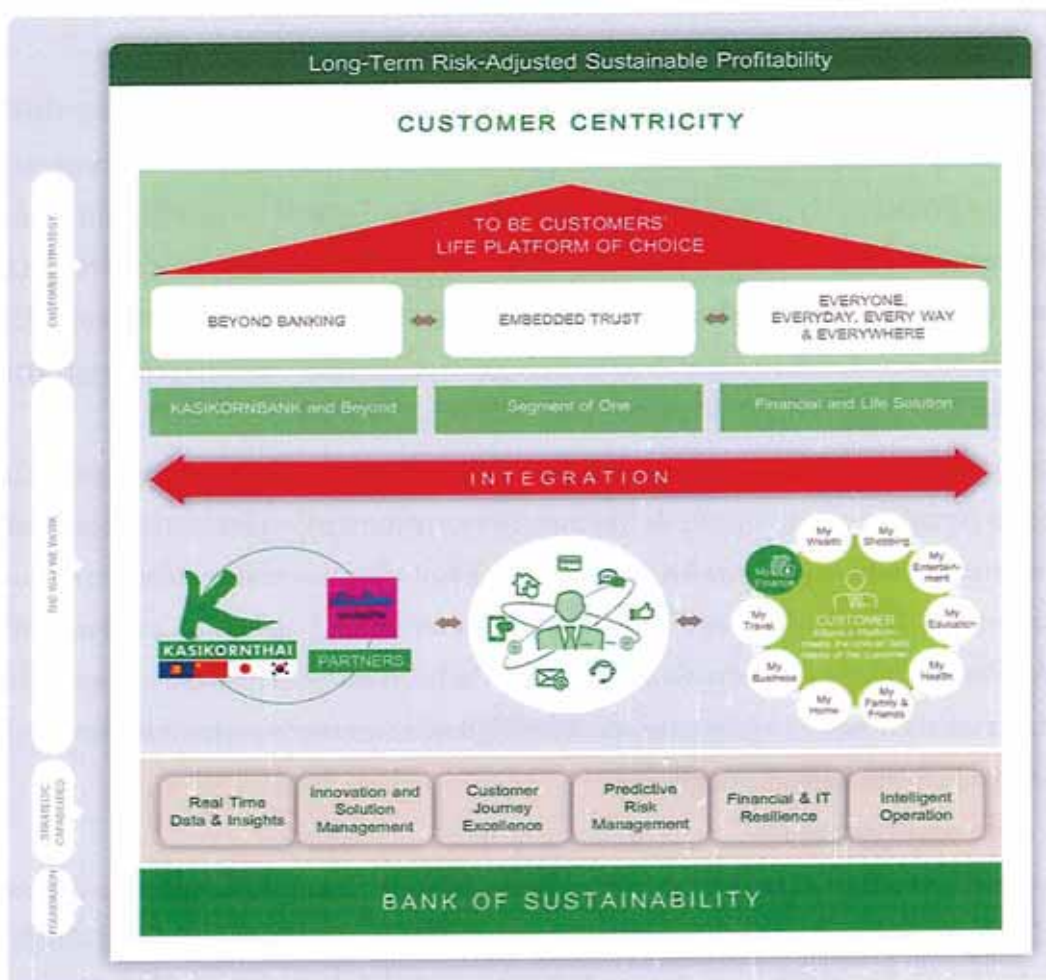
- (3) **กลุ่มลูกค้ารายย่อย:** มุ่งตอบสนองทุกความต้องการทางธุรกิจแบบรอบด้าน ทั้งการสนับสนุนด้านเงินทุน ด้วยการให้คำแนะนำและนำเสนอรูปแบบการระดมทุนที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้เงินทุนที่ดีที่สุดในภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกรูปแบบ และให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในมุมบริษัท คู่ค้า เจ้าของธุรกิจ และพนักงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันและยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร ตลอดจนรักษาความเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค AEC+3 และผู้นำธุรกิจธนาคารดิจิทัลในภูมิภาค (Regional Digital Bank) โดยยกระดับความสามารถในการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในด้านการออมและการลงทุน การกู้ยืม การทำธุรกรรมทางการเงิน และการป้องกันความเสี่ยง เพื่อให้ธนาคารสามารถเข้าใจและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในแต่ละประเทศได้มากขึ้น อีกทั้งยังสามารถขยายขอบข่ายบริการด้วยดิจิทัลแพลตฟอร์มได้อย่างครอบคลุมทั้งบริการด้านการเงินและไม่ใช้บริการทางการเงิน (Non-financial Service) เพื่ออัปเดตสภาพในการต่อยอดธุรกิจและขยายฐานลูกค้าบนโลกดิจิทัลสู่การเป็น Regional Life Platform of Choice

เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ดังกล่าว ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้อาการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล การสร้างนวัตกรรมและการบริหารผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้ารอบด้าน ตลอดจนการส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า โดยคำนึงถึงเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการผ่านช่องทางที่หลากหลาย สะดวกสบาย รวดเร็ว ในจังหวะเวลาที่ถูกต้อง และคำนึงถึงการคุ้มครองผู้บริโภคและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารข้อมูลสารสนเทศ ผ่านการวางโครงสร้างและการนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้งานการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การพัฒนาผู้นำ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาและเฟ้นหาพนักงานที่มีทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต การพัฒนารูปแบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจในปัจจุบัน

นอกจากนี้ เพื่อรักษาความมั่นคงในฐานะสถาบันการเงินชั้นนำ และสามารถรับมือกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจจะเกิดขึ้น ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน และสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทันท่วงที ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างและรักษามาตรฐานการดำเนินงานที่เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานธุรกิจ



กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ

ในปี 2561 ธนาคารสานต่อยุทธศาสตร์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยตระหนักถึงผลกระทบจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก จึงให้ความสำคัญกับการปรับระดับประครองธุรกิจและฐานะการเงินของลูกค้า ความรู้กับการสนับสนุนให้ลูกค้าเติบโตไปพร้อมกับโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐและปัจจัยแวดล้อมอื่น นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจ ทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการบริการทางการเงินอย่างครบวงจร ซึ่งจะทำให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยยังคงรักษาคุณภาพของสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินงานที่สำคัญรายกลุ่มลูกค้าทั้ง 8 กลุ่ม มีดังนี้

• สหบรรษัทธนกิจ

ธนาคารให้การสนับสนุนลูกค้ากลุ่มสหบรรษัทธนกิจที่ทำธุรกิจกับลูกค้ารายย่อย (B2C) ในการเพิ่มช่องทางการรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ให้กับลูกค้าและคู่ค้า เพื่อตอบสนองโจทย์ธุรกิจและวิถีชีวิตของผู้บริโภคยุคดิจิทัล รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนการเข้าสู่สังคมไร้เงินสดเพื่อลดต้นทุนการจัดการเงินสดของระบบเศรษฐกิจไทย โดยนำความเชี่ยวชาญจากการพัฒนาแอปพลิเคชัน K PLUS มาเป็นแนวทางในการวางโครงสร้างเพื่อพัฒนาแอปพลิเคชันกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ให้กับลูกค้าสหบรรษัทธนกิจ รวมทั้งร่วมมือกับพันธมิตรภายในและภายนอกประเทศในการเชื่อมต่อการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งการชำระเงินผ่านการสแกนคิวอาร์โค้ด และการให้บริการรับชำระค่าบริการแบบข้ามประเทศ นอกจากนี้ ยังขยายจุดบริการด้านการรับเงินฝากผ่านเบงกิงเอเจนต์ (Banking Agent) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า

ขณะเดียวกัน ธนาคารได้ให้การสนับสนุนสินเชื่อและการระดมทุนในหลากหลายรูปแบบ รวมถึงแนะนำผลิตภัณฑ์เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมให้กับลูกค้า

• บรรษัทธนกิจ

ปี 2561 เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ธนาคารจึงมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจรูปแบบธุรกิจของลูกค้าบรรษัทธนกิจ เพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินและเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับรองรับการขยายธุรกิจในยุคดิจิทัลของลูกค้า นอกเหนือไปจากบริการด้านสินเชื่อและผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบปกติ โดยผลิตภัณฑ์และบริการที่โดดเด่นในปีนี้ได้แก่ (1) บริการหนังสือค้ำประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (K CONNECT-LG) ที่นำเทคโนโลยีบล็อกเชนเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบข้อมูลและลดต้นทุนต่อเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (2) การชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ด ซึ่งได้รับการตอบรับดีจากกลุ่มลูกค้าที่ทำธุรกิจกับลูกค้ารายย่อย (B2C) โดยเฉพาะธุรกิจร้านอาหารและร้านสะดวกซื้อที่เข้าร่วมจัดโปรโมชันกระตุ้นให้ผู้บริโภคใช้จ่ายผ่านคิวอาร์โค้ดแทนการใช้เงินสด

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้นำความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยสนับสนุนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้กับลูกค้ากลุ่มมหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลชั้นนำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ในยุคดิจิทัล อาทิ การร่วมพัฒนาและดูแลแอปพลิเคชันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อช่วยยกระดับการบริหารการเรียนการสอน สนับสนุนการทำธุรกรรมทางการเงินแบบไร้เงินสดให้กับร้านค้าภายในหน่วยงานและบริเวณใกล้เคียง ตลอดจนส่งเสริมการแบ่งปันองค์ความรู้เกี่ยวกับการริเริ่มธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการต่อยอดความคิดให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับกลุ่มโรงพยาบาล ธนาคารร่วมพัฒนาและดูแลแอปพลิเคชันที่ช่วยให้ผู้ป่วยมีความสะดวกสบายในการใช้บริการของโรงพยาบาลมากขึ้น ตั้งแต่การแจ้งเตือนนัดพบแพทย์จนถึงการชำระเงิน

• ผู้ประกอบการขนาดกลาง

ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนผู้ประกอบการแบบครบวงจร โดยเน้นพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับลูกค้าทั้งด้านธุรกิจและการเงินการลงทุนส่วนบุคคล โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึกให้เข้าใจถึงความต้องการของธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้อย่างเหมาะสม รวมถึงนำข้อมูลการค้าของลูกค้ามาต่อยอดเพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ในห่วงโซ่ธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโต อาทิ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจยานยนต์และอะไหล่ และธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค

สำหรับการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของลูกค้าผู้ประกอบการแบบครบวงจร ธนาคารได้ร่วมมือกับทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ FX Option ช่วยชาติ เฟส 2 เพื่อให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนแก่ผู้ประกอบการนำเข้าและส่งออก รวมถึงการให้คำปรึกษาจากผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทางการเงินและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมเพื่อให้ธุรกิจของผู้ประกอบการสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

• ผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม

ธนาคารตอบรับการสนับสนุนนโยบายภาครัฐ โดยนำเสนอโครงการสินเชื่อเพื่อส่งเสริมการจ้างงานสำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่ขึ้นทะเบียนกับประกันสังคม เพื่อให้ผู้ประกอบการมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอที่จะจัดให้มีระบบสวัสดิการแรงงานและสนับสนุนการรักษาการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อ Micro Credit เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้ประกอบการรายย่อยและสตาร์ทอัพที่ไม่มีเอกสารทางการเงิน แต่มีสิ่งหาทรัพย์สินมาจดจำนองเป็นหลักประกัน เพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จะนำไปใช้ในการขยายกิจการและเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจได้

นอกจากนี้ ธนาคารยังสานต่อนโยบายการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการแบบครบวงจร ด้วยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้าธนาคาร รวมทั้งพัฒนาเว็บไซต์ที่รวบรวมและแนะนำซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละประเภท อาทิ ซอฟต์แวร์บริหารบัญชีและสต็อกสินค้า และซอฟต์แวร์บริหารจัดการหน้าร้าน เพื่อให้ผู้ประกอบการนำไปปรับใช้ในธุรกิจของตน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนและ

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกัน ธนาคารได้ร่วมมือกับพันธมิตรและผู้เชี่ยวชาญจัดงานสัมมนาและการอบรมเชิงปฏิบัติ เพื่อให้้องค์ความรู้และเทคนิคการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ อาทิ การบริหารจัดการบัญชีและภาษี การตลาดออนไลน์ และการบริหารจัดการธุรกิจฟาร์มเมนต์ เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจลูกค้าสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

สำหรับธุรกิจร้านค้ารับบัตร ธนาคารดำเนินการประชาสัมพันธ์และขยายฐานลูกค้าผู้ให้บริการแอปพลิเคชัน K PLUS SHOP บนโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างยอดขายให้กับผู้ประกอบการ โดยเพิ่มฟีเจอร์การชำระเงินบนเว็บไซต์ สื่อโซเชียลที่อำนวยความสะดวกในการใช้งานให้กับทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย รวมทั้งมีฟังก์ชันสำหรับการจัดการร้านค้า อาทิ การแจ้งเตือนเงินเข้าแบบทันทีด้วยเสียงพูด การเพิ่มสิทธิ์รับแจ้งเตือนเงินเข้าให้พนักงานขายของร้านค้า การสร้างบัตรสะสมแต้มปี และโปรโมชั่นอื่น ๆ เพื่อกระตุ้นการใช้บริการ นอกเหนือจากการรับชำระค่าสินค้าและบริการผ่านคิวอาร์โค้ดตามมาตรฐาน Thai QR Payment และคิวอาร์โค้ดจากกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ของอาลีเพย์และวีแชเพย์สำหรับรองรับนักท่องเที่ยวจีน

นอกจากนี้ ธนาคารได้พัฒนาเครื่องอีดีซี (Electronic Data Capture: EDC) ให้สามารถรองรับการทำรายการด้วยคิวอาร์โค้ดของบัตรวิซ่า มาสเตอร์การ์ด และยูเนียนเพย์ ซึ่งเบื้องต้นยังอยู่ในขั้นตอนทดสอบการให้บริการ (Sandbox) ร่วมกับร้านค้าบางแห่ง และคาดว่าธนาคารแห่งประเทศไทยจะอนุญาตให้เปิดบริการได้จริงในไตรมาสแรกปี 2562 โดยธนาคารจะให้บริการแก่ร้านค้าในพื้นที่กรุงเทพและจังหวัดหัวเมืองหลัก

• บุคคลสินทรัพย์สูง

ปี 2561 นับเป็นอีกหนึ่งปีที่ทำทนายนักลงทุนให้ต้องติดตามสถานการณ์การลงทุนอย่างใกล้ชิดท่ามกลางความผันผวนจากกระแสการเคลื่อนย้ายเงินทุนและการดำเนินนโยบายการเงินของแต่ละประเทศที่แตกต่างกัน ธนาคารจึงมุ่งเน้นเพิ่มทางเลือกในการลงทุนที่หลากหลายด้วยบริการไพรเวทแบงกิ้งมาตรฐานสากลที่ครบวงจร (International Comprehensive Wealth Management Service) เพื่อช่วยให้ลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงประหยัดเวลาในการบริหารจัดการทรัพย์สินของตน โดยการพัฒนาที่โดดเด่นตลอดปี 2561 ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) เพิ่มนวัตกรรมการลงทุน (Investment Innovation) บนหลักการลงทุนแบบกระจายความเสี่ยง (Asset Allocation) เพื่อขยายศักยภาพการลงทุนให้ลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงไม่พลาดทุกจังหวะการลงทุน โดยสานต่อความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจผ่านบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย นำเสนอผลิตภัณฑ์กองทุนที่เพิ่มความหลากหลายของการลงทุนให้ครอบคลุมภูมิภาคที่มีศักยภาพ อาทิ กองทุนเปิดเค ไชน่า คอนโทรลled วอลาติลิตี้ (K China Controlled Volatility Fund: K-CCTV) และกองทุนเปิดเค ยูโรเปียน Small Cap หุ้นทุน (K European Small Cap Equity Fund: K-EUSMALL) รวมทั้งร่วมกับบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต (มหาชน) จำกัด พัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต The Ultimate Endowment 15/1 ซึ่งลงทุนในตลาดหุ้นและตราสารหนี้สหรัฐฯ โดยรับประกันเงินก้อนคืนครบร้อยละ 100 เมื่อครบกำหนดสัญญาและไม่มีภาระทางภาษี นอกจากนี้ ยังริเริ่มผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงโดยมีอสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน (Property and Land Credit for Investment) เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถสร้างผลประโยชน์เพิ่มเติมได้จากอสังหาริมทรัพย์หรือที่ดินที่ถือครองอยู่

(2) ส่งมอบบริการที่ครอบคลุมทุกประเภทสินทรัพย์ ทุกกลุ่ม ทุกวัยของลูกค้า เพื่อตอบโจทย์ทุกด้านให้ลูกค้า ดังนี้

2.1 มุ่งพัฒนา 2 บริการหลักด้านการเป็นที่ปรึกษา ได้แก่ บริการที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพย์สินครอบครัว (Family Wealth Planning Service) และบริการคำปรึกษาการลงทุนนอกตลาดทุนส่วนบุคคล (Non-capital Market Advisory) เพื่อให้ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่ครบถ้วนทุกประเภทสินทรัพย์ ผ่านทีมงานที่ดูแลเฉพาะ และผ่านกิจกรรม งานสัมมนา และช่องทางต่าง ๆ ของธนาคาร

2.2 พัฒนาบริการไพรเวทแบงกิ้งสำหรับลูกค้าชาวจีนและลูกค้าที่ใช้ภาษาจีนในการสื่อสาร โดยมีทีมงานสนับสนุนที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าชาวจีนและสามารถสื่อสารด้วยภาษาจีน

2.3 สานต่อการจัดอบรมหลักสูตรประจำปี KPB Academy: Next Generation 2018 ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 4 รวมทั้งจัดงานสัมมนาด้านการศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมทายาทของกลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงในการรับช่วงต่อธุรกิจและเป็นผู้ประกอบการ

• บุคคลพิเศษ

ธนาคารสานต่อกลยุทธ์เพิ่มสัดส่วนลูกค้าที่ใช้บริการกับธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลัก ภายใต้ยุทธศาสตร์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วยการนำฐานข้อมูลลูกค้า (Big Data) มาประมวลและวิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ สิทธิพิเศษ หรือกิจกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเฉพาะเจาะจง ครอบคลุมทั้งส่วนตัวและธุรกิจ ควบคู่กับการร่วมมือกันระหว่างสายงานธุรกิจ สาขา และผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

โดยในปี 2561 ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์เงินฝากและการลงทุน พร้อมคำแนะนำการลงทุนโดยไม่บังคับขาย ได้แก่ เงินฝากประจำโครงการพิเศษ อาทิ เงินฝากประจำพิเศษ 15 เดือน ที่ให้อัตราดอกเบี้ยเป็นรายเดือน ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตควบการลงทุน (Unit Linked) และสัญญาเพิ่มเติมการประกันภัยสุขภาพแบบอิลิท เฮลท์ พลัส (Elite Health Plus) นอกจากนี้ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นผู้ให้บริการออกแบบการลงทุนเป็นรายแรกของไทย ผ่านแอปพลิเคชัน K-My Funds ที่คอยอำนวยความสะดวกด้านที่ปรึกษาความมั่งคั่งด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Wealth Advisor) ควบคู่กับการนำเสนอกองทุนรวมที่หลากหลายตอบโจทย์ทุกความต้องการลงทุน โดยกระจายการลงทุนในหลายสินทรัพย์อย่างเหมาะสม (Asset Allocation) และสอดคล้องกับสถานการณ์การลงทุนในแต่ละช่วงเวลา อาทิ กองทุนเปิดเค การันตี 5 ปี A ที่ประกันเงินลงทุนเมื่อถึงหน่วยลงทุนจนครบอายุโครงการประมาณ 5 ปี และกองทุนเปิดเค ไซน่า คอนโทรล โวลาคิลิตี้ ที่ลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุนต่างประเทศที่จดทะเบียนหรือซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศจีนตั้งแต่ 2 กองทุนขึ้นไป

