

ส่วนที่ 1
การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

ประวัติความเป็นมาของบริษัท

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

วิสัยทัศน์

ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผ่านการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งมอบบริการทางการเงินที่มีคุณภาพ มาตรฐานสากล และสร้างความยั่งยืน แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ค่านิยมหลัก

- ลูกค้าคือหัวใจ
- ว่องไวและคล่องตัว
- ร่วมมือร่วมใจ
- สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน

ภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน

1. ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในปี 2562 และแนวโน้มในปี 2563

เศรษฐกิจโลกขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงในปี 2562 ท่ามกลางความไม่แน่นอนของสถานการณ์ความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน และความกังวลต่อการแยกตัวของสหราชอาณาจักรออกจากสหภาพยุโรป (Brexit) ที่ยืดเยื้อตลอดทั้งปี ทำให้กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) พยอทยบทวนปรับลดประมาณการการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2562 ลงมาที่ร้อยละ 2.9 ซึ่งนับเป็นอัตราการเติบโตที่ต่ำที่สุดนับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจและการเงินโลกในระหว่างปี 2551-2552 เป็นต้นมา สำหรับแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2563 อาจอยู่ในกรอบที่จำกัด และยังคงติดตามอีกหลายตัวแปร โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติมจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ความตึงเครียดของสถานการณ์ในตะวันออกกลาง และการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ ในเดือนพฤศจิกายน 2563 แม้ว่าความตึงเครียดเกี่ยวกับประเด็นข้อพิพาททางการค้าของสหรัฐฯ กับจีนเริ่มมีสัญญาณคลายตัวลงบางส่วน หลังจากที่มีการลงนามข้อตกลงทางการค้าระยะที่ 1 ในช่วงกลางเดือนมกราคม 2563 แต่กระบวนการเจรจาข้อตกลงในระยะต่อไปยังมีความไม่แน่นอนและขึ้นอยู่กับความคืบหน้าในการดำเนินการตามข้อตกลงฉบับแรก โดย IMF คาดว่าเศรษฐกิจโลกอาจขยายตัวได้ร้อยละ 3.3 ซึ่งปรับลดลงมาจากตัวเลขคาดการณ์เดิมที่ร้อยละ 3.4

แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ยังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยดังกล่าว ทำให้ยังคงเห็นทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินในเชิงผ่อนคลายจากธนาคารกลางหลายประเทศ ซึ่งในส่วนของธนาคารกลางสหรัฐฯ แม้จะส่งสัญญาณครั้งอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ที่ระดับเดิมตลอดทั้งปี 2563 แต่มีความเป็นไปได้ที่ธนาคารกลางสหรัฐฯ จะปรับเปลี่ยนจุดยืนของนโยบายการเงิน หากเศรษฐกิจสหรัฐฯ ยังมีแนวโน้มชะลอตัวลง ขณะที่ธนาคารกลางยุโรปและธนาคารกลางญี่ปุ่นมีแนวโน้มดำเนินมาตรการผ่อนคลายทางการเงินอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับธนาคารกลางของหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียที่อาจพิจารณาปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในประเทศ

สำหรับสถานการณ์เศรษฐกิจไทยในปี 2563 นั้น มีแนวโน้มขยายตัวในอัตราที่ชะลอลง โดยมีความเสี่ยงที่เศรษฐกิจอาจเติบโตต่ำกว่ากรอบล่างของช่วงประมาณการที่ร้อยละ 2.5-3.0 เนื่องจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19

การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความล่าช้าของการบังคับใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2563 และแรงกดดันจากภาวะภัยแล้ง นอกจากนี้ แรงหนุนจากการใช้จ่ายภายในประเทศยังถูกจำกัดด้วยกำลังซื้อที่อ่อนแอและหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง สำหรับแนวโน้มอัตราเงินเฟ้อในปี 2563 คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะมีค่าเฉลี่ยที่ร้อยละ 0.4-0.9 ชะลอลงจากร้อยละ 0.7 ในปี 2562 ที่ผ่านมา ขณะที่คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) อาจส่งสัญญาณผ่อนคลายนโยบายการเงิน หากการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจของไทยยังเป็นไปอย่างล่าช้า หลังจากที่ได้ปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงมาที่ร้อยละ 1.00 ในการประชุมเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2563 ที่ผ่านมา



2. ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ การแข่งขัน และความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

• ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์และการแข่งขัน

ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 2562 มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2561 โดยเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย โดยเฉพาะกำไรสุทธิจากเงินลงทุน ขณะที่รายได้ดอกเบี้ยสุทธิประคองทิศทางทรงตัวได้ต่อเนื่อง แม้ว่าอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Net Interest Margin: NIM) จะปรับตัวลดลงจากผลกระทบของการปรับลดอัตราดอกเบี้ย และการชะลอตัวของสินเชื่อในระบบธนาคารพาณิชย์ ส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิเริ่มทรงตัว โดยรายได้ค่าธรรมเนียมจากบริการประกัน บริการกองทุน และบริการวางแผนเกษียณช่วยลดทอนผลกระทบจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ยังคงมีแนวทางในการกันสำรองเผื่อหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีประเด็นคุณภาพของสินเชื่อที่ยังต้องติดตามอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจจะชะลอตัว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารพาณิชย์ไทย 14 แห่ง มียอดคงค้างเงินให้สินเชื่อสุทธิรวมกันอยู่ที่ 11.859 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 1.94 ชะลอลงจากที่ขยายตัวร้อยละ 5.17 ณ สิ้นปี 2561 ขณะที่ยอดคงค้างของเงินรับฝากอยู่ที่ 13.057 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 3.81 ชะลอลงเล็กน้อยจากที่ขยายตัวร้อยละ 3.96 ณ สิ้นปี 2561 มีผลให้ระดับสภาพคล่องโดยรวมในระบบธนาคารพาณิชย์ผ่อนคลายลง สำหรับธนาคารกสิกรไทยมีสัดส่วนสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้สุทธิ สูงเป็นอันดับ 4 ในระบบธนาคารพาณิชย์ ด้วยส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 13.56 14.72 และ 14.30 ตามลำดับ

ส่วนแบ่งตลาดสินทรัพย์ เงินรับฝาก และเงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้สุทธิ ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ

(หน่วย: ล้านบาท)

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
กรุงเทพ	3,123,361	15.54	2,316,035	16.51	1,832,828	14.35
ไทยพาณิชย์	2,952,447	14.69	2,156,489	15.37	1,995,248	15.62
กรุงไทย	2,908,358	14.47	2,158,460	15.38	1,879,541	14.71
กสิกรไทย	2,724,055	13.56	2,065,669	14.72	1,826,520	14.30
กรุงศรีอยุธยา	2,234,725	11.12	1,558,780	11.11	1,610,374	12.60
ทหารไทย	1,045,343	5.20	663,559	4.73	646,194	5.06
ธนชาต	999,575	4.97	734,561	5.24	693,929	5.43
ยูโอบี	566,212	2.82	456,411	3.25	404,342	3.16
ซีไอเอ็มบี ไทย	385,109	1.92	199,132	1.42	222,002	1.74

ธนาคาร	สินทรัพย์	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินรับฝาก	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)	เงินให้สินเชื่อแก่ ลูกหนี้สุทธิ	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ)
เกียรตินาคิน	299,216	1.49	172,661	1.23	230,062	1.80
ทีเอสโก้	285,305	1.42	218,433	1.56	228,608	1.79
แลนด์ แอนด์ เฮาส์	230,548	1.15	165,018	1.18	151,569	1.19
ไอซีบีซี (ไทย)	215,797	1.07	129,823	0.93	110,246	0.86
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	142,378	0.71	61,908	0.44	27,653	0.22
ซูมิโตโม มิตซูบิชิ ทรัสต์ (ไทย)	81,785	0.41	19,133	0.14	52,014	0.41
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ไทย)	69,996	0.35	47,088	0.34	46,462	0.36
ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	56,635	0.28	47,325	0.34	48,204	0.38
เอเอ็นแซด (ไทย)	32,175	0.16	7,372	0.05	17,889	0.14
เมกะสาทดพาณิชย์	25,555	0.13	13,237	0.09	19,917	0.16
รวมธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศ	18,378,575	91.46	13,191,092	94.01	12,043,602	94.26
สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ	1,716,190	8.54	839,789	5.99	732,772	5.74
ระบบธนาคารพาณิชย์	20,094,765	100.00	14,030,881	100.00	12,776,374	100.00

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

ด้านแนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2563 นั้น คาดว่าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เติบโตในกรอบจำกัด ตลอดจนเกณฑ์การกำกับดูแลของทางการที่มุ่งเน้นการดูแลและสร้างความเป็นธรรมต่อทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้าผู้ประกอบการ จะเป็นโจทย์ที่เพิ่มความท้าทายต่อผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งทำให้ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานควบคู่ไปกับการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และเร่งขยายฐานลูกค้าและฐานรายได้ โดยเฉพาะการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์ม สำหรับปัจจัยที่ต้องติดตามในระหว่างปีจะอยู่ที่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องมาที่คุณภาพของสินเชื่อ การกันเงินสำรอง และแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยธนาคารพาณิชย์จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 เรื่องเครื่องมือทางการเงิน (TFRS9) ซึ่งเริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป

• ความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Emerging Risks)

ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ธนาคารได้เตรียมรับมือกับความเสี่ยงหลายประการที่จะทวีความชัดเจนขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบต่อทิศทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ตลอดจนธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

ความเสี่ยงใหม่ ที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
1. ความเสี่ยงจากการเชื่อมโยงกันในระบบนิเวศทางธุรกิจที่มากขึ้น (Hyperconnectedness Risk)	รูปแบบการทำธุรกิจดิจิทัลมีแนวโน้มที่จะเชื่อมโยงกันมากขึ้นระหว่างหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยในระบบนิเวศทางธุรกิจ (Ecosystem) โดยข้อดีของระบบนิเวศ คือธนาคารอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในทุกเรื่อง แต่สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกเพื่อนำจุดแข็งของแต่ละองค์กร มาผสมผสานร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารต้นทุนควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ซับซ้อนและ	การที่หน่วยธุรกิจมีความเชื่อมโยงกันในระบบนิเวศ นอกจากจะเอื้อต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจแล้ว ยังอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการเชื่อมต่อการดำเนินงานระหว่างกัน เช่น หากระบบของพันธมิตรรายใดรายหนึ่งมีปัญหาในด้านความเสถียรหรือด้านความปลอดภัย อาจมีผลต่อการส่งผ่านผลกระทบในวงกว้างไปยังลูกค้าในห่วงโซ่ธุรกิจที่เชื่อมโยงกัน ทั้งในด้านความน่าเชื่อถือและผลกระทบทางการเงินต่อทุกหน่วยธุรกิจในระบบนิเวศ	ธนาคารมีมาตรการในการควบคุมความเสี่ยงทุกชั้นตอน ซึ่งครอบคลุมกระบวนการก่อนการเชื่อมต่อ ระหว่างการเชื่อมต่อ จนถึง การสิ้นสุดความสัมพันธ์ โดยมีการประเมินความน่าเชื่อถือและความเสี่ยงขององค์กรที่จะเข้าร่วมการเชื่อมต่อระบบกับธนาคาร รวมทั้งกำหนดข้อสัญญาที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และกำหนดแนวทางการเฝ้าระวังความเสี่ยงของ องค์กรภายนอก เพื่อให้ธนาคารสามารถจัดการ

ความเสี่ยงใหม่ ที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
	หลากหลายได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การเชื่อมโยง ระหว่างธนาคารกับห่วงโซ่อุปทานอื่นใน ระบบนิเวศ อาจชักนำความเสี่ยงที่ รุนแรงและหลากหลาย รวมทั้งอาจมี ความซับซ้อนและขยายวงกว้างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเสี่ยงด้านความ ปลอดภัย และความเสี่ยงด้านความ เสถียรของระบบ	อีกทั้งยังเพิ่มระดับความซับซ้อนในการ แก้ไขหากเกิดปัญหาค้นด้วย	ความเสี่ยงได้ล่วงหน้า (Proactive) ตลอด ระยะเวลาความสัมพันธ์ นอกจากนี้ หาก มีความจำเป็น ธนาคารยังสามารถจัดการ ให้บริการของลูกค้าจากบางพันธมิตรได้
2. ความเสี่ยงจาก ความผิดพลาด ที่คาดเดาไม่ได้ ของเทคโนโลยี เกิดใหม่ (Potential Emerging Technology Risk)	ท่ามกลางนวัตกรรมทางเทคโนโลยี จำนวนมากที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ตอบสนองการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ และวิถีชีวิตของลูกค้า ที่เปลี่ยน พฤติกรรมผู้บริโภคทำให้ มีการนำ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีหลาย ประการที่เพิ่งพัฒนาขึ้นมา ใช้งาน แม้ว่าจะยังไม่สามารถมองเห็นความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดทั้ง กระบวนการอย่างครอบคลุมในทุกมิติ (Tail-end Risk) ได้ชัดเจน ซึ่งอาจทำให้ เกิดการตัดสินใจที่เอนเอียงหรือ ผิดพลาด และอาจก่อให้เกิดความ เสียหายได้	การนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ธนาคารไม่ สามารถประเมินถึงได้ (Unknown Risk) ต่อภาพรวมการให้บริการ ซึ่ง ความเสี่ยงดังกล่าว อาจเกิดจากความ ไม่เชี่ยวชาญและไม่เท่าทันเทคโนโลยี เกิดใหม่ ทั้งในมุมของผู้ให้บริการและ ผู้ใช้บริการ รวมถึงความเสี่ยงแฝงอื่น ๆ ของเทคโนโลยี อันอาจนำมาซึ่งความ เสี่ยงต่อความน่าเชื่อถือของธนาคาร รวมทั้งความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านความเสถียรของระบบ และผลกระทบด้านการเงินในที่สุด	ธนาคารกำหนดให้มีการทดสอบ นวัตกรรมในวงจำกัด (Sandbox) ก่อนที่ จะนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในวงกว้าง ซึ่ง จะทำให้ธนาคารสามารถจัดการกับ ปัญหาและความเสี่ยงที่ตรวจพบได้ โดยกรอบการทดสอบนวัตกรรมใน วงจำกัดนั้น ธนาคารได้จำกัดจำนวนและ กลุ่มลูกค้าที่เข้าร่วมทดสอบ ตลอดจน จำกัดปริมาณและ/หรือวงเงินการทำ ธุรกรรม รวมถึงขอบเขตหรือสถานที่ ตามความเหมาะสมของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อให้ธนาคาร สามารถศึกษาเทคโนโลยีและความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ ยอมรับได้
3. ความเสี่ยงจาก การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ และการปรับตัว (Climate Change and Adaptation Risk)	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมีผล โดยตรงต่อความเสี่ยงของการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ใน รูปแบบภัยพิบัติทางธรรมชาติต่าง ๆ ที่ มีแนวโน้มเกิดขึ้นถี่และทวีความรุนแรง ยิ่งขึ้น อาทิ ภัยแล้ง อุทกภัย และภัยแล้ง ขณะเดียวกันยังเพิ่มความเสี่ยงทางอ้อม จากกฎระเบียบของทางการในการ แก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนผ่านสู่ สังคมเศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Economy Transition) เพื่อ ป้องกันและบรรเทาผลกระทบต่อ สังคม	ภัยพิบัติที่มีสาเหตุจากการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศซึ่งมี แนวโน้มความถี่สูงขึ้นและทวีความ รุนแรงยิ่งขึ้น ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อ โดยตรงต่อภาคธุรกิจ แต่ยังมีผล ทางอ้อมจากความตื่นตัวของภาคสังคม ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชุมชน ระดับประเทศ และระดับสากล ซึ่ง นำไปสู่การออกกฎระเบียบที่เข้มงวด ขึ้นเพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาใน ระยะยาว กฎระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่อ บริหารจัดการความเสี่ยงจากการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีผลต่อการ เพิ่มต้นทุนของภาคธุรกิจในรูปแบบ	ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมุ่งมั่นนโยบายสนับสนุน ลูกค้าในการปรับตัวเพื่อรองรับความ เสี่ยงดังกล่าว โดยได้วิเคราะห์ สถานการณ์และผลกระทบทั้งที่อาจเกิด จากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อ ธุรกิจต่างๆ รวมถึงผลกระทบจาก นโยบายภาครัฐและทางการ ภายใต้ความ ตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่ตั้ง เป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลงร้อยละ 20 – 25 ภายในปี 2573 และ แนวทางการขับเคลื่อนเป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของภาครัฐ ตามแผนงานขององค์การสหประชาชาติ



ความเสี่ยงใหม่ ที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคาร	แผนบรรเทาผลกระทบ
		ต่าง ๆ อาทิ การลงทุนในอุปกรณ์เพิ่มเติม รายจ่ายค่าเช่าเซส ความล่าช้าในการเริ่ม ดำเนินการเชิงพาณิชย์ การถูกบังคับให้ ต้องยกเลิกโครงการ ตลอดจนผลทางอ้อม ต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจถูกค้าและ ผู้สนับสนุน ดังนั้น หากภาคธุรกิจไม่มี การปรับตัวที่เหมาะสมและรวดเร็ว อาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถใน การแข่งขันของธุรกิจและศักยภาพในการ ชำระหนี้ รวมทั้งมีผลกระทบต่อเนื่องไป ยังคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคาร	ในปี 2573 นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ บริหารจัดการเครดิตพอร์ตโฟลิโอ รวมทั้งกำหนดและปรับนโยบายเครดิต ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และความ เสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ

3. กฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน*

กฎเกณฑ์และกฎหมายที่สำคัญในปี 2562 ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย
สรุปได้ดังนี้

• หลักเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทยออกหนังสือเวียนธนาคารแห่งประเทศไทยที่ ผก. (21) ว. 37/2562 เรื่อง การออกประกาศเจ้าพนักงาน
ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2562 เกี่ยวกับการผ่อนคลายหลักเกณฑ์การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน ภายใต้
โครงการปฏิรูปกฎเกณฑ์ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินระยะที่ 2 ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน
(ฉบับที่ 8) ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง คำสั่งรัฐมนตรีให้ไว้แก่นิติบุคคลรับอนุญาต (ฉบับที่ 12) และประกาศเจ้าพนักงานควบคุม
การแลกเปลี่ยนเงิน 5 ฉบับ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน 2562 สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. ผ่อนคลายหลักเกณฑ์การนำรายได้จากต่างประเทศกลับเข้าประเทศ: อาทิ เพิ่มวงเงินรายได้ที่ไม่ต้องนำกลับเข้าประเทศเป็น
มูลค่าต่ำกว่า 200,000 ดอลลาร์สหรัฐ จากเดิมที่กำหนดมูลค่าต่ำกว่า 50,000 ดอลลาร์สหรัฐ

2. ผ่อนคลายหลักเกณฑ์การซื้อหรือแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ: โดยให้อิโณเงินออกนอกประเทศได้ทุกวัตถุประสงค์
ยกเว้นวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ยื่นขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน นอกจากนี้ ยังยกเลิกการกำหนดวงเงิน
โอนออกรายย่อย และการปรับปรุงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับเอกสารหลักฐานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น อาทิ การซื้อเงินตราต่างประเทศ
จำนวนไม่เกิน 200,000 ดอลลาร์สหรัฐ ไม่ต้องแสดงเอกสารหลักฐาน

3. ผ่อนคลายหลักเกณฑ์เกี่ยวกับบัญชีเงินฝากเงินตราต่างประเทศ (FCD): โดยให้รวมบัญชี FCD เหลือ 2 ประเภทบัญชี ได้แก่
บัญชี FCD ประเภททั่วไป และบัญชี FCD แบบไม่มีภาระผูกพัน ซึ่งกำหนดให้มียอดคงค้างในบัญชีได้ไม่เกิน 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
พร้อมทั้งขยายวงเงินการฝากเงินสดเข้าบัญชี FCD จากไม่เกิน 10,000 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อวัน เป็นไม่เกิน 15,000 ดอลลาร์สหรัฐ
ต่อวัน หรือไม่เกินจำนวนเงินตราต่างประเทศที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ หรือไม่เกินภาระผูกพันตามเงื่อนไข

4. ผ่อนคลายหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ในต่างประเทศ: อาทิ ให้นักลรายย่อยลงทุนในหลักทรัพย์ใน
ต่างประเทศได้โดยไม่ผ่านตัวแทนการลงทุนภายในวงเงิน 200,000 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อรายต่อปี รวมทั้งผ่อนคลายข้อกำหนดเกี่ยวกับ

* รายละเอียดเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี 2562 สามารถดูได้ในรายงานคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ สำหรับ
ไตรมาสสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2562 วันที่ 30 มิถุนายน 2562 และวันที่ 30 กันยายน 2562

การลงทุนและเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ลงทุนได้ ให้กับผู้มีเงินลงทุน/เงินฝากรวมตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไป (Qualified Investor) โดยยกเลิกข้อจำกัดด้านประเทศที่ลงทุนได้ และให้ลงทุนในผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ ประกันชีวิตควบการลงทุน หรือประกันชีวิตแบบยูนิเวอร์ซัลไลฟ์ที่ออกและจำหน่ายในต่างประเทศได้ นอกจากนี้ ยังผ่อนคลายหลักเกณฑ์อื่น ๆ เช่น อนุญาตให้ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากเงินลงทุนซึ่งรวมถึงเงินลงทุนในอนุพันธ์อ้างอิงตัวแปรต่างประเทศและเงินลงทุนในผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต และสามารถยกเลิกธุรกรรม ซื้อ ขายหรือแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเพื่อการลงทุนได้ เป็นต้น

การผ่อนคลายดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศและการบริหารจัดการเงินตราต่างประเทศของภาคเอกชน รวมถึงให้ผู้ลงทุนไทยมีทางเลือกในการลงทุนและกระจายความเสี่ยงได้ดีขึ้น ทั้งนี้ ธนาคารกสิกรไทยได้จัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อรองรับหลักเกณฑ์ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว

• **หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน**

ธนาคารแห่งประเทศไทย ออกประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 21/2562 เรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2562 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2562 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 โดยให้สถาบันการเงินสามารถพิจารณาการนำเทคโนโลยีมาใช้หรือการเปลี่ยนแปลงระบบหรือเทคโนโลยีด้วยตนเอง เพื่อรองรับรูปแบบทางธุรกิจและสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ที่มีนัยสำคัญต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs) และสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงตั้งต้นทางไซเบอร์ (Cyber Inherent Risk) ในระดับสูง ต้องมีผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่บริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถาบันการเงิน (Chief Information Security Officer: CISO) ภายใน 1 ปีนับจากวันที่ประกาศนี้มีผลบังคับใช้

2. ธนาคารพาณิชย์ต้องรายงานโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีนัยสำคัญประจำปีให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทราบ โดยไม่ต้องขออนุญาตธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนการนำเทคโนโลยีมาใช้ หรือก่อนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีนัยสำคัญ

3. ธนาคารพาณิชย์ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงจากบุคคลภายนอกตามแนวปฏิบัติที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด (Third Party Risk Management Implementation Guideline) กรณีที่มีการใช้บริการ การเชื่อมต่อ หรือการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอก ทั้งนี้ ธนาคารมีการเตรียมความพร้อมและกระบวนการเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว

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

ในปี 2562 โครงการ IFRS Conversion ยังคงติดตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลของทางการเกี่ยวกับการบังคับใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่อง เครื่องมือทางการเงินอย่างใกล้ชิด โดยได้ร่วมเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกณฑ์เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย พร้อมกันนี้ โครงการฯ ได้พัฒนาระบบงาน ปรับกระบวนการทำงาน รวมถึงแนวทางการจัดทำแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 จนมั่นใจว่ามีความพร้อมที่จะถือปฏิบัติตามเกณฑ์นี้ในเดือนมกราคม 2563 เช่นเดียวกับมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่อง สัญญาเช่า ซึ่งธนาคารได้เตรียมความพร้อมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ธนาคารกสิกรไทยประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาจำนวน 886 สาขา และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์สำหรับทำธุรกรรมด้วยตนเอง 10,973 เครื่อง ครอบคลุมทุกพื้นที่และเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารมีเครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศรวม 16 แห่ง ใน 8 ประเทศ มีศูนย์กลางการดำเนินงานและให้บริการที่สำนักงานใหญ่

โครงสร้างรายได้ธนาคารและบริษัทย่อย

โครงสร้างรายได้ของธนาคารและบริษัทย่อยตามงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2562		ปี 2561		ปี 2560	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย						
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	6,390	3.98	7,197	4.63	7,011	4.47
เงินฝาก	1,249	0.78	818	0.53	1,068	0.68
เงินให้สินเชื่อ (ไม่รวมธุรกรรมตลาดซื้อคืน)	506	0.32	635	0.41	483	0.31
ธุรกรรมตลาดซื้อคืน	4,635	2.89	5,744	3.69	5,460	3.48
เงินลงทุน	21,539	13.42	18,192	11.70	16,820	10.72
เงินลงทุนเพื่อค้า	395	0.25	244	0.16	262	0.17
เงินลงทุนเพื่อขาย	4,707	2.93	2,822	1.81	2,719	1.73
เงินลงทุนที่จะถือจนครบกำหนด	16,437	10.24	15,126	9.73	13,839	8.82
เงินให้สินเชื่อ	96,376	60.05	93,246	59.97	90,434	57.65
สัญญาเช่าการเงิน	5,859	3.65	5,273	3.39	5,059	3.23
อื่น ๆ	14	0.01	14	0.01	13	0.01
รวมรายได้ดอกเบี้ย	130,178	81.11	123,922	79.70	119,337	76.08
รวมค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	27,490	17.13	25,384	16.33	25,176	16.05
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	102,688	63.98	98,538	63.37	94,161	60.03
รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย						
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	50,580	31.52	51,187	32.92	51,757	33.00
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	13,840	8.63	13,070	8.41	10,451	6.67
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	36,740	22.89	38,117	24.51	41,306	26.33
กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและบริหารเงินตราต่างประเทศ	8,362	5.21	9,003	5.79	8,411	5.35
ขาดทุนสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม	-	-	-	-	(2)	-
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	8,412	5.24	2,652	1.71	3,491	2.23
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	44	0.03	50	0.03	158	0.10
รายได้เงินปันผล	2,817	1.76	2,118	1.36	1,991	1.27
รายได้เบี่ยงกันกับรับสุทธิ	80,489	50.15	91,434	58.81	99,786	63.62
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	1,592	0.99	1,468	0.95	1,405	0.90

หัก ค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย	80,653	50.25	87,897	56.53	93,851	59.83
รวมรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย	57,803	36.02	56,945	36.63	62,695	39.97
รวมรายได้จากการดำเนินงานสุทธิ	160,491	100.00	155,483	100.00	156,856	100.00

การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการกำกับดูแลกิจการ

• การดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน¹

ธนาคารดำเนินธุรกิจบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อสร้างความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและสอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ

นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ปี 2562 คณะกรรมการธนาคารได้ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเห็นชอบให้เพิ่มเติมนโยบายด้านการปรับตัวและการบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งปรับปรุงนโยบายในการสนับสนุนทางการเงินให้แก่ธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และนโยบายการดำเนินงานของธนาคารที่เป็นมิตรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นสาระสำคัญของธนาคารและแนวโน้มด้านความยั่งยืนระดับโลก ดังปรากฏในแผนภาพนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน



เป้าหมาย	การสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืน	การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม	การมุ่งสู่สังคมคาร์บอนเป็นศูนย์
นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน	ด้านเศรษฐกิจ <ul style="list-style-type: none"> การดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความรู้ทางการเงินกับประชาชน การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า การพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม 	ด้านสังคม <ul style="list-style-type: none"> การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม การพัฒนาบุคลากรในองค์กร การดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน การดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเยาวชน สังคม และสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ 	ด้านสิ่งแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> การปรับตัวและบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การดำเนินงานของธนาคารที่เป็นมิตรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจที่เป็นมิตรและคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

¹ รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนของธนาคาร สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในรายงานประจำปี ที่หน้า 247-251 และรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประจำปี 2562 บนเว็บไซต์ของธนาคาร

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารได้ปรับปรุงนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน ที่ครอบคลุมถึงการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ตลอดจนคู่ค้าและกิจการร่วมค้า ซึ่งสอดคล้องตามหลักกฎหมายและมาตรฐานสากลที่สำคัญ อาทิ หลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ หลักการด้านมนุษยธรรมและสิทธิขององค์การแรงงานระหว่างประเทศและข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ

ขณะเดียวกัน ธนาคารร่วมกับสมาคมธนาคารไทยแสดงเจตจำนงในการยกระดับการทำงานของภาคสถาบันการเงินไทย โดยกำหนดแนวนโยบายด้านการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Lending Guideline) ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากการให้สินเชื่อและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถาบันการเงินในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อการสื่อความเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อถ่ายทอด แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืนไปพร้อมกันทั้งระบบ

• การกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนและเป็นกลไกสำคัญของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่ม โดยในปี 2562 ธนาคารได้ทบทวนและพัฒนานโยบาย ตลอดจนแนวปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผ่านการปรับปรุงนโยบายด้านภายในและนโยบายการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศธนาคารกสิกรไทย รวมทั้งทบทวนการปฏิบัติของธนาคารตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) หลักเกณฑ์การสำรวจโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN CG Scorecard)

นอกจากนี้ ยังดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดประชุมนิเทศกรรมการใหม่ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่กรรมการผ่านธรรมาภิบาลสาร และ KBank Bulletin การอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารและพนักงานผ่านหลักสูตรต่างๆ อาทิ หลักสูตรจรรยาบรรณของพนักงานและนโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงองค์กรสมัยใหม่ด้วย GRC (Governance, Risk Management and Compliance) รวมทั้งการประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของพนักงานผ่านระบบออนไลน์ จัดประชุมเพื่อสื่อความเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ ข้อกำหนดของหน่วยงานทางการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในแก่ตัวแทนจากบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารกสิกรไทย พร้อมทั้งประกาศนโยบายรับของขวัญ นโยบายการป้องกันการหาผลประโยชน์ในหน้าที่โดยมิชอบ จรรยาบรรณคู่ค้าและนโยบายสิทธิมนุษยชนให้คู่ค้าทราบ ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้เข้าร่วมกิจกรรมการแสดงผลงานวันต่อต้านคอร์รัปชันสากลประจำปี 2562 อีกด้วย

ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2562 และแนวโน้มในอีก 5 ปีข้างหน้า

ธนาคารกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานบนรากฐานของการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืนที่คำนึงถึงความสมดุลทั้ง 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสม โดยยังคงให้ความสำคัญกับการสานต่อเจตนารมณ์ในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ” เพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายในการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) ด้วยการส่งมอบบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าในทุกด้านอย่างใส่ใจและทั่วถึง ซึ่งทำให้ธนาคารเป็นผู้ให้บริการที่ลูกค้าไว้วางใจได้ และสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีทุกที่ทุกเวลาให้แก่ลูกค้า ผ่านการประสานความร่วมมือระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธุรกิจสตาร์ทอัพและพันธมิตรทางธุรกิจ ภายใต้แบรนด์หนึ่งเดียวในชื่อธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK)

ในปี 2562 ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ โดยมีการกำหนดหลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน รวมถึงการบริหารจัดการเงินกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมให้ตระหนักถึงความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนมีการกำกับดูแลกิจการที่อย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถดำเนินการตามมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน ท่ามกลางความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงแนวนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้อง กำหนดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ธนาคารได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การให้สินเชื่ออย่างประสบความสำเร็จ ผ่านความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การเข้าไปอยู่ในพื้นที่ลูกค้าใช้ชีวิตและดำเนินธุรกิจ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยด้านไซเบอร์และการรักษาความลับข้อมูลของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ 8 ประการ เพื่อเป็นแนวทางการรับมือผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนี้

- การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการสร้างระบบนิเวศควบคู่กับการพัฒนาช่องทางการขายและให้บริการของธนาคาร เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า
- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอสินเชื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย
- การระบุความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดแนวทางการป้องกันในเชิงรุก
- การขยายโอกาสทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศ
- การพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- การยกระดับศักยภาพด้านไอทีและการรักษาความปลอดภัยด้านไซเบอร์
- การพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อมุ่งสู่การเป็น Agile Organization
- การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ธนาคารเป็นผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำในระดับภูมิภาค



The K-Strategy

KASIKORNBANK Guiding Foundation

- Remain a top tier size with strong brand, distribution, and capital base
- Acquire enduring customers and ensure excellent customer experience across all segments
- Be a digital-oriented AEC+3 Bank
- Be a data-driven bank and ensure data confidentiality
- Be a cost competitive operator
- Be a Bank of Sustainability



สำหรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ธนาคารได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกกลุ่ม ด้วยการพัฒนาคุณภาพการบริการและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการ ดังนี้

(1) **กลุ่มลูกค้าบุคคล:** มุ่งวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคล ผ่านรูปแบบการให้บริการที่ผสมผสานช่องทางสาขาและช่องทางดิจิทัลเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจต่าง ๆ ในการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและครอบคลุมชีวิตทุกด้านของลูกค้า เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพบริการไพรเวทแบงก์ ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ ผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อส่งมอบบริการที่เป็นเลิศและสามารถตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าบุคคลสินทรัพย์สูงในทุกมิติแบบครบวงจร ตั้งแต่การวางแผนทรัพย์สิน การต่อยอดความมั่งคั่ง การเก็บรักษา จนถึงการส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ด้วยคำแนะนำที่ครอบคลุมการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ

(2) **กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ:** มุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อลูกค้าเอสเอ็มอีที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร (Total Solution Provider) โดยประสานการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร กับเจ้าหน้าที่สาขาในพื้นที่ซึ่งมีความเข้าใจในธุรกิจและความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายฐานลูกค้าอย่างมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการใช้นวัตกรรมด้านดิจิทัลเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า รวมถึงการสนับสนุนองค์ความรู้และสร้างเครือข่ายลูกค้าให้แก่ลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้ธุรกิจของลูกค้าและธนาคารเติบโตอย่างยั่งยืน

(3) **กลุ่มลูกค้าบริษัท:** มุ่งตอบโจทย์ทุกความต้องการทางธุรกิจแบบรอบด้าน ทั้งการสนับสนุนด้านเงินทุน ด้วยการให้คำแนะนำและนำเสนอรูปแบบการระดมทุนที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้ต้นทุนที่ดีที่สุด ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ธนาคารยังสนับสนุนให้ลูกค้าทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกรูปแบบ และให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในมุมบริษัท ไปจนถึงลูกค้า เจ้าของบริษัท และพนักงาน อันเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันและยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจร ตลอดจนรักษาความเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงเป้าหมายมุ่งสู่การเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค (Regional Digital Bank) โดยขยายธุรกิจการให้บริการทางการเงิน อันได้แก่ การออมและการลงทุน การกู้ยืม การทำธุรกรรม และการป้องกันความเสี่ยง พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการบนโลกดิจิทัล เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเริ่มจากบริการด้านธุรกรรมทางการเงินเพื่อให้เข้าใจลูกค้าในตลาดท้องถิ่น ขณะเดียวกัน ยังมุ่งขยายบริการด้านดิจิทัลแพลตฟอร์มให้ครอบคลุมบริการที่ไม่ใช่บริการทางการเงิน (Non-financial Service) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในมิติอื่น ๆ ตลอดจนสร้างฐานลูกค้าบนโลกดิจิทัล ผ่านการให้บริการแก่ลูกค้าผู้ประกอบการและลูกค้ารายย่อย

กลุ่มลูกค้าและการให้บริการ

ในปี 2562 ธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย ยังคงมุ่งเน้นยุทธศาสตร์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยตระหนักถึงผลกระทบจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลก รวมถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ธนาคารกสิกรไทยยังคงยึดมั่นในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้า (To Empower Every Customer's Life and Business) ด้วยการบริการที่เบ็ดเสร็จตอบโจทย์ทุกด้านของลูกค้า การบริการที่ใส่ใจและทั่วถึง การส่งมอบประสบการณ์ที่ดีทุกที่ทุกเวลา และการเป็นผู้ให้บริการที่ลูกค้าไว้วางใจได้ ผ่านการประสานความร่วมมือกันระหว่างธนาคารกสิกรไทย บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และช่องทางหลักในการให้บริการลูกค้า โดยธนาคารมีการดำเนินการใน 8 กลุ่มลูกค้า ดังนี้

• สหกรณ์ชนบท

ธนาคารสนับสนุนการต่อยอดธุรกิจของลูกค้าให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยให้คำแนะนำในการจัดหาแหล่งเงินทุนทั้งในรูปแบบดั้งเดิมและการระดมทุนผ่านตลาดทุนด้วยนวัตกรรมทางการเงิน รวมทั้งนำเสนอผลิตภัณฑ์บริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

กับลูกค้าแต่ละราย ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านธุรกรรมการเงินให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการดำเนินธุรกิจ

ในปี 2562 ธนาคารสนับสนุนการออกหุ้นกู้ให้กับลูกค้าในกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม อสังหาริมทรัพย์และสิ่งอื่น ๆ อีกทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาแอปพลิเคชัน CBH PLUS ให้กับโรงพยาบาลชลบุรีเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ตลอดจนร่วมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการเชื่อมต่อระบบการชำระเงินเข้ากับแอปพลิเคชัน PEA Solar Hero เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สนใจติดตั้งแผงพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Rooftop) ขณะเดียวกัน ธนาคารยังเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การให้ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจและความผันผวนของค่าเงิน

• บรรษัทธนกิจ

ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของธนาคาร ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและการดำเนินธุรกิจของลูกค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

โดยในปี 2562 ธนาคารได้สนับสนุนการระดมทุนผ่านตลาดทุนแก่ลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง ขณะเดียวกันยังให้คำแนะนำทางการเงินที่เหมาะสมแก่ลูกค้า เพื่อรับมือกับความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนจากสถานการณ์เศรษฐกิจโลกและสงครามการค้า

นอกจากนี้ ยังนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าด้วยแนวคิดการดูแลมากกว่าเรื่องการเงิน โดยได้ลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ในการสนับสนุนพื้นที่การเรียนรู้และการพัฒนาแอปพลิเคชันที่เหมาะสมกับแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมให้เป็นต้นแบบของสังคมไร้เงินสด ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

• ผู้ประกอบการขนาดกลาง

ธนาคารให้ความสำคัญกับการสนับสนุนผู้ประกอบการแบบครบวงจร โดยเน้นวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึกเพื่อให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างครอบคลุม ทั้งในด้านธุรกิจ การเงิน การลงทุนส่วนบุคคล ควบคู่กับการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างแท้จริง เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ถูกต้องและรวดเร็วในทุกช่วงเวลาตามปณิธาน “บริการทุกระดับประทับใจ”

ในปี 2562 ธนาคารได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อให้การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินมีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งการนำเสนอผ่านทีมผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าและช่องทางดิจิทัล โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้า อาทิ สินเชื่อประเภทเงินกู้หมุนเวียน (Loan Revolving for SMEs) ซึ่งลูกค้าสามารถเบิกวงเงินกลับมาใช้ได้หลังผ่อนชำระคืน ธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารยังนำข้อมูลการทำธุรกิจของลูกค้ามาคัดย่อเพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ในห่วงโซ่ธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ อาทิ อุตสาหกรรมก่อสร้างและวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมเกี่ยวกับการอุปโภคบริโภค และการสื่อสาร ขณะเดียวกัน ยังสนับสนุนสินเชื่อภายใต้โครงการค้ำประกันสินเชื่อ Portfolio Guarantee Scheme ระยะที่ 8 (PGS8) ร่วมกับบริษัทประกันสินเชื่อขนาดย่อม (บสย.) และมีมาตรการช่วยเหลือลูกค้าผู้ประกอบการเอสเอ็มอีที่ถูกระทบจากภัยพิบัติในภาคใต้ รวมถึงจัดทำโครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ (Soft Loan) เพื่อปรับเปลี่ยนเครื่องจักร และสานต่อโครงการทำดีได้ดังค์ ที่นำเสนอสินเชื่อเงื่อนไขพิเศษแก่ลูกค้าผู้ประกอบการเพื่อส่งเสริมนโยบายเอสเอ็มอีบัญชีเดียวของภาครัฐ

นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาการชำระเงินด้วยคิวอาร์โค้ดรูปแบบใหม่ MyPromptQR เพื่ออำนวยความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดกลางขึ้นไปและเพิ่มทางเลือกในการชำระค่าสินค้าบริการด้วยคิวอาร์โค้ดของลูกค้า อีกทั้งยังร่วมพัฒนมิติทางธุรกิจ ร้านเคเอฟซี สาขาสามย่าน มิตรทาวน์ ติดตั้งตู้บริการสั่งอาหารด้วยตนเอง (Self-Ordering Kiosk) ที่รับชำระเงินด้วยบัตรเดบิต บัตรเครดิต และคิวอาร์โค้ดผ่านเครื่องรูดบัตรอีดีซี (Electronic Data Capture: EDC) ของธนาคารเป็นสาขาแรกในประเทศไทย



และร่วมกับพันธมิตร บิ๊กซี ฟู๊ดเพลส สาขา สามย่าน มิตรทาวน์ ติดตั้งเครื่องรับชำระเงินอัตโนมัติที่รองรับการชำระเงินด้วยบัตรเดบิต บัตรเครดิต คิวอาร์โค้ด รวมทั้งแอปพลิเคชันอาลีเพย์ วิวแซทเพย์และบิ๊กซี วอลเล็ท

• ผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม

ธนาคารมุ่งสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของลูกค้าผู้ประกอบการ ทั้งในด้านแหล่งเงินทุน การเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการขยายโอกาสทางธุรกิจบนโลกออนไลน์ โดยร่วมมือกับแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซ Shopee และ Lazada นำเสนอผลิตภัณฑ์เงินกู้ธุรกิจออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS โดยไม่จำเป็นต้องยื่นเอกสารและไม่ต้องมีหลักประกัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ของธนาคารที่ส่งเสริมการผนึกกำลังร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบ Better Together เพื่อนำศักยภาพความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์และความเชี่ยวชาญด้านบริการ โซลูชันทางการเงินอย่างครบวงจรของธนาคาร มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการตอบโจทย์ความต้องการและการใช้ชีวิตของลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้ขายสินค้าออนไลน์

นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินแบบครบวงจร ผ่าน MADHUB ศูนย์รวมโซลูชันครบวงจรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของผู้ค้าออนไลน์ ซึ่งประกอบด้วยบริการหลัก 6 ประเภท คือ การให้สิทธิพิเศษสำหรับการทำโฆษณาบนเฟซบุ๊กผ่านบัตรเดบิต (MADCARD) การสนับสนุนด้านเงินทุน (MADFUND) ส่วนลดธุรกิจออนไลน์และค่าขนส่ง (MADDEAL) การให้ความรู้ (MADCOURSE) การให้คำปรึกษา (MADVISOR) รวมถึงการสนับสนุนให้ธุรกิจออนไลน์เติบโตเนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ (MADSPACE) ขณะที่ธนาคารจะนำประสบการณ์และความเข้าใจลูกค้ามาต่อยอดเพื่อขยายโอกาสทางธุรกิจให้กับลูกค้า รวมถึงเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงสินเชื่อและองค์ความรู้ในการประกอบธุรกิจออนไลน์ ซึ่งธนาคารได้จัดหลักสูตรและศิลปิพิเศษที่ถูกออกแบบมาเพื่อธุรกิจออนไลน์โดยเฉพาะ

สำหรับธุรกิจร้านค้ารับบัตร ธนาคารได้เพิ่มช่องทางการรับชำระค่าสินค้าและบริการ ด้วยการนำคิวอาร์โค้ดของบัตรเครดิต (QR Credit Card) ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือแทนการใช้บัตร ควบคู่ไปกับการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับร้านค้า K PLUS SHOP เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเสถียรภาพในการให้บริการผ่านระบบออนไลน์ รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการรองรับจำนวนธุรกรรมของนักท่องเที่ยวจีน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกและส่งเสริมการชำระเงินผ่านกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) ของอาลีเพย์และวิวแซทเพย์อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาระบบบริจาคอิเล็กทรอนิกส์ (e-Donation) ผ่านแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริจาคเงินและขยายบริการให้ครอบคลุมหน่วยรับบริจาคที่อยู่ในระบบของกรมสรรพากร

• บุคคลชั้นทรัพย์สูง

ปี 2562 เป็นอีกปีที่นักลงทุนเผชิญความท้าทายจากความผันผวนของตลาดการลงทุนโลก ธนาคารจึงร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ลอมบาร์ด โอเดียร์ (Lombard Odier) พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ที่สำคัญในปี 2562 มีดังนี้

(1) การลงทุนแบบกระจายความเสี่ยง: โดยลงทุนในกองทุนแบบผสมที่ใช้กรอบความเสี่ยงควบคุม (Risk-Based Allocation) ควบคู่กับการลงทุนในสินทรัพย์ทางเลือก อาทิ ทองคำและหุ้นนอกตลาด เพื่อควบคุมความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับสมดุล รวมถึงการแนะนำให้ผู้ค้าปรับพอร์ตการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงโดยรวมด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ อาทิ ปรับลดสัดส่วนการลงทุนในหุ้นประเทศเกิดใหม่และเพิ่มกลไกการควบคุมความเสี่ยง

(2) นำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นทางเลือกในการสร้างผลตอบแทนให้กับลูกค้า ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ อาทิ กองทุนเปิดเค โกลบอล ริสค์ แอล โลเคชั่น (K-GLAM) ห้ามขายผู้ลงทุนรายย่อย ที่ใช้กรอบความเสี่ยงควบคุมตัวล่าสุดซึ่งทำให้ธนาคารมีทางเลือกในการลงทุนประเภทกองทุนผสมครบ 3 ระดับ ความเสี่ยง กองทุนเปิดเค ฟิกซ์เดท ไฮยีลด์ 2023A ห้ามขายผู้ลงทุนรายย่อย (K-HY23A-UI) ซึ่งให้ผลตอบแทนที่แน่นอนและสูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากในภาวะแนวโน้มดอกเบี้ยขาลง และกองทุนเปิดเค พอสซิทีฟ เชนจ์ หุ้นทุน (K-CHANGE) มุ่งส่งเสริมการลงทุนในบริษัททั่วโลกที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม รวมถึงผลิตภัณฑ์สินเชื่อ โอดี เพื่อสนับสนุนการลงทุน โดยลูกค้าสามารถนำที่ดินมาเป็นหลักประกันในการลงทุน (Land Loan for Investment)

• บุคคลพิเศษ

ธนาคารดำเนินกลยุทธ์เพิ่มสัดส่วนลูกค้าที่ให้บริการกับธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารหลัก และเพิ่มส่วนแบ่งกระเป๋าเงินของลูกค้าที่ให้กับธนาคาร โดยมุ่งขยายฐานลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพสูงในจังหวัดยุทธศาสตร์ ผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการตามการประมวลและวิเคราะห์ฐานข้อมูล (Big Data) ควบคู่กับการเพิ่มจำนวนการถือครองผลิตภัณฑ์และปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน

โดยในปี 2562 ธนาคารได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ทางเลือกในการออมเงินและลงทุน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อาทิ เงินฝากประจำพิเศษ 8 เดือน และ 11 เดือน ที่ให้ดอกเบี้ยเป็นรายเดือน ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อสะสมทรัพย์ 215 ที่ให้ผลตอบแทนสูง และแบบประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองชีพ 85/5 สำหรับลูกค้าที่ต้องการสร้างมรดกให้ลูกหลาน รวมทั้งร่วมมือกับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด แนะนำกลยุทธ์การลงทุนในกองทุนรวมแบบ 4D ที่กระจายพอร์ตการลงทุน (Diversification) เพื่อรับมือภาวะตลาดผันผวน ด้วยการลงทุนในสินทรัพย์ที่สร้างรายได้สม่ำเสมอ (Defensive) ลงทุนในระยะเวลาที่เหมาะสม (Duration) และมีวินัยการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ (Discipline) โดยนำเสนอกองทุนใหม่ อาทิ กองทุนเปิดเค การันตี 5 ปี B (KGT5YB) กองทุนเปิดเค โกลบอล ไฮ อิมแพ็ค ริมาติก หุ้นทุน (K-HIT) กองทุนเปิดเค ฟิสิกซ์เคท เอเชียัน บอนด์ 2022A (KAB22A) กองทุนเปิดเค Property Infra Flexible เพื่อการเลี้ยงชีพ (KPROPIRMF) และกองทุนเปิดเค มัลติ-สตรีทิจี บอนด์ ห้ามขายผู้ลงทุนรายย่อย (K-MBOND) ตลอดจนแนะนำกองทุนที่มีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมในแต่ละกลุ่มตามการจัดอันดับของมอร์นิ่งสตาร์รวม 5 กองทุน พร้อมกับพัฒนากองทุนใหม่ที่เน้นกระจายการลงทุนในธีมธุรกิจ (Thematic Investing) ที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก อาทิ กองทุนเปิดเค พอสซิทีฟ เซนจ์ หุ้นทุน (K-CHANGE) ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ธนาคารยังคงมุ่งมั่นส่งเสริมประสบการณ์เหนือระดับ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและส่งเสริมแบรนด์ THE WISDOM ให้ครองความเป็นที่หนึ่งในตลาดลูกค้ากลุ่มบุคคลพิเศษอย่างต่อเนื่อง ผ่านการนำเสนอกิจกรรมให้ความรู้ในด้านทรงผมและการวาดภาพ อาทิ Discover the Beauty in You และ Paint the Portrait with Khru Pam

• บุคคลระดับกลาง

ธนาคารยังคงดำเนินกลยุทธ์การยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อรักษาแบรนด์เดอะพรีเมียร์กสิกรไทย และสถานะธนาคารหลักที่ลูกค้าเลือกใช้บริการ โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าทั้งในด้านการเงินและวิถีการดำเนินชีวิต เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการออม การให้สินเชื่อ และบริการที่ปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนที่ตอบโจทย์ทุกด้านของชีวิตสำหรับกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ โดยในปี 2562 ธนาคารพัฒนาบริการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) ผ่านแอปพลิเคชัน K PLUS และเพิ่มบริการกรอกข้อมูลการเปิดบัญชีเงินฝากผ่านแท็บเล็ตระหว่างรอรับบริการที่สาขาธนาคาร นอกจากนี้ ยังนำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันเฉพาะกลุ่ม อาทิ ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและสุขภาพมนุษย์เงินเดือนมีเฮ ผลิตภัณฑ์ประกันภัยสุขภาพเด็กเฉพาะ 7 โรคฮิต และผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตตะกั่วพลูสำหรับลูกค้าที่นับถือศาสนาอิสลาม รวมถึงทางเลือกในการสมัครผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต วัน พลัส 10/1 (One Plus 10/1) ประกันการเดินทางและประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลผ่านช่องทาง K PLUS ขณะเดียวกัน ยังออกผลิตภัณฑ์บัตรเดบิต JOURNEY และบัตร YouTrip ที่มีลักษณะเป็นกระเป๋าเงินดิจิทัลรองรับหลายสกุลเงิน (Prepaid Multi-Currency Card) และมีสิทธิประโยชน์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่เดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ

สำหรับนโยบายการให้สินเชื่อ ธนาคารยังมุ่งรักษาคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อและขยายสินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ โดยคัดกรองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพในกลุ่มสินเชื่อหลัก ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปล่อยสินเชื่อ ลดขั้นตอนของกระบวนการพิจารณาเครดิต และลดความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการใช้ช่องทางดิจิทัลในการให้บริการด้านสินเชื่อ (Digital Lending) เพื่อขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่ได้รับเงินเดือนประจำ กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ และกลุ่มลูกค้าจากการสร้างพันธมิตรธุรกิจ อาทิ ผู้ขับรถรับจ้างซึ่งเป็นคู่ค้าของแกร็บ (Grab Driver) และผู้ขายสินค้าผ่านธุรกิจอีคอมเมิร์ซ Shopee และ Lazada สำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อหลัก ธนาคารได้นำเสนอแคมเปญต่างๆ เพื่อขยายฐานลูกค้า ดังนี้

(1) สินเชื่อบ้าน: จัดแคมเปญอัตราดอกเบี้ยพิเศษร่วมกับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ครอบคลุมสินเชื่อเพื่อซื้อบ้านใหม่ สินเชื่อบ้านรีไฟแนนซ์ และสินเชื่อบ้านช่วยได้กสิกรไทยในพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดยุทธศาสตร์ ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาแอปพลิเคชันของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นพันธมิตรกับธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวกและนำเสนอเงื่อนไขการรีไฟแนนซ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกบ้าน รวมทั้งร่วมกับเว็บไซต์ www.baania.com ทำการตลาดบนสื่อดิจิทัล (Digital Marketing) เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นำเสนอแคมเปญสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยพิเศษผ่านแอปพลิเคชัน PEA Solar Hero เพื่อสนับสนุนการติดตั้งแผงพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Rooftop)

(2) สินเชื่อบัตรเครดิต: นอกจากการนำเสนอบริการสินเชื่อบัตรเครดิตผ่านช่องทางดิจิทัลอย่างครบวงจรให้กับกลุ่มลูกค้าที่มีบัญชีเงินเดือนผ่านธนาคารกสิกรไทยแล้ว ธนาคารยังคงขยายฐานลูกค้าตามกลยุทธ์ “บัตรใบเดียวใช้ได้ทุกวัน” ควบคู่กับการนำเสนอแคมเปญที่ครอบคลุมทุกหมวดการใช้จ่ายและตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์ ให้กับผู้ถือบัตรเครดิตเจบี-กสิกรไทย บัตรเครดิตวันสยาม-กสิกรไทย และบัตรพีทีทีบัตรเครดิตการ์ด รวมถึงบริการ โอนคะแนนสะสมบัตรเครดิตกสิกรไทย (KBank Reward Point) เป็นคะแนนสะสมของพันธมิตร บริการแลกคะแนน KBank Reward Point ผ่านช่องทาง K+ Market และการส่งเสริมการใช้จ่ายผ่านบัตรทั้งในประเทศและการใช้จ่ายเป็นสกุลเงินต่างประเทศ ผ่านการทำตลาดบนช่องทางดิจิทัล

(3) สินเชื่อบุคคลกสิกรไทย: เน้นการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลแก่กลุ่มลูกค้าศักยภาพทั้งลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยมีการเปลี่ยนชื่อผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตเงินสดเป็นบัตรเงินสด (Xpress Cash) และผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคลกสิกรไทย (K-Personal Loan) เป็นสินเชื่อเงินด่วน (Xpress Loan) เพื่อสร้างการตอบรับในผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งนำเสนออัตราดอกเบี้ยพิเศษสำหรับลูกค้าที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการสมัครสินเชื่อผ่านแท็บเล็ตที่สาขา และการแจ้งความประสงค์ในการขอสินเชื่อผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคาร รวมถึงบริการให้ข้อมูลเพิ่มเติมทางโทรศัพท์ บริการรับใบสมัครและเอกสารจากลูกค้า

• บุคคลทั่วไป

ธนาคารยังคงดำเนินยุทธศาสตร์ขยายฐานลูกค้าใหม่ ควบคู่กับการสร้างโอกาสในการร่วมทำธุรกิจกับพันธมิตร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ใช้งานง่าย สามารถตอบสนองความต้องการด้านการเงินและสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตในทุกด้านของลูกค้า เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารหลักที่ลูกค้าใช้บริการ

โดยในปี 2562 ธนาคารได้ดำเนินการขยายฐานลูกค้าใหม่ในกลุ่มคนรุ่นใหม่ผ่านแคมเปญ KBankxBLACKPINK แคมเปญเป็นได้ (Empower Your Belief) โดยนำเสนอสมุดเงินฝากและบัตรเดบิตลาย BLACKPINK เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับแบรนด์และบริการตั้งแต่แรกเริ่ม ควบคู่ไปกับการเพิ่มบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ อาทิ การเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ผ่าน K PLUS โดยไม่จำกัดยอดเงินฝากขั้นต่ำ การสมัครบัตรเดบิตพร้อมกับเปิดบัญชี K-eSavings โดยไม่ต้องเดินทางไปรับบัตรที่สาขา ธนาคาร การโอนเงินไปต่างประเทศผ่าน K PLUS ซึ่งตอบโจทย์ในการชำระค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางของนักเรียนนักศึกษา การให้บริการเติมเงินเกม RoV บน temgame.com ผ่าน K PLUS เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้าที่นิยมเล่นเกมผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นตลาดที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเจาะกลุ่มลูกค้ามหาวิทยาลัย ทั้งในระดับองค์กรและกลุ่มลูกค้าบุคคล ผ่านการสร้างความรู้ความผูกพันระยะยาวกับลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาแอปพลิเคชันด้านการศึกษา จัดกิจกรรมอบรมส่งเสริมศักยภาพนักศึกษา และผลักดันให้เกิดสังคมไร้เงินสดในมหาวิทยาลัยพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังมุ่งนำเสนอสิทธิประโยชน์ในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ให้กับกลุ่มพนักงานในบริษัทชั้นนำของประเทศที่มีบัญชีเงินเดือนผ่านธนาคาร รวมถึงการขยายฐานลูกค้าโดยการร่วมมือกับพันธมิตรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการชำระเงินให้กับลูกค้า อาทิ บริการ e-Wallet ผ่านแอปพลิเคชัน Blue CONNECT ที่สถานีบริการน้ำมัน พีทีที สเตชั่น และร้านค้าปลีกในเครือ บริการ GrabPay Wallet ที่ผูกบัญชีและเติมเงินผ่าน K PLUS รวมถึงการให้ส่วนลดค่าธรรมเนียมรายปีแรกแก่ผู้ขับรถรับจ้างซึ่งเป็นลูกค้าของแกร็บ (Grab Driver) ที่สมัครบัตรเดบิต K MAX PLUS

ช่องทางการให้บริการ

ในปี 2562 เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีทุกที่ทุกเวลาให้กับลูกค้า ธนาคารจึงมุ่งพัฒนาช่องทางบริการระหว่างออนไลน์และออฟไลน์อย่างไร้รอยต่อ ครอบคลุมทั้งธนาคารกสิกรไทยและพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร โดยได้ร่วมกันพัฒนา Ecosystem ควบคู่กับการพัฒนาช่องทางหลักเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้า และส่งมอบประสบการณ์การให้บริการอันน่าประทับใจ ภายใต้การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1. เครือข่ายสาขา: การบริหารจัดการเครือข่ายสาขา ในปี 2562 ที่สำคัญ ได้แก่

- **ในประเทศ:** ธนาคารมุ่งรักษาความเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว ท่ามกลางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารผ่านช่องทางดิจิทัลเพิ่มขึ้น โดยพัฒนาสาขารูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับการใช้บริการของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ควบคู่กับการสร้างประสบการณ์และภาพลักษณ์ (Brand Perception) ใหม่ด้านบริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการ ด้วยการนำเทคโนโลยีและข้อมูลลูกค้า ตลอดจนเชื่อมโยงช่องทางการให้บริการต่าง ๆ ทั้งช่องทางดิจิทัลสาขาทั่วไป สาขาอิเล็กทรอนิกส์ และการธนาคารนอกสถานที่เข้าไว้ด้วยกัน ขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงนโยบายควบรวมสาขาในพื้นที่ทับซ้อนหรือมีปริมาณผู้ใช้น้อยต่อเนื่อง

โดยปี 2562 ธนาคารเปิดสาขา K PARK เพิ่มขึ้น 5 แห่ง และสาขารูปแบบใหม่ (Hybrid Branch) เพิ่มขึ้น 10 แห่ง เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าผ่านการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองที่เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ยังเปิดสาขานาณียภัณฑ์ (Mini Branch) เพิ่มขึ้น 3 แห่งในร้านค้าซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้บริการธุรกรรมการเงินพื้นฐาน และเปิดสาขารูปแบบศูนย์สินเชื่อเงินขึ้นใจ (Happy Loan Center by KBank) รวม 2 แห่ง เพื่อให้บริการและนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับลูกค้ารายย่อยโดยเฉพาะ รวมทั้งขยายการให้บริการเคแบงก์ เซอร์วิส ไปยังไปรษณีย์ไทย บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ร้านกาแฟเพื่อเมซอนและอินทนิล รวมถึงร้านสะดวกซื้อ เซเว่น-อีเลฟเว่น แฟมิลี่มาร์ทและสฟาร์ เพื่อให้บริการรับฝากถอนเงินและเปิดบัญชีเงินฝากสำหรับลูกค้ารายย่อย ซึ่งขอบเขตการให้บริการจะแตกต่างกันในแต่ละตัวแทนผู้ให้บริการ

นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งบริหารจัดการจุดให้บริการแลกเปลี่ยนเงินเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด โดยจัดให้มีจำนวนที่เหมาะสมบนพื้นที่ศักยภาพ ตลอดจนเปิดให้บริการเครื่องแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอัตโนมัติ (Automated Currency Exchange Machine) ที่สถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ สุวรรณภูมิ ตลอด 24 ชั่วโมง ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนที่พิเศษและไม่มีค่าธรรมเนียม รวมทั้งปรับปรุงการกำหนดราคาที่แข่งขันได้ ทั้งการรับซื้อและขายเงินสกุลต่างประเทศ ควบคู่กับการเสนอโปรโมชันร่วมกับบัตรเครดิตกสิกรไทยและการใช้คะแนนสะสมของบัตรเครดิตเป็นส่วนลด

- **ต่างประเทศ:** ธนาคารยังคงดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาค (Regional Digital Bank) ผ่านกลยุทธ์ 3-Track Regional Digital Expansion โดยแบ่งการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

- **การขยายธุรกิจธนาคารทั่วไป (Conventional Expansion):** ดำเนินนโยบายขยายเครือข่ายและการให้บริการในกลุ่มประเทศ AEC+3 อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองโอกาสการขยายธุรกิจของลูกค้าไปยังภูมิภาคอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนขยายธุรกิจในสาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และราชอาณาจักรกัมพูชา รวมถึงมีแผนยกระดับเครือข่ายบริการจากสำนักงานผู้แทนเป็นสาขาของธนาคารในสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามและสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ภายในปี 2563

- **การขยายธุรกิจธนาคารดิจิทัล (Digital Expansion):** มุ่งพัฒนาระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ในภูมิภาค เพื่อให้ธนาคารมีฐานข้อมูลธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าในภูมิภาคที่สามารถต่อยอดสู่การให้บริการด้านสินเชื่อและการลงทุนในอนาคต นอกจากนี้ ยังพัฒนาแอปพลิเคชัน QR KBank ในรูปแบบกระเป๋าเงินออนไลน์บนโทรศัพท์มือถือ ที่ให้บริการเติมเงิน โอนเงิน และชำระเงิน ผ่านคิวอาร์โค้ดแก่ลูกค้าใน สปป.ลาว โดยไม่จำเป็นต้องมีบัญชีกับธนาคาร ซึ่งช่วยลดภาระในการพกพาเงินสด

- **การขยายธุรกิจธนาคารผ่านการเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศทางธุรกิจของอุตสาหกรรมใน ประเทศเป้าหมาย CCLMVI* (Industry Solutions and Ecosystem Expansion):** โดยแสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรเป้าหมายในกลุ่ม

เทคโนโลยี (Tech Partner) เพื่อให้ธุรกิจของไทยและของท้องถิ่นสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากขึ้น ซึ่งในปี 2562 ธนาคารร่วมมือกับพันธมิตร ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย เพื่อดำเนินโครงการนำร่องในการผลักดันธุรกิจไทยและสินค้าไทยสู่ภูมิภาคในอนาคค

*CCLMVI คือ สาธารณรัฐประชาชนจีน ราชอาณาจักรกัมพูชา สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม และสาธารณรัฐอินโดนีเซีย