ขณะเดียวกัน ธนาคารมุ่งยกระดับแบรนด์ THE WISDOM ในวาระครบรอบ 10 ปี ให้คงความเป็นผู้นำตลาด โดยจัดกิจกรรมพิเศษที่ตอบโจทย์ความต้องการและสร้างความประทับใจต่อเนื่อง อาทิ กิจกรรม “The Symbol of Your Journey: East Meets West” และกิจกรรม “Exclusive Sneak Preview of Bangkok Art Biennale” รวมทั้งจัดพื้นที่รับรองพิเศษสำหรับบริการที่มากกว่าธุรกรรมทางการเงิน ได้แก่ THE WISDOM Lounge @ ICONSIAM และเอกลักษณ์ที่โดดเด่นสำรองพิเศษ ณ ศูนย์การค้า ICONSIAM

• บุคคลระดับกลาง

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พร้อมกำหนดแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวที่ตอบทุกความต้องการลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์บริการและรักษาสถานะธนาคารที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นหลัก สำหรับปี 2561 ธนาคารยังมุ่งสร้างแบรนด์ “เดอะพรีเมียร์กสิกรไทย” และขยายฐานลูกค้าในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีเงินลงทุนตั้งแต่ 2-10 ล้านบาท โดยจัดกิจกรรม The Premier Success Forum 2018 “Passion to Success” สร้างแรงบันดาลใจจากความหลงใหลสู่ความสำเร็จของแขกรับเชิญพิเศษหลากหลายอาชีพ และนำเสนอความรู้ด้านการเงินแก่ลูกค้ากลุ่มที่รับเงินเดือนผ่านบัญชีกสิกรไทยบนช่องทาง K PLUS เป็นประจำทุกเดือน

สำหรับผลิตภัณฑ์การออม ธนาคารนำเสนอแบบประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 510 ที่ให้เงินคืนร้อยละ 10 ทุกปี พร้อมแคมเปญผ่อนชำระผ่านบัตรเครดิตได้นาน 10 เดือนไม่เสียดอกเบี้ย และนำไปลดหย่อนภาษีได้ ส่วนผลิตภัณฑ์สินเชื่อนั้น ธนาคารยังคงนโยบายการให้สินเชื่ออย่างระมัดระวัง โดยคัดกรองกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพเพื่อรักษาคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อที่ดี ขณะเดียวกันได้ออกแคมเปญกระตุ้นสินเชื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. สินเชื่อบ้าน: จัดแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษร่วมกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำในจังหวัดยุทธศาสตร์ ครอบคลุมทั้งสินเชื่อเพื่อซื้อบ้านใหม่ บ้านมือสอง และการรีไฟแนนซ์ อีกทั้งยังสนับสนุนวงเงินสินเชื่อแบบครบวงจรทั้งก่อนและหลังการพัฒนาโครงการสำหรับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงเพิ่มช่องทางการขอใช้บริการสินเชื่อผ่านบริการ K PLUS และ LINE@ KBank Live นอกจากนี้ ยังได้พัฒนานวัตกรรมบริการซีโอ ออนไลน์ (CO Online) ที่โอนวงเงินสินเชื่อบ้านให้กับเจ้าของโครงการ โดยตรงแทนการออกเช็คซีอาร์ซีในวันจดจำนอง

2. สินเชื่อบัตรเครดิต: มุ่งขยายฐานบัตรในกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูงและนำเสนอบัตรที่ตอบรับไลฟ์สไตล์เฉพาะกลุ่ม โดยในปีนี้ได้ออกผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตวันสยาม-กสิกรไทย ขณะเดียวกัน ธนาคารได้นำฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อนำเสนอ

โปรโมชั่นที่ตอบทุกไลฟ์สไตล์ของลูกค้ามากขึ้น อาทิ แคมเปญ K Day เสิร์ Day ในห้างสรรพสินค้าช่วงเทศกาลปลายปี แคมเปญกระตุ้นการใช้จ่ายเป็นสกุลเงินต่างประเทศในต่างประเทศ รวมถึงการเพิ่มช่องทางการแลกคะแนน KBank Reward Point ผ่านทาง K PLUS

3. สินเชื่อส่วนบุคคล: เพิ่มช่องทางการขอรับบริการสินเชื่อผ่าน K PLUS (Machine Lending Program for KASIKORNBANK Personal Loans) พร้อมข้อเสนอพิเศษสำหรับลูกค้าใหม่ในกลุ่มที่มีบัญชีเงินเดือนกสิกรไทยและกลุ่มพนักงานที่มีรายได้ประจำที่สมัครผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตเงินสด K-Express Cash

ด้านนโยบายการพัฒนาแพลตฟอร์มหนึ่งเดียวให้สามารถรองรับทุกความต้องการของลูกค้านั้น ธนาคารได้นำเสนอบริการชำระเงินออนไลน์ Pay with K PLUS สำหรับผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าหรือบริการผ่านสื่อโซเชียลเฟชบุ๊ก และออกแคมเปญกระตุ้นการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ได้ร่วมกับ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) พัฒนารบริการ K-Motor เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำเสนอเบี้ยประกันและแจ้งงานประกันรถยนต์ผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบริการและรองรับการขยายตัวของธุรกิจนายหน้ารับประกันภัยรถยนต์ของธนาคาร

• บุคคลทั่วไป

ธนาคารยังคงดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อให้ลูกค้าทั่วไปที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นลูกค้าบุคคลระดับกลางในอนาคต เลือกใช้บริการธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลัก โดยในปี 2561 ธนาคารดำเนินกิจกรรมการตลาด และประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของธนาคารให้กับกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยริเริ่มโครงการนำร่องเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมทักษะทางเทคโนโลยีร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ อาทิ โครงการสนับสนุนการสร้างสตาร์ทอัพในสถาบันอุดมศึกษาร่วมกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โครงการจัดทำแอปพลิเคชันสำหรับมหาวิทยาลัย การผลักดันให้เกิดสังคมไร้เงินสด และการสร้าง Co-working Space สำหรับนักศึกษา

ขณะเดียวกัน ธนาคารเปิดบริการเคแบงก์ เซอร์วิส เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าใหม่โดยเฉพาะในพื้นที่ต่างจังหวัดที่มีอัตราการใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้งไม่สูงและอยู่นอกเขตบริการของสาขานาการ ด้วยการแต่งตั้งพันธมิตรที่ให้บริการรับฝากเงินสดเข้าบัญชีธนาคารกสิกรไทยได้เสมือนสาขานาการ ได้แก่ ที่ทำการไปรษณีย์ไทย และร้านสะดวกซื้อ Family Mart รวมทั้งจะขยายความร่วมมือไปยังพันธมิตรธุรกิจประเภทอื่นที่มีศักยภาพต่อไป

ธนาคารยังคงกระตุ้นและชักชวนให้ลูกค้าใช้บริการและทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะแอปพลิเคชัน K PLUS อย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเสนอบัตรเดบิต แมงมุม ที่สามารถใช้เป็นบัตรโดยสารรถไฟฟ้าได้คืนของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (MRT สายสีน้ำเงิน-สายสีม่วง) และบัตรเดบิตประจำจังหวัด นอกจากนี้ ยังมีผลิตภัณฑ์บัญชีเงินฝากพื้นฐาน สำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลที่มีอายุ 65 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป และกลุ่มผู้รับสวัสดิการแห่งรัฐ เพื่อให้ประชาชนฐานรากสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังค่นนำเสนอแพ็คเกจสิทธิประโยชน์แก่ผู้มีบัญชีเงินเดือนกสิกรไทย (K-Payroll Benefits) ทั้งผลิตภัณฑ์สินเชื่อ เงินฝาก การลงทุน และไลฟ์สไตล์ต่อเนื่อง

ช่องทางให้บริการ

ในปี 2561 ธนาคารมุ่งพัฒนาช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้า และส่งมอบประสบการณ์จากการใช้บริการอันน่าประทับใจ ควบคู่กับการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. เครือข่ายสาขา: การบริหารจัดการเครือข่ายสาขา ในปี 2561 ที่สำคัญ ได้แก่

- ในประเทศ: ธนาคารมุ่งพัฒนาสาขารูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับการใช้บริการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ที่มีลักษณะแตกต่างกัน ควบคู่กับการสร้างประสบการณ์และภาพลักษณ์ (Brand Perception) ใหม่ในการบริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการช่องทางที่มีอยู่ โดยนำเทคโนโลยีและฐานข้อมูลเข้ามาช่วยในการบริการและการขาย เชื่อมโยงช่องทางดิจิทัลเข้ากับช่องทางสาขา สาขาอิเล็กทรอนิกส์ และการธนาคารนอกสถานที่ เพื่อยกระดับการบริการและการขายให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสาขารูปแบบใหม่ในปีนี้ได้แก่ K PARK ที่มีบริการหลากหลายสำหรับชุมชนหรือประชาคม (Community) และ K Lobby ซึ่งเป็นสาขา

อิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบที่ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมพื้นฐานได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ได้เริ่มให้บริการสื่อสารภาษาต่างประเทศ อาทิ ให้บริการลูกค้าด้วยภาษาพม่าที่สาขาบักซิมมหาชัย

อย่างไรก็ตาม จากพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไปทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางธนาคารบนโทรศัพท์มือถือแทนการเดินทางไปสาขา ส่งผลให้ธนาคารดำเนินนโยบายควบรวมสาขาที่มีปริมาณผู้ให้บริการน้อยต่อเนื่อง แต่ยังคงปริมาณสาขาที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าและครอบคลุมทุกพื้นที่ ประกอบกับยังคงขยายสาขาในพื้นที่ศักยภาพใหม่

นอกจากนี้ ธนาคารได้บริหารจัดการสำนักงานแลกเปลี่ยนเงินให้มีจำนวนที่เหมาะสมในพื้นที่ศักยภาพ โดยปิดบางพื้นที่และขยายเพิ่มในพื้นที่ยุทธศาสตร์ตามแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ รวมถึงการปรับปรุงอัตรารับซื้อและขายเงินตราต่างประเทศในบางพื้นที่เพื่อให้แข่งขันได้ในตลาด พร้อมทั้งจัดกิจกรรมการส่งเสริมตลาดเฉพาะพื้นที่ ด้วยแคมเปญรูดแลกเงินด้วยบัตรเครดิตกสิกรไทย แบ่งจำนวน 4 เดือน ไม่มีดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม และแคมเปญใช้คะแนนสะสมบัตรเครดิตแลกส่วนลดอัตราแลกเปลี่ยนสูงสุดร้อยละ 10