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงิน

สาขาและศูนย์ให้บริการทางการเงินในประเทศ	จำนวน (แห่ง)		เครือข่ายการให้บริการในต่างประเทศ	จำนวน (แห่ง)		
	ปี 2562	ปี 2561		ปี 2562	ปี 2561	
เครือข่ายสาขานาการ ¹⁾	886	958	สาขานาการพาณิชย์ท้องถิ่นจดทะเบียนต่างประเทศ	6	6	
สำนักงานแลกเปลี่ยนเงิน	137	137	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (สปป.ลาว)	2	2	
ศูนย์บริการเคอะวีเอสคอม	97	102	บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด	4	4	
ศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ ²⁾	135	121	สาขา	3	3	
ศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศ	58	58	สำนักงานผู้แทน	7	8	
บริการจำข้ช้	22	20	บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์	จำนวน (เครื่อง)		
				ปี 2562	ปี 2561	
				Self-Service Channel (K-ATM และ K-CDM)	10,973	11,985
				K-ATM (เครื่องเอทีเอ็มกสิกรไทย)	8,168	9,369
				K-CDM (เครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติกสิกรไทย)	2,805	2,616
				K-PUM (เครื่องปรับรายการสมุดเงินรับฝากอัตโนมัติ)	1,028	1,075
				เครื่องแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอัตโนมัติ (Automated Currency Exchange Machine)	5	-

หมายเหตุ: ¹⁾ ไม่รวมสาขาทั่วไปในรูปแบบอื่นตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย 8 แห่ง

²⁾ ไม่รวมศูนย์บริการธุรกิจต่างประเทศและจำนวนศูนย์ธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการอาจมีมากกว่า 1 ศูนย์ ใน 1 สาขา

2. เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- บริการ K-ATM และ K-CDM: เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องฝากถอนโอนให้พร้อมรองรับการทำธุรกรรมทางการเงินตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้งานและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีภาษาที่แตกต่างกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มลูกค้าต่างชาติ ขณะเดียวกัน ยังมุ่งขยายบริการให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยร่วมกับธนาคารออมสินเปิดให้บริการตู้เอทีเอ็มร่วมกัน (โครงการตู้เอทีเอ็มสีขาว) ซึ่งลูกค้าของแต่ละธนาคารสามารถทำธุรกรรมผ่านเครื่องเอทีเอ็มของอีกธนาคารหนึ่งเสมือนใช้บริการของธนาคารที่ลูกค้าถือบัตรโดยไม่เสียค่าธรรมเนียมและไม่จำกัดจำนวนครั้งในการทำธุรกรรมเบื้องต้นเปิดให้บริการใน 5 จังหวัด ได้แก่ สกลนคร นครพนม บัฒธานี ชะลา และนราธิวาส ด้วยจำนวนตู้เอทีเอ็มรวมเกือบ 400 เครื่อง นอกจากนี้ ยังเปิดให้บริการ KBank ATM Drive Thru แห่งแรกที่สถานีบริการน้ำมัน ปตท. ถนนบรมราชชนนี ขาเข้า เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าในการทำธุรกรรมการเงินได้โดยไม่ต้องลงจากรถ

- บริการดิจิทัลแบงกิง: มุ่งพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่อตอบ โจทย์และครอบคลุมทุกด้านของชีวิตลูกค้า โดยเพิ่มประสิทธิภาพการบริการให้สามารถรองรับรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงกิง ซึ่งในปี 2562 ได้ดำเนินงานดังนี้

1) K PLUS: พัฒนา K PLUS ไปสู่ไลฟ์สไตล์แพลตฟอร์มที่ตอบ โจทย์ทุกด้านของชีวิต โดยเชื่อมต่อกับแพลตฟอร์มของพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อนำเสนอบริการใหม่ที่สอดคล้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาฟีเจอร์การทำธุรกรรมการเงินทุกที่ตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีบริการเพิ่มเติม ดังนี้

- บริการที่เชื่อมต่อกับแอปพลิเคชันของพันธมิตร ครอบคลุมบริการการขึ้นชั้นตัวตนผ่าน K PLUS (Register with K PLUS) เพื่อสมัครใช้บริการกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Wallet) และการเติมเงินเข้ากระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Pay with K PLUS) อาทิ กระเป๋าเงิน PTT e-Wallet กระเป๋าเงิน GrabPay Wallet บัตร YouTrip และกระเป๋าเงิน Dolphin Wallet (เฉพาะการเติมเงิน)
- บริการชำระเงินค่าสินค้าและบริการในต่างประเทศผ่านการสแกน QR Code ในร้านค้าที่มีสัญลักษณ์ K PLUS หรือ Smart Code ในญี่ปุ่น และร้านค้าที่มีสัญลักษณ์ VIA ในสิงคโปร์ โดยไม่จำกัดยอดใช้จ่ายขั้นต่ำและไม่มีค่าธรรมเนียม
- บริการเปิดบัญชีเงินฝากออมทรัพย์อิเล็กทรอนิกส์ (K-eSavings Account) พร้อมออกบัตรเดบิต สำหรับลูกค้าใหม่ที่ไม่เคยมีบัญชีกับธนาคารมาก่อน
- บริการถอนเงินโดยไม่ใช้บัตรผ่านสาขาหรือตู้เอทีเอ็มธนาคารกสิกรไทย และร้านสะดวกซื้อซึ่งเป็นตัวแทนธนาคารทั่วประเทศ
- บริการโอนเงินไปต่างประเทศ รองรับ 6 สกุลเงิน ครอบคลุม 24 ประเทศ โดยไม่คิดค่าธรรมเนียม พร้อมทั้งแจ้งเตือนเมื่อเงินเข้าบัญชีผู้รับเงินปลายทาง
- บริการเปิดบัญชีกองทุน ซื้อขายและสับเปลี่ยนกองทุนรวมทุกประเภท เพื่อตอบสนองลูกค้าทุกกลุ่ม

2) **K-Cyber:** ธนาคารยังคงรักษาเสถียรภาพของระบบและสร้างความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมการเงินของทุกช่องทางดิจิทัลแบงกิ้ง เพื่อรักษาฐานลูกค้าบนช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3) **K-Payment Gateway:** พัฒนาบริการรับชำระค่าสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ตกสิกรไทย (K-Payment Gateway) ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยข้อมูลการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต (PCI-DSS) อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของร้านค้าออนไลน์และครอบคลุมทุกประเภทธุรกิจ รวมทั้งพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มเสถียรภาพในการให้บริการ

- **บริการ K-Contact Center:** สร้างประสบการณ์ในการบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าและตอบสนองพฤติกรรมการใช้บริการในยุคดิจิทัลอย่างทันทั่วถึงที่ทุกที่ทุกเวลา เพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์บริการลูกค้าที่ดีที่สุด (Smart Customer Solution Center) โดยมี K-Contact Center เป็นช่องทางหลักในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งในด้านข้อมูลบริการ ข่าวสารธนาคาร และการช่วยเหลือแก้ไขปัญหา ผ่านการพัฒนาศักยภาพใน 4 มิติ ดังนี้

- 1) **พัฒนาช่องทางและระบบบริการลูกค้าออนไลน์ (Non-Voice Channel & Self-Service):** พัฒนาโปรแกรมตอบคำถามอัตโนมัติ (Chatbot) ในรูปแบบอินโฟกราฟิก เพื่อให้กระชับ เข้าใจง่ายและน่าสนใจ รวมทั้งมีรายการข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้ลูกค้าเลือกค้นหาตามความต้องการ
- 2) **เพิ่มอำนาจ (Empowerment):** ให้พนักงานมีอำนาจในการจัดการปัญหาแบบเบ็ดเสร็จ โดยจัดตั้ง Solution Hub ศูนย์กลางช่วยเหลือพนักงานจัดการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์อื่น เพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
- 3) **พัฒนาและเริ่มใช้งานระบบ Knowledge Management:** โดยพนักงานสามารถค้นหาคำตอบจากฐานข้อมูลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ พร้อมช่วยเหลือลูกค้าได้ทันทีและสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา
- 4) **พัฒนาระบบการบริหารจัดการแก้ไขปัญหา (Case Management):** ร่วมกับสมาคมธนาคารไทย ผลักดันให้เกิดมาตรฐานกระบวนการจัดการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าธนาคาร (Banking Industry Wide Customer Incident Management Standard) เพื่อจัดการแก้ไขปัญหาลูกค้าอย่างรวดเร็วภายใน 1 วัน รวมทั้งจัดทำแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนกับลูกค้าเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของอุตสาหกรรมธนาคาร

รางวัลเกียรติคุณ

การดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทยในรอบปี 2562 ที่ผ่านมา บรรลุเป้าหมายที่ดีทางธุรกิจ โดยได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังเห็นได้จากหลากหลายรางวัลที่ได้รับในปี 2562 ที่สำคัญ ได้แก่

รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย¹⁾

- ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสมาชิกดัชนีแห่งความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ทั้งในระดับโลก (World) และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ปีที่ 4 ติดต่อกัน จากเอสแอนด์พีคิวไอร่วมกับ RobecoSAM
- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนี FTSE4Good Emerging Index ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ปีที่ 4 ติดต่อกัน จาก FTSE ร่วมกับ Russell
- ได้รับการจัดอันดับ AA ซึ่งเป็นผู้นำด้านการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ในกลุ่มธนาคารของตลาดประเทศเกิดใหม่ จาก MSCI
- ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก 2020 Bloomberg Gender-Equality Index: GEI ปีที่ 2 ติดต่อกัน จาก Bloomberg
- ได้รับการประเมินผลด้านการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในระดับ A- (Leadership Level) จาก Carbon Disclosure Project (CDP)
- 3 รางวัล จากนิตยสาร Institutional Investor ได้แก่ รางวัล ASEAN Most Honored Companies รางวัล ASEAN Overall Best ESG/SRI Reporting และรางวัล Best CFO – Thailand
- 2 รางวัล จาก Brandon Hall Group ได้แก่ รางวัลเหรียญเงินประเภท Best Recruitment Marketing and Employer Branding Program และรางวัลเหรียญทองแดงประเภท Best Learning Program Supporting a Chang Tranformation Business Strategy
- รางวัล HR Asia Best Companies to Work for in AsiaTM 2019 (Thailand Edition) จาก Business Media International
- 13 รางวัลจากวารสาร The Digital Banker ได้แก่
 - รางวัล The Winner: Best Retail Bank Thailand
 - รางวัล Winner: Excellence in Next-Gen Customer Experience
 - รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Digital Innovation in SME Banking
 - รางวัล Highly Acclaimed: Best Customer Centric Business Model
 - รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Innovation Program
 - รางวัล Highly Acclaimed: Best App for Customer Experience
 - รางวัล Highly Acclaimed: Best Customer Relations & Brand Engagement Initiative
 - รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Personalized 1:1 Marketing Initiative
 - รางวัล Highly Acclaimed: Outstanding Staff Training, Learning & Development Program
 - รางวัล Highly Acclaimed: Best Product or Service Innovation
 - รางวัล Highly Acclaimed: Best Customer Insight & Feedback Initiative
 - รางวัล Best Private Bank in ASEAN
 - รางวัล Best Private Bank in Thailand
- 7 รางวัล จากวารสาร The Asian Banker ได้แก่ รางวัล Best Retail Bank in Thailand ปีที่ 10 ติดต่อกัน รางวัล Best Cash Management Bank in Thailand รางวัล Best Digital Brand Initiative, Application or Programme รางวัล Best Frictionless Customer Relationship Management รางวัล Best E-Commerce Proposition รางวัล Best Data Analytics Initiative, Application or Programme และรางวัล Best Wealth Management Services in Thailand: Private Banking Digitalisation
- 7 รางวัล จากนิตยสาร The Asset ได้แก่ รางวัล The Asset ESG Corporate Awards – Platinum Award รางวัล Best IPO, Thailand: Gulf Energy Developmant Public Company Limited รางวัล Best Service Provider Cash Management, Thailand รางวัล Best Service Provider: E-Solutions Partner, Thailand รางวัล Best Private Banker – HNWI's Thailand รางวัล Project Finance House of the Year, Thailand และรางวัล Best Private Bank Thailand
- 3 รางวัล จากนิตยสาร Private Banker International ได้แก่ รางวัล Winner: Outstanding RM Training and Development Program รางวัล Highly Commended: Outstanding Private Bank-Southeast Asia และรางวัล Winner: Outstanding Wealth Management Technology Initiative - Back Office
- 3 รางวัล จากนิตยสาร Retail Banker International ได้แก่ รางวัล Winner: Best Debit Card Initiative รางวัล Highly Commended: Excellence in Service Innovation และรางวัล Highly Commended: Best Staff Training and Development Programme

รางวัลสำหรับธนาคารกสิกรไทยและบริษัทของธนาคารกสิกรไทย¹⁾

- 3 รางวัล จาก Asian Banking & Finance ได้แก่ รางวัล Domestic Retail Bank of the Year - Thailand ปีที่ 6 ติดต่อกัน รางวัล Thailand Domestic Cash Management Bank of the Year ปีที่ 3 ติดต่อกัน และรางวัล Advertising Campaign of the Year – Thailand จากภาพยนตร์โฆษณา K PLUS เรื่อง Friendshit
- 2 รางวัล จากนิตยสาร Global Finance ได้แก่ รางวัล Global Finance Best Foreign Exchange Providers - Thailand และรางวัล Best Trade Finance Provider in Thailand
- 2 รางวัล จาก Finance Asia ได้แก่ รางวัล Best DCM House in Thailand ปีที่ 3 ติดต่อกัน และรางวัล Best Private Bank in Thailand
- 2 รางวัล จาก Professional Wealth Management ในเครือนิตยสาร Financial Times ได้แก่ รางวัล Best Private Bank for Digital Culture Asia และรางวัล Best Private Bank for Digitally Empowering Relationship Managers Asia
- รางวัล Best Private Bank in Thailand จาก Asian Private Banker
- รางวัลเหรียญทอง The Best Asia Pacific Contact Center Innovation Award จาก The Contact Center Associations of Asia Pacific (CC-APAC)
- ได้รับการรับรองการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเท่ากับศูนย์ ปีที่ 2 ติดต่อกัน จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
- 4 รางวัล จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่ รางวัล Human Resource Management Excellence รางวัล Excellence Leadership รางวัล Product / Service Excellence และรางวัล Sustainable Development Excellence
- 2 รางวัล จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับวารสารการเงินธนาคาร ได้แก่ รางวัลยอดเยี่ยมด้านนวัตกรรม: Machine Lending และรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านความยั่งยืนดีเด่น
- 2 รางวัล จากสถาบันไทยพัฒน์ ได้แก่ ได้รับคัดเลือกให้อยู่ใน 100 อันดับหลักทรัพย์ที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรณภิบาล (ESG 100) ปีที่ 4 ติดต่อกัน และรางวัลเกียรติคุณ Sustainability Disclosure Award
- ได้รับคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยให้อยู่ในรายชื่อ “หุ้นยั่งยืน” จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ได้รับการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับ “ดีเลิศ” จากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- การจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในระดับ “ดีเลิศ” จากโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น จากสมาคมส่งเสริมผู้ถือหุ้นไทย
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และด้านสวัสดิการแรงงาน ปีที่ 14 ติดต่อกัน จากกระทรวงแรงงาน
- รางวัล HR Excellence Awards: Excellence in HR Communication Strategy จาก Human Resources Online

รางวัลสำหรับ บจก. หลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย

- 4 รางวัล จากนิตยสาร The Asset ได้แก่ รางวัลชนะเลิศประเภท Top Investment Houses in Asian Local Currency Bond, Thailand ปีที่ 6 ติดต่อกัน และอีก 3 รางวัลประเภท Most Astute Investors in Thailand
- 4 รางวัล จากนิตยสาร Asia Asset Management ได้แก่ รางวัล Best Pension Fund Manager (Thailand) ปีที่ 4 ติดต่อกัน รางวัล Best Fund House (Thailand) ปีที่ 2 ติดต่อกัน รางวัล Fund House of the Year (Thailand) ปีที่ 2 ติดต่อกัน และรางวัล Best Investor Education (Thailand)
- รางวัล Most Prominent Fund House in Corporate Bond Market ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 จากสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย
- รางวัลกองทุนยอดเยี่ยมแห่งปี 2562 ประเภทกลุ่มกองทุนตราสารทุนโลก ได้แก่ กองทุนเปิดเค โกลบอล เฮลท์แคร์ หุ้นทุน จากวารสารการเงินธนาคาร