- ต่างประเทศ: ธนาคารดำเนินกลยุทธ์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาคในกลุ่มประเทศ CLMVI (ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย) เพื่อยกระดับการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค AEC+3 ผ่านการดำเนินงานใน 2 แนวทาง (Dual Track Regional Digital Expansion) ที่ครอบคลุมถึงธุรกิจธนาคารทั่วไปและธุรกิจธนาคารดิจิทัล ดังนี้

- **การขยายธุรกิจธนาคารทั่วไป (Conventional Expansion)** ธนาคารมุ่งยกระดับการให้บริการแก่ลูกค้าในกลุ่มประเทศ CLMVI ที่มีเครือข่าย (Footprint) ของธนาคารรองรับ เพื่อตอบสนองลูกค้าที่มองหาโอกาสขยายธุรกิจไปยังภูมิภาคอาเซียน โดยในปี 2561 ธนาคารได้เริ่มให้สินเชื่อเพื่อธุรกิจแก่ผู้ประกอบการท้องถิ่นและผู้ประกอบการไทยที่เข้าไปลงทุนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและราชอาณาจักรกัมพูชา ขณะเดียวกันยังสร้างเครือข่ายสาขาเพิ่มเติมในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สำหรับรองรับการยกระดับจากสำนักงานผู้แทนเป็นสาขาของธนาคารภายในปี 2562-2563 นอกจากนี้ ธนาคารยังมีแผนดำเนินการขยายขอบเขตธุรกิจของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด หลังได้รับอนุมัติจัดตั้งเป็นธนาคารท้องถิ่นจดทะเบียน เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างเต็มรูปแบบมากขึ้น
- **การขยายธุรกิจธนาคารดิจิทัล (Digital Expansion)** ผ่านการพัฒนาบริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital and Mobile Solution) ให้สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าใหม่จำนวนมากในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตลูกค้าในภูมิภาค AEC+3 (Regional Life Platform of Choice) โดยในช่วงปลายปี 2561 ธนาคารริเริ่มการชำระเงินผ่านช่องทาง e-Wallet ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และจัดตั้งบริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด (KASIKORN VISION COMPANY LIMITED: KVision) ซึ่งมีฐานะเป็นบริษัทลงทุน (Investment Holding Company) ของธนาคาร เพื่อค้นหาและร่วมพัฒนาความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ กับบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (Tech Community) จากทั่วทุกมุมโลก ทั้งในรูปแบบการเข้าลงทุนโดยตรงและการลงทุนผ่านกองทุน Beacon Venture Capital Fund โดยในระยะแรกจะมุ่งเน้นไปที่ 4 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน ที่มีบริษัทฟินเทคจำนวนมาก สาธารณรัฐอินโดนีเซียและสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ที่มีอัตราการเติบโตของธุรกิจสตาร์ทอัพสูงเป็นอันดับต้น ๆ ของอาเซียน รวมทั้งรัฐอิสราเอล ที่เป็นแหล่งกำเนิดของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความพร้อมด้านบุคลากรสูง

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงิน

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)		
	ปี 2561	ปี 2560		ปี 2561	ปี 2560	
เครือข่ายสาขานาการ ¹⁾	958	1,026	สาขาและเครือข่ายบริการในต่างประเทศ	17	17	
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	137	142	สาขาของธนาคารพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนในต่างประเทศ	6	6	
ศูนย์บริการเคเอสไอคอม	102	105	บริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (ใน สปป.ลาว)	2	2	
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าบริษัท	-	8	บริษัท ธนาคารกรุงไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	4	
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ²⁾	121	121	สาขา	3	3	
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	สำนักงานผู้แทน	8	8	
บริการจ่ายเช็ค	20	33	บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน (เครื่อง)		
				ปี 2561	ปี 2560	
				Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	11,985	11,891
				K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกรุงไทย)	9,369	9,302
				K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกรุงไทย)	2,616	2,589
				K-PUM (เครื่องปรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	1,075	1,109

หมายเหตุ: ¹⁾ ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 9 แห่ง

²⁾ ไม่รวมศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศและจำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ ใน 1 สาขา

2. เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- **บริการ K-ATM และ K-CDM:** เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องฝากถอนโอน ให้มีความปลอดภัยในการทำธุรกรรมและพร้อมรองรับการทำธุรกรรมการเงินตลอด 24 ชั่วโมง ควบคู่กับการกระตุ้นให้ลูกค้าทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองที่เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการพัฒนาระบบเครื่องฝากถอนโอนให้รองรับบริการใหม่ของ K PLUS อาทิ ถอนเงินสดได้โดยไม่ต้องใช้บัตร พร้อมทั้งนำเสนอสิทธิประโยชน์จากพันธมิตรธุรกิจสำหรับลูกค้าบนหน้าจอเอทีเอ็ม และให้บริการด้วยภาษาต่างประเทศสำหรับลูกค้าชาวต่างชาติ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้บริหารจัดการจำนวนเครื่องฝากถอนโอนให้อยู่ในพื้นที่เหมาะสมและครอบคลุมทุกพื้นที่ศักยภาพ

- **บริการดิจิทัลแบงก์:** มุ่งพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่อตอบโจทยและครอบคลุมทุกด้านของชีวิตลูกค้า ตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์ โดยเปิดตัว K PLUS ใหม่ ภายใต้แนวคิด “เปลี่ยนเพื่อรู้ใจขึ้น” ที่มีการเปลี่ยนโลโก้และปรับรูปแบบใหม่ เพิ่มฟังก์ชันไลฟ์สไตล์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งขยายศักยภาพ K PLUS มาสู่ “K PLUS Intelligence Platform” ด้วยการนำนวัตกรรม “เกด” (K PLUS AI-Driven Experience: KADE) ที่มีเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เป็นตัวขับเคลื่อนการนำข้อมูลลูกค้ามาประมวลผลพฤติกรรมของผู้ใช้งาน ก่อนที่จะนำเสนอบริการที่ตรงใจ ซึ่งในปี 2561 ได้ดำเนินงาน ดังนี้

1. K PLUS: พัฒนาฟีเจอร์ใหม่เพื่อให้ใช้งานได้ง่ายขึ้น อาทิ

- มีฟังก์ชันถอนเงินสดโดยไม่ต้องใช้บัตร
- บริการ K+ Today ที่แจ้งเตือนธุรกรรมที่สำคัญและใช้บ่อยของลูกค้า
- บริการสินเชื่อบุคคลที่ลูกค้าสามารถตรวจสอบข้อมูลสินเชื่อของตนเอง หรือเลือกสมัครผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่ต้องการด้วยตนเอง
- บริการเพิ่มบัตรสมาชิกพันธมิตรธุรกิจของธนาคารบน K PLUS เพื่อความสะดวกในการสะสมคะแนนเพื่อรับสิทธิพิเศษจากการซื้อสินค้าและบริการ
- บริการ K+ MARKET เครือข่ายตลาดนัดออนไลน์ขนาดใหญ่ ที่เชื่อมโยงผู้ซื้อและผู้ขายซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย

2. K-Cyber: ธนาคารยังคงรักษาเสถียรภาพของระบบ และสร้างความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมการเงินของทุกช่องทางดิจิทัลแบงก์ต่อเนื่อง ด้วยระบบรักษาข้อมูลสูงสุดระดับมาตรฐานโลก ISO 27001:2013

3. **K-Payment Gateway:** พัฒนาศักยภาพการชำระเงินและบริการทางอินเทอร์เน็ตของไทยเวอร์ชันใหม่ โดยปรับปรุงวิธีการเชื่อมต่อบริการในรูปแบบ Application Programming Interface (API) และเปิดให้บริการในสนามทดลอง (Regulatory Sandbox) เพื่อให้ร้านค้าสามารถทดสอบการเชื่อมต่อบริการผ่านโปรแกรมที่ร้านค้าพัฒนาด้วยตนเอง รวมถึงเพิ่มความสามารถในการรับชำระค่าสินค้าบริการด้วยมาตรฐานคิวอาร์โค้ด (Thai QR Payment) เพิ่มเติมจากการชำระผ่านบัตรเดบิตและบัตรเครดิต

- **บริการ K-Contact Center :** มุ่งสู่การเป็นศูนย์บริการลูกค้าที่ดีที่สุด ทั้งด้านการให้ข้อมูลบริการ ข่าวสารธนาคาร และการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยให้บริการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมงใน 4 ช่องทาง บนสื่อโซเชียลของธนาคาร KBank Live ได้แก่ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ ยูทูบ และไลน์ รวมถึงเว็บไซต์ Pantip ภายใต้ชื่อ K8888 และอีเมล info@kasikornbank.com นอกจากนี้ ได้พัฒนาศักยภาพของช่องทางการให้บริการให้มีความหลากหลายและครอบคลุม เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในการติดต่อใช้บริการและได้รับประสบการณ์ที่น่าประทับใจ พร้อมเปิดรับฟังความคิดเห็นจากสาธาณชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับทราบถึงประเด็นและนำไปขอการดำเนินการให้บริการทั้งช่องทางปกติและช่องทางออนไลน์ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ

รางวัลเกียรติคุณ

จากความพยายามและการดำเนินการทั้งหมด นอกจากจะส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่ดีขึ้นแล้ว ยังทำให้ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากหลากหลายรางวัลที่ได้รับในปี 2561 ที่สำคัญ ได้แก่

รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย*
<ul style="list-style-type: none"> ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ทั้งในระดับโลก (World) และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) โดยเป็นธนาคารแห่งแรกและแห่งเดียวในอาเซียนปีที่ 3 ติดต่อกัน จากเอสแอนด์พีดาวโจนส์ร่วมกับ RobecoSAM ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนี FTSE4Good Emerging Index ที่พิจารณาในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance : ESG) ปีที่ 3 ติดต่อกัน จาก FTSE ร่วมกับ Russell ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก Bloomberg Gender-Equality Index โดยเป็นบริษัทแห่งแรกในไทย จาก Bloomberg ได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทสุดยอดนายจ้างอันดับที่ 8 ของโลก จากนิตยสาร Forbes รางวัล Top 50 ASEAN Publicly Listed Companies ปีที่ 2 ติดต่อกัน จาก ASEAN Capital Markets Forum (ACMF) รางวัล The APAC Innovation of the Yearในระดับ Gold ในกลุ่มบริการทางการเงินภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ภายใต้โครงการ CU NEX จัดโดยเอฟมา (Efma) และเอคเซนเชอร์ (Accenture) 5 รางวัล จากวารสาร The Asian Banker ได้แก่ รางวัล The Best Private Bank in Thailand รางวัล Best Retail Bank in Thailand ปีที่ 9 ติดต่อกัน รางวัล Best Cash Management in Thailand รางวัล The Best Credit Evaluation Initiative และรางวัล The Best Frictionless Mobile Initiative 4 รางวัล จากนิตยสาร Asian Banking & Finance ได้แก่ รางวัล Domestic Cash Management Bank of the Year, Thailand ปีที่ 2 ติดต่อกัน รางวัล Domestic Retail Bank of the Year, Thailand ปีที่ 5 ติดต่อกัน รางวัล Financial Inclusion Initiative of the Year, Thailand และรางวัล Credit Card Initiative of the Year, Thailand ปีที่ 2 ติดต่อกัน 5 รางวัล จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia ได้แก่ รางวัล Best Cash Management Bank in Thailand รางวัล Best FX Bank for Corporates & FIs in Thailand รางวัล Best Retail Bank in Thailand รางวัล Best Local Currency Bond Deal In Southeast Asia และรางวัล Marquee Award - Most Improved Bond House 3 รางวัล จากวารสาร Retail Banker International ได้แก่ รางวัล Winner: Dynamic Third Party Collaboration รางวัล Highly Commended: Excellence in Service Innovation และรางวัล Highly Commended: Best Social Media Marketing Campaign 2 รางวัล จากนิตยสาร IFR Asia ได้แก่ รางวัล Thailand Bond House of the Year และรางวัล Thailand Capital Market Deal รางวัล Best Corporate Bond จากนิตยสาร The Asset รางวัล Best Private Bank in Thailand จากนิตยสาร The Banker รางวัล The Best Private Bank in Thailand จาก The Asian Banker



รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทย*
<ul style="list-style-type: none"> • ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับ “ดีเลิศ” ในโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2561 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย • การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในระดับ “ดีเลิศ” ในโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2561 จากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย • รางวัล Thailand Corporate Excellence Awards - Distinguished จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย • 3 รางวัล จาก Brandon Hall Group ได้แก่ รางวัล Best Employee Value Proposition - Silver รางวัล Best Advance in Creating a Talent Strategy - Bronze และรางวัล Best Advance in Employee Recognition - Bronze • รางวัล เชิดชูเกียรติสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ปีที่ 13 ติดต่อกันจากจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน • รางวัล Excellent ESCO Financial Supporting Awards จากกระทรวงพลังงาน

* สำหรับรายงานประจำปีจะแสดงรวมภายใต้หัวข้อ “รางวัลเกียรติคุณของธนาคารและบริษัทของธนาคารที่ได้รับในปี 2561”

3. ปัจจัยความเสี่ยง*

ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารมุ่งเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย โดยธนาคารได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางและหลักปฏิบัติสากล ครอบคลุมทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่ม ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายใต้โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ ขณะที่หน่วยธุรกิจจะถูกวัดผลตามการประเมินผลงานที่ปรับด้วยความเสี่ยงแล้ว

นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดให้คณะกรรมการธนาคารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเงินกองทุนและสภาพคล่องเพื่อให้ธนาคารมีเงินกองทุนและสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่องสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารได้จัดให้มีนโยบายกระบวนการ รวมถึงระบบการควบคุม ติดตามและรายงานระดับความเสี่ยงเงินกองทุนและสภาพคล่อง ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงเงินกองทุนและสภาพคล่องต่อสาธารณะให้มีความถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลในหลักการที่ 3 (Pillar 3) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการเปิดเผยข้อมูลที่ดี แสดงในรายงาน “การเปิดเผยข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Basel III หลักการที่ 3” บนเว็บไซต์ธนาคาร

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



* ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ จึงดำเนินการพัฒนาและทบทวนนโยบาย เครื่องมือ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ทางกฎที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

- จัดตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อยกระดับโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Governance) ให้มีกลไกการกำกับดูแลที่มีความเป็นอิสระสูงขึ้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง
- ขยายขอบเขตการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO 27001:2013 ซึ่งธนาคารได้รับต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 5 ให้ครอบคลุมถึงระบบการหักบัญชีเช็คด้วยภาพและระบบการจัดเก็บภาพเช็ค (Imaged Cheque Clearing and Archive System: ICAS) ระบบบาทเน็ต (Bank of Thailand Automated High-value Transfer

Network: BAHTNET) ระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี (Technology Infrastructure) และศูนย์ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Data Center)

- **ติดตั้งระบบป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลที่ได้มาตรฐานสากลให้ครอบคลุมหน่วยงานภายในธนาคารมากยิ่งขึ้น** ตั้งแต่ขั้นตอนการจำแนกประเภทข้อมูล การประเมินความเสี่ยงจากการใช้ข้อมูล และการใช้งานอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ส่วนตัวของพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกการส่งผ่านข้อมูลของหน่วยงานบนระบบเครือข่ายของธนาคารจะสามารถตรวจสอบได้และป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **เสริมสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลที่มีความซับซ้อน** ทั้งการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน (Advanced Threat Prevention) การตรวจจับภัยคุกคามเชิงรุก (Proactive Threat Detection) และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยคุกคามอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ (Timely & Effective Threat Response) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น
- **เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการตระหนักรู้เท่าทันภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง** ทั้งในระดับคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าของธนาคาร ผ่านการจัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ e-Learning, Security Newsletter, Cyber News Alert, เกมส้อมออนไลน์ และ Infographic รวมทั้งดำเนินการทดสอบอีเมลปลอมแบบเสมือนจริง (Phishing Drill Exercise) เพื่อเตือนภัยความเสี่ยงจากอีเมลหรือเว็บไซต์ปลอม (Phishing Threat)
- **จัดเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินตามมาตรฐานสากล Basel** ธนาคารติดตามการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานสากลร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินและคาดการณ์ผลกระทบต่อระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องของธนาคาร พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการจัดการความพร้อมของระบบงานและข้อมูลที่เป็นสำหรัรับรองการบังคับใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อให้ธนาคารสามารถดำรงระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องที่เหมาะสมกับการดำเนินงานตามแผนธุรกิจในอนาคต
- **ดูแลการทดสอบภาวะวิกฤตอย่างต่อเนื่องทั้งด้านกระบวนการและแบบจำลองการทดสอบภาวะวิกฤต** เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทิศทางการเติบโตของธนาคารจะอยู่ในขอบเขตความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติ รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง การบริหารเงินสำรองของธนาคาร และการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนและสภาพคล่องให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการได้ในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิงป้องกัน (Forward-looking and Preventive Portfolio Management) ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อกำหนดและทิศทางของธนาคารแห่งประเทศไทย
- **การบริหารจัดการเชิงมูลค่า (Value-Based Management: VBM)** โดยนำหลักการ VBM มาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำหนดทิศทางการเติบโตและเป้าหมายทางธุรกิจทั้งในระดับกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ การวางแผนจัดการเงินกองทุนให้เพียงพอทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมถึงการติดตามการใช้เงินกองทุนของธนาคารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงเกณฑ์ข้อบังคับใหม่ ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และแนวโน้มความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต
- **การพัฒนาและกรอบการบริหารความเสี่ยงธุรกิจตลาดทุนและบริหารเงิน** โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในองค์กรรวมทั้งรองรับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ท่ามกลางภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีนวัตกรรมในเชิงธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อบูรณาการการให้บริการที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้า ควบคู่ไปกับการสร้างประสิทธิผลสูงสุดต่อธนาคารภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม
- **ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy)** เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารได้บริหารจัดการการขายและการให้บริการที่มีความเป็นธรรมกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และ

สามารถปฏิบัติได้จริง โดยคำนึงถึงความประสงค์ ความสามารถทางการเงิน และการทำความเข้าใจของลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รับข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นธรรม

- สร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Culture) ผ่านโครงการ “คนกสิกรไทยหัวใจสุจริต” โดยจัดให้มีการสื่อสารความแนวปฏิบัติภายใต้หลักการ “รับผิดชอบ โปร่งใส ไม่เอาเปรียบ” เพื่อส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในโครงการ K-Culture
- พัฒนาระบบ Fraud Management and Intelligent System เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานธุรกรรมของธนาคารได้อย่างปลอดภัย และเพิ่มศักยภาพในการตรวจจับการทุจริตจากการทำธุรกรรมของลูกค้าผ่าน Transaction Fraud Module ให้ครอบคลุมทุกช่องทางบริการ
- ยกระดับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการทุกช่องทาง โดยมีการทบทวน ประเมินและพัฒนาการควบคุมที่เหมาะสมในทุกช่องทาง ได้แก่ สาขาทั่วไป สาขาอิเล็กทรอนิกส์ การธนาคารนอกสถานที่ ช่องทางดิจิทัล ช่องทางโทรศัพท์ และตัวแทนของธนาคารพาณิชย์

การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

• ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎระเบียบของทางราชการ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

ในปี 2561 ธนาคารเน้นการให้บริการลูกค้าควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงเครดิตในทุกกลุ่มลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากลูกค้าหลายกลุ่มธุรกิจอาจถูกกระทบจากภาวะการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ อำนาจซื้อในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัวทั่วถึง และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Digital Disruption) ทำให้ธนาคารต้องดำเนินการคัดกรองและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ขณะเดียวกัน ยังต้องหาแนวทางขยายตลาดทดแทนไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงินและมีความสามารถในการชำระหนี้ที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนล่วงหน้าและการติดตามพฤติกรรมลูกค้า เพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารและติดตามความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า ตลอดจนกระบวนการติดตามหนี้ของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ตั้งแต่กระบวนการบริหารพอร์ตโฟลิโอจนถึงกระบวนการติดตามหนี้ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำธุรกิจของธนาคาร ดังนี้

> การบริหารพอร์ตโฟลิโอ

ธนาคารมุ่งเน้นการจัดการเครดิตพอร์ตโฟลิโอแบบเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้าและสถานะของพอร์ตโฟลิโอ ผ่านกระบวนการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) และการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างทันทั่วถึง หากสถานะของพอร์ตโฟลิโอไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน ธนาคารยังบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ โดยดูแลสัดส่วนเงินให้สินเชื่อมีให้กระจุกตัว และติดตามสถานะของ

ลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สำหรับกลไกที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิตของธนาคาร มีดังนี้

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และคณะอนุกรรมการบริหารกระบวนการเครดิต ช่วยสร้างสมดุลระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการให้เครดิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกันทุกกระบวนการ อันจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า
- การปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลูกค้าให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงอยู่เสมอ โดยมีนโยบายเครดิตที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรม (Pre-Screening Criteria) และจัดกลุ่มอุตสาหกรรมตามระดับความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- การกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบกับลูกค้า โดยส่งสัญญาณเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินพอร์ตโฟลิโอของธุรกิจที่ถูกกระทบในเชิงลึก และทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารล่วงหน้า พร้อมทั้งระบุลูกค้ากลุ่มเสี่ยงเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ก่อนที่ลูกค้าจะมีปัญหาในการชำระหนี้และส่งผลกระทบต่อคุณภาพเครดิตของธนาคาร
- ติดตามทบทวนการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้า พร้อมทั้งติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรมการใช้วงเงิน (Behavioral Score) โดยกำหนดแนวทางการจัดการให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าติดต่อลูกค้าตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณที่ไม่ดี
- การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งในด้านการกระจุกตัวของกลุ่มลูกค้า การกระจุกตัวระดับอุตสาหกรรม และการกระจุกตัวของประเทศคู่สัญญา สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับลูกค้ารายใหญ่ (Single Lending Limit: SLL) และแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด รวมถึงหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของสินเชื่อตามหลักเกณฑ์ Basel ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 การกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใหญ่ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนดไว้

> การพิจารณาและการอนุมัติเครดิต

ธนาคารกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน มีมาตรฐานการพิจารณาเครดิตที่ดีในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ยังกำหนดข้อพึงระวังและหลีกเลี่ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิต ตลอดจนข้อพึงสนับสนุนเพื่อให้การขยายเครดิตดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

ธนาคารบริหารเครดิตโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โปร่งใสและได้มาตรฐาน โดยกระบวนการอนุมัติเครดิตและระบบงานได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีความต้องการทางการเงินที่ซับซ้อน จะต้องเป็นผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่เข้าใจความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มธุรกิจลูกค้าเป็นอย่างดี ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ นำเสนอโครงสร้างวงเงิน ผลิตภัณฑ์และบริการด้านสินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้า และนำเสนอขออนุมัติต่อผู้พิจารณาเครดิต ซึ่งมีอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างที่แบ่งตามระดับภาระเครดิตรวม รวมถึงติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

สำหรับลูกค้าสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล อาทิ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทอื่น ๆ รวมถึงสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดเล็กและขนาดย่อมนั้น ธนาคารดำเนินการอนุมัติเครดิตด้วยเครื่องมืออนุมัติเครดิต (Credit Scoring) โดยเน้นขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องของข้อมูลรายได้และหนี้สินของลูกค้าแต่ละราย ตลอดจนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการอนุมัติเครดิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ ธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยกำหนดให้การพิจารณาสินเชื่อโครงการ (Project Finance) ทั้งที่ดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ จะต้องผ่านกระบวนการพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีการติดตามดูแลในแนวทางที่กำหนดตลอดระยะเวลาที่ธนาคารให้การสนับสนุนทางการเงิน

> การปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต

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

> การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สิน

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินของธนาคาร ใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยพิจารณาจากข้อบ่งชี้การด้อยค่าและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนในอนาคต

> การติดตามคุณภาพหนี้

ธนาคารพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดสำหรับติดตามและควบคุมคุณภาพเครดิต (Risk Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้วงเงินของลูกค้า เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ก่อนที่จะเป็นหนี้มีปัญหา นอกจากนี้ ยังนำข้อมูลจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติมาใช้ในการบริหารเครดิต ทั้งในด้านของการต่ออายุวงเงินและการติดตามคุณภาพเครดิตของลูกค้า ซึ่งช่วยให้ระบบและกระบวนการติดตามความเสี่ยงเครดิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารดำเนินการประเมินสถานะของลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาก่อนที่จะกลายเป็นหนี้มีปัญหา ทั้งนี้ ธนาคารยังได้กำหนดแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตามระดับความเสี่ยง ตั้งแต่การทบทวนเครดิตจนถึงการระงับวงเงิน

ขณะเดียวกัน สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะถูกกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจและหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์การติดตามหนี้ (Collection Strategy) ที่มีความแตกต่างและเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตามระดับของความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความรวดเร็วในการติดตามหนี้และประสิทธิภาพในการจัดการ ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นหนี้ด้อยคุณภาพ และดำเนินการให้มีการติดตามหนี้ที่ค้างชำระอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

> การทบทวนคุณภาพสินทรัพย์

ธนาคารดำเนินการทบทวนคุณภาพของนโยบายและกระบวนการเครดิต ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเสนอ การอนุมัติ การทำสัญญา รวมถึงการติดตามคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเครดิตของธนาคารสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดการและการพัฒนากระบวนการบริหารเครดิตของธนาคารต่อไป

• ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาตราสารทุน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความผันผวนต่อรายได้ เงินกองทุน รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะทางการเงินของธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่มด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ รวมถึงมีการกำหนดกระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์ ทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่และผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแผนธุรกิจ

ในช่วงปี 2561 ที่ผ่านมา ตลาดการเงินทั่วโลกผันผวนค่อนข้างมาก โดยมีสาเหตุหลักมาจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศในตลาดเกิดใหม่ รวมทั้งประเทศไทยที่พึ่งพาการส่งออกไปยังสหรัฐฯ และจีน ในสัดส่วนสูง อันเป็นแรงกดดันให้ค่าเงินบาทปรับตัวอ่อนค่าลงบางช่วงเวลา สำหรับภาวะอัตราดอกเบี้ยในช่วงปีที่ผ่านมา ธนาคารกลางสหรัฐฯ

ปรับเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยนโยบายจำนวน 4 ครั้ง รวมร้อยละ 1.00 ส่งผลให้ทิศทางอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น และมีผลต่ออัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลไทยที่มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน โดยคณะกรรมการนโยบายการเงินได้ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายครั้งแรกในรอบ 7 ปี ที่ร้อยละ 0.25 ในเดือนธันวาคม 2561 สำหรับแนวโน้มในปี 2562 คาดว่าปัจจัยเสี่ยงจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน จะยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงหลักที่มีผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน และส่งผลให้เกิดความผันผวนในตลาดเงินและตลาดทุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผลต่อการเคลื่อนย้ายเงินทุนจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ด้วยปัจจัยพื้นฐานของประเทศไทยที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะภาระหนี้ต่างประเทศที่อยู่ในระดับต่ำ การเกินบัญชีดุลสะพัดที่อยู่ในระดับสูง และความเพียงพอของปริมาณเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยจำกัดผลกระทบจากกระแสเงินทุนไหลออกของนักลงทุนต่างประเทศ

• **ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า**

ปัจจุบันธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และผลตอบแทนส่วนที่ขาดความเสี่ยงด้านเครดิต ขณะที่ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะถือฐานะความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ จึงบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้แนวทางการปิดความเสี่ยงด้านตลาดอย่างสมบูรณ์ (Back-to-Back) สำหรับความเสี่ยงด้านตราสารทุนของธนาคารนั้น มาจากธุรกิจรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน (Equity Underwriting) และธุรกิจเพื่อค้าตราสารทุนแบบไม่เก็งกำไรจากทิศทางราคา (Non-Directional Trading) ซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยธนาคารมีกระบวนการเพื่อวัดและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับและควบคุมโดยสายงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

• **ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านตราสารทุน และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร**

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงลบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารมีการบริหารจัดการงบแสดงฐานะการเงิน เพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงระดับสภาพคล่องของธนาคารที่ต้องมีความเพียงพอ ดังนั้น กรอบการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของธนาคารจึงได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้จัดการฐานะให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อจำกัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารได้ติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมิน 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. 2561
	+100 จุด
สกุลเงินบาท	(264)
สกุลเงินตราต่างประเทศ	0
รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย	(264)

- ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะขายการลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

- ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน มีที่มาจากฐานะเงินตราต่างประเทศที่เกิดจากการดำเนินงานในต่างประเทศของธนาคาร โดยธนาคารมีนโยบายที่จะไม่ถือครองฐานะความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว ยกเว้นในกรณีที่มิใช่ข้อจำกัดของตลาดในการป้องกันความเสี่ยงหรือเพื่อบริหารจัดการต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในบางช่วงเวลา ซึ่งธนาคารได้กำหนดกระบวนการติดตามและการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนข้างต้น อยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธนาคารบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคาร

• ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ/หรือไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นเงินสด ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายได้

ภาพรวมสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ในช่วงปี 2561 อยู่ในระดับสูง จากการขยายตัวอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการให้สินเชื่อและการรับเงินฝาก อย่างไรก็ตาม สภาพคล่องและแนวทางการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจมีผลต่อการจัดการสภาพคล่องของธนาคารในแต่ละขณะ ธนาคารจึงได้เตรียมความพร้อมและพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการสภาพคล่องทั้งสกุลเงินต่างประเทศและสกุลเงินบาทเพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีกระบวนการในการติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อบรรเทาความรุนแรงและลดผลกระทบจากเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานและระบบงานที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ ได้ตามกำหนด

ธนาคารมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง ผ่านการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่อง (Liquidity Gap Analysis) ทั้งในภาวะปกติ (Normal Situation) และภาวะวิกฤต (Crisis Situation) โดยมีการประเมินเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของธนาคารใน 3 กรณี คือ กรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องเฉพาะกับธนาคาร (Bank-specific Liquidity Crisis) กรณีเกิดวิกฤตกับทั้งระบบ (Market-wide Liquidity Crisis) และกรณีเกิดวิกฤตพร้อมกันทั้งกับธนาคารและระบบ (Combination Liquidity Crisis) อีกทั้งยังมีการนำวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) อัตราส่วนแหล่งเงินที่มีความมั่นคง

Handwritten mark

ต่อความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอตามแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสากล เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดการสภาพคล่องได้ดียิ่งขึ้น ทั้งสภาพคล่องในภาพรวมและสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงปรับโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนให้เหมาะสมกับสถานะตลาดและแนวโน้มสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ โดยคำนึงถึงศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ ควบคู่กับความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้ติดตาม วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ พร้อมกับจัดหาสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะกลางเป็นระยะ ๆ ให้เพียงพอต่อความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศขั้นต่ำที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างปริมาณสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากสกุลต่างประเทศ และเพื่อรองรับกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจมีสูงขึ้นจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในระยะต่อไปอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย

- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นและระยะกลาง รวมถึงผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน
 - แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศเศรษฐกิจสำคัญ
 - การไหลเข้าและออกของกระแสเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ
 - การแข่งขันของผลิตภัณฑ์การออมและการลงทุนของสถาบันการเงินที่อาจปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์
 - แนวโน้มความต้องการสินเชื่อที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์
- **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ**

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้หรือเงินกองทุนของธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ธนาคารจึงกำหนดคน นโยบายและพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ตลอดจนควบคุมและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การประเมินและป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย

ในปี 2561 ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงนโยบายและระเบียบปฏิบัติจำนวนมากที่มีผลบังคับใช้ อาทิ แนวปฏิบัติด้านนโยบายการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Policy) โดยมีการสื่อสารและส่งเสริมให้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรภายใต้หลักการ “รับผิดชอบ โปร่งใส ไม่เอาเปรียบ”

• **ความเสี่ยงด้านดิจิทัล**

ความเสี่ยงด้านดิจิทัล คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูลภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยที่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจาก

ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

ธนาคารมีเป้าหมายในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำการให้บริการดิจิทัลแบงก์ของไทย ซึ่งการดำเนินการตามเป้าหมายที่ท้าทายดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ลูกค้าใช้บริการได้อย่างมั่นใจและปลอดภัย ธนาคารจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัล โดยจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การควบคุม และการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ISO 27001 และ ISO 31000 ตลอดจนเป็นไปตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ดีของธนาคารแห่งประเทศไทย

ในปี 2561 ธนาคารได้ปรับปรุงแผนพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภัยคุกคามในปัจจุบันและผลการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงทั้งในเชิงการป้องกัน การตรวจจับ และการตอบสนอง ที่ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจและระบบงานที่สำคัญของธนาคารใน 4 ด้าน คือ การกำกับดูแล นโยบาย กระบวนการและระบบเทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งสรุปการดำเนินการที่สำคัญได้ดังนี้

- ด้านการกำกับดูแล: คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) ทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ด้านนโยบาย: มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ของธนาคารในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำดิจิทัลแบงก์ของไทย รวมถึงกฎระเบียบทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถรับมือกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ด้านกระบวนการและระบบเทคโนโลยี: ให้ความสำคัญกับการขยายมาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้ครอบคลุมถึงธุรกรรมและบริการทางการเงิน ควบคู่กับการวางมาตรการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง
- ด้านบุคลากร: มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความตระหนักรู้เท่าทันต่อภัยไซเบอร์แก่บุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าของธนาคาร ผ่านการทดสอบและสื่อความเพื่อเตือนภัยไซเบอร์จากอีเมลปลอมและเว็บไซต์ปลอมแบบเสมือนจริง

• ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนาคารให้ความสำคัญต่อการนำกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคาร เริ่มตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารอย่างเหมาะสม การแปลงกลยุทธ์ระดับธนาคารเป็นแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จ รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรในธนาคารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติงาน และการระบุประเด็นปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลกระทบต่อรายได้เงินกองทุนหรือการดำรงอยู่ของธนาคาร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารในปี 2561 ได้แก่ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนนโยบายภาครัฐรวมถึงกฎเกณฑ์ และมาตรฐานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสถาบันการเงิน ซึ่งธนาคารมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ใน 2 ส่วนหลัก คือ

- การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์: โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมไปถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เหมาะสมทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

- การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: มีการดำเนินงาน ดังนี้

- จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และรายงานผลบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นประจำ นอกจากนี้ ยังจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงจัดการประชุมการบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
- กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ของธนาคารไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรของธนาคาร

• ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

การลงทุนในหุ้นของธนาคารสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนต่อผู้ถือหุ้นได้ เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนในหุ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยจะผันแปรไปตามราคาของหุ้น สภาพคล่องของหุ้น และภาวะการลงตัวของหุ้น นอกจากนี้ ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคารในแต่ละขณะ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง

ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงหลักและการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วในคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ อย่างไรก็ตามธนาคารยังมีความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นควรศึกษาความเสี่ยงและใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน และยอมรับว่าธนาคารอาจไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ 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	2561	2560	2559
ที่ดิน	18,918	18,990	18,227
อาคาร	31,704	31,488	30,516
อุปกรณ์	37,986	39,673	38,489
อื่น ๆ	244	71	149
รวม	88,852	90,222	87,381
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	39,861	39,584	37,315
ค่าเผื่อการด้อยค่า	466	501	338
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	48,525	50,137	49,728

สัญญาระยะยาว

1. สัญญาเช่าดำเนินงาน

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าที่ดิน อาคาร เพื่อใช้เป็นสำนักงานและสาขาโดยมีระยะเวลาคงเหลือตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2585 และสัญญาเช่ารถยนต์จำนวนหลายสัญญาโดยมีระยะเวลาคงเหลือตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 ถึง วันที่ 29 พฤศจิกายน 2566 ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าเช่าในอนาคต ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2560 และ 2559 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ระยะเวลา	2561	2560	2559
ภายใน 1 ปี	2	6	2
เกิน 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	1,116	1,163	1,256
เกินกว่า 5 ปี	2,666	2,768	2,043
รวม	3,784	3,937	3,301

2. สัญญาบริการ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีการทำสัญญาบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสัญญามีระยะเวลาถึงวันที่ 24 มีนาคม 2565 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 2560 และ 2559 ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าบริการในอนาคตเป็นจำนวน 1,313 ล้านบาท 1,839 ล้านบาท และ 1,554 ล้านบาท ตามลำดับ

การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

□ ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งธนาคารได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงิน

□ นโยบายการลงทุนของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการลงทุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

• การลงทุนเชิงกลยุทธ์

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เอื้อประโยชน์กับธุรกิจธนาคารในเชิงยุทธศาสตร์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยได้ร่วมกันพิจารณาแผนธุรกิจและวิธีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อตอบโจทย์ของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่มีการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

• การลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ธนาคารเพื่อทดแทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของธนาคารและขาดความคล่องตัวในการจัดการ หากยังคงเป็นหน่วยงานภายในธนาคาร โดยธนาคารจะแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเป็นกรรมการตัวแทน เพื่อกำกับดูแลด้านนโยบาย อีกทั้งมอบหมายให้กรรมการตัวแทน 1 คน กำกับดูแลการทำธุรกิจของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ รวมทั้งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคาร

สำหรับปี 2561 ธนาคารได้ขยายการลงทุนไปในธุรกิจจำนวน 3 บริษัท ประกอบด้วย

1) ลงทุนในบริษัท บิคอน อินเตอร์เฟซ จำกัด (ภายใต้การถือหุ้นโดยบริษัท กสิกร เอกซ์ จำกัด) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจ Technical Design โดยมุ่งเน้นการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาการออกแบบ User Experience (UX) และ User Interface (UI) เพื่อประยุกต์ใช้ในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร

2) จัดตั้งบริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจโฮลดิ้งที่ลงทุนในนิติบุคคลหรือบริษัทเทคโนโลยีฟินเทค/สตาร์ทอัพในการดำเนินการเสาะหาและร่วมพัฒนาความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ กับ เทคโนโลยี-คอมมูนิตี้ หรือบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีจากทั่วทุกมุมโลก ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ธนาคาร

3) ร่วมลงทุนในบริษัท กสิกร ไลน์ จำกัด (ภายใต้การถือหุ้นโดยบริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด) เพื่อประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลและสินเชื่อรายย่อยเพื่อประกอบอาชีพ เป็นช่องทางให้บริการทางการเงินของธนาคาร รวมถึงช่องทางการเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อของธนาคาร และเป็นนายหน้าขายประกันและกองทุนแบบ Open Architecture

5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้เป็นคู่ความหรือคู่กรณี ในคดีดังต่อไปนี้

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

นอกจากนี้ ในส่วนของธนาคารมีคดีที่เกิดจากการดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์อันเป็นธุรกิจปกติของธนาคาร ซึ่งเป็นคดีที่ยังไม่สิ้นสุด จำนวนรวมทั้งสิ้น 204 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 1,267 ล้านบาท โดยเป็นคดีที่ศาลชั้นต้นได้ตัดสินให้ธนาคารชนะคดีแล้วแต่คดียังอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกา จำนวน 37 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 88 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
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

ชื่อ ที่ตั้งสำนักงาน 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

- ตราสารค้ำประกันเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 : ส่วนบริการนายทะเบียนและปฏิบัติการบัญชีทรัพย์สิน
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2557 ฝ่ายบริการธุรกิจหลักทรัพย์
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2568 บมจ. ธนาคารกสิกรไทย
- ตราสารค้ำประกันเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 : สำนักงานใหญ่ ชั้น 19 เลขที่ 1 ซ.ราษฎร์บูรณะ 27/1
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2558 ถ.ราษฎร์บูรณะ แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2569 กรุงเทพมหานคร 10140
- ตราสารค้ำประกันเพื่อนับเป็นเงินกองทุนประเภทที่ 2 : โทรศัพท์ 02-4701987, 02-4701994
บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2559 โทรสาร 02-2732279
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2570
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ค้ำประกันและไม่มีหลักประกัน : The Bank of New York Mellon SA/NV, Luxembourg Branch
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2562 Verigo Building – Polaris, 2-4 rue Eugene Ruppert,
L-2453, Luxembourg
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ค้ำประกันและไม่มีหลักประกัน
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2564
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ค้ำประกันและไม่มีหลักประกัน
ครบกำหนดไถ่ถอน พ.ศ. 2565
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ค้ำประกันและไม่มีหลักประกัน
ครบกำหนดไถ่ถอนเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2566
- หุ้นกู้เพื่อความยั่งยืน ชนิดไม่ค้ำประกันและไม่มีหลักประกัน
ครบกำหนดไถ่ถอนเดือนตุลาคม พ.ศ. 2566
- หุ้นกู้ ชนิดไม่ค้ำประกันและไม่มีหลักประกัน
ครบกำหนดไถ่ถอนเดือนธันวาคม พ.ศ. 2566

ผู้สอบบัญชี

: นายเจริญ ผู้สัมฤทธิ์เลิศ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4068
นางวิไล บุรณกิตติโสภณ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3920
นายชาญชัย สกฤตเกิดสิน 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 จันทระเสน
เลขที่ 22 ซ.สุนทรสารทูล (อ่อนนุช 21/1) สุขุมวิท 77
แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250
โทรศัพท์ 02-7306969-76 โทรสาร 02-7306967-8

รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้นธนาคารของกรรมการและผู้บริหารในปี 2561

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	จำนวนหุ้น ที่เปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2561	สัดส่วน การถือหุ้น ในบริษัท (%)
1. นายบัณฑูร ล่ำซำ	ประธานกรรมการและ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	50,000	50,000	0	0.002
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		20,000	20,000	0	0.000
2. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร	รองประธานกรรมการ	N/A	1,200	N/A	0.000
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		N/A	-	N/A	-
3. นางสุจิตพรพรณ ล่ำซำ	รองประธานกรรมการ	3,000,000	3,000,000	0	0.125
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
4. นายปรีดี ดาวฉาย	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
5. นางสาวชัชติยา อินทรวิชัย	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
6. นายพิพิธ เอนกนิธิ	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
7. นายพัชร สมะลาภา	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
8. ดร.อภิรัช จันทเสน	กรรมการและที่ปรึกษากฎหมาย	10,000	10,000	0	0.000
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
9. น.ต. พญ.ณิณี ไพบุญย์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
10. นายสราวุฒิ อยู่วิทยา	กรรมการอิสระ	975,800	975,800	0	0.041
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
11. ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
12. นายกลินท์ สารสิน	กรรมการอิสระ	1,200	1,200	0	0.000
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		260	260	0	0.000
13. นางพันธุ์ทิพย์ สุรทินนท์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
14. นายวิบูลย์ อุตกุล	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
15. นางศุภจี สุธรรมพันธุ์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
16. นายสาระ ล่ำซำ	กรรมการ	721,240	721,240	0	0.030
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
17. นายชินนทน์ โทณวนิก	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
18. ดร.อดิศักดิ์ หลางกูรไทย	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	284	284	0	0.000
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	จำนวนหุ้นที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2561	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)
19. นายวิวัฒน์ ปิ่นขาวังกูร คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	10,380 -	10,380 -	0 -	0.000 -
20. นายกฤษณ์ จิตต์แจ้ง คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	920 -	920 -	0 -	0.000 -
21. นายธิตี ตันติกุลนันท์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารสายงานธุรกิจตลาดทุน	- -	- -	- -	- -
22. ดร.พิพัฒน์พงศ์ โปษยานนท์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	35 -	35 -	- -	0.000 -
23. นายจิรวัฒน์ สุภรณ์ไพบูลย์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	Private Banking Group Head	N/A N/A	- -	N/A N/A	- -
24. นายจรงค์ รัตนเพียร คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
25. นางสาววาสนา สุระกิจ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
26. ดร.กรินทร์ บุญเลิศวิชัย คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
27. นางสาวณัษชา อากาศฤกษ์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารฝ่ายวางแผนการเงิน	220 -	220 -	0 -	0.000 -
28. นางสาวมนสิกาณต์ ภักดีศรีสันติกุล คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชี	480 -	480 -	0 -	0.000 -

หมายเหตุ: N/A

- นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2561 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นายจิรวัฒน์ สุภรณ์ไพบูลย์ ได้รับแต่งตั้งให้มีตำแหน่งเทียบเท่ารองกรรมการผู้จัดการอาวุโส เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2561 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เพื่อการเปรียบเทียบ

ธนาคารมีการลงทุนในบริษัทอื่น โดยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว ดังต่อไปนี้

ชื่อบริษัท	สถานที่ตั้ง สำนักงานใหญ่	ประเภท ธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระ แล้ว (ล้านบาท)	จำนวนหุ้น ทั้งหมด ที่ออก จำหน่ายแล้ว ⁽¹⁾	จำนวนหุ้น ที่ถือ ⁽²⁾	อัตรา การถือ หุ้น (%)	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 แฟคเคอรี่ แอนด์ อีควิปเมนต์ 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 เซเครเทรียล จำกัด โทรศัพท์ 02-008-1000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
7. บริษัท กสิกร แอสส์ 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 เอช 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 ⁽¹⁾	จำนวนหุ้น ที่ถือ ⁽¹⁾	อัตรา การ ถือหุ้น (%)	ชนิดของ หุ้น
14. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด ⁽²⁾ โทรศัพท์ (86) (755) 8229 1298 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 บิคอน เวบสเตอร์ แคปปิตอล จำกัด โทรศัพท์ 02-222-0000	นนทบุรี	ร่วมลงทุน	2,650.00	2,150.00	265,000,000	265,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
17. บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-562-8918	กรุงเทพฯ	ลงทุน ในบริษัทอื่น	1,200.00	602.50	120,000,000	120,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
18. บริษัท บริหารสินทรัพย์เพทาย จำกัด โทรศัพท์ 02-5626401-25 โทรสาร 02-2733171	กรุงเทพฯ	บริหาร สินทรัพย์	1,540.00	1,540.00	154,000,000	154,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
19. บริษัท โพรเกรส พลัส จำกัด โทรศัพท์ 02-2252020 โทรสาร 02-2252021	กรุงเทพฯ	บริการ	6.00	6.00	60,000	60,000	100.00	หุ้น สามัญ
20. บริษัท โพรเกรส แอปไพร์ซ จำกัด โทรศัพท์ 02-2706900 โทรสาร 02-2785035	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	5,000	5,000	100.00	หุ้น สามัญ
21. 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
22. 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
23. 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
24. 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
25. บริษัท โพรเกรส สโตร์เรจ จำกัด โทรศัพท์ 02-2733833 โทรสาร 02-2714784	กรุงเทพฯ	บริการ	3.00	3.00	30,000	30,000	100.00	หุ้น สามัญ
26. 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	สถานที่ตั้ง สำนักงานใหญ่	ประเภท ธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระ แล้ว (ล้านบาท)	จำนวนหุ้น ทั้งหมด ที่ออก จำหน่ายแล้ว ⁽¹⁾	จำนวนหุ้น ที่ถือ ⁽²⁾	อัตรา การ ถือหุ้น (%)	ชนิดของ หุ้น
27. บริษัท โพรเกรส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด โทรศัพท์ 02-4705420 โทรสาร 02-8888882	นนทบุรี	บริการ	4.00	4.00	40,000	40,000	100.00	หุ้น สามัญ
28. บริษัท โพรเกรส คอนสตรัคชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-4705284 โทรสาร 02-4705288	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
29. บริษัท โพรเกรส เทรนนิง จำกัด โทรศัพท์ 02-4706273 โทรสาร 02-4703198	กรุงเทพฯ	บริการ	1.70	1.70	17,000	17,000	100.00	หุ้น สามัญ
30. บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด โทรศัพท์ 02-0290290 โทรสาร 02-0290292	กรุงเทพฯ	บริการ	50.00	50.00	500,000	150,000	30.00	หุ้น สามัญ
31. บริษัท เนชั่นแนล ไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด โทรศัพท์ 02-5587555	นนทบุรี	บริการ	50.00	50.00	500,000	113,798	22.76	หุ้น สามัญ
32. บริษัท เมืองไทย โฮลดิ้ง จำกัด โทรศัพท์ 02-6932729	กรุงเทพฯ	ลงทุน ในบริษัทอื่น	456.00	456.00	45,600,000	4,560,000	10.00	หุ้น สามัญ
33. บริษัท จูเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-2648000 โทรสาร 02-6572222	กรุงเทพฯ	บริการ	2,000.00	1,410.00	200,000,000	20,000,000	10.00	หุ้น สามัญ
34. 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	หุ้น สามัญ
35. บริษัท ผลิตภัณฑ์งาน จำกัด โทรศัพท์ 02-7161600 ต่อ 4203 โทรสาร 02-7161488	กรุงเทพฯ	สาธารณูปโภค - โรงไฟฟ้า	1.00	1.00	10,000	1,000	10.00	หุ้น สามัญ
36. บริษัท สหธร จำกัด โทรศัพท์ 02-2626000 โทรสาร 02-2626354	กรุงเทพฯ	ให้เช่า อสังหาริมทรัพย์	11.05	5.53	110,532	11,053	10.00	หุ้น สามัญ
37. บริษัท สินเสื่อป่า จำกัด โทรศัพท์ 02-2212841 โทรสาร 02-2212841	กรุงเทพฯ	บริการ	6.00	3.00	6,000	600	10.00	หุ้น สามัญ

หมายเหตุ: ⁽¹⁾ จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้วและจำนวนหุ้นที่ถือ รวมหุ้นสามัญและหุ้นบริวารสิทธิ

⁽²⁾ บริษัท ธนาคารกสิกร ไทย (ประเทศจีน) จำกัด ไม่มีการระบุจำนวนหุ้น