รางวัลสำหรับ บมจ. หลักทรัพย์กสิกรไทย

- รางวัล Asia-Pacific IPO Deal จาก International Financing Review (IFR)
- รางวัล Thailand Capital Market Deal จาก International Financing Review Asia (IFR Asia)
- รางวัล Best Thailand Deal จาก FinanceAsia
- รางวัล Best Equity Deal/IPO in Thailand จากนิตยสาร Alpha Southeast Asia

¹⁾ สำหรับรายงานประจำปีจะแสดงรวมภายใต้หัวข้อ “รางวัลเกียรติคุณ”

3. ปัจจัยความเสี่ยง*

ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

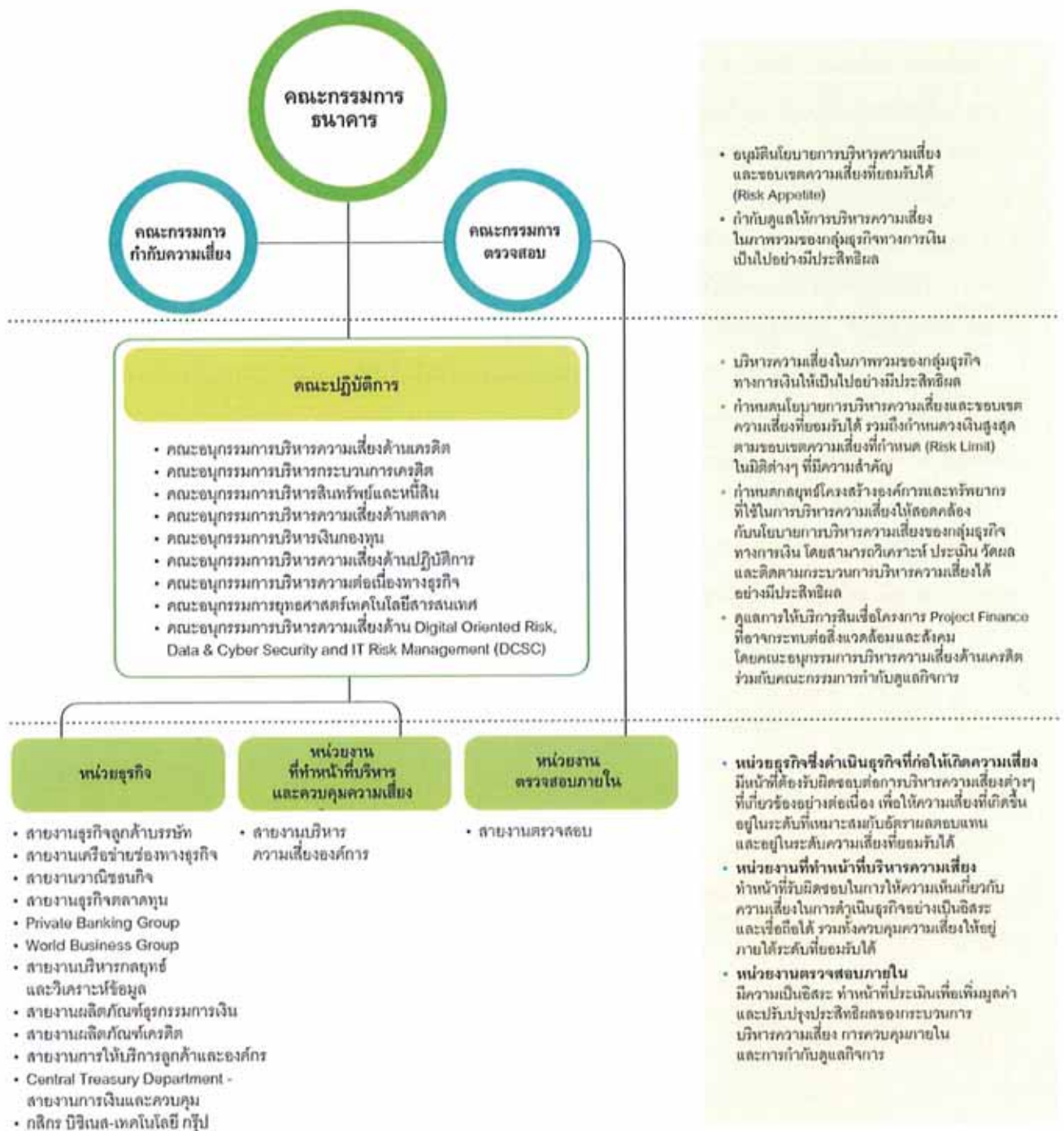
ธนาคารมุ่งเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ธุรกิจเติบโตและสร้างผลตอบแทนอย่างยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย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

นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดให้คณะกรรมการธนาคารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการเงินกองทุนและสภาพคล่องเพื่อให้ธนาคารมีเงินกองทุนและสภาพคล่องอยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่องสำหรับรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารได้จัดให้มีนโยบาย กระบวนการ รวมถึงระบบการควบคุม ติดตามและรายงานระดับความเสี่ยง เงินกองทุน และสภาพคล่อง ตลอดจนการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยง เงินกองทุน และสภาพคล่องต่อสาธารณะให้มีความถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ

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



โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง*



* ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

การพัฒนาเพื่อส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ จึงดำเนินการพัฒนาและทบทวนนโยบาย เครื่องมือ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด รวมทั้งมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ทางการที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

- พัฒนามาตรฐานในการบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO 27001:2013 ติดต่อกันเป็นปีที่ 6 นอกจากนี้ ธนาคารยังได้รับการรับรองมาตรฐาน PCIDSS V3.2.1 สำหรับระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลบัตรเครดิต ซึ่งครอบคลุมระบบงาน Payment Gateway On Cloud ที่ให้บริการแก่ผู้ประกอบการซึ่งเป็นร้านค้ารับบัตร และได้รับการรองรับมาตรฐาน PCI PIN Security V2.0 สำหรับระบบการรักษาความปลอดภัยในการใช้งานบัตรที่ตู้เอทีเอ็ม

- ยกระดับมาตรการในการป้องกันและการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า โดยจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อศึกษาและเตรียมความพร้อมทั้งด้านนโยบาย กระบวนการทำงาน มาตรการในการให้ความยินยอมและการใช้สิทธิของลูกค้า ตลอดจนระบบงาน มาตรการควบคุม และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อรองรับการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่จะมีผลบังคับใช้ในเดือนพฤษภาคม 2563 โดยมีการรายงานความคืบหน้าต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

- เสริมสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลที่มีความซับซ้อน ทั้งการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อน อาทิ การติดตั้งระบบป้องกันภัยไซเบอร์เพื่อป้องกันการโจมตีที่ไม่รู้จัก การตรวจจับภัยคุกคามเชิงรุก อาทิ การเพิ่มขีดความสามารถในการตรวจจับภัยคุกคามภายนอก และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยคุกคามอย่างทันทั่วทั้งที่และมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงด้านดิจิทัลและไซเบอร์ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น

- เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการตระหนักรู้เท่าทันภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ตั้งแต่คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ผ่านการจัดทำสื่อต่าง ๆ อาทิ โครงการสติ (Cyber Awareness Campaign) สำหรับลูกค้า การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) จดหมายข่าว (Security Newsletter) ระบบแจ้งเตือนข่าวในแวดวงไซเบอร์ (Cyber News Alert) และสารสนเทศ (Infographic) รวมทั้งดำเนินการทดสอบอีเมลปลอมแบบเสมือนจริง (Phishing Drill Exercise) เพื่อเตือนภัยความเสี่ยงจากอีเมลหรือเว็บไซต์ปลอม

- การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเกณฑ์การกันสำรองการด้อยค่าของสินทรัพย์ตามมาตรฐานบัญชีใหม่ TFRS9 โดยพัฒนาแบบจำลองความเสี่ยงด้านเครดิต เกณฑ์การจัดชั้นสินทรัพย์ การกันเงินสำรอง ระบบการคำนวณเงินกองทุน และการกำหนดปัจจัยทางเศรษฐกิจ ให้เป็นไปตาม TFRS9 นอกจากนี้ ยังได้ปรับปรุงกระบวนการความเสี่ยงด้านเครดิตให้สอดคล้องกับการจัดชั้นสินทรัพย์และการกันสำรองตาม TFRS9 เพื่อรองรับและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากมาตรฐานบัญชีใหม่

- ยกระดับกระบวนการและแบบจำลองสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทิศทางการเติบโตของธนาคารจะอยู่ในขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง การบริหารเงินสำรองของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนและสภาพคล่อง เพื่อให้กลุ่มธุรกิจทางการเงินสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ในลักษณะมองไปข้างหน้าและเป็นเชิงป้องกัน (Forward-looking and Preventive Portfolio Management) ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับข้อกำหนดและทิศทางของธนาคารแห่งประเทศไทย

- ผลักดันการจัดการความเสี่ยงลูกค้าเครดิตเชิงรุก โดยนำหลักการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำหนดทิศทางการเติบโตและเป้าหมายทางธุรกิจทั้งในระดับกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ การจัดการกลุ่มลูกค้าที่คาดว่าจะถูกกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการติดตามการใช้เงินกองทุนของกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มธุรกิจทางการเงินสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่เหมาะสมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต

- ยกระดับกรอบการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แบบ End to End ตั้งแต่การคิดค้นพัฒนาจนถึงการยกเลิกผลิตภัณฑ์ เพื่อให้การบริหารจัดการผลิตภัณฑ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการลูกค้าและมีการควบคุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนและเหมาะสม



- พัฒนาระบบนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก ให้ครอบคลุมตั้งแต่การประเมินความเสี่ยง การคัดเลือก การจัดทำสัญญา การติดตามความเสี่ยง และการยกเลิกบริการกับบุคคลภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการบริหารจัดการความเสี่ยงจากการใช้บริการ การเชื่อมต่อ หรือการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอกที่ปลอดภัยบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่ลูกค้า

- ยกระดับการทำงานเชิงบูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง โดยจัดตั้งคณะทำงานพิจารณาความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และรองรับการเติบโตของบริการในโลกดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การควบคุมความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการอย่างครบถ้วน รัดกุม และเหมาะสม

- พัฒนาระบบ Fraud Management and Intelligent System เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานธุรกรรมของกลุ่มธุรกิจทางการเงินได้อย่างปลอดภัย และเพิ่มศักยภาพในการตรวจจับการทุจริตจากการทำธุรกรรมของลูกค้าผ่าน Transaction Fraud Module ให้ครอบคลุมทุกช่องทางบริการ

- ปรับปรุงการบริหารจัดการเกี่ยวกับการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่เป็นธรรม และได้รับข้อมูลบริการที่ครบถ้วน ถูกต้อง และสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม

การบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทุกด้าน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านดิจิทัล และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

• ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากการที่คู่สัญญาหรือผู้กู้ยืมไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามสัญญา อันส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อธนาคาร ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎระเบียบของทางราชการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม

ในปี 2562 ธนาคารเน้นการให้บริการลูกค้าควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงเครดิตในทุกกลุ่มลูกค้าให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากลูกค้าหลายกลุ่มธุรกิจอาจถูกกระทบจากภาวะการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศที่ยังดำเนินอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา อำนาจซื้อในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัวทั่วถึง และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Digital Disruption) ทำให้ธนาคารต้องดำเนินการคัดกรองและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ขณะเดียวกัน ยังต้องหาแนวทางขยายตลาดทดแทนไปยังกลุ่มลูกค้าที่มีความมั่นคงทางการเงิน และมีความสามารถในการชำระหนี้ที่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับสัญญาเงินต้นล่วงหน้าและการติดตามพฤติกรรมลูกค้า เพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารและติดตามความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า ตลอดจนกระบวนการติดตามหนี้ของธนาคารมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย



การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเครดิตที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการสร้างมูลค่าเพิ่มของพอร์ต โฟลิโอ (Value Creation) กับการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (Value Protection) ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ผ่านการบริหารพอร์ต โฟลิโอ การกำหนดนโยบายและกระบวนการด้านเครดิตที่เกี่ยวข้อง อย่างสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย และการปรับตัวด้านนโยบายและแผนงานของภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามแนวทางขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งรวมถึงการรับมือจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่สามารถส่งผลต่อผู้ประกอบการทั้งในด้านความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจ

ธนาคารได้ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ทั้งในมิติความเสี่ยงเครดิต และมิติผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างครอบคลุม ทั้งในกระบวนการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารมีมาตรฐาน สามารถรองรับคุณภาพเครดิตที่อาจเปลี่ยนแปลงไป และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับธนาคาร โดยมีการติดตามผลของการเปลี่ยนแปลงนโยบายดังกล่าวต่อพอร์ต โฟลิโอ และจัดทำเป็นคู่มืออ้างอิงไว้ในระบบฐานข้อมูลของธนาคาร ซึ่งครอบคลุมถึงหลักเกณฑ์ในการให้เครดิต การบริหารเครดิต และเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ธนาคารกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ตั้งแต่กระบวนการบริหารพอร์ต โฟลิโอจนถึงกระบวนการติดตามหนี้ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำธุรกิจของธนาคาร ดังนี้

> การบริหารพอร์ตโฟลิโอ

ธนาคารมุ่งเน้นการจัดการเครดิตพอร์ต โฟลิโอแบบเชิงรุกให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะจากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้าและสถานะของพอร์ต โฟลิโอ ผ่านกระบวนการ Active Credit Portfolio Management (ACPM) และการทดสอบภาวะวิกฤต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างทันทั่วทั้งที่ หากสถานะของพอร์ต โฟลิโอไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน ธนาคารยังบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ โดยดูแลสัดส่วนเงินให้สินเชื่อมิให้กระจุกตัว และติดตามสถานะของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการเติบโตของเงินให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ ทั้งในมุมมองด้านกลุ่มลูกค้า กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สำหรับกลไกที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางด้านเครดิตของธนาคาร มีดังนี้

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และคณะอนุกรรมการบริหารกระบวนการเครดิต ช่วยสร้างสมดุลระหว่างการจัดการความเสี่ยงกับกระบวนการให้เครดิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกันทุกกระบวนการ อันจะทำให้ธนาคารสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

- การปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลูกค้าให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงอยู่เสมอ โดยมีนโยบายเครดิตที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรม (Pre-Screening Criteria) และจัดกลุ่มอุตสาหกรรมตามระดับความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการคัดเลือกลูกค้าได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

- การกำหนดกลไกในการบริหารความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่คาดว่าจะกระทบกับลูกค้า โดยส่งสัญญาณเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องประเมินพอร์ต โฟลิโอของธุรกิจที่ถูกระทบในเชิงลึก และทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารล่วงหน้า พร้อมทั้งระบุลูกค้ากลุ่มเสี่ยงเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ก่อนที่ลูกค้าจะมีปัญหาในการชำระหนี้และส่งผลกระทบต่อคุณภาพเครดิตของธนาคาร

- ติดตามทบทวนการใช้วงเงินสินเชื่อของลูกค้า พร้อมทั้งติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ผ่านสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า รวมถึงการติดตามพฤติกรรมการใช้วงเงิน (Behavioral Score) โดยกำหนดแนวทางการจัดการให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าติดต่อลูกค้าตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณที่ไม่ดี

- การบริหารความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อ ทั้งในด้านการกระจุกตัวของกลุ่มลูกค้า การกระจุกตัวระดับอุตสาหกรรม และการกระจุกตัวของประเทศคู่สัญญา โดยมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

> การพิจารณาและการอนุมัติเครดิต

ธนาคารกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิตของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีมาตรฐานการพิจารณาเครดิตที่ดีในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ยังกำหนดข้อพึงระวังและหลักเสี่ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านเครดิต ตลอดจนข้อพึงสนับสนุนเพื่อให้การขยายเครดิตดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ

ธนาคารบริหารเครดิตโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โปร่งใส และได้มาตรฐาน โดยกระบวนการอนุมัติเครดิตและระบบงานได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีความต้องการทางการเงินที่ซับซ้อน จะต้องเป็นผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าที่เข้าใจความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงินของกลุ่มธุรกิจลูกค้าเป็นอย่างดี ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ นำเสนอ โครงสร้างวงเงิน ผลตอบแทนและบริการด้านสินเชื่อที่เหมาะสมกับลูกค้า และนำเสนอขออนุมัติต่อผู้พิจารณาเครดิต ซึ่งมีอำนาจอนุมัติตามโครงสร้างที่แบ่งตามระดับภาระเครดิตรวม รวมถึงติดตามสถานะของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

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

นอกจากนี้ ธนาคารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม โดยกำหนดให้การพิจารณาสินเชื่อโครงการ Project Finance ทั้งที่ดำเนินงานในประเทศและต่างประเทศ จะต้องผ่านกระบวนการพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และมี การติดตามดูแลในแนวทางที่กำหนดตลอดระยะเวลาที่ธนาคารให้การสนับสนุนทางการเงิน

> การปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต

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

> การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สิน

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินของธนาคาร ใช้หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน โดยพิจารณาจากข้อบ่งชี้การด้อยค่าและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนในอนาคต

> การติดตามคุณภาพหนี้

ธนาคารพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดสำหรับติดตามและควบคุมคุณภาพเครดิต (Risk Indicators) รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้วงเงินของลูกค้า เพื่อเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ก่อนที่จะเป็นหนี้ที่มีปัญหา นอกจากนี้ ยังนำข้อมูลจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติมาใช้ในการบริหารเครดิต ทั้งในด้านการต่ออายุวงเงินและการติดตามคุณภาพเครดิตของลูกค้า ซึ่งช่วยให้ระบบและกระบวนการติดตามความเสี่ยงเครดิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ธนาคารดำเนินการประเมินสถานะของลูกค้าอย่างใกล้ชิดผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาก่อนที่จะกลายเป็นหนี้มีปัญหา ทั้งนี้ ธนาคารยังได้กำหนดแนวทางการจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าตามระดับความเสี่ยง ตั้งแต่การทบทวนเครดิตจนถึงการระงับวงเงิน

ขณะเดียวกัน สำหรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการขนาดเล็กและย่อม และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะถูกกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจและหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์การติดตามหนี้ (Collection Strategy) ที่มีความแตกต่างและเหมาะสมในแต่ละกลุ่มตามระดับของความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นในเรื่องของความเร็วในการติดตามหนี้และประสิทธิภาพในการจัดการ ก่อนที่ลูกค้าจะกลายเป็นหนี้ค้ำยคุณภาพ และดำเนินการให้มีการติดตามหนี้ที่ค้างชำระอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

➢ การทบทวนกระบวนการเครดิต

ธนาคารมีการทบทวนคุณภาพของนโยบาย และกระบวนการเครดิต ตั้งแต่ขั้นตอนการนำเสนอ การอนุมัติ การทำสัญญา รวมถึงการติดตามคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการเครดิตของธนาคารสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดการและการพัฒนามาตรฐานการบริหารเครดิตของธนาคารต่อไป

• ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคา ตราสารทุน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Spread) ซึ่งจะมีผลให้เกิดความผันผวนต่อรายได้เงินกองทุน รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะทางการเงินของธนาคารและบริษัทของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยธนาคารบริหารความเสี่ยงแบบรวมกลุ่มด้วยการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ รวมถึงมีการกำหนดกระบวนการในการบริหารผลิตภัณฑ์ ทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วและผลิตภัณฑ์ใหม่ตามแผนธุรกิจ

ในช่วงปี 2562 ที่ผ่านมา ตลาดการเงินทั่วโลกมีความผันผวนสูง โดยประเด็นความเสี่ยงมาจากสาเหตุหลัก 2 เหตุการณ์คือ ความขัดแย้งของสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน และ Brexit ซึ่งเหตุการณ์ทั้งสองมีส่วนส่งผลให้ตลาดการเงินเข้าสู่ภาวะกลัวความเสี่ยง (Risk-Off Sentiment) นักลงทุนจึงเพิ่มสัดส่วนการถือครองสินทรัพย์ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มีกระแสเงินทุนไหลเข้าไทยเพิ่มขึ้นเนื่องจากเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของไทยที่มีความแข็งแกร่ง ซึ่งสะท้อนจากดัชนีชี้เงินสะพัดที่ยังคงเกินดุลต่อเนื่อง แม้จะมีแนวโน้มปรับตัวลดลงจากภาวะการค้าโลกที่ชะลอตัว รวมถึงมีผลให้ค่าเงินบาทปรับตัวแข็งค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ปัจจัยความเสี่ยงหลักทั่วโลกที่ยังคงอยู่ ประกอบกับตัวเลขเศรษฐกิจสำคัญของประเทศเศรษฐกิจหลักทั่วโลกชะลอตัวลง ส่งผลต่อระดับความเชื่อมั่นของนักลงทุนทำให้นักลงทุนส่วนใหญ่เน้นการถือครองสินทรัพย์ประเภทตราสารหนี้เป็นหลัก เป็นผลให้อัตราผลตอบแทนทั้งของพันธบัตรรัฐบาลไทยและสหรัฐฯ ปรับตัวลดลงตลอดช่วงอายุในช่วงที่ผ่านมา สำหรับแนวโน้มในปี 2563 ตลาดยังคงกังวลความเสี่ยงที่การเจรจาข้อตกลงการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนอาจยืดเยื้อ อันอาจกระทบต่อความผันผวนในตลาดเงินและตลาดทุนได้ทุกเมื่อ แม้ว่าทั้งสองฝ่ายจะบรรลุข้อตกลงการค้าระยะที่ 1 ในเดือนมกราคม 2563 ก็ตาม

• ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า

ปัจจุบันธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้า ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน และผลตอบแทนส่วนที่ชดเชยความเสี่ยงด้านเครดิต ขณะที่ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะถือฐานะความเสี่ยงด้านราคาสินค้าโภคภัณฑ์ จึงบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้แนวทางการปิดความเสี่ยงด้านตลาดอย่างสมบูรณ์ (Back-to-Back) สำหรับความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนของธนาคารนั้น มาจากธุรกิจรับประกันการจัดจำหน่ายตราสารทุน (Equity Underwriting) และธุรกิจเพื่อค้าตราสารทุนแบบไม่เก็งกำไรจากทิศทางราคา (Non-Directional Trading) ซึ่งเกิดจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น โดยธนาคารมีกระบวนการเพื่อวัดและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับและควบคุมโดยสายงานบริหารความเสี่ยงองค์กร

• ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารมีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุน และความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบแสดงฐานะการเงินทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงลบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารมีการบริหารจัดการงบแสดงฐานะการเงินเพื่อเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงระดับสภาพคล่องของธนาคารที่ต้องมีความเพียงพอ ดังนั้น กรอบการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของธนาคารจึงได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้จัดการฐานะการเงินให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่กำหนด และเพื่อจำกัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร

ธนาคารได้ทำการติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมิน Interest Rate Risk Gap เพื่อใช้ติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและการประเมินความอ่อนไหวต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income Sensitivity) ในระยะ 12 เดือนข้างหน้า ภายใต้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ของรายการสินทรัพย์และหนี้สินทุกประเภทตามระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ยของแต่ละรายการ ทั้งนี้ผลจากการประเมินความเสี่ยงดังกล่าว เป็นดังนี้

ผลการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ

	(หน่วย: ล้านบาท)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่	31 ธ.ค. 2562
	+100 จุด
สกุลเงินบาท	543
สกุลเงินตราต่างประเทศ	(36)
รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย	506

- ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ธนาคารไม่มีนโยบายที่จะขยายการลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำธุรกิจของธนาคาร โดยธนาคารมีการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินสถานการณ์อย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

- ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในบัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนมีที่มาจาก การดำเนินงานและการลงทุนในต่างประเทศของธนาคาร โดยธนาคารมีนโยบายที่จะไม่ถือครองฐานะความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนดังกล่าว ยกเว้นในกรณีที่มิใช่ข้อจำกัดของตลาดในการป้องกันความเสี่ยงหรือเพื่อบริหารจัดการต้นทุนในการป้องกันความเสี่ยงที่เหมาะสมในบางช่วงเวลา ซึ่งธนาคารได้กำหนดกระบวนการติดตามและการควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนข้างต้นอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธนาคารบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคาร

• ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ เมื่อครบกำหนดได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และ/หรือ ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็นเงินสด ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายได้

ภาพรวมสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ในช่วงปี 2562 ยังคงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากภาพรวมสินเชื่อบริษัทปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในอัตราที่ชะลอตัว ขณะที่ยอดคงค้างเงินฝากยังคงเติบโตสูงกว่าสินเชื่อ อย่างไรก็ตาม สภาพคล่องและแนวทางการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจมีผลต่อการจัดการสภาพคล่องของธนาคารในแต่ละขณะ ธนาคารจึงได้เตรียมความพร้อมและพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการสภาพคล่องทั้งสกุลเงินต่างประเทศและสกุลเงินบาทเพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีกระบวนการในการติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่องรวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อบรรเทาความรุนแรงและลดผลกระทบจากเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินงานและระบบงานที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันต่าง ๆ ได้ตามกำหนด

ธนาคารมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ ผ่านการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่อง (Liquidity Gap Analysis) ทั้งในภาวะปกติ (Normal Situation) และภาวะวิกฤต (Crisis Situation) โดยมีการประเมินเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของธนาคาร ใน 3 กรณี คือ กรณีเกิดวิกฤตสภาพคล่องเฉพาะกับธนาคาร (Bank-specific Liquidity Crisis) กรณีเกิดวิกฤตกับทั้งระบบ (Market-wide Liquidity Crisis) และกรณีเกิดวิกฤตพร้อมกันทั้งกับธนาคารและระบบ (Combination Liquidity Crisis) อีกทั้งยังมีการนำตัววัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) อัตราส่วนแหล่งเงินที่มีความมั่นคงต่อความต้องการแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอตามแนวทางที่สอดคล้องกับหลักสากล เพื่อให้สามารถวางแผนการจัดการสภาพคล่องได้ดียิ่งขึ้น ทั้งสภาพคล่องในภาพรวมและสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงปรับโครงสร้างแหล่งที่มาของเงินทุนให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดและแนวโน้มสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์ โดยคำนึงถึงศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ ควบคู่กับความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของราคาสินทรัพย์ทางการเงิน

ขณะเดียวกัน ธนาคารยังได้ติดตาม วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศ พร้อมกับจัดหาสภาพคล่องทั้งในระยะสั้นและระยะกลางเป็นระยะ ๆ ให้เพียงพอกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพิจารณากลยุทธ์ในการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศขั้นต่ำที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างปริมาณสภาพคล่องสกุลเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับการเติบโตของปริมาณเงินรับฝากสกุลต่างประเทศ และเพื่อรองรับกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อาจมีสูงขึ้นจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในระยะต่อไปอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วย

- แนวโน้มเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยในระยะสั้นและระยะกลาง รวมถึงผลกระทบจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐฯและจีน
- แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารกลางของประเทศเศรษฐกิจสำคัญ
- การไหลเข้าและออกของกระแสเงินลงทุนจากต่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จากปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ
- การแข่งขันของผลิตภัณฑ์การออมและการลงทุนของสถาบันการเงินที่อาจปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์
- แนวโน้มความต้องการสินเชื่อที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของระบบธนาคารพาณิชย์

• ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงจากความผิดพลาดหรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้หรือเงินกองทุนของธนาคารทั้งทางตรงและทางอ้อม ธนาคารจึงกำหนดนโยบายและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ตลอดจนควบคุมและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในมาตรฐานเดียวกัน อันจะนำไปสู่การประเมินและป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย

ในปี 2562 ธนาคารได้ยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้รัดกุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่เป็นธรรม และมีบริการที่หลากหลายสำหรับตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างครบถ้วนและเหมาะสม ครอบคลุมทั้งการยกระดับการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์แบบ End to End ตั้งแต่การคิดค้นจนถึงยกเลิกผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดจากบุคคลภายนอกทั้งที่อาจเกิดจากการเชื่อมต่อระบบสำคัญหรือการเข้าถึงข้อมูลสำคัญของลูกค้าหรือธนาคาร การยกระดับการทำงานของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และหน่วยงานที่ดูแลความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้มีความเข้มแข็งและมีการทำงานเชิงบูรณาการมากขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงภาพรวมการจัดการด้านการขายและการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)

• ความเสี่ยงด้านดิจิทัล

ความเสี่ยงด้านดิจิทัล คือ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล การจัดการข้อมูลกับลูกค้าทางโซเชียล และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยที่ความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อธนาคารและลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อม

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

ในปี 2562 ธนาคารได้ประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงแผนพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านดิจิทัลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภัยคุกคามและผลการดำเนินการที่ผ่านมา โดยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการและเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ หรือช่องทางใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความเสี่ยงในการเชื่อมต่อกับพันธมิตรทางธุรกิจที่มีมากขึ้น การนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการให้บริการ ภัยคุกคามทางโซเชียลที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีผลกระทบที่รุนแรงขึ้น รวมทั้งกฎเกณฑ์ทางการที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความเข้มงวดมากขึ้น

ทั้งนี้ ธนาคารได้ปรับปรุงการจัดทำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามเป้าหมาย เช่น การยกระดับนโยบายการให้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นเป็นนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมการจัดการบุคคลภายนอกทุกกลุ่ม การจัดทำนโยบายการทดสอบนวัตกรรมที่นำเทคโนโลยีใหม่มาสนับสนุนการให้บริการทางการเงินเพื่อรองรับการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงทั้งในเชิงการป้องกัน การตรวจจับ การตอบสนอง การกู้คืนระบบ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ครอบคลุมกระบวนการทางธุรกิจและระบบงานที่สำคัญของธนาคาร 4 ด้าน คือ การกำกับดูแลนโยบาย กระบวนการและระบบเทคโนโลยี และบุคลากร ซึ่งสรุปการดำเนินการที่สำคัญได้ดังนี้

- **ด้านการกำกับดูแล:** คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- **ด้านนโยบาย:** มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ของธนาคาร ในการรักษาการเติบโตและการเป็นผู้นำดิจิทัลแบงก์ของไทย รวมถึงกฎระเบียบทางการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถรับมือกับภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- **ด้านกระบวนการและระบบเทคโนโลยี:** ให้ความสำคัญกับการขยายมาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศให้ครอบคลุมถึงธุรกรรมและบริการทางการเงิน ควบคู่กับการวางมาตรการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล และเสริมสร้างขีดความสามารถในการป้องกันภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง
- **ด้านบุคลากร:** เสริมสร้างความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ ความเสี่ยงและภัยคุกคามใหม่ นอกจากนี้ ธนาคารยังมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความตระหนักรู้เท่าทันต่อภัยไซเบอร์แก่บุคลากรทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเตือนภัยไซเบอร์และให้ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี นอกจากนี้ มีการทดสอบการตอบสนองเมื่อพบอีเมลปลอมและเว็บไซต์ปลอมแบบเสมือนจริง เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานสามารถแยกแยะ ตอบสนอง และป้องกันได้ถูกต้อง

• ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนาคารให้ความสำคัญต่อการนำกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการในธนาคาร เริ่มตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารอย่างเหมาะสม การแปลงกลยุทธ์ระดับธนาคารเป็นแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและตัววัดความสำเร็จ รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากรในธนาคารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร การวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนการติดตามความคืบหน้าตามแผนปฏิบัติงาน และการระบุประเด็นปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน ตลอดจนการดำรงอยู่ของธนาคาร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของธนาคารในปี 2562 ได้แก่ การชะลอตัวของอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลให้พฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนนโยบายภาครัฐรวมถึงกฎเกณฑ์ และมาตรฐานใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลสถาบันการเงิน

ธนาคารแบ่งการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์:** โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ (KRIs for Strategic Content) เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธนาคาร รวมไปถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เหมาะสมทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ
- **การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ:** มีการดำเนินงาน ดังนี้
 - จัดทำและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นประจำทุกเดือน และรายงานผลบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นประจำทุก 6 เดือน นอกจากนี้ ยังจัดการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร รวมถึงจัดการประชุมการบริหารจัดการประเด็นปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เพื่อหาแนวทางแก้ไข
 - กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับขั้นตอนการนำกลยุทธ์ของธนาคาร ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมทั้งด้าน โครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรของธนาคาร

• ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

การลงทุนในหุ้นของธนาคารสามารถก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนต่อผู้ถือหุ้นได้ เนื่องจากผลตอบแทนจากการลงทุนในหุ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยจะผันแปรไปตามราคาของหุ้น สภาพคล่องของหุ้น และภาวะการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคารในแต่ละขณะ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นอาจได้รับผลตอบแทนมากกว่าหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง

ธนาคารได้ระบุความเสี่ยงหลักและการบริหารความเสี่ยงไว้แล้วในคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังมีความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นควรศึกษาความเสี่ยงและใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน และยอมรับว่าธนาคารอาจไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งหมด อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ สถานการณ์ทางการเมือง กระแสเงินทุนไหลเข้าออก การเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางการ รวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่อาจทราบล่วงหน้า อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและการจ่ายเงินปันผลของธนาคารได้ นอกจากนี้ การที่ธนาคารมีผู้ถือหุ้นที่กระจายตัวและมีสัดส่วนการถือครองหุ้นโดยชาวต่างประเทศในอัตราส่วนที่สูง อาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของราคาหุ้นของธนาคาร โดยเฉพาะในช่วงที่ตลาดมีความกังวลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง อันจะยังผลต่อกระแสเงินทุนไหลออก

4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ธนาคารและบริษัทย่อยมีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยเป็นเจ้าของและไม่คิดภาระจำนอง/จำนำ ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	2562	2561	2560
ที่ดิน	22,541	18,918	18,990
อาคาร	33,180	31,704	31,488
อุปกรณ์	38,611	37,986	39,673
อื่น ๆ	259	244	71
รวม	94,591	88,852	90,222
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	41,558	39,861	39,584
ค่าเผื่อการด้อยค่า	335	466	501
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	52,698	48,525	50,137

สัญญาระยะยาว

1. สัญญาเช่าดำเนินงาน

ธนาคารและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าที่ดิน อาคาร เพื่อใช้เป็นสำนักงานและสาขาโดยมีระยะเวลาคงเหลือตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2585 และสัญญาเช่ารถยนต์จำนวนหลายสัญญาโดยมีระยะเวลาคงเหลือตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ถึง วันที่ 15 ธันวาคม 2567 ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าเช่าในอนาคต ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 2561 และ 2560 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ระยะเวลา	2562	2561	2560
ภายใน 1 ปี	2	2	6
เกิน 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี	1,385	1,116	1,163
เกินกว่า 5 ปี	1,911	2,666	2,768
รวม	3,298	3,784	3,937

2. สัญญาบริการ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีการทำสัญญาบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสัญญามีระยะเวลาถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2567 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 2561 และ 2560 ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าบริการในอนาคต เป็นจำนวน 2,801 ล้านบาท 1,313 ล้านบาท และ 1,839 ล้านบาท ตามลำดับ

นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้าของธนาคาร

๑ ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ความหมายของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ซึ่งธนาคารได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงิน

๒ นโยบายการลงทุนของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการลงทุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

• การลงทุนเชิงกลยุทธ์

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เอื้อประโยชน์กับธุรกิจธนาคารในเชิงยุทธศาสตร์ โดยธนาคารและบริษัทย่อยได้ร่วมกันพิจารณาแผนธุรกิจและวิธีเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างกัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อตอบโจทย์ของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและไม่มีการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

• การลงทุนเพื่อสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร

ธนาคารลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเน้นการให้บริการแก่ธนาคารเพื่อทดแทนหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคารที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของธนาคารและขาดความคล่องตัวในการจัดการ โดยธนาคารจะแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเป็นกรรมการตัวแทน เพื่อกำกับดูแลดำเนินนโยบาย อีกทั้งมอบหมายให้กรรมการตัวแทน 1 คน กำกับดูแลการทำธุรกิจของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคาร

สำหรับปี 2562 ธนาคารได้ขยายการลงทุนในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารจำนวน 2 บริษัท ประกอบด้วย

- 1) บริษัท กสิกร โกลบอล เพย์เมนต์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจให้บริการการชำระเงินแก่พันธมิตรทางธุรกิจทั้งระดับโลก และระดับภูมิภาค
- 2) บริษัท ไอเจ็น จำกัด (ภายใต้การถือหุ้นโดยบริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด) ซึ่งประกอบธุรกิจพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากรด้าน AI

5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ธนาคารและบริษัทย่อยไม่ได้เป็นคู่ความหรือคู่กรณี ในคดีดังต่อไปนี้

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

นอกจากนี้ ในส่วนของธนาคารมีคดีที่เกิดจากการดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์อันเป็นธุรกิจปกติของธนาคาร ซึ่งเป็นคดีที่ยังไม่สิ้นสุด จำนวนรวมทั้งสิ้น 189 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 1,654 ล้านบาท โดยเป็นคดีที่ศาลชั้นต้นได้ตัดสินให้ธนาคารชนะคดีแล้วแต่คดียังอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์หรือศาลฎีกา จำนวน 43 คดี คิดเป็นทุนทรัพย์รวมจำนวนประมาณ 495 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



KBank Live
K-Contact Center 02-8888888

ชื่อ ที่ตั้งสำนักงาน หมายเลขโทรศัพท์ หมายเลขโทรสารของบุคคลอ้างอิงอื่นๆ

นายทะเบียน

- หุ่นสามัญ

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

รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้นธนาคารของกรรมการและผู้บริหารในปี 2562

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	จำนวนหุ้นที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2562	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)
1. นายบัณฑูร ลำคำ	ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	50,000	50,000	0	0.002
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		20,000	20,000	0	0.000
2. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร	รองประธานกรรมการ	1,200	1,200	0	0.000
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
3. นางสุจิตพรพรณ ลำคำ	รองประธานกรรมการ	3,000,000	3,000,000	0	0.125
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
4. นายปริดี ดาวฉาย	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
5. นางสาวชัชติยา อินทรวิชัย	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
6. นายพิพิธ เอนกนิธิ	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
7. นายพัชร สมะลาภา	กรรมการผู้จัดการ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
8. ดร.อภิชัย จันทระเสน	กรรมการและที่ปรึกษาภายนอก	10,000	10,000	0	0.000
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
9. น.ต. พญ.นลินี ไพบูลย์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
10. นายสราวุธ อุ้ววิทยา	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 อุตสกุล	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
15. นางศุภจิ สุธรรมพันธุ์	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
16. นายสาระ ลำคำ	กรรมการ	721,240	721,240	0	0.030
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
17. นายชินนัท โทณวณิช	กรรมการอิสระ	-	-	-	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-
18. นางสาวเจนนิศา อุวินิชกุล	กรรมการอิสระ	N/A	-	N/A	-
คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		N/A	-	N/A	-



รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	จำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	จำนวนหุ้นที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น/(ลดลง) ในปี 2562	สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%)
19. ดร.อดิสรณ์ ทยายุไทย คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	284 -	284 -	0 -	0.000 -
20. นายวีรวัฒน์ ปัทมาวัชร คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	10,380 -	10,380 -	0 -	0.000 -
21. นายกฤษณ์ จิตต์แจ้ง คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	920 -	920 -	0 -	0.000 -
22. นายธิติ ตันติกุลานันท์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารสายงานธุรกิจตลาดทุน	- -	- -	- -	- -
23. ดร.พิพัฒน์พงศ์ ไปยานนท์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	35 -	35 -	0 -	0.000 -
24. นายจิรวัฒน์ สุภรณ์ไพบูลย์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	Private Banking Group Head	- -	- -	- -	- -
25. นายจงรัก รัตนเพชร คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	- -	- -	- -	- -
26. นายสิริวัตร สันติวิสิษฐ์ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส	N/A N/A	- -	N/A N/A	- -
27. นางสาววาสนา สุระกิจ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	- -	- -	- -	- -
28. นางสาวรัชชา อาภาสุกัญ คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	220 -	220 -	0 -	0.000 -
29. นางสาวมนสิกาณต์ ภักดีศรีสันติกุล คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้บริหารฝ่ายจัดการบัญชี	480 -	480 -	0 -	0.000 -
30. นางสาวจจริณ เมธะภา คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	ผู้ร่วมบริหารฝ่ายวางแผนการเงิน	N/A N/A	- -	N/A N/A	- -

หมายเหตุ: N/A

- นางสาวเจนนิศา อุวิสิษฐกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นายสิริวัตร สันติวิสิษฐ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2562 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เพื่อการเปรียบเทียบ
- นางสาวจจริณ เมธะภา ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ร่วมบริหารฝ่ายวางแผนการเงิน เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562 จึงไม่แสดงจำนวนหุ้นที่ถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 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 02-6733888 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 02-2701218	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 แอปเคอร์รี่ แอนด์ อิลวิปเมนต์ กสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ 02-2902900 โทรสาร 02-2903000	กรุงเทพฯ	ให้เช่าซื้อ และลีสซิ่ง เครื่องจักร	160.00	160.00	1,600,000	1,600,000	100.00	หุ้น สามัญ
6. บริษัท กสิกร เทคโนโลยี กรุ๊ป เซแควเทรียส จำกัด โทรศัพท์ 02-0081000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
7. บริษัท กสิกร แอสเสต์ จำกัด โทรศัพท์ 02-0081100	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
8. บริษัท กสิกร ซอฟต์แวร์ จำกัด โทรศัพท์ 02-0082000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
9. บริษัท กสิกร โปร จำกัด โทรศัพท์ 02-0081500	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 เฮกซ์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2220000	นนทบุรี	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
12. บริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-5628918	กรุงเทพฯ	ลงทุน ในบริษัทอื่น	1,200.00	1,200.00	120,000,000	120,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
13. บริษัท กสิกร โกลบอล เพย์เมนต์ จำกัด โทรศัพท์ 02-0088820	กรุงเทพฯ	บริการ	200.00	120.00	2,000,000	2,000,000	100.00	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 เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด โทรศัพท์ 02-2764859 โทรสาร 02-2764859	กรุงเทพฯ	ลงทุน ในบริษัท อื่น	458.66	458.66	45,865,949	23,391,635	51.00	หุ้น สามัญ
15. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด โทรศัพท์ (856) (21) 410 888 โทรสาร (856) (21) 410 889	สปป. ลาว	การธนาคาร	1,352.35	1,352.35	34,000,000	30,600,000	90.00	หุ้น สามัญ
16. บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศจีน) จำกัด ⁽¹⁾ โทรศัพท์ (86) (755) 8229 1298 โทรสาร (86) (755) 8828 6897	จีน	การธนาคาร	14,765.73	14,765.73	-	-	100.00	หุ้น สามัญ
17. บริษัท ร่วมทุน เท-เอสเอ็มอี จำกัด โทรศัพท์ 02-4702044	กรุงเทพฯ	ร่วมลงทุน	50.00	50.00	5,000,000	5,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
18. บริษัท นิคคอน เวนเจอร์ แคปิตอล จำกัด โทรศัพท์ 02-2220000	นนทบุรี	ร่วมลงทุน	2,650.00	2,310.00	265,000,000	265,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
19. บริษัท บริหารสินทรัพย์เทขาย จำกัด โทรศัพท์ 02-5626401-25 โทรสาร 02-2733171	กรุงเทพฯ	บริหาร สินทรัพย์	1,480.00	1,480.00	148,000,000	148,000,000	100.00	หุ้น สามัญ
20. บริษัท โทรเกรส พลัส จำกัด โทรศัพท์ 02-2252020 โทรสาร 02-2252021	กรุงเทพฯ	บริการ	6.00	6.00	60,000	60,000	100.00	หุ้น สามัญ
21. บริษัท โทรเกรส แอปไพร์ซ จำกัด โทรศัพท์ 02-2706900 โทรสาร 02-2785035	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	5,000	5,000	100.00	หุ้น สามัญ
22. บริษัท รักษาความปลอดภัย โทรเกรส กันภัย จำกัด โทรศัพท์ 02-2733900 โทรสาร 02-9806265	กรุงเทพฯ	บริการ	20.00	20.00	200,000	200,000	100.00	หุ้น สามัญ
23. บริษัท โทรเกรส แมเนจเม้นท์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2751880 โทรสาร 02-2751889-91	กรุงเทพฯ	บริการ	20.00	6.00	60,000	60,000	100.00	หุ้น สามัญ
24. บริษัท โทรเกรส ฟาซิลิตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด โทรศัพท์ 02-2733288-91 โทรสาร 02-2733292	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
25. บริษัท รักษาความปลอดภัย โทรเกรส เซอร์วิส จำกัด โทรศัพท์ 02-2733293-4 โทรสาร 02-2733292	กรุงเทพฯ	บริการ	2.00	2.00	20,000	20,000	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
26. บริษัท โทรเกรส สโตร์เรจ จำกัด โทรศัพท์ 02-2733833 โทรสาร 02-2714784	กรุงเทพฯ	บริการ	3.00	3.00	30,000	30,000	100.00	หุ้น สามัญ
27. บริษัท โทรเกรส 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
28. บริษัท โทรเกรส เซอร์วิส ซัพพลาย จำกัด โทรศัพท์ 02-4705420 โทรสาร 02-8888882	นนทบุรี	บริการ	4.00	4.00	40,000	40,000	100.00	หุ้น สามัญ
29. บริษัท โทรเกรส คอลเลกชั่น จำกัด โทรศัพท์ 02-4705284 โทรสาร 02-4705288	กรุงเทพฯ	บริการ	5.00	5.00	50,000	50,000	100.00	หุ้น สามัญ
30. บริษัท โทรเกรส เทรนนิ่ง จำกัด โทรศัพท์ 02-4706273 โทรสาร 02-4703198	กรุงเทพฯ	บริการ	1.70	1.70	17,000	17,000	100.00	หุ้น สามัญ
31. บริษัท ศูนย์ประมวลผล จำกัด โทรศัพท์ 02-0290290 โทรสาร 02-0290292	กรุงเทพฯ	บริการ	50.00	50.00	500,000	150,000	30.00	หุ้น สามัญ
32. บริษัท เนชั่นแนล ไอทีเอ็นเอ็กซ์ จำกัด โทรศัพท์ 02-5587555	นนทบุรี	บริการ	50.00	50.00	500,000	127,150	25.43	หุ้น สามัญ
33. บริษัท บีซีไอ (ประเทศไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-0290200	นนทบุรี	บริการ	530.00	530.00	53,000,000	11,750,000	22.17	หุ้น สามัญ
34. บริษัท เมืองไทย โฮลดิ้ง จำกัด โทรศัพท์ 02-6932729	กรุงเทพฯ	ลงทุน ในบริษัทอื่น	456.00	456.00	45,600,000	4,560,000	10.00	หุ้น สามัญ
35. บริษัท จูเปอร์เนป (ประเทศไทย) จำกัด โทรศัพท์ 02-2648000 โทรสาร 02-6572222	กรุงเทพฯ	บริการ	2,000.00	2,000.00	200,000,000	20,000,000	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 สีนเดียวป่า จำกัด โทรศัพท์ 02-2212841 โทรสาร 02-2215895	กรุงเทพฯ	บริการ	6.00	3.00	6,000	600	10.00	หุ้น สามัญ

หมายเหตุ: ⁽¹⁾ จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้วและจำนวนหุ้นที่ถือ รวมหุ้นสามัญและหุ้นบริวารสิทธิ

⁽²⁾ บริษัท ธนาคารกสิกรไทย (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีการระบุจำนวนหุ้น