



## ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

---

### ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### ความเป็นมา

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (ธนาคาร หรือ กรุงศรี) เปิดทำการในวันที่ 1 เมษายน 2488 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในวันที่ 26 กันยายน 2520 ธุรกิจของกรุงศรีได้เติบโตรุดหน้าอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีทุนจดทะเบียนจำนวน 75,741,437,470 บาท และทุนชำระแล้ว 73,557,617,730 บาท

ในปี 2550 กรุงศรีได้ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มเจเนอรัลอิเล็กทริก (“GE”) โดย GE Capital International Holdings Corporation (“GECIH”) เข้าซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนของกรุงศรีจำนวน 2,000 ล้านหุ้น ราคาหุ้นละ 16 บาท คิดเป็นร้อยละ 34.92 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด (5,726,945,606 หุ้น) ดังนั้น ปี 2550 จึงถือเป็นปีแห่งการสร้างความแข็งแกร่งด้านโครงสร้างพื้นฐานของกรุงศรี ด้วยการนำจุดแข็งในการทำธุรกิจของทั้งสองฝ่ายมาผสานกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นตัวเร่งผลักดันการเติบโตของกรุงศรี ในอันที่จะช่วยเสริมให้กรุงศรีมีความก้าวหน้าและมีศักยภาพทัดเทียมที่จะแข่งขันกับธนาคารชั้นนำระดับประเทศและระดับภูมิภาคได้ และกรุงศรียังได้นำหลักธรรมาภิบาลระดับโลกของ GE เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งช่วยเสริมสร้างให้กรุงศรีเป็นสถาบันการเงินที่แข็งแกร่งทั้งในด้านเงินทุนและการบริหารงานเทียบเท่ามาตรฐานสากล ทั้งยังนำโมเดลการเพิ่มประสิทธิภาพการขาย (Sales Force Effectiveness: SFE) กระบวนการ LEAN Process และโมเดล Customer Centricity เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการให้บริการของกรุงศรีอีกด้วย

ต่อมาในเดือนกันยายน 2555 กลุ่ม GE แจ้งต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ว่า ได้ทำการขายหุ้นสามัญที่ GECIH ถืออยู่ในกรุงศรี จำนวน 461,635,000 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 7.60 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด (6,074,143,747 หุ้น) โดยเป็นการขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแบบเจาะจง ส่งผลให้ GECIH มีสัดส่วนการถือหุ้นสามัญเหลือจำนวน 1,538,365,000 หุ้น หรือคิดเป็นร้อยละ 25.33 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด (6,074,143,747 หุ้น)

ในปี 2556 ธนาคารแห่งโตเกียว-มิตซูบิชิ ยูเอฟเจ จำกัด (“BTMU”) ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น MUFG Bank, Ltd. ได้ทำคำเสนอซื้อหุ้นสามัญทั้งหมดของกรุงศรีโดยสมัครใจ (Voluntary Tender Offer: VTO) จำนวนทั้งสิ้น 6,074,143,747 หุ้น ราคาหุ้นละ 39 บาท โดยมีระยะเวลารับซื้อเฉพาะวันทำการตั้งแต่วันที่ 7 พฤศจิกายน – 13 ธันวาคม 2556 และ GECIH ได้ขายหุ้นสามัญของกรุงศรีที่ถืออยู่จำนวน 1,538,365,000 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 25.33 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด ภายใต้กระบวนการ VTO (ราคาเดียวกันกับราคาเสนอซื้อที่กำหนดไว้) ให้กับ BTMU ต่อมาเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2556 กรุงศรีได้รับรายงานผลการซื้อหลักทรัพย์จาก BTMU ว่ามีผู้ถือหุ้นที่แสดงเจตนาขายหุ้นสามัญของกรุงศรีให้กับ BTMU จำนวน 4,373,714,120 หุ้น (รวม GECIH แล้ว) คิดเป็นร้อยละ 72.01 เป็นผลให้ BTMU เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของกรุงศรี

เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2558 กรุงศรีได้ควบรวมกิจการของกรุงศรีและ BTMU สาขากรุงเทพฯ โดยการรับโอนกิจการทั้งหมดของ BTMU สาขากรุงเทพฯ มายังกรุงศรี และจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนแบบเจาะจงให้แก่ BTMU จำนวน 1,281,618,026 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท เพื่อเป็นการตอบแทน ซึ่งเป็นไปตามมติที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2556 และกรุงศรีได้จดทะเบียนเพิ่มทุนชำระแล้ว ต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2558 เป็นผลให้กรุงศรีมีทุนชำระแล้ว จำนวน 73,557,617,730 บาท หรือคิดเป็นจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด 7,355,761,773 หุ้น และ BTMU ถือหุ้นในกรุงศรีจำนวนรวมทั้งสิ้น 5,655,332,146 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 76.88 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด)

พัฒนาการที่สำคัญครั้งนี้ เป็นการผสานจุดแข็งของกรุงศรี และ BTMU เพื่อผลักดันให้กรุงศรีก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจาก BTMU เป็นธนาคารระดับโลกที่มีเครือข่ายกิจการครอบคลุมกว่า 50 ประเทศทั่วโลก ดังนั้น การร่วมเป็นพันธมิตรกับ BTMU จึงช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กรุงศรีในฐานะผู้นำธุรกิจการเงินเพื่อรายย่อยทั้งในประเทศไทยและในระดับภูมิภาคจากการขยายฐานลูกค้าออกไปในวงกว้างมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเพิ่มศักยภาพและความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และกลุ่มลูกค้าธุรกิจ SME โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสในการเข้าถึงธุรกิจญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยและประเทศในกลุ่มอาเซียนด้วย

หมายเหตุ: BTMU ได้เปลี่ยนชื่อเป็น MUFG Bank, Ltd. เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2561

ในเดือนกันยายน 2560 กรุงศรีได้รับการคัดเลือกจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้เป็นหนึ่งในสถาบันการเงินที่มีความสำคัญเชิงระบบในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และมีบทบาทต่อระบบการเงินโดยรวมของประเทศไทย

ในเดือนพฤษภาคม 2561 ธนาคารได้เปิดอาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต อย่างเป็นทางการ ซึ่งนับเป็นหนึ่งในสถาปัตยกรรมชั้นนำของไทยที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ออกแบบโดยคำนึงถึงการใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามมาตรฐาน LEED (Leadership in Energy & Environment Design) ตั้งอยู่บนหัวมุมถนนเพลินจิตและวิทยุ ใจกลางย่านธุรกิจสำคัญของกรุงเทพมหานคร พร้อมรองรับความก้าวหน้าของนวัตกรรมธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนต่อยอดความเติบโตอย่างยั่งยืนของกรุงศรีและบริษัทในเครือ 20 บริษัท (กรุงศรี กรุ๊ป)

## ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

ปัจจุบันกรุงศรีเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อันดับ 5 ของประเทศในด้านสินทรัพย์ สินเชื่อและเงินฝาก และยังเป็นบริษัทในเครือของมิทซูบิชิ ยูเอฟเจ ไฟแนนเชียล กรุ๊ป (MUFG) ซึ่งเป็นกลุ่มสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น และเป็นหนึ่งในกลุ่มสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดระดับโลก กรุงศรี กรุ๊ป มีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองทุกโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (ธุรกิจขนาดใหญ่ของไทย ธุรกิจญี่ปุ่น บริษัทข้ามชาติ ตลอดจนลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย) และกลุ่มธุรกิจลูกค้ารายย่อย นอกจากนี้ เรายังให้บริการทางการเงินที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ผ่านบริษัทย่อยและการร่วมค้าทั้งในด้านการบริหารความมั่งคั่ง บัตรเครดิต ประกันวินาศภัย การบริหารสินทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และเครื่องจักร แพลตฟอร์ม ไมโครไฟแนนซ์และสินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กรุงศรีมีทุนจดทะเบียน 75,741 ล้านบาท และทุนชำระแล้ว 73,558 ล้านบาท

## วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม สำหรับปี 2561

### พันธกิจ

มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภูมิภาคที่ก้าวสู่เวทีโลก ด้วยการเติบโตที่ยั่งยืน รับผิดชอบต่อสังคมและสนองต่อความต้องการของลูกค้า

### วิสัยทัศน์:

ทีมงานมืออาชีพที่มีความสามารถและเป็นหนึ่งเดียว พร้อมมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการชั้นนำ เพื่อเป็นกลุ่มการเงินอันดับหนึ่งในใจลูกค้า

## ค่านิยม

- **ลูกค้าคือคนสำคัญ:** ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก จะเข้าใจในความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า พร้อมตอบสนองด้วยทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า
- **ชื่อเสียงปฏิบัติถูกต้อง:** ยึดความเป็นธรรมและเป็นมืออาชีพ สร้างความเชื่อมั่น โดยปฏิบัติงานถูกต้อง โปร่งใส ยึดหลักกฎหมายและหลักจริยธรรม
- **ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ:** ร่วมทำงานเป็นทีม ด้วยความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง โดยมุ่งบรรลุเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สูงสุดของลูกค้าและกรุงศรี
- **มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ:** มุ่งมั่นด้วยจิตสำนึกในการสร้างความเป็นเลิศ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและบริการที่ดีที่สุด
- **เปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์:** เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ของลูกค้าและกรุงศรี
- **ก้าวสู่เวทีระดับโลก:** มุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องในฐานะสถาบันการเงินระดับโลก เพื่อสนับสนุนการเติบโตของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศไทย

## กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

### แผนธุรกิจระยะกลาง

ปณิธานของกรุงศรี คือการก้าวสู่การเป็น “กลุ่มธุรกิจการเงินชั้นนำในประเทศไทย” เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ MUFG ที่มุ่งมั่นจะเป็น “กลุ่มสถาบันการเงินที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก”

ทั้งนี้ เพื่อให้ปณิธานของกรุงศรีเป็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน กรุงศรีได้จัดทำแผนธุรกิจระยะกลาง ซึ่งเป็นกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในช่วง 3 ปี แผนธุรกิจระยะกลางนี้ได้รับการจัดทำบนพื้นฐานของการประเมินปัจจัยในประเทศและต่างประเทศ รวมไปถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนโอกาสทางธุรกิจซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของกรุงศรี แผนธุรกิจระยะกลางนับว่าเป็นยุทธศาสตร์ในการบรรลุเป้าหมายของกรุงศรี ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสำหรับแต่ละสายงานของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับเป้าหมายของ MUFG

แผนธุรกิจระยะกลางฉบับแรก (2558-2560) ประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีความท้าทายสำหรับธุรกิจธนาคาร ความสำเร็จดังกล่าวได้สะท้อนมายังผลประกอบการทางการเงินที่โดดเด่นตลอดระยะเวลา 3 ปี ภายใต้แผนธุรกิจระยะกลางฉบับแรก

### แผนธุรกิจระยะกลางฉบับที่ 2 (2561-2563)

กรุงศรีได้วางแผนธุรกิจระยะกลางฉบับที่ 2 (2561-2563) โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในช่วงแผนธุรกิจระยะกลางฉบับแรก รวมทั้งสภาพแวดล้อมและแนวโน้มธุรกิจ สำหรับแผนธุรกิจระยะกลาง ฉบับที่ 2 กรุงศรีมียุทธศาสตร์หลัก 3 ประการ ดังนี้

- ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม ภายใต้แนวคิด “Digital First”
- สร้างประสบการณ์เหนือระดับเพื่อให้ลูกค้าใช้กรุงศรีเป็นธนาคารหลัก
- เสริมสร้างศักยภาพด้านธุรกิจลูกค้ารายย่อยและลูกค้าธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

เพื่อดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์หลักดังกล่าว กรุงศรีได้กำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจ 6 ข้อ และกลยุทธ์ด้านบริหาร 5 ข้อ ดังนี้

### กลยุทธ์ด้านธุรกิจ 6 ประการ

1. การส่งมอบประสบการณ์เหนือระดับให้แก่ลูกค้าผ่านการสร้างความผูกพันกับลูกค้า
2. การยกระดับศักยภาพและคุณภาพการบริการ ให้คำปรึกษาของธุรกิจลูกค้ารายย่อย
3. การขยายธุรกิจลูกค้าธุรกิจ SME ผ่านศักยภาพด้านดิจิทัลและนวัตกรรม
4. การปรับโฉมกลุ่มธุรกิจลูกค้าธุรกิจ
5. การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์เพื่อส่งมอบบริการทางการเงินแก่ลูกค้า
6. การยกระดับความร่วมมือภายในกรุงศรีและพหุสัณฐานพลังศักยภาพกับ MUFG และพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ

### กลยุทธ์ด้านการบริหาร 5 ประการ

1. การยกระดับความสามารถทางการแข่งขันผ่านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเทคโนโลยีอัจฉริยะเพื่อปรับการดำเนินธุรกิจและปฏิบัติการสู่ความเป็นดิจิทัล
3. การเสริมสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ
4. การปรับปรุงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ
5. การเร่งรัดการปรับตัวสู่ดิจิทัลและการสร้างนวัตกรรม

ในการดำเนินการตามกลยุทธ์เหล่านี้ แต่ละฝ่ายงานจะมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลเชิงรูปธรรม โดยรายละเอียดจะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละฝ่ายงาน แต่จะเป็นไปในทิศทางเดียวกันของทั้งกลุ่มธุรกิจการเงิน

### ความก้าวหน้าของแผนธุรกิจระยะกลางฉบับที่ 2 (2561-2563)

กรุงศรีประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และโครงการใหม่ ๆ ภายใต้แผนธุรกิจระยะกลางฉบับปัจจุบัน ขณะเดียวกันยังสามารถผลักดันผลประกอบการทางการเงินได้อย่างแข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม เราตระหนักดีถึงสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมธนาคารอย่างรวดเร็วจากการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล ขณะที่กรุงศรีพยายามดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนธุรกิจระยะกลางที่กำหนดไว้ แต่ยังคงความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเพื่อความเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

กรุงศรีได้นำกระบวนการบริหารงานตามวัฏจักรของการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจ และการปรับปรุงแก้ไข (Plan-Do-Check-Act/Adjust: PDCA) มาใช้ในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาปรับเปลี่ยนและดำเนินการ เพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการและสภาวะแวดล้อมของตลาด รวมทั้งให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันของทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

### การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการที่สำคัญในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

ปี 2559 : กรุงศรีได้มีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

- เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2559 กรุงศรีได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 104 ให้ดำเนินการดังนี้
  - รับซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท กรุงศรี แฟ็กเตอร์ิง จำกัด (“KSF”) มายังกรุงศรี โดยวิธีโอนกิจการทั้งหมด (Entire Business Transfer) โดยมีมูลค่าการรับซื้อและรับโอนกิจการทั้งหมดต่อจำนวนหุ้นที่จดทะเบียนและชำระแล้ว

(Price per all registered and paid-up shares) คือ 10.11 บาทต่อหุ้น ทั้งนี้ มูลค่าดังกล่าวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามมูลค่าทางบัญชีที่เปลี่ยนไปเมื่อเทียบกับประมาณการ ณ วันเข้าทำรายการ

- เข้าซื้อกิจการทั้งหมดของหัตถา กักสิกร ลิมิเตด (“HKL”) ซึ่งเป็นหนึ่งในสถาบันไมโครไฟแนนซ์รายใหญ่ในประเทศไทย โดยการซื้อหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด จากผู้ถือหุ้นปัจจุบันของ HKL โดยคิดมูลค่ารวมของรายการลงทุนซื้อหุ้น 146.33 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (มูลค่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558) หรือประมาณ 5,282.58 ล้านบาท บนประมาณการมูลค่าทางบัญชีของส่วนของผู้ถือหุ้น 56.41 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (มูลค่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558) หรือประมาณ 2,036.26 ล้านบาท ตามอัตราแลกเปลี่ยน 1 เหรียญสหรัฐต่อ 36.10 บาท ณ วันที่ 27 มกราคม 2559 (ณ วันที่ 26 เมษายน 2559 อัตราแลกเปลี่ยน 1 เหรียญสหรัฐ เท่ากับ 35.18 บาท) โดยมูลค่ารวมของรายการลงทุนซื้อหุ้นเท่ากับ 2.59 เท่าของมูลค่าทางบัญชีของส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ มูลค่าเงินลงทุนอาจปรับเปลี่ยนได้ตามมูลค่าทางบัญชีของส่วนของผู้ถือหุ้นที่เปลี่ยนไป ณ วันเข้าทำรายการลงทุนซื้อหุ้น

- เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2559 บริษัท สยามเรียลตี้แอนด์เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของกรุงศรี ได้ทำการเปลี่ยนชื่อนิติบุคคลเป็น บริษัท รักษาความปลอดภัย สยามเรียลตี้แอนด์เซอร์วิส จำกัด (“SRS”)

- เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2559 กรุงศรีได้เข้าซื้อกิจการทั้งหมดของ HKL โดยการซื้อหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด โดยได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานกำกับดูแลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทย ประเทศไทย และประเทศอื่น ๆ เป็นผลให้ HKL มีสถานะเป็นบริษัทย่อยของกรุงศรีเพิ่มเติม

- เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2559 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 9/2559 มีมติเห็นชอบการเพิ่มทุนของบริษัท กรุงศรี บริการเช่าสินเชื่ จำกัด (“KLS”) ผ่านบริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (“AYCAL”) จำนวน 6,000,000 เหรียญสหรัฐ เพื่อรองรับการขยายธุรกิจ โดยภายหลังการเพิ่มทุนจะทำให้สัดส่วนการลงทุนเปลี่ยนแปลงเป็นดังนี้

บริษัท	มูลค่าเงินลงทุน	ร้อยละ
บริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (“AYCAL”)	USD 7,050,000	78.33
บริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด (“AYCAP”)	USD 1,050,000	11.67

- เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2559 บริษัท เมโทร เดชกินี จำกัด (“METRO”) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมของกรุงศรี ได้จดทะเบียนเสร็จการชำระบัญชีต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เรียบร้อยแล้ว ดังนั้น กรุงศรีจึงได้ดำเนินการตัดจำหน่ายเงินลงทุนในหุ้นสามัญของ METRO ที่กรุงศรีถืออยู่ทั้งหมด จำนวน 220 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 22 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด

ปี 2560 : กรุงศรีได้มีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

- เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2560 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 1/2560 มีมติเห็นชอบการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผลของกรุงศรี เป็นดังนี้ “โดยธนาคารจะพิจารณาจ่ายเงินปันผลโดยคำนึงถึงความเพียงพอของเงินกองทุนเป็นลำดับแรก และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริง ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น และเงื่อนไขต่าง ๆ ของกฎหมาย (โดยมีเงื่อนไขเพิ่มเติม)” ทั้งนี้ มีผลตั้งแต่การจ่ายเงินปันผลในครั้งต่อไป สำหรับการจ่ายเงินปันผลครั้งสุดท้ายก่อนการเปลี่ยนแปลงนโยบายดังกล่าว ได้แก่ การจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลในปี 2559

- เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2560 กรุงศรีได้จัดตั้งบริษัทย่อยเพิ่มเติมได้แก่ บริษัท กรุงศรี ฟินโนเวต จำกัด (“KFIN”) ด้วยทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท โดยมีจำนวนหุ้น 20 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ซึ่งกรุงศรีถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100

โดย KFIN ประกอบธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital) ภายใต้ขอบเขตและหลักเกณฑ์การกำกับธุรกิจเงินร่วมลงทุน ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้

- เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2560 KFIN ได้เข้าร่วมลงทุนในบริษัท ฟินโนมีนา จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 13.158 ของจำนวนหุ้นจดทะเบียนและชำระแล้วทั้งหมด คิดเป็นมูลค่าเงินลงทุนจำนวน 70 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology: FinTech) ให้บริการแนะนำการลงทุนแบบออนไลน์

**ปี 2561 : กรุงศรีได้มีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้**

- เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2561 ธนาคารแห่งโตเกียว-มิตซูบิชิ ยูเอฟเจ จำกัด หรือ BTMU ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของกรุงศรี ได้เปลี่ยนชื่อเป็น MUFG Bank, Ltd.

- เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561 KFIN ได้เข้าร่วมลงทุนในบริษัท บาเนีย (ประเทศไทย) จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นจดทะเบียนชำระแล้วทั้งหมด คิดเป็นมูลค่าเงินลงทุนจำนวน 28 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจเทคโนโลยีการให้บริการด้านอสังหาริมทรัพย์

- เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2561 กรุงศรีร่วมกับ MUFG Bank มิตซูบิชิ คอร์ปอเรชั่น และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด สิงคโปร์ นำนวัตกรรม Krungsri Blockchain Interledger มาใช้ในการโอนเงินระหว่างประเทศแบบเรียลไทม์ ระหว่างไทย-สิงคโปร์ ความสำเร็จดังกล่าวช่วยลดต้นทุนและสามารถบริหารสภาพคล่องทางการเงินระหว่างบริษัทในเครือให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเทคโนโลยีโอนเงินระหว่างประเทศแบบเรียลไทม์ นี้ อยู่ภายใต้กรอบการทดสอบนวัตกรรมใหม่ (Regulatory Sandbox) ของธนาคารแห่งประเทศไทย

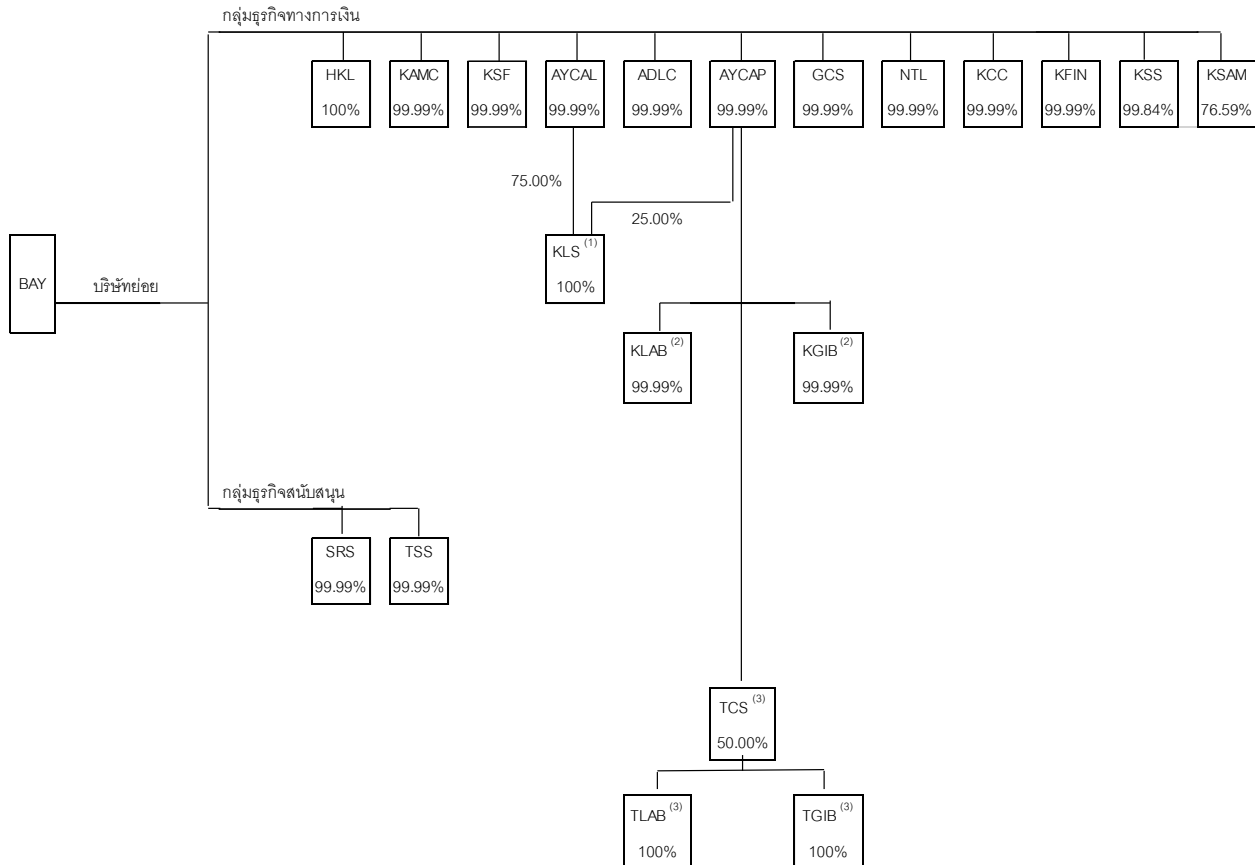
- เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2561 กรุงศรีได้ซื้อหุ้น KLS จาก Unity Company Limited เป็นผลให้สัดส่วนการถือหุ้นใน KLS เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 90 เป็นร้อยละ 100 โดยถือผ่าน AYCAL ร้อยละ 87.04 และ AYCAP ร้อยละ 12.96 และต่อมาเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2561 AYCAP ได้ซื้อหุ้นเพิ่มทุนใน KLS โดยภายหลังการซื้อหุ้นเพิ่มทุนในครั้งนี้ กรุงศรีถือหุ้นใน KLS ร้อยละ 100 ผ่าน AYCAL ร้อยละ 75 และ AYCAP ร้อยละ 25

- เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2561 KFIN ได้เข้าร่วมลงทุนในกองทุน SBI AI & Blockchain Fund ของ SBI Holdings ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของโลก สัญชาติญี่ปุ่น เพื่อค้นหาสตาร์ทอัพแถวหน้าของโลกด้าน Artificial Intelligence และเทคโนโลยี Blockchain มาร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของกรุงศรี

- เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2561 กรุงศรีได้ตกลงขายหุ้นสามัญของบริษัท เงินติดล้อ จำกัด (“NTL”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่กรุงศรีถือหุ้นร้อยละ 100 โดยขายหุ้นจำนวนร้อยละ 50 ให้กับบริษัท Siam Asia Credit Access PTE LTD ซึ่งเป็นบริษัทที่มีผู้ถือหุ้น (ultimate shareholders) เป็นกลุ่มนักลงทุนที่นำโดยกองทุน CVC Capital Partners Asia Fund IV และบริษัท Equity Partners Limited โดยธุรกรรมดังกล่าวจะมีผลเมื่อเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ตกลงไว้ได้กระทำเสร็จสิ้น รวมถึงการดำเนินการตามขั้นตอนงานกำกับดูแลกำหนดแล้ว

## โครงสร้างการถือหุ้นและการดำเนินงานของบริษัทในเครือ

### โครงสร้างการถือหุ้น



HKL = หัตถา กักสิกร ลิมิเตด

KAMC = บจก. บริหารสินทรัพย์กรุงศรีอยุธยา

KSF = บจก. กรุงศรี แฟกเตอรี

AYCAL = บมจ. อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีสซิ่ง

ADLC = บจก. อยุธยา ดีเวลลอปเม้นท์ ลีสซิ่ง

AYCAP = บจก. อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิส

GCS = บจก. เจเนอรัล คาร์ดิ เซอร์วิส

NTL = บจก. เงินติดล้อ

KCC = บจก. บัตรกรุงศรีอยุธยา

KFIN = บจก. กรุงศรี ฟินโนเวต

KSS = บมจ. หลักทรัพย์ กรุงศรี

KSAM = บลจ. กรุงศรี

KLS = บจก. กรุงศรี บริการเช่าสินเชื่

SRS = บจก. รักษาความปลอดภัย

สยามเรียลตี้แอนด์เซอร์วิส

TSS = บมจ. โทเทิล เซอร์วิส โซลูชั่นส์

KLAB = บจก. กรุงศรี โลฟ แอสซิวรันส์ โบรกเกอร์

KGIB = บจก. กรุงศรี เจเนอรัล อินซัวรันส์ โบรกเกอร์

TCS = บจก. เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิส

TLAB = บจก. เทสโก้ โลฟ แอสซิวรันส์ โบรกเกอร์

TGIB = บจก. เทสโก้ เจเนอรัล อินซัวรันส์ โบรกเกอร์

หมายเหตุ : (1) KLS เป็นบริษัทย่อยของกรุงศรี โดยกรุงศรีถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 100 ผ่าน AYCAL ร้อยละ 75 และ AYCAP ร้อยละ 25

(2) KLAB และ KGIB เป็นบริษัทย่อยของกรุงศรี โดยกรุงศรีถือหุ้นทางอ้อมในแต่ละบริษัทร้อยละ 99.99 ผ่าน AYCAP

(3) TCS, TLAB และ TGIB เป็นการร่วมค้าของกรุงศรี โดยกรุงศรีถือหุ้นทางอ้อมในแต่ละบริษัทร้อยละ 50 ผ่าน AYCAP

## การถือหุ้นและการดำเนินงานของบริษัทในเครือ

กรุงศรีถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม ในบริษัทย่อยจำนวน 17 บริษัท และการร่วมค้าจำนวน 3 บริษัท ซึ่งเป็นไปตาม  
 นิยามในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีดังต่อไปนี้

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระแล้ว (ล้านบาท)	การถือหุ้น ของกรุงศรี (ร้อยละ)
<b>บริษัทย่อย</b>				
<b>กลุ่มธุรกิจทางการเงิน</b>				
1. หัตถา กักสิกร ลิมิเตด	สถาบันไมโครไฟแนนซ์ที่สามารถระดม เงินฝากได้	2,535.8	2,535.8	100.00
2. บจก. บริหารสินทรัพย์ กรุงศรีอยุธยา	รับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้และสินเชื่อด้วยคุณภาพของ สถาบันการเงินเพื่อนำมาบริหาร โดยการ เจรจาเพื่อแก้ไขหนี้ และ/หรือเข้าซื้อ หลักประกัน รวมทั้งการดูแลรักษา สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อให้อยู่ ในสภาพพร้อมขายและจำหน่ายต่อไป	2,700.0	2,700.0	99.99
3. บจก. กรุงศรี แฟ็กเตอริง	แฟ็กเตอริง	300.0	300.0	99.99
4. บจก. อยุธยา ดีเวลลอป मेंท์ ลีสซิง	ลีสซิงและเช่าซื้อ	1,235.0	1,235.0	99.99
5. บมจ. อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส	สินเชื่อเช่าซื้อรถจักรยานยนต์และสินเชื่อ เพิ่มเติมสำหรับลูกค้าปัจจุบัน (Top up Loans) และสินเชื่อสินค้าคงคลังเพื่อผู้ จำหน่ายรถยนต์	28,845.0	25,545.0	99.99
6. บจก. เจเนอรัล คาร์ดี เซอร์วิสเซส	บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล	2,458.0	2,458.0	99.99
7. บจก. อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเซส	บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล	5,925.0	5,925.0	99.99
8. บจก. เงินดีดลัธ	ให้บริการสินเชื่อโดยใช้ทะเบียนรถเป็น หลักประกัน ในรูปแบบของสัญญาเช่าซื้อ และสัญญาเงินกู้แบบมีหลักประกันแก่ เจ้าของรถทุกประเภท รวมทั้งให้บริการ นายหน้าประกันวินาศภัย	4,990.2	4,990.2	99.99
9. บจก. บัตรกรุงศรีอยุธยา	บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล	5,905.5	5,905.5	99.99
10. บจก. กรุงศรี ฟินโนเวต	ธุรกิจเงินร่วมลงทุน	1,000.0	700.0	99.99

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	ทุนชำระแล้ว (ล้านบาท)	การถือหุ้น ของกรุงศรี (ร้อยละ)
11. บมจ. หลักทรัพย์ กรุงศรี	ธุรกิจหลักทรัพย์	1,350.0	1,350.0	99.84
12. บลจ. กรุงศรี	หลักทรัพย์ประเภทจัดการกองทุน	350.0	350.0	76.59
13. บจก. กรุงศรี บริการเช่า สินเชื่ <sup>1/</sup>	ลีสซิ่ง/เช่าซื้อ/สินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระ สินค้า	331.1	331.1	100.00
<b>กลุ่มธุรกิจสนับสนุน</b>				
14. บจก. รักษาความปลอดภัย สยามเรียลตี้ แอนด์เซอร์วิส	ให้บริการรถยนต์เช่าและบริการด้าน บุคลากรแก่กรุงศรีและบริษัทในเครือ	100.0	100.0	99.99
15. บมจ. เทลเทล เซอร์วิสเชส โซลูชันส์	ให้บริการเรียกเก็บชำระหนี้คืน	401.5	401.5	99.99
16. บจก. กรุงศรี ไลฟ์ แอสซัวร์นส์ โบรกเกอร์ <sup>2/</sup>	นายหน้าประกันชีวิต	92.0	92.0	99.99
17. บจก. กรุงศรี เจเนอรัล อินซัวร์นส์ โบรกเกอร์ <sup>2/</sup>	นายหน้าประกันวินาศภัย	92.0	92.0	99.99
<b>การร่วมค้า</b>				
18. บจก. เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส	บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล	2,080.0	2,080.0	50.0
19. บจก. เทสโก้ ไลฟ์ แอสซัวร์นส์ โบรกเกอร์ <sup>3/</sup>	นายหน้าประกันชีวิตให้แก่ลูกค้าของ บจก. เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส และลูกค้าของ ห้างเทสโก้ โลตัส	12.0	12.0	50.0
20. บจก. เทสโก้ เจเนอรัล อินซัวร์นส์ โบรกเกอร์ <sup>3/</sup>	นายหน้าประกันวินาศภัยให้แก่ลูกค้า ของห้างเทสโก้ โลตัส	107.0	107.0	50.0

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> เป็นบริษัทย่อยของกรุงศรี โดยกรุงศรีถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 100 ผ่าน บมจ. ออยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส

ร้อยละ 75 และ บจก. ออยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส ร้อยละ 25

<sup>2/</sup> เป็นบริษัทย่อยของกรุงศรี โดยกรุงศรีถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 99.99 ผ่าน บจก. ออยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส

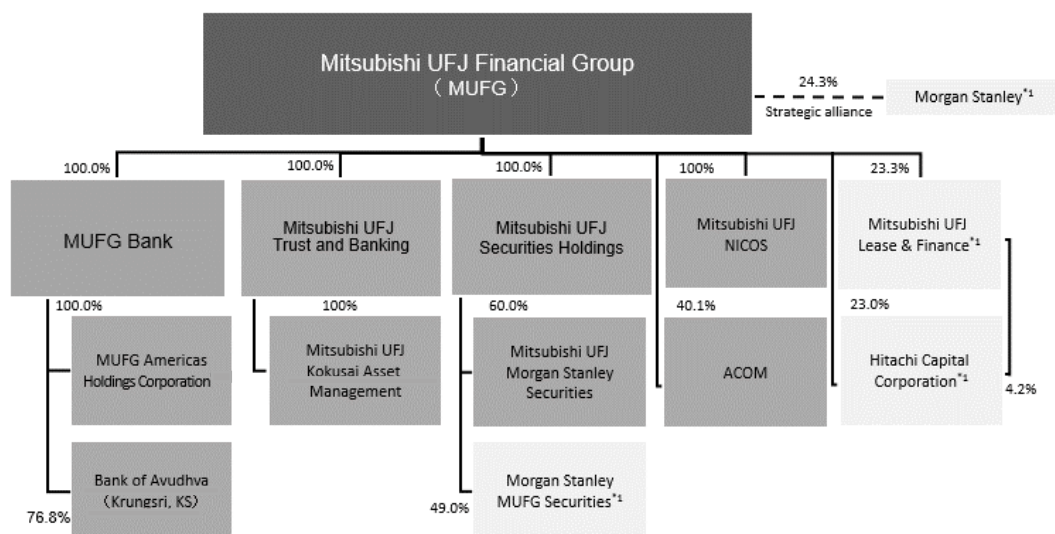
<sup>3/</sup> เป็นบริษัทย่อยของ บจก. เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส

## ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 ธนาคารแห่งโตเกียว-มิทซูบิชิ ยูเอฟเจ จำกัด (“BTMU”) ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนชื่อ MUFG Bank, Ltd. ได้แจ้งว่า BTMU ได้ลงนามในสัญญาซื้อขายหุ้น (Share Tender Agreement) กับ GE Capital International Holdings Corporation (“GECIH”) เพื่อซื้อหุ้นสามัญของกรุงศรีที่ GECIH ถืออยู่ โดยภายใต้ข้อตกลงของสัญญาดังกล่าว BTMU ทำข้อเสนอซื้อหุ้นสามัญทั้งหมดของกรุงศรีโดยสมัครใจ (Voluntary Tender Offer: VTO) และ GECIH ขายหุ้นสามัญของกรุงศรีที่ถืออยู่ทั้งหมดร้อยละ 25.33 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดให้แก่ BTMU ซึ่งตามข้อตกลงดังกล่าวข้างต้น กรุงศรีได้เข้าทำสัญญาซื้อขายกิจการ (Branch Purchase Agreement) กับ BTMU ในเดือนกันยายน 2556 โดยกรุงศรีรับโอนกิจการของ BTMU สาขากรุงเทพฯ และจะดำเนินการควบรวมกิจการของกรุงศรีและ BTMU สาขากรุงเทพฯ ภายใน 1 ปีนับแต่วันที่ BTMU เข้าถือหุ้นของกรุงศรีจากการทำ VTO ทั้งนี้ ภายหลังจากที่กระบวนการ VTO ได้เสร็จสิ้นลงไปปลายเดือนธันวาคม 2556 BTMU ได้เข้าเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของกรุงศรี (Strategic Shareholder) แทน GECIH โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 BTMU ถือหุ้นของกรุงศรีคิดเป็นร้อยละ 76.88 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด รายละเอียดเป็นไปตามข้อมูลที่เปิดเผยไว้ในหัวข้อ “การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา”

การดำเนินการในครั้งนี้เป็นความร่วมมือความแข็งแกร่งของทั้งกรุงศรีและ BTMU เพื่อเสริมสร้างสถานะของกรุงศรีในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทยให้มีความโดดเด่น โดย BTMU เป็นสถาบันการเงินระดับโลก ซึ่งมีธุรกิจในการซื้อขายครอบคลุมกว่า 50 ประเทศทั่วโลก นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกันยังช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกรุงศรีในฐานะผู้นำด้านธุรกิจธนาคารรายย่อยในประเทศไทยและภูมิภาค โดยสามารถเข้าถึงฐานลูกค้าในจำนวนเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ขนาดของพอร์ตสินเชื่อกู้ยืมขนาดใหญ่และ SME ขยายตัวและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยและเขตภูมิภาคอาเซียน

หมายเหตุ: BTMU ได้เปลี่ยนชื่อเป็น MUFG Bank, Ltd. เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2561



\*1 Equity method affiliates

Note: All percentage figures stand for voting rights at end March 2018

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้กรุงศรีและบริษัทในเครือ

ผลการดำเนินธุรกิจในปี 2561 กรุงศรีและบริษัทในเครือมีรายได้ดอกเบี้ย และรายได้ที่มีไข่ออกเบี้ย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 71.84 และ 28.16 ตามลำดับ โดยมีรายได้จากเงินให้สินเชื่อคิดเป็นสัดส่วนสูงสุดร้อยละ 46.49 ของรายได้รวม โดยมีรายละเอียดดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้	2561		2560		2559	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
<b>รายได้ดอกเบี้ย</b>						
เงินให้สินเชื่อ	69,337	46.49	61,095	45.73	56,483	46.53
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	6,213	4.17	3,425	2.56	2,833	2.33
การให้เช่าซื้อและสัญญาเช่าทางการเงิน	29,727	19.93	28,209	21.11	24,322	20.03
เงินลงทุนและธุรกรรมเพื่อค้า	28	0.02	81	0.06	139	0.12
เงินลงทุนในตราสารหนี้	1,827	1.23	2,188	1.64	2,148	1.77
<b>รวมรายได้ดอกเบี้ย</b>	<b>107,132</b>	<b>71.84</b>	<b>94,998</b>	<b>71.10</b>	<b>85,925</b>	<b>70.78</b>
<b>รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ</b>						
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	28,999	19.44	26,341	19.71	24,142	19.88
กำไรจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรต						
เงินตราต่างประเทศ	4,736	3.18	4,233	3.17	3,905	3.22
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	374	0.25	896	0.67	599	0.49
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตาม						
วิธีส่วนได้เสีย	391	0.26	302	0.23	348	0.29
รายได้เงินปันผล	202	0.14	195	0.15	161	0.13
หนี้สูญรับคืน	5,995	4.02	5,161	3.86	4,711	3.88
รายได้อื่น	1,305	0.87	1,483	1.11	1,611	1.33
<b>รวมรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ</b>	<b>42,002</b>	<b>28.16</b>	<b>38,611</b>	<b>28.90</b>	<b>35,477</b>	<b>29.22</b>
<b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>	<b>149,134</b>	<b>100.00</b>	<b>133,609</b>	<b>100.00</b>	<b>121,402</b>	<b>100.00</b>

**กรุงศรีและบริษัทในเครือ**

(หน่วย : ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้	2561		2560		2559	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
<b>1. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)<sup>1/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	74,597	71.53	64,955	72.99	59,792	69.75
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	29,689	28.47	24,035	27.01	25,930	30.25
รวม	104,286	100.00	88,990	100.00	85,722	100.00
<b>2. บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงศรีอยุธยา จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	65	18.26	145	32.58	103	22.69
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	291	81.74	300	67.42	351	77.31
รวม	356	100.00	445	100.00	454	100.00
<b>3. บริษัท อยุธยา ดีเวลลอปเม้นท์ ลีสซิ่ง จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	344	69.49	327	68.70	281	86.73
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	151	30.51	149	31.30	43	13.27
รวม	495	100.00	476	100.00	324	100.00
<b>4. บริษัท กรุงศรี แฟ็กเตอริง จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	1	100.00	1	100.00	2	66.67
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	-	-	-	-	1	33.33
รวม	1	100.0	1	100.00	3	100.00
<b>5. บริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน)</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	6,878	66.60	7,956	69.81	9,414	71.94
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	3,449	33.40	3,441	30.19	3,672	28.06
รวม	10,327	100.00	11,397	100.00	13,086	100.00
<b>6. บริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	11,077	60.43	10,238	64.79	8,895	64.99
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	7,254	39.57	5,565	35.21	4,792	35.01
รวม	18,331	100.00	15,803	100.00	13,687	100.00
<b>7. บริษัท เจเนอรัล คาร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	1,594	49.61	1,608	50.34	2,273	59.64
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	1,619	50.39	1,586	49.66	1,538	40.36
รวม	3,213	100.00	3,194	100.00	3,811	100.00
<b>8. บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	4,356	49.32	4,521	51.86	4,575	55.03
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	4,477	50.68	4,197	48.14	3,739	44.97
รวม	8,833	100.00	8,718	100.00	8,314	100.00

(หน่วย : ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้	2561		2560		2559	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
<b>9. บริษัทหลักทรัพย์ กรุงศรี จำกัด (มหาชน)</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	70	10.57	61	9.76	53	8.91
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	592	89.43	564	90.24	542	91.09
รวม	662	100.00	625	100.00	595	100.00
<b>10. บริษัท รักษาความปลอดภัย สยามเรียลตี้แอนด์เซอร์วิส จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	625	100.00	619	100.00	595	100.00
รวม	625	100.00	619	100.00	595	100.00
<b>11. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงศรี จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	65	1.55	38	1.02	24	0.82
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	4,116	98.45	3,670	98.98	2,887	99.18
รวม	4,181	100.00	3,708	100.00	2,911	100.00
<b>12. บริษัท โทเทิล เซอร์วิสเชส โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน)</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	21	1.76	20	1.63	19	1.49
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	1,171	98.24	1,208	98.37	1,253	98.51
รวม	1,192	100.00	1,228	100.00	1,272	100.00
<b>13. บริษัท เงินติดล้อ จำกัด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	6,377	80.94	4,890	80.65	3,827	80.20
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	1,502	19.06	1,173	19.35	945	19.80
รวม	7,879	100.00	6,063	100.00	4,772	100.00
<b>14. บริษัท กรุงศรี เจเนอรัล อินชัวรันส์ โบรกเกอร์ จำกัด<sup>2/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	5	1.08	14	3.07	13	2.59
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	458	98.92	442	96.93	488	97.41
รวม	463	100.00	456	100.00	501	100.00
<b>15. บริษัท กรุงศรี ไลฟ์ แอสชัวรันส์ โบรกเกอร์ จำกัด<sup>2/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	4	1.12	11	3.12	10	2.75
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	352	98.88	342	96.88	354	97.25
รวม	356	100.00	353	100.00	364	100.00
<b>16. บริษัท เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด<sup>3/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	2,037	49.85	2,076	51.96	2,158	53.78
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	2,049	50.15	1,919	48.04	1,855	46.22
รวม	4,086	100.00	3,995	100.00	4,013	100.00

(หน่วย : ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้	2561		2560		2559	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
<b>17. บริษัท เทสโก้ เจเนอรัล อินชัวร์นซ์ โบรคเกอร์ จำกัด<sup>4/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	4	0.63	4	0.88	4	0.92
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	632	99.37	450	99.12	431	99.08
รวม	636	100.00	454	100.00	435	100.00
<b>18. บริษัท เทสโก้ โลฟ แอสชัวร์นซ์ โบรคเกอร์ จำกัด<sup>4/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	1	2.86	1	3.45	1	3.70
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	34	97.14	28	96.55	26	96.30
รวม	35	100.00	29	100.00	27	100.00
<b>19. บริษัท กรุงศรี บริการเช่าสินเชือ จำกัด<sup>5/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	752	95.92	434	96.44	131	87.33
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	32	4.08	16	3.56	19	12.67
รวม	784	100.00	450	100.00	150	100.00
<b>20. หัตถา กักสิกร ลิมิเต็ด</b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	3,652	96.59	3,197	98.13	901	96.88
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	129	3.41	61	1.87	29	3.12
รวม	3,781	100.00	3,258	100.00	930	100.00
<b>21. บริษัท กรุงศรี ฟินโนเวต จำกัด<sup>6/</sup></b>						
รวมรายได้ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
รวมรายได้ที่มีโชดดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
รวม	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ: ปี 2561 เป็นข้อมูลงบการเงินที่ยังไม่ได้ตรวจสอบ

<sup>1/</sup> รายได้จากงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นรวมของกรุงศรี

<sup>2/</sup> โดยการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท ออยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด ร้อยละ 100

<sup>3/</sup> โดยการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท ออยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด ร้อยละ 50

<sup>4/</sup> เป็นบริษัทย่อยของบริษัท เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด

<sup>5/</sup> ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 การถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท ออยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 75 และร้อยละ 78 และบริษัท ออยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด ร้อยละ 25 และร้อยละ 12 ตามลำดับ

<sup>6/</sup> กรุงศรีเริ่มลงทุนในวันที่ 27 มีนาคม 2560 และตัวเลขทางการเงินไม่มีนัยสำคัญ

## การประกอบธุรกิจ

### กลุ่มธุรกิจลูกค้าธุรกิจ

ในปี 2561 กลุ่มธุรกิจลูกค้าธุรกิจได้ปรับกลยุทธ์ในการดูแลกลุ่มลูกค้าธุรกิจเพื่อให้ตรงกับลักษณะของธุรกิจและความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าในแต่ละอุตสาหกรรมมากขึ้น สอดคล้องกับกลยุทธ์ “ลูกค้าคือศูนย์กลาง”

พันธกิจของกลุ่มธุรกิจลูกค้าธุรกิจยังคงเน้นการเข้าใจความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงใจมากขึ้น ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการการเงินที่หลากหลายของกรุงศรี รวมถึงการสนับสนุนลูกค้าในการขยายธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ การผสานพลังของกรุงศรีและเครือข่ายระดับโลกของ MUFG ทำให้กรุงศรีสามารถใช้ศักยภาพและจุดแข็งของเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อให้บริการทางการเงิน และบริการด้านอื่น ๆ ในการตอบสนองความต้องการและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาช่วยยกระดับการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บริการและมอบประสบการณ์ดิจิทัลที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

### กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และวาณิชธนกิจ

การผสานความแข็งแกร่งกับ MUFG ทำให้กรุงศรีสามารถใช้ศักยภาพและจุดแข็งของเครือข่ายทางธุรกิจในการให้บริการทางการเงินระดับโลกให้แก่ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า อาทิ การขยายธุรกิจไปต่างประเทศ กิจการร่วมค้า จับคู่ธุรกิจให้ลูกค้า และการขยายช่องทางธุรกิจไปยังตลาดใหม่ ๆ ในปี 2561 กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และวาณิชธนกิจมีความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- สินเชื่อ และเงินทุนหมุนเวียนเติบโตขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เนื่องมาจากความสัมพันธ์ที่ดีและยาวนานกับลูกค้า
- นำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาใช้อำนวยความสะดวกในระบบซัพพลายเชนของไทยเป็นครั้งแรก เพิ่มความรวดเร็วโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในการทำธุรกรรมระหว่างคู่ค้าในระบบซัพพลายเชน อีกทั้งช่วยให้ผู้ประกอบการ SME รายย่อยซึ่งเป็นปลายน้ำของธุรกิจสามารถเข้าถึงสินเชื่อได้ง่ายขึ้น โดยกรุงศรีได้รับความไว้วางใจจากบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) พันธมิตรที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันมาอย่างยาวนาน นำร่องทดสอบใช้ระบบ Krungsri Supply Chain on Blockchain ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้ธุรกิจของปูนซีเมนต์นครหลวงมีความคล่องตัวมากขึ้น แต่ยังสนับสนุนให้คู่ค้าในระบบซัพพลายเชนได้รับความสะดวกในการทำธุรกรรมระหว่างกัน นอกจากนี้ ยังได้รับความไว้วางใจจาก ธุรกิจก๊าซหุงต้ม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ในการพัฒนาโซลูชันการทำธุรกรรมการซื้อขายสำหรับธุรกิจ Krungsri Cashless Chain ให้กับธุรกิจก๊าซหุงต้ม ปตท. ซึ่งนับเป็นครั้งแรกสำหรับโซลูชันการทำธุรกรรมแบบไร้เงินสดระหว่างผู้ประกอบการ (Business to Business: B2B) ทั้งวงจรธุรกิจทำให้เกิดสังคมไร้เงินสดในภาคธุรกิจคู่ค้าอย่างแท้จริง
- ด้วยความร่วมมือระหว่างกรุงศรีและ MUFG ส่งผลให้ MUFG ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้รับประกันการจัดการเงินกู้และบรรลุนำออกกลางทางการเงินของบริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) หรือ เอ็กโก กรุ๊ป จำนวน 210 ล้านเหรียญออสเตรเลีย ในเดือนมิถุนายน 2561 สำหรับการรีไฟแนนซ์เงินกู้เดิมของโรงไฟฟ้าพลังงานลม Boco Rock Wind Farm ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ MUFG ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้รับประกันการจัดการเงินกู้ให้กับเอ็กโก กรุ๊ป ในต่างประเทศเป็นครั้งแรก
- กรุงศรีได้เป็นผู้จัดการจำหน่ายร่วม (Joint Lead Arranger) ในการออกหุ้นกู้เพื่อรีไฟแนนซ์ของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) (ไทยเบฟ) จำนวน 50,000 ล้านบาท ในเดือนมีนาคม 2561 เพื่อรีไฟแนนซ์เงินกู้ของไทยเบฟที่ใช้ในการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในช่วงปลายปี 2560 และการออกหุ้นกู้จำนวน 77,000 ล้านบาท (ซึ่งถือเป็นการออกหุ้นกู้ขนาดใหญ่ที่สุดของบริษัทเอกชน) ในเดือนกันยายน 2561 เพื่อรีไฟแนนซ์เงินกู้ที่กรุงศรีสนับสนุนให้แก่ไทยเบฟ ในปี 2560 สำหรับการลงทุน

เชิงกลยุทธ์ใน Saigon Beer- Alcohol - Beverage Joint Stock Corporation (Sabeco) ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจเบียร์ของประเทศเวียดนาม

### แผนงาน/กลยุทธ์ ในปี 2562

กรุงศรีมุ่งมั่นสร้างความเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยตั้งเป้าหมายเป็น “ธนาคารพันธมิตรที่ลูกค้าให้ความไว้วางใจ” (Trusted Banking Partner) ด้วยโซลูชันทางการเงินแบบครบวงจร ผสานความเชี่ยวชาญของกรุงศรีและเครือข่ายระดับโลกของ MUFG เพื่อสนับสนุนลูกค้าธุรกิจในการขยายธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ กรุงศรียังตั้งเป้าในการนำเสนอโซลูชันทางการเงินแบบครบวงจร (Total Solutions) ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายรวมไปถึงการนำดิจิทัลโซลูชันมาใช้สำหรับลูกค้าธุรกิจและบริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการภายในต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อตอบสนองและครอบคลุมทุกความต้องการลูกค้าให้ดีที่สุด เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารหลักของลูกค้าในการทำธุรกรรม

### กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจ SME

กลุ่มธุรกิจ SME ขนาดกลางและขนาดเล็กของกรุงศรีมีอัตราการเติบโตแม้จะเผชิญกับปัจจัยที่มีความท้าทายหลายด้าน สะท้อนได้จากการเติบโตของสินเชื่อธุรกิจ SME ที่ยังคงเติบโตต่อเนื่องเมื่อเทียบกับภาพรวมตลาด โดยสินเชื่อเพื่อการค้าต่างประเทศเติบโตร้อยละ 2.4 และสินเชื่อซัพพลายเชนเติบโตร้อยละ 17.5 จากปี 2560

การเติบโตของกลุ่มลูกค้าธุรกิจ SME กรุงศรีมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่น (JPC/MNC Banking) และเครือข่าย MUFG เพื่อต่อยอดการให้บริการและขยายฐานลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและธุรกิจสู่เทคโนโลยีดิจิทัล และยุคสังคมไร้เงินสด อีกทั้งให้บริการที่ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของธุรกิจ SME ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีการเงินรูปแบบใหม่ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความคล่องตัวและลดต้นทุน อาทิ

- บริการโอนเงินแบบเรียลไทม์ด้วยเทคโนโลยี Blockchain's Interledger ที่ลดระยะเวลาการโอนเงินระหว่างประเทศจากเดิมเป็นวันเหลือแค่เพียงไม่กี่วินาที
- บริการกรุงศรีมั่งมี และกรุงศรีบิซมั่งมี ผ่านแอปพลิเคชันมือถือสำหรับการชำระค่าสินค้าผ่านคิวอาร์โค้ด (QR Code) เพื่ออำนวยความสะดวกให้สามารถรับเงินโอน และรับชำระเงินค่าสินค้าและบริการจากผู้ชำระเงินได้แบบเรียลไทม์ และสนับสนุนประเทศไทยสู่สังคมไร้เงินสด

นอกจากนี้ ยังได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ในโครงการ RM 4.0 เพื่อช่วยให้กรุงศรีเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้น สามารถบริหารจัดการในการเข้าพบลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และติดตามการดำเนินงานได้ทันที ทุกเวลา

ในเดือนตุลาคม 2561 กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจ SME ได้เปิดตัวบริการ Krungsri SME Empowerment ต่อยอดธุรกิจด้วยพลังความคิดและเครือข่าย บริการที่มุ่งหวังจะช่วยเสริมศักยภาพลูกค้าธุรกิจ SME โดยให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับลูกค้า ในรูปแบบของบริการด้านข้อมูล ความรู้ และเครือข่ายธุรกิจ โดยในปีที่ผ่านมา กรุงศรีได้จัดงานสัมมนาเพื่อให้ความรู้กับลูกค้า SME และกิจกรรมสร้างเครือข่ายธุรกิจต่าง ๆ ดังนี้

- Krungsri Business Talk: Cambodia VS Vietnam ให้ความรู้ผู้ประกอบการไทย สำหรับโอกาสในการขยายธุรกิจไปยังประเทศกัมพูชาและเวียดนาม

- Krungsri Business Talk: Digital First ให้ความรู้ในการทำธุรกิจในยุคดิจิทัล สำหรับลูกค้า SME ในจังหวัด เชียงใหม่ ชลบุรี และขอนแก่น
- Krungsri Business Forum 2018 -Blue Ocean Shift New Approaches in Digital Economy หนึ่งในงานสัมมนาทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการและกลยุทธ์ในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
- Krungsri SME Online Business Matching โครงการเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจ SME ในการขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มเว็บไซต์ของกรุงศรี และความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจของกรุงศรีทั้งในและต่างประเทศ

นอกเหนือจากการให้ความรู้ผ่านกิจกรรมสัมมนาแล้ว กรุงศรีได้มีการจัดทำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำไปวางแผนเสริมศักยภาพผ่านช่องทางอื่น ๆ ให้แก่ลูกค้าธุรกิจ SME ของกรุงศรี โดยได้มีการจัดทำ Krungsri SME Index ซึ่งเป็นการสำรวจความเชื่อมั่นในการทำธุรกิจของผู้ประกอบการ SME ในทุกไตรมาส และจัดส่งข้อมูลให้กับลูกค้าผ่านทางอีเมลเพื่อให้ผู้ประกอบการ SME สามารถนำไปวางแผนการทำธุรกิจต่อไปได้

### แผนงาน/กลยุทธ์ ในปี 2562

- มุ่งเน้นกลยุทธ์ธุรกิจ สู่การเป็น “ธนาคารหลักสำหรับลูกค้าธุรกิจ SME” โดยมอบบริการทางการเงินอย่างครบวงจร บริหารเงินทุนหมุนเวียน บริการธุรกรรมระหว่างประเทศ และซัพพลายเชนโซลูชัน รวมถึงนำเสนอบริการ Krungsri SME Empowerment เพื่อเสริมศักยภาพให้ลูกค้าธุรกิจ SME ด้วยบริการข้อมูล ความรู้ และเครือข่ายธุรกิจ
- รักษาการเติบโตของสินเชื่อกลุ่มลูกค้าธุรกิจ SME ขนาดกลางและขนาดเล็ก
- พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อมอบบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ

### กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่น

ในปี 2561 กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่น (JPC/MNC Banking) ได้ดำเนินงานภายใต้กรอบกลยุทธ์ตามแผนธุรกิจระยะกลางสำหรับช่วงปี 2561-2563 ซึ่งได้แก่ 1) ขยายฐานลูกค้าและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 2) พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ปรึกษาเชิงนวัตกรรม และ 3) ผลานความแข็งแกร่งของเครือข่าย MUFG ทั่วโลก และความเชี่ยวชาญในประเทศของกรุงศรี

นอกจากการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์และบริการหลักในปัจจุบัน ได้แก่ สินเชื่อ เงินรับฝาก เงินตราต่างประเทศ/อนุพันธ์ และการบริหารเงินสด กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นยังริเริ่มการหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อค้นหาศักยภาพทางธุรกิจในอนาคต ได้แก่ การส่งเสริมธุรกิจในพื้นที่โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) การออกแบบบริการธุรกิจแบบเฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าพิเศษ และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่มธุรกิจ เครือข่ายกรุงศรี นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นได้ปรับปรุงประสิทธิภาพและผลิตภาพของบุคลากร รวมทั้งโครงการ JPC/MNC Academy และ Operational Excellence

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ท้าทายและการแข่งขันที่รุนแรง กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในปี 2561 โดยมีอัตราการเติบโตของเงินให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นร้อยละ 19 ในขณะที่ปริมาณเงินรับฝากขยายตัวร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปี 2560

ความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่น ยังรวมถึงการได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เป็นบริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด (Qualified Company) ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเป็นบริษัทญี่ปุ่นรายแรกที่ได้รับการอนุมัติเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกรรมเงินตราต่างประเทศกับธนาคารพาณิชย์ได้โดยไม่ต้องแสดงเอกสารประกอบการทำธุรกรรม ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทั้งลูกค้าและกรุงศรี นอกจากนี้ กรุงศรียังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นธนาคารเพียงหนึ่งเดียวที่ดูแลธุรกรรมเงินตราต่างประเทศของกลุ่มบริษัทปิโตรเลียมแบบครบวงจรรายใหญ่ และประสบความสำเร็จในการสนับสนุนกลุ่มบริษัทดังกล่าวให้เป็นบริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด (Qualified Company) ของธนาคารแห่งประเทศไทยเช่นกัน นับว่าเป็นการตอกย้ำปณิธานของกลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นที่จะเป็นธนาคารอันดับหนึ่งในใจสำหรับลูกค้าบริษัทข้ามชาติ

กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นเล็งเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีทางดิจิทัลและนวัตกรรมต่อสังคมไทย โดยได้นำเสนอบริการจับคู่ธุรกิจ นำผู้ประกอบการธุรกิจด้านดิจิทัลเข้ามาร่วมงานจับคู่ธุรกิจ ซึ่งสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ให้แก่บริษัทไทยจำนวนมาก ทั้งนี้ กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นได้นำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวโน้มของธุรกิจดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสนับสนุนนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ โดยส่งเสริมให้ลูกค้าบริษัทญี่ปุ่น อาทิ ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรถยนต์ เข้าร่วมโครงการรับชำระเงินผ่าน QR Code เพื่อลดภาระในการถือครองเงินสดที่ร้านค้า ด้วยความมุ่งมั่นที่จะช่วยนำพาประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมไร้เงินสดในอนาคต

### แผนงาน/กลยุทธ์ ในปี 2562

กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นมุ่งมั่นที่จะสานต่อปณิธานที่จะเพิ่มความแข็งแกร่งของการเป็นผู้นำอันดับ 1 ในตลาดธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่น และเป็นธนาคารที่หนึ่งในใจสำหรับลูกค้าบริษัทข้ามชาติ ในปี 2562 กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นพิจารณาปรับปรุงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อขยายส่วนแบ่งทางการตลาด เสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การเพิ่มกำไรธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนความเชี่ยวชาญของ MUFG เพื่อการพัฒนาตลาดการเงินของประเทศไทยโดยรวม

ด้วยส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้าบริษัทญี่ปุ่นรายใหญ่ในประเทศไทย กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นหมายมั่นที่จะเดินหน้าสร้างโอกาสทางธุรกิจร่วมกันกับกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ในกรุงศรีและ MUFG นอกจากนี้ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการลงทุนจากต่างประเทศในประเทศไทย กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นมุ่งมั่นที่จะหาโอกาสในการสนับสนุนธุรกิจในการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก และนิคมอุตสาหกรรมหลักอื่น ๆ ในฐานะการเป็นศูนย์กลางทางภูมิภาคของทั้งกรุงศรีและ MUFG

นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นจะสานต่อแผนงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตภาพของการดำเนินธุรกิจภายใต้ JPC/MNC Academy และ Operational Excellence โดยมุ่งหวังที่จะริเริ่มการใช้แพลตฟอร์มการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อาทิ ระบบกระบวนการทำงานอัตโนมัติโดยใช้หุ่นยนต์ (Robotic Process Automation: RPA) นอกจากนี้ JPC/MNC Academy จะมีการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้เฉพาะเพื่อพัฒนาบุคลากรของกลุ่มธุรกิจธนกิจพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่นภายใต้ความร่วมมือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลและความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยธุรกิจอื่น ๆ

**กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์**

ในช่วงเริ่มต้นแผนธุรกิจระยะกลางฉบับที่สอง (2561-2563) ในปีนี้ กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์ มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าบริหารเงินตราต่างประเทศในระยะยาวซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน จากความร่วมมือภายในกรุงศรีและบริษัทในเครือ MUFG ส่งผลให้ปริมาณธุรกรรมและกำไรของธุรกิจบริหารเงินตราต่างประเทศในแต่ละกลุ่มลูกค้าโดยส่วนใหญ่มีการเติบโตที่แข็งแกร่งเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ในขณะที่การค้าและการลงทุนระหว่างคู่ค้าตลาดเกิดใหม่ในภูมิภาคเจริญเติบโตเพิ่มขึ้น กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์ได้ขยายผลิตภัณฑ์ป้องกันความเสี่ยงในสกุลเงินใหม่ ๆ ที่ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในการป้องกันความเสี่ยงสำหรับสกุลเงินที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น

นอกจากนี้ ตั้งแต่ปี 2560 กรุงศรีได้รับการแต่งตั้งเป็นธนาคารเพื่อสนับสนุนกลไกการชำระเงิน (Authorized Cross Currency Dealer: ACCD) ระหว่างเงินสกุลริงกิต (MYR) และสกุลเงินบาท (THB) และระหว่างรูเปียอินโดนีเซีย (IDR) และสกุลเงินบาท (THB) ภายใต้กรอบการชำระเงินสกุลเงินท้องถิ่น (Local Currencies Settlement Framework: LCSF) ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ได้อำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินท้องถิ่นที่เกิดขึ้นจากการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในกลุ่มผลิตภัณฑ์การลงทุน กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์ได้ออกโครงการหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงระยะสั้น ประเภทที่มีการชำระคืนเงินต้นเป็นสกุลเงินบาทหรือสกุลเงินต่างประเทศ (Dual Currency Note) สำหรับผู้ลงทุนสถาบัน หรือผู้ลงทุนรายใหญ่ (High Net Worth) นิติบุคคลที่ต้องการหาผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยน โดยหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงนี้จะให้อัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากทั่วไป เพื่อแลกกับสิทธิ์ที่กรุงศรีสามารถเลือกชำระคืนเงินต้นในสกุลเงินบาท หรือสกุลเงินต่างประเทศ

การใช้ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์และเครือข่ายระดับโลกของ MUFG ทำให้กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์สามารถนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Solution) อย่างเต็มรูปแบบ และมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายในหลากหลายด้าน อาทิ สินเชื่อโครงการ (Project Finance) การระดมทุนเพื่อการควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition Financing) และสินเชื่อลีสซิ่ง (Lease Finance) เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มงานยังมีส่วนร่วมในการนำเสนอธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนในระหว่างการทำงานร่วมกับฝ่ายธุรกิจหลักทรัพยากรศาสตร์นี้ และ MUFG Securities ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จครั้งยิ่งใหญ่ของกลุ่ม MUFG ในการทำธุรกรรมบริหารการจัดการหนี้สินด้วยการจัดจำหน่ายหุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐในตลาดต่างประเทศให้แก่บริษัทไทย

เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกรรมผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือเพิ่มมากขึ้น ภายใต้การพัฒนาโครงการของฝ่ายดิจิทัลและนวัตกรรมของกรุงศรี คอนซูมเมอร์ กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์ได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมระบบดิจิทัลของกรุงศรี อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพของแพลตฟอร์ม Krungsri Biz Online (KBOL) และการพัฒนาระบบชำระเงินข้ามพรมแดนผ่าน QR Code ซึ่งจะนำร่องอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวที่เดินทางไปประเทศญี่ปุ่น

ในปี 2561 ตลาดการเงินมีความผันผวนมากขึ้นควบคู่กับปัจจัยเสี่ยงที่หลากหลาย ในขณะที่ลูกค้ามีความต้องการบทวิเคราะห์ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ทีมวิจัยและวิเคราะห์ตลาดการเงินของกลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์ได้ให้บริการลูกค้าในทุกกลุ่มธุรกิจ ด้วยข้อมูลบทวิเคราะห์เชิงลึกที่สะท้อนมุมมองตลาดการเงินในประเทศ และทั่วโลกของกรุงศรีและ MUFG ทีมงานได้รับเสียงตอบรับเป็นอย่างดี และเป็นที่รู้จักในวงกว้างด้วยบทวิเคราะห์ผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ อาทิ การสัมภาษณ์สดใน

รายการโทรทัศน์ บทวิเคราะห์ในสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ นอกเหนือจากการให้บริการข้อมูลพร้อมบทวิเคราะห์และการจัดสัมมนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

ในปี 2562 กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์จะยังคงมุ่งมั่นปฏิบัติตามพันธสัญญาของเราที่จะเป็น “Total Solution Bank” ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม ครบวงจร พร้อมเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการในธุรกิจหลักทรัพย์ด้วยการใช้ความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์ของ MUFG และเครือข่ายทั่วโลกในการจัดหาผลิตภัณฑ์การลงทุนที่น่าสนใจยิ่งขึ้น รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ยของธนาคารผ่านสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของอัตราดอกเบี้ยระยะสั้นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ และพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐ (Euro Dollar and US Treasury Futures) นอกจากนี้ กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์จะยังคงดำเนินการยกระดับระบบปฏิบัติการดิจิทัล และสารสนเทศสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์ เพื่อมุ่งเสริมสร้างประสบการณ์อันดีให้แก่ลูกค้าของกรุงศรีเป็นสำคัญ

## กรุงศรี ออโต้

### ภาวะตลาดสินเชื่อยานยนต์ และกลยุทธ์ธุรกิจกรุงศรี ออโต้

ธุรกิจสินเชื่อยานยนต์มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ด้วยแรงขับเคลื่อนจากอุปสงค์ภายในประเทศ และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้น โดยมีการเติบโตในปี 2561 ที่ร้อยละ 12 ส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในด้านแคมเปญการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างไรก็ตาม กรุงศรี ออโต้ ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจสินเชื่อยานยนต์ครบวงจร พร้อมพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล โดยในปีที่ผ่านมา กรุงศรี ออโต้ ยังคงเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ผ่านผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในทุกผลิตภัณฑ์ ด้วยยอดสินเชื่อรวมอยู่ที่ 368 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 14 จากปีก่อนหน้า โดยมียอดสินเชื่อใหม่ 193 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 16 จากปีก่อนหน้า ครองส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 26.7

ในปี 2561 กรุงศรี ออโต้ เดินหน้าต่อยอดความสำเร็จ และสานต่อความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมสินเชื่อยานยนต์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digitization) การสร้างความผูกพันกับลูกค้าผ่านบริการและช่องทางต่าง ๆ (Customer Engagement) และการเสริมสร้างศักยภาพพนักงาน (Empowering People) เพื่อให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ กรุงศรี ออโต้ ยังรักษาตำแหน่งผู้นำตลาดสินเชื่อยานยนต์ครบวงจร ด้วยการยกระดับบริการผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ไร้รอยต่อ ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์ในทุกช่องทาง อาทิ เปิดตัวบริการ Chat Commerce บนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียผ่าน LINE Official Account ของกรุงศรี ออโต้ แอปให้คำปรึกษาและไขข้อข้องใจเรื่องสินเชื่อยานยนต์แบบตัวต่อตัวกับลูกค้า และการปรับโฉมผลิตภัณฑ์ “คาร์ ฟอร์ แคช” รุกเจาะกลุ่ม Gen-Y รับผู้ประกอบการยุคดิจิทัล ด้วยแคมเปญการตลาดออนไลน์ที่เจาะลึกตรงใจลูกค้ากลุ่มนี้ ส่งผลให้ยอดสินเชื่อใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์เติบโตอย่างแข็งแกร่ง โดยในปี 2561 กรุงศรี ออโต้ มียอดสินเชื่อใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์ทั้งสิ้น 2,336 ล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 77 จากปีก่อนหน้า

### นวัตกรรมดิจิทัลสู่ประสบการณ์ที่เหนือกว่า

ปี 2561 นับเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานรูปแบบใหม่ของกรุงศรี ออโต้ ที่ “ฉับไวไร้รอยต่อ (Agility)” ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และให้บริการลูกค้าด้วยวิธีการทำงานแบบใหม่ กรุงศรี ออโต้ ได้สร้างนวัตกรรมบนแพลตฟอร์มดิจิทัล “กรุงศรี ออโต้ พร้อมสตาร์ท” วงเงินพร้อมซื้อ ที่ช่วยให้ลูกค้ารู้วงเงินประเมินสินเชื่อเบื้องต้นเพื่อเพิ่มความมั่นใจก่อนเลือกซื้อรถเป็นครั้งแรกในธุรกิจสินเชื่อ

ยานยนต์ ครอบคลุมทั้งรถใหม่ รถมือสอง หรือรถจักรยานยนต์ทุกประเภท รวมถึงมีที่ปรึกษาพร้อมสตาร์ทคอยให้คำแนะนำ ส่งผลให้ลูกค้าสามารถวางแผนการเงินเพื่อซื้อรถได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ทั้งนี้ กรุงศรี ออโต้ ยังมีแผนจะพัฒนาการให้บริการสินเชื่อ ยานยนต์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Lending) อย่างเต็มรูปแบบ โดยที่ลูกค้าสามารถสมัครสินเชื่อ ทราบผลการอนุมัติ ข้าราชการและติดต่อสอบถามด้านต่าง ๆ บนแพลตฟอร์มดิจิทัลได้ตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end)

## กรุงศรี คอนซูมเมอร์

### บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล

กรุงศรี คอนซูมเมอร์ ดำเนินธุรกิจบัตรเครดิต สินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระค่าสินค้า และสินเชื่อส่วนบุคคล รวมถึงธุรกิจ นายหน้าประกันชีวิต และประกันวินาศภัย กลุ่มบัตรเครดิตประกอบด้วย บัตรเครดิตกรุงศรี บัตรเครดิตโฮมโปร บัตรเครดิต เอไอเอ บัตรเครดิตเซ็นทรัลเดย์เวลล์ ชิมเพิลวีซ่าคาร์ด บัตรเครดิตเทสโก้ โลตัส วีซ่า บัตรเครดิตกรุงศรีเฟิร์สช้อยส์วีซ่า แพลทินัม กรุงศรี คอนซูมเมอร์ เป็นผู้ดำเนินธุรกิจสินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระค่าสินค้าและสินเชื่อส่วนบุคคล มีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุด กว่าร้อยละ 16 โดยมีบัตรกรุงศรีเฟิร์สช้อยส์ 2-in-1 (2 บริการในบัตรเดียว) บัตรเซ็นทรัล เดย์เวลล์ เฟิร์สช้อยส์ และบัตรกรุงศรี เฟิร์สช้อยส์แคร์เป็นผลิตภัณฑ์สินเชื่อหลัก

### ผลการดำเนินงานในปี 2561

ด้วยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปี 2561 ที่เกื้อหนุน กรุงศรี คอนซูมเมอร์ สามารถขยายธุรกิจได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำในตลาดไว้ได้ โดยมีลูกค้ารวมทุกผลิตภัณฑ์ที่ 8.97 ล้านบัญชี มียอดใช้จ่าย ทั้งสิ้น 2.85 แสนล้านบาท การเติบโตของสินทรัพย์เพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ในขณะที่สินเชื่อด้วยคุณภาพอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ของอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ กรุงศรี คอนซูมเมอร์ ยังคงรักษาความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง และเป็นผู้ดำเนินหมวด ธุรกิจต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ กลุ่มเซ็นทรัล ผู้นำธุรกิจค้าปลีกของไทย บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ผู้นำ ด้านธุรกิจค้าปลีกสินค้าที่เกี่ยวกับบ้านและที่อยู่อาศัย ห้างสรรพสินค้า สยาม ทาคาชิมายะ ห้างสรรพสินค้าชั้นนำจากประเทศ ญี่ปุ่นที่มาเปิดสาขาในประเทศไทยเป็นครั้งแรก เอไอเอ ประเทศไทย ผู้นำธุรกิจประกันชีวิต เทสโก้ โลตัส ผู้นำธุรกิจไฮเปอร์มาร์เก็ต และพันธมิตรทางการค้าของกรุงศรี เฟิร์สช้อยส์ และสินเชื่อผ่อนชำระ

### ก้าวสู่ยุคดิจิทัลแบงก์กิ้ง

#### พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อลูกค้าคนสำคัญ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กรุงศรี คอนซูมเมอร์ สามารถรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลได้ อย่างยั่งยืน คือ การสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงกระบวนการ ดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ

- **บัตรเครดิต สยาม ทาคาชิมายะ** บัตรเครดิตที่ออกมาช่วงปลายปี 2561 เป็นการร่วมมือทางธุรกิจกับ ห้างสรรพสินค้า ทาคาชิมายะ ห้างสรรพสินค้าชั้นนำจากประเทศญี่ปุ่นที่มาเปิดสาขาในประเทศไทยเป็นครั้งแรก เพื่อออกบัตร เครดิตที่มอบสิทธิประโยชน์ทั้งส่วนลดและคะแนนสะสมให้กับลูกค้าที่มาช้อปปิ้งและรับประทานอาหารภายในห้าง

- **ยูชูส โมบาย แอปพลิเคชัน (UCHOOSE)** พัฒนาให้ลูกค้าทำธุรกรรมทางการเงินได้อย่างสะดวกสบายยิ่งขึ้น และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของบริษัทได้ถึงประมาณ 70 ล้านบาท ปัจจุบันมีบัญชีสมาชิก 2,500,000 บัญชี เพิ่มขึ้น

จากปี 2560 กว่าร้อยละ 150 ซึ่งมีบริการตั้งแต่การเลือกซื้อบัตรชมภาพยนตร์โดยใช้คะแนนสะสม การปรับวงเงินชั่วคราว พร้อมอนุมัติทันที คู่มืออิเล็กทรอนิกส์ การเปลี่ยนแปลงยอดชำระเป็นยอดผ่อนชำระด้วยตนเองได้ทันที การขออายัดบัตรชั่วคราวทันที รวมถึงบริการสแกนเพื่อจ่ายชำระค่าสินค้าและบริการ

- **“มะนาว” ปัญญาประดิษฐ์ตัวแทนเสมือน (AI Virtual Agent)** ปัญญาประดิษฐ์ตัวแทนเสมือน “มะนาว” คือ ผู้ช่วยที่ทรงประสิทธิภาพสำหรับลูกค้า “มะนาว” เปิดโอกาสให้ลูกค้าได้เข้าถึงการบริการพื้นฐานด้วยตนเอง อาทิ สอบถาม ยอดเงิน การขออนุมัติวงเงินชั่วคราว การผ่อนชำระ ไปจนถึงการแจ้งบัตรหาย โดยมีน้ำเสียงดูพริ้วงานจริงทำให้ลูกค้าสบายใจ “มะนาว” ใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลในการแยกแยะและระบุประเภทธุรกิจ และวิเคราะห์รูปแบบการโทรศัพท์ รวมถึงเหตุผลส่วนใหญ่ที่มีการโทรศัพท์ติดต่อเข้ามา ช่วยให้บริษัทสามารถลดเวลาการจัดการลงได้อย่างมีนัยสำคัญ และพัฒนาคุณภาพบริการทางโทรศัพท์ให้ราบรื่นรวดเร็ว สร้างประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี

- **ปัญญาประดิษฐ์สนทนาอัตโนมัติ (AI Chatbot)** เอไอ แชทบอท คือการสนทนาอัตโนมัติ ที่เข้าใจคำถามของลูกค้า และให้คำตอบได้อย่างเหมาะสม เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพงานบริการลูกค้า ด้วยระบบการทำงานแบบบริการตนเอง ลูกค้าสามารถพูดคุยโต้ตอบกับเอไอ แชทบอท ผ่านทาง เฟสบุ๊ก เมสเซนเจอร์ เซอร์วิส ของบัตรเครดิต อาทิ “น้องเฟิร์สท์” ของกรุงศรี เฟิร์สช้อยส์ “น้องริต้า” ของบัตรเครดิตกรุงศรี เพื่อถามข้อมูลกิจกรรมส่งเสริมการตลาด สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการสมัครบัตรเครดิต เอกสิทธิ์และสิทธิประโยชน์ของสมาชิกบัตร รวมถึงให้ข้อมูลพื้นฐาน อาทิ การขอเพิ่มวงเงิน หรือแจ้งบัตรหาย เอไอ แชทบอท มอบความสะดวกสบายด้วยการทำงานตลอด 24 ชั่วโมง และพัฒนาบริการลูกค้าด้วยการให้คำตอบที่ละเอียดรวดเร็ว ตรงประเด็น และเฉพาะเจาะจงเพื่อลูกค้าแต่ละท่าน ส่งผลให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดี และน่าพึงพอใจยิ่งขึ้น

- **กระบวนการหุ่นยนต์อัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA)** กระบวนการหุ่นยนต์อัตโนมัติ เป็นโครงการที่ริเริ่มขึ้นเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตของกรุงศรี คอนซูมเมอร์ ที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะห้าปีข้างหน้า โดยให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดในการทำงาน โครงการนี้ยังจะช่วยลดขั้นตอนการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน ในการจัดทำโครงการ บริษัทได้คัดเลือก 28 กระบวนการจากจำนวน 380 กระบวนการที่นำเสนอโดยหน่วยธุรกิจ เพื่อนำไปพัฒนาและดำเนินงานโดยกลุ่มวิศวกรหุ่นยนต์ของบริษัทที่ ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence Team) นับตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2561 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2562 ทั้งนี้ คาดว่าจะสามารถลดชั่วโมงพนักงานลงได้กว่า 7,000 ชั่วโมง

- **เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และวิทยาการข้อมูล (Big Data and Data Science)** กรุงศรี คอนซูมเมอร์ ได้นำเทคโนโลยี Big Data มาใช้เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าในเชิงลึก เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าคนสำคัญ โดยในปี 2561 กรุงศรี คอนซูมเมอร์ ได้ขยายขอบเขตการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี Big Data มากยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนา Real-Time Decision Management (RTDM) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างหลากหลาย ตรงใจและทันใจยิ่งขึ้น

## ไมโครไฟแนนซ์

### เงินติดล้อ

กรุงศรีให้บริการทางการเงินในระดับไมโครไฟแนนซ์ผ่าน บริษัท เงินติดล้อ จำกัด เจ้าของแบรนด์ “เงินติดล้อ” ผู้นำธุรกิจสินเชื่อทะเบียนรถทุกประเภท สินเชื่อเช่าซื้อรถบรรทุกมือสอง และสินเชื่ออเนกประสงค์ นอกจากนี้ ยังเป็นโบรกเกอร์ประกันวินาศภัยที่มีสาขาให้บริการทั่วประเทศ พร้อมให้บริการจำหน่ายประกันวินาศภัย อาทิ ประกันภัยรถยนต์ทุกประเภท ประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับ (พ.ร.บ.) ประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล และประกันภัยโรคมะเร็ง โดยยังคงมุ่งมั่นยกระดับมาตรฐาน

ธุรกิจสินเชื่อทะเบียนรถในประเทศไทย ให้เป็นแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรมและโปร่งใสแก่กลุ่มผู้มีรายได้น้อย สะท้อนออกมาในรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม

ผลการดำเนินงานในปี 2561 เงินติดล้อขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 34 โดยใกล้เคียงกับเป้าหมายที่วางไว้ สร้างโอกาสให้กับลูกค้ามากกว่า 436,000 ราย โดยมียอดสินเชื่อรวมอยู่ที่ 39,713 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับปี 2560 ด้านการจำหน่ายประกันวินาศภัย เงินติดล้อมีเบี้ยประกันภัยรับรวมอยู่ที่ 1,903 ล้านบาท เติบโตขึ้น 1.2 เท่า โดยมีเบี้ยประกันภัยรถยนต์มูลค่ามากกว่า 1,643 ล้านบาท หรือเติบโตเพิ่มขึ้นมากกว่า 1.5 เท่า เมื่อเทียบกับปี 2560 นอกจากนี้ ในปี 2561 เงินติดล้อได้เพิ่มจำนวนสาขา 220 สาขา โดยมีจำนวนสาขารวมทั้งสิ้น 813 สาขา นับเป็นการขยายโอกาสให้กลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินที่มีมาตรฐานจากเงินติดล้อได้สะดวกยิ่งขึ้น

การดำเนินงานในปี 2561 เงินติดล้อขยายบริการผ่านช่องทางดิจิทัลเป็นการอำนวยความสะดวกและลดต้นทุนการเข้าถึงบริการทางการเงินและประกันภัยให้กลุ่มลูกค้าผ่านช่องทาง Line BC (Line Business Connect) เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับบริการข้อมูลด้านสินเชื่อและประกันภัยของตนเองได้สะดวกยิ่งขึ้น และยังได้ปรับโฉมเว็บไซต์ใหม่ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการค้นหาข้อมูลและบริการเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ปี 2562 เงินติดล้อมีแผนขยายสาขาเพิ่มอีกมากกว่า 200 สาขา นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายในการเพิ่มช่องทางการให้บริการผ่านโมบายแอปพลิเคชัน เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการเข้าถึงบริการต่าง ๆ

นอกจากนี้ เงินติดล้อยังให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างคุณค่าทางธุรกิจให้กับสังคม (Creating Shared Value:CSV) โดยจัดทำโครงการ “นำความรู้สู่ชุมชน เพื่อชีวิตหมุนต่อได้” สร้างโอกาสทางความรู้อย่างยั่งยืนให้กับกลุ่มผู้มีรายได้น้อยในชุมชนต่าง ๆ กลุ่มพ่อค้าแม่ค้า กลุ่มพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม แม้กระทั่งกลุ่มพนักงานเงินติดล้อ ที่ต้องการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการเงินอีกด้วย

เงินติดล้อยังคงมุ่งมั่นสร้างโอกาสทางการเงินที่เป็นธรรมและโปร่งใส ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมต่อลูกค้า เรียบง่ายสะดวก และรวดเร็ว ผ่านความตั้งใจของพนักงาน ทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อทะเบียนรถยนต์ทุกประเภท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนในระบบที่มีมาตรฐานให้กับกลุ่มลูกค้ารายย่อย และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัย สร้างโอกาสเข้าถึงหลักประกันและความคุ้มครองต่าง ๆ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดทั้งหมดนี้ นับเป็นก้าวเล็ก ๆ ที่จะทำให้อัตราชีวิตของกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือผู้ประกอบการรายย่อยในสังคมไทยดีขึ้น ภายใต้สโลแกน “เงินติดล้อ ชีวิตหมุนต่อได้”

#### HATTHA KAKSEKAR LIMITED (HKL)

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา Hattha Kaksekar Limited (HKL) สามารถสร้างการเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง จนกลายเป็นสถาบันไมโครไฟแนนซ์ที่ใหญ่เป็นอันดับสามของอุตสาหกรรมการเงินของกัมพูชา HKL ก่อตั้งในปี 2537 โดยเริ่มต้นจากการเป็นโครงการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอาหาร และพัฒนาจนกลายเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร ต่อมาได้รับใบอนุญาตในการดำเนินกิจการเป็นสถาบันไมโครไฟแนนซ์ และในที่สุดได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นสถาบันไมโครไฟแนนซ์ที่สามารถรับเงินฝากได้โดยได้รับใบอนุญาตจากธนาคารกลางแห่งกัมพูชา บริษัทตั้งปณิธานที่จะเป็นสถาบันไมโครไฟแนนซ์ที่ลูกค้าชื่นชมที่สุด และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นธนาคารพาณิชย์ภายในปี 2563 ดังนั้น HKL จึงกำหนดแผนกลยุทธ์และการดำเนินตามแผนให้สอดคล้องกับปณิธานดังกล่าว

ปี 2561 เป็นปีที่บริษัทประสบความสำเร็จอย่างมากในฐานะผู้นำตลาดการเงินในกัมพูชา ในเดือนธันวาคมสินเชื่อบริษัทมีมูลค่า 31.3 โดยอยู่ที่ 757 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อเทียบกับ 577 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2560 บริษัทมีเครือข่ายช่องทาง

บริการขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศโดยมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 178 แห่ง และตู้เอทีเอ็มจำนวน 129 เครื่อง เพื่อส่งมอบการบริการให้แก่ลูกค้าโดยตรงได้อย่างทั่วถึงทั้งในพื้นที่ชนบทและในตัวเมือง นอกจากนี้ กระบวนการประเมินสินเชื่อที่มีความรอบคอบเพื่อให้พอร์ตสินเชื่อเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทำให้ HKL มีสัดส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในระดับต่ำที่ร้อยละ 0.68 ซึ่งถือเป็นหนึ่งในพอร์ตสินเชื่อที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมสถาบันไมโครไฟแนนซ์ HKL ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ BBB+ จากบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด ในประเทศไทย ซึ่งตอกย้ำถึงสถานะที่แข็งแกร่งของบริษัทได้เป็นอย่างดี ในปีที่ผ่านมา HKL ได้เปิดตัวผลิตภัณฑ์จำนวนมากเพื่อส่งเสริมศักยภาพการเติบโตอย่างยั่งยืน และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาทิ การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ประกันคุ้มครองสินเชื่อ และผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์ในเดือนพฤศจิกายนที่ผ่านมา HKL ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการออกหุ้นกู้ในประเทศกัมพูชา จำนวน 120,000 ล้านดอลลาร์กัมพูชา ซึ่งเป็นหุ้นกู้ที่ออกเป็นครั้งแรกของ HKL และถือเป็นเหตุการณ์ครั้งสำคัญในประวัติศาสตร์ของบริษัทและของตลาดตราสารหนี้ในกัมพูชา

ในปี 2562 HKL ยังคงตั้งเป้าหมายในการเติบโตและการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- การขยายศักยภาพการเติบโตของธุรกิจไปสู่ตลาดลูกค้าบุคคลและลูกค้ารายย่อย โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่และเสริมสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง
- ส่งเสริมกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลที่ล้ำสมัย ผ่านธุรกิจธนาคารทางมือถือ ระบบการให้สินเชื่อ และนวัตกรรมการเก็บข้อมูล
- สร้างความแข็งแกร่งให้แก่แพลตฟอร์มภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเสี่ยงและการกำกับดูแล ซึ่งรวมถึงการจัดอันดับและให้คะแนนความเสี่ยง และระบบการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

## ธุรกิจจัดการกองทุน

### บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงศรี จำกัด

#### ความสำเร็จที่สำคัญในปี 2561

ในปี 2561 บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกรุงศรี จำกัด มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น โดยมูลค่าทรัพย์สินภายใต้การจัดการมีมูลค่าสูงถึง 503 พันล้านบาท ณ สิ้นปี 2561 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.5 เมื่อเทียบกับปี 2560 แม้ว่าตลาดเงินและตลาดทุนในปีนี้มีคามผันผวนอย่างมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 6.8 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 7.2 ในปี 2561 การเติบโตที่แข็งแกร่งและส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มมากขึ้นนี้ สะท้อนถึงเม็ดเงินที่ไหลเข้ามาของบริษัท ซึ่งมีมูลค่าถึง 26.2 พันล้านบาท

ในธุรกิจกองทุนรวม บริษัทมีการเติบโตสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม การไหลเข้าของเม็ดเงินใหม่ที่สูงนี้เกิดจากการเติบโตของกองทุนตราสารหนี้ และความเชี่ยวชาญอย่างยาวนานในการบริหารจัดการกองทุนตราสารทุน ซึ่งบริษัทมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ขณะที่บริษัทจัดการกองทุนรายใหญ่จำนวนมากประสบปัญหาเม็ดเงินไหลออก ขณะเดียวกันฐานลูกค้าของบริษัทมีการขยายตัว โดยบริษัทสามารถขยายฐานลูกค้ารายใหม่ถึง 25,948 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.72 จากปี 2560 ในขณะที่กองทุนส่วนบุคคลมีการขยายตัวถึงร้อยละ 51.6 จากปี 2560 โดยมีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การบริหารจัดการมูลค่ากว่า 112,800 ล้านบาท

ในปี 2561 บริษัทยังคงมองหาโอกาสในการลงทุนและนำเสนอกองทุนรวมใหม่ ๆ เพื่อสร้างผลตอบแทนที่สม่ำเสมอ และเสนอทางเลือกการลงทุนที่หลากหลายยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มผ่านกองทุนออกใหม่ในหลายประเภท ดังนี้

- **กองทุนผสม**
  - กองทุนเปิดกรุงศรีชีวิตดีเวอร์ (KFGOOD)
- **กองทุนที่ลงทุนในต่างประเทศ**
  - กองทุนเปิดกรุงศรีไชน่าเอเซียริคิวิตี้-สะสมมูลค่า (KFACHINA-A)
  - กองทุนเปิดกรุงศรีเอเชียริคิวิตี้ไฮด์เจฟเอ็กซ์-สะสมมูลค่า (KFHASIA-A)
  - กองทุนเปิดกรุงศรีเวียดนามริคิวิตี้-สะสมมูลค่า (KFVIET-A)
- **กองทุนรวมหุ้นระยะยาว (LTF) และกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (RMF)**
  - กองทุนเปิดกรุงศรีหุ้นระยะยาวไทยออลสตาร์ปันผล (KFLTFSTARD)
  - กองทุนเปิดกรุงศรีไทยออลสตาร์เพื่อการเลี้ยงชีพ (KFSTARRMF)
  - กองทุนเปิดกรุงศรีชีวิตดีดีเพื่อการเลี้ยงชีพ (KFHAPPYRMF)
  - กองทุนเปิดกรุงศรีโกลบอลเทคโนโลยีริคิวิตี้เพื่อการเลี้ยงชีพ (KFGTECHRMF)
  - กองทุนเปิดกรุงศรีเกรทเทอร์ไชน่าริคิวิตี้ไฮด์เจฟเอ็กซ์เพื่อการเลี้ยงชีพ (KFCHINARMF)

นอกจากนี้ ในปี 2561 บริษัทมีการให้บริการและปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ดังนี้

- **โครงการ 5 ขั้นมั่นใจลงทุน:** บริษัทได้เข้าร่วมโครงการ “5 ขั้นมั่นใจลงทุน” ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้ริเริ่มเพื่อช่วยให้นักลงทุนสามารถเข้าถึงที่ปรึกษาด้านการลงทุนอย่างครบวงจร และสามารถตัดสินใจทางการเงินได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวได้
- **การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ:** บริษัทได้เพิ่มกองทุนที่ลงทุนในต่างประเทศเข้าไปเป็นตัวเลือกสำหรับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อเพิ่มความหลากหลายในประเภทของสินทรัพย์ให้นักลงทุนได้รับประโยชน์จากโอกาสการลงทุนในหลากหลายประเทศอย่างครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนี้ ในฐานะที่กรุงศรีเป็นบริษัทในเครือของ MUFG บริษัทมีความโดดเด่นจากการผสมผสานความแข็งแกร่งของ MUFG ที่มีฐานลูกค้าญี่ปุ่นอย่างกว้างขวาง ส่งผลให้บริษัทสามารถให้บริการด้านการลงทุนไปยังลูกค้าเหล่านี้ได้ โดยได้มีการปรับปรุงเว็บไซต์และเพิ่มเติมเนื้อหาภาษาญี่ปุ่น เพื่อให้ลูกค้าชาวญี่ปุ่นได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

ในปี 2561 บริษัทได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า ดังนี้

- **การพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือให้พร้อมใช้งานในปี 2562**
- **ระบบการชำระเงินด้วย QR Code:** บริษัทได้เปิดตัวบริการสั่งซื้อกองทุนผ่านทางระบบการชำระเงินด้วย QR Code เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายยิ่งขึ้นสำหรับผู้ทำรายการซื้อกองทุนที่สำนักงานใหญ่ของบริษัท และบูธของบริษัทที่ไปร่วมงานประชาสัมพันธ์การลงทุนต่าง ๆ ตลอดทั้งปี บริการทางธุรกรรมใหม่นี้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมไร้เงินสดได้อย่างแท้จริง โดยในอนาคตลูกค้าจะสามารถซื้อกองทุนด้วยระบบ QR Code ผ่านบริการ @ccess Online Service ของบริษัทได้อีกด้วย

- ข้อมูลกองทุนในรูปแบบดิจิทัล (เว็บไซต์และไลน์): เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีและมีคุณภาพ บริษัทได้จัดทำเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับกองทุนในรูปแบบที่อ่านเข้าใจง่าย โดยใช้ภาพประกอบในรูปแบบอินโฟกราฟิกในการอธิบายรายละเอียดและเนื้อหาข้อมูลเรื่องกองทุนที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยเอกสารเหล่านี้ได้เผยแพร่อย่างต่อเนื่องทางเว็บไซต์และไลน์ของบริษัท

### แผนงาน/กลยุทธ์ในปี 2562

ในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทมีกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- การนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพอย่างครบครัน เพื่อโอกาสสร้างผลตอบแทนที่ตีบนความเสี่ยงที่เหมาะสม มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายครอบคลุมทุกประเภท เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกช่วงเวลา
- การขยายฐานลูกค้า โดย 1) การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายของกรุงศรีทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด 2) ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายโดยใช้ประโยชน์จากแนวโน้มการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ ในการเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้าผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์ของกรุงศรีอื่นนอกเหนือไปจากผลิตภัณฑ์ของตนเอง และ 3) การเจาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์
- การมุ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีขึ้นให้กับลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนกระทั่งถึงขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานของพอร์ตการลงทุน รวมทั้งการเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารทางออนไลน์และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดด้วยการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า

### ธุรกิจหลักทรัพย์

บริษัทหลักทรัพย์ กรุงศรี จำกัด (มหาชน)

พัฒนาการและความสำคัญที่สำคัญในปี 2561

#### บรรลุเป้าหมายการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

บริษัทหลักทรัพย์ กรุงศรี จำกัด (มหาชน) (KSS) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีระบบการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านอินเทอร์เน็ตที่มีความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำในการส่งคำสั่งซื้อขาย เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการลงทุนมากยิ่งขึ้น โดยมี 2 ผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนี้

- **เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ (KSS E-Service)** การซื้อขายบนแพลตฟอร์มมือถือและอินเทอร์เน็ต บริการใหม่ล่าสุดที่ช่วยยกระดับการให้บริการไปอีกขั้น โดยลูกค้าสามารถฝาก ถอน โอนหุ้น เปลี่ยนรหัสผ่านแอปพลิเคชัน รวมไปถึงการอ่านบทวิเคราะห์ผ่านระบบมือถือได้ง่ายเป็นอย่างยิ่ง
- **แพลตฟอร์ม Streaming ใหม่สำหรับการซื้อขายหรือลงทุนในกองทุนรวม** ลูกค้าสามารถตรวจสอบพอร์ตการลงทุนทั้งหมดเช็คสถานะคำสั่งซื้อขาย และซื้อขายกองทุนรวมได้ทุกที่ ทุกเวลาโดยสามารถใช้งานสะดวกไม่ว่าจะผ่านแอปพลิเคชัน Streaming หรือเข้าใช้งานโดยตรง

#### เพิ่มอันดับส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)

ในปี 2561 บริษัทสามารถขยับอันดับส่วนแบ่งการตลาดขึ้นมาได้เป็นอันดับที่ 19 ท่ามกลางการแข่งขันที่มีความเข้มข้นมากขึ้น และเรามีความมุ่งมั่นที่จะรักษาความเป็นเลิศในบริการ

### ความร่วมมือระหว่างกรุงศรี กรุ๊ป

- The Corporate and SME RM Referral Campaign บริษัทได้ใช้กลยุทธ์การแนะนำลูกค้าโดยร่วมมือกับส่วนของผู้จัดการลูกค้าสัมพันธ์ของกลุ่มงานลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และพาณิชย์ และกลุ่มงานลูกค้าธุรกิจ SME ของกรุงศรีเพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่
- Krungsri Prime - KSS Campaign บริษัทได้จัดแคมเปญเพื่อขยายฐานลูกค้า โดยได้มีการมอบสิทธิพิเศษให้กับกลุ่มลูกค้ากรุงศรีไพรม์ของกรุงศรี ทั้งอัตราดอกเบี้ยพิเศษสำหรับบัญชี Credit Balance รวมถึงสิทธิในการจองซื้อหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในช่วงเสนอขายครั้งแรกต่อประชาชน (IPO)

### เริ่มกลยุทธ์ใหม่ในปี 2562

#### การพัฒนาด้านเทคโนโลยี

- Algorithmic Trading Platform ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันล่าสุดที่วางแผนให้บริการกับลูกค้าในปี 2562 ความโดดเด่นของระบบคือเครื่องมือสามารถวิเคราะห์หุ้นทุกตัวในตลาด ประสิทธิภาพในการทำกำไรเพื่อค้นหาหุ้นเด่น รวมไปถึงจังหวะเข้าซื้อ และยังสามารถเช็คสุขภาพพอร์ตการลงทุน เพื่อตอบสนองความต้องการแก้ลูกค้าของบริษัท
- Wealth Management Platform บริษัทมีแผนที่จะสร้างนวัตกรรมแพลตฟอร์มเพื่อการบริการ Wealth Advice อย่างครบวงจร ทั้งในด้านการบริการลูกค้าเพื่อแนะนำการวางแผนทางการเงินและผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสม และรวมไปถึงเทคโนโลยี เพื่อผู้แนะนำการลงทุน เพื่อการจัดการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น

#### บริการธนบัตรอิเล็กทรอนิกส์

หลังจากประสบความสำเร็จในการจัดตั้งฝ่ายธนบัตรอิเล็กทรอนิกส์ในปี 2561 บริษัทมีแผนที่จะเดินหน้าขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องด้วยการเพิ่มและพัฒนาบุคลากรมืออาชีพโดยเพิ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความมั่งคั่ง (นักกลยุทธ์การลงทุน) สำหรับการทำจัดสรรพอร์ตการลงทุน โดยเฉพาะเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าในด้านการสร้างความมั่งคั่ง คุณภาพ และประสบการณ์ทางการเงินที่ดียิ่งขึ้น

#### บริการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

บริษัทมีแผนการพัฒนาธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง ด้วยเป้าหมายที่จะเป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายและรับประกันการจัดจำหน่ายเพียงผู้เดียวให้กับบริษัทที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งมีแผนงานที่จะรักษาทบทางเป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายร่วมและพัฒนาเป็นที่ปรึกษาทางการเงินโดยผ่านการผสมความร่วมมือกับกรุงศรี

ในปัจจุบันที่สังคมไทยปรับตัวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทกับวิถีคิดในการทำธุรกิจมากขึ้น บริษัทมีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้เรารู้จักลูกค้าได้ดีกว่าในอดีตที่ผ่านมา รวมถึงตัวผู้บริโภคนั้นก็สามารรถเข้าถึงข้อมูลได้ด้วยระบบอินเทอร์เน็ตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ในธุรกิจหลักทรัพย์นั้น การเปลี่ยนแปลงของนักลงทุนที่หันมาซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตมีมากถึงร้อยละ 68 และภายใน 5 ปีที่ผ่านมาสัดส่วนการเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านผู้แนะนำการลงทุนนั้นหดตัวเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี ในทางตรงกันข้ามที่จำนวนบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตมีอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยถึงร้อยละ 27 ต่อปี และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในอนาคต ในปัจจุบันนักลงทุนไม่จำเป็นต้องติดตามข่าวสารเฉพาะทางโทรทัศน์ หรือติดตามการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ การเข้ามาของเทคโนโลยี 4G นั้นทำให้การซื้อขายหลักทรัพย์มีความสะดวกมากขึ้น บริษัทต่าง ๆ ได้มีการ

พัฒนาแอปพลิเคชัน หรือบริการออนไลน์เพื่อตอบโจทย์ลูกค้าในจุดนี้ และบริษัทได้เล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่การเป็น Digital & Innovative Brokerage House จึงได้มีการพัฒนาระบบเพื่อนักลงทุน และระบบจัดการภายในบริษัท

ด้านระบบแอปพลิเคชันสำหรับลูกค้า บริษัทยกระดับการให้บริการบนแพลตฟอร์มการซื้อขายหุ้นผ่านโทรศัพท์มือถือ (Mobile Trading Platform) ไปอีกขั้นกับแอปพลิเคชัน Krungsri Stock Expert โดยมีการร่วมมือกับแอปพลิเคชัน Stock Radars ในการพัฒนารูปแบบสำหรับบริษัทโดยเฉพาะ และแผนในอนาคตคือการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อค้นหาหุ้นที่มีผลตอบแทนสูงกว่าผลตอบแทนของตลาดหุ้นต่อไปด้วย นอกเหนือจากนั้นการพัฒนา ระบบการจัดการภายในของบริษัทก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยบริษัทมีการนำระบบ Centralized Customer Management มาใช้เพื่อเป็นระบบบริหารข้อมูลลูกค้าที่ช่วยให้บริการการเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ทำได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวยิ่งขึ้น รวมถึงการอำนวยความสะดวกลูกค้าในการจัดทำการรู้จักตัวตนของลูกค้า (Know Your Customer: KYC) และการพิสูจน์ทราบลูกค้า (Client Due Diligence: CDD) ผ่านออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทได้มีการพัฒนาระบบจองหุ้นออนไลน์ที่ช่วยจัดระเบียบและอำนวยความสะดวกแก่ผู้แนะนำการลงทุนมากยิ่งขึ้น ในอนาคตเราจะมีการนำระบบ Wealth Management System มาใช้สำหรับผู้ขายกองทุนเพื่อหาโซลูชันที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า สุดท้ายแล้วสิ่งที่บริษัทมุ่งพัฒนานั้นคือการสร้างความรู้ความสามารถของบุคลากร และความพร้อมที่จะก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี เพื่อส่งมอบประสบการณ์และบริการที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าทุกคนต่อไป

#### กลุ่มงานธุรกิจลูกค้ารายย่อย และเครือข่ายการขาย

##### กรุงศรีเอ็กซ์คลูซีฟ

กรุงศรีเอ็กซ์คลูซีฟยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมผลักดันกรุงศรีไปสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภูมิภาคที่ก้าวสู่เวทีโลก โดยมีการวางรากฐานการเติบโตในระยะยาวอย่างยั่งยืน รวมถึงการขยายธุรกิจเพื่อเข้าถึงฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น

โดยจุดเด่นคือการร่วมทำงานเป็นทีม ทั้งกับกลุ่มงานธุรกิจลูกค้ารายย่อยและเครือข่ายการขาย กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจ SME กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ตลอดจนพันธมิตรธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อาทิ อสังหาริมทรัพย์ และรถยนต์ เป็นต้น สอดคล้องกับนโยบายหลักของกรุงศรีที่เน้นความร่วมมือเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ด้วยการผนึกกำลังเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกรุงศรี ทั้งในด้านของเครือข่ายที่กว้างขวางและแบรนด์กรุงศรีให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างยิ่งขึ้น รวมถึงการอำนวยความสะดวก ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการของกรุงศรีที่ครบวงจร

นอกเหนือไปจากการพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจภายนอกกรุงศรีแล้ว เรายังมุ่งเน้นพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการยกระดับการให้บริการของสาขาและหน่วยงานธุรกิจลูกค้ารายย่อยให้ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และสิทธิประโยชน์ใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ และสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้ามากยิ่งขึ้น กรุงศรีเอ็กซ์คลูซีฟมีแผนการขยายฐานลูกค้าสู่ภูมิภาคภายใต้กรอบความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ ได้แก่ ฟิตเนส เฟิร์ส ในการขยายสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุมพื้นที่ในจังหวัดต่าง ๆ อาทิ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดขอนแก่น และจังหวัดชลบุรี เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้นในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยั่งยืน กรุงศรีได้จัดตั้งเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำด้านผลิตภัณฑ์ Wealth (เจ้าหน้าที่ธนบดีธนกิจ) ดูแลลูกค้ากรุงศรีเอ็กซ์คลูซีฟ และกรุงศรีไพร้ม และยังคงมุ่งเน้นการพัฒนานักปลาดังกล่าว เพื่อการให้คำปรึกษาด้านการลงทุนที่ตรงกับความต้องการของกับลูกค้า นอกจากนี้ กรุงศรียังมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สิน รวมถึงระบบการให้คำปรึกษาด้านการลงทุนสำหรับลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น โดยมีแผนการเพิ่มผลิตภัณฑ์จากบริษัท

หลักทรัพย์จัดการกองทุนอื่น ๆ ให้สามารถซื้อ-ขายผ่านบัญชีของกรุงศรี เพื่อให้กรุงศรีสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการลงทุนได้ทุกรูปแบบ และตรงกับวัตถุประสงค์ของลูกค้าได้มากขึ้นอีกด้วย

ในด้านการให้บริการ ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาของเราโดยพื้นฐานการบริการผ่านช่องทางสาขาและช่องทางออนไลน์จะถูกระดับให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ เรายังวางแผนให้ผู้เข้ามาใช้บริการของกรุงศรีได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มเปิดบัญชี จนถึงกระบวนการให้คำปรึกษาอื่น ๆ ในปี 2561 กรุงศรีได้เปิดบริการพื้นที่บริการที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน (The Advisory) ที่สาขาสยาม พารากอน และสาขาไอคอนสยาม โดยภายในมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการลงทุนที่ครบถ้วน ได้แก่ การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (Video Conference) บริการให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนที่ลูกค้าสามารถติดต่อปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุนของกรุงศรีได้โดยตรง Digital Wall ขนาดใหญ่ที่แสดงผลข้อมูลของตลาดการเงินแบบเรียลไทม์ รวมถึงห้องประชุมขนาดเล็กที่ลูกค้าสามารถเข้ามาใช้ในการคุยงานเพื่อความสะดวกและประหยัดเวลา The Advisory จึงเป็นการรวมศูนย์การบริการผนวกกับสิทธิประโยชน์ที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้ากรุงศรีเอ็กซ์คลูซีฟ

ในปี 2562 กรุงศรีเอ็กซ์คลูซีฟจะนำเทคโนโลยีล้ำสมัยเข้ามาพัฒนาในระบบเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธุรกรรมดังกล่าวจะอยู่ในระบบออนไลน์มากขึ้น มีความสะดวก รวดเร็ว ในทุกขั้นตอน และเป็นที่น่าพอใจกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ ทั้งนี้ เรายังใส่ใจในคุณภาพการให้บริการในกลุ่มลูกค้าที่มีความไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี โดยการผสมผสานระหว่างการส่งข่าวสารและสิทธิประโยชน์ผ่านทั้งสื่อดิจิทัลและสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อให้ลูกค้ากรุงศรีทุกคนได้รับบริการและสิทธิประโยชน์จากเราอย่างมีคุณภาพที่สุด

### **กรุงศรีไพรม์**

กรุงศรีประสบความสำเร็จในการขยายฐานลูกค้ากรุงศรีไพรม์ได้เพิ่มถึงร้อยละ 40 ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา โดยมูลค่าทรัพย์สินสุทธิภายใต้การบริหารของลูกค้ากลุ่มนี้ ถือเป็นส่วนใหญ่ของกลุ่มลูกค้าบุคคลรายย่อยของกรุงศรี

ในปี 2561 กรุงศรีมุ่งเน้นการเติบโตในส่วนของลูกค้าที่ใช้บริการของกรุงศรีเป็นหลัก จึงมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าในเชิงลึก เพื่อทำความเข้าใจในบุคลิก มุมมอง ความสนใจ ไลฟ์สไตล์และวิถีการดำเนินชีวิต เพื่อส่งมอบข้อเสนอและบริการให้แก่ลูกค้าในช่วงเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ กรุงศรีได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้ KRUNGSRI PRIME Application ของลูกค้า เพื่อศึกษาความชอบหรือสิ่งที่ลูกค้าให้ความสนใจเป็นพิเศษ และนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับรูปแบบการใช้งานของแอปพลิเคชัน เพื่อให้มีความสะดวกมากขึ้น รวมถึงปรับปรุงสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในยุคดิจิทัล

ในส่วนของการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงิน กรุงศรีได้พัฒนาเครื่องมือ Smart Advisor ซึ่งเป็นระบบให้คำแนะนำด้านการลงทุนผ่านกรุงศรี โมบาย แอปพลิเคชัน เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการศึกษาหาคำแนะนำการลงทุนด้วยตนเอง โดยบริการออนไลน์นี้ได้มีการเชื่อมต่อข้อมูลกับทีมงานที่ปรึกษาทางการเงิน “Plan Your Money” ในกรณีที่ลูกค้าต้องการขอรับบริการที่ปรึกษาทางการเงินเพิ่มเติมในเชิงลึกมากขึ้น

### **ลูกค้าบุคคลทั่วไป**

ในสภาวะการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในธุรกิจลูกค้ารายย่อย กรุงศรีมุ่งเน้นเรื่องการทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าผ่านการบริโภคสื่อออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น โดยนำนวัตกรรมดิจิทัลมาช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการ

วิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าอย่างแท้จริง อันจะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์และความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ในปี 2561 กรุงศรีได้เร่งพัฒนาศักยภาพการวิเคราะห์แบบ Machine Learning เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูล Big Data ที่รวบรวมจากการปฏิสัมพันธ์ออนไลน์ของลูกค้า และทำการคัดกรองโปรไฟล์เพื่อจัดกลุ่มลูกค้าให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้รับการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ทั้งในด้านบริการทางการเงินและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ โดยการนำข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าทั้งจากช่องทางออนไลน์และช่องทางดั้งเดิมของกรุงศรีมาศึกษาาร่วมกัน ส่งผลให้กรุงศรีสามารถดูแลลูกค้าได้แบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

นอกจากนี้ กรุงศรีได้ริเริ่มการนำข้อมูลดิจิทัลเข้ามาเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ในกรณีที่เครื่องเอทีเอ็มยึดบัตรเอทีเอ็มหรือบัตรเดบิตของลูกค้า ระบบ Real Time Detection ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อตรวจจับธุรกรรมที่เกิดปัญหานี้ และทำการส่งคำแนะนำผ่านทางข้อความ (Short Message Service: SMS) ไปยังลูกค้าที่บัตรถูกยึด เพื่อให้ลูกค้าทราบขั้นตอนในการติดต่อเพื่อรับบัตรคืน เป็นการลดความกังวลของลูกค้า ในส่วนข้อมูลทางโซเชียล กรุงศรีได้นำมาวิเคราะห์คำนวณ Social Score เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์เสริมในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อบุคคล และเป็นการช่วยเพิ่มโอกาสให้กับลูกค้าในการได้รับอนุมัติสินเชื่อ รวมทั้งเพิ่มยอดสินเชื่อของกรุงศรีอีกด้วย

### ลูกค้าธุรกิจรายย่อย

กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อย (SME Business Banking) เป็นกลุ่มธุรกิจที่กรุงศรีพิจารณาให้วงเงินสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์สูงสุดไม่เกิน 15 ล้านบาทสำหรับลูกค้าบุคคล และมียอดขายไม่เกิน 20 ล้านบาทสำหรับลูกค้านิติบุคคล โดยกรุงศรีได้ให้การสนับสนุนทางการเงินผ่านโปรแกรมผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้เหมาะกับลูกค้าธุรกิจรายย่อยในแต่ละประเภท และกรุงศรีให้ความสำคัญในการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า ผ่านทีมงานสาขาที่มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านเครดิตเชิงพาณิชย์ เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ลูกค้ากลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อย

ในปี 2561 สายงานกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยได้ให้การสนับสนุนกรุงศรีในการขยายส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจ SME ดังต่อไปนี้

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อทันที ที่ให้วงเงินเครดิตสูงถึง 3 เท่าของมูลค่าหลักประกันและการชำระคืนเงินกู้ไม่เกิน 10 ปี

- แอปพลิเคชัน Krungsri Biz Online สำหรับการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยได้ง่ายขึ้น
- การจับคู่ธุรกิจออนไลน์ที่ลูกค้ากลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยสามารถพบกับผู้ขายและผู้ซื้อเพื่อต่อยอดธุรกิจ
- สินเชื่อเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ SME ในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย 10 S-Curve

สำหรับการเติบโตของสินเชื่อใหม่ในปี 2561 เพิ่มขึ้นร้อยละ 50 จากปี 2560 ซึ่งนับเป็นอันดับที่ 5 ของส่วนแบ่งการตลาด

ในปี 2562 กรุงศรีวางแผนที่จะปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าโดยลดขั้นตอนการอนุมัติสินเชื่อด้วยเครื่องมือดิจิทัลและแพลตฟอร์มใหม่ รวมทั้งการลดใช้เอกสารเพื่อเพิ่มความเร็วในการทำธุรกรรม นอกจากนี้ โนบายแอปพลิเคชันและช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ ของกรุงศรีจะมีฟังก์ชันเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนธุรกิจ อาทิ การขอวงเงินเบิกเกินบัญชี เงินกู้ระยะยาว ตัวสัญญาใช้เงินและหนังสือค้ำประกัน

## ผลิตภัณฑ์ลูกค้าบุคคลและลูกค้ารายย่อย

### ผลิตภัณฑ์เงินฝาก

ณ สิ้นปี 2561 กรุงศรีมีเงินฝากเป็นจำนวนทั้งสิ้น 1.4 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 จากปี 2560 โดยครองส่วนแบ่งร้อยละ 10 ของตลาด โดยอัตราการเติบโตของเงินฝากในอัตราที่สูงกว่าภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้น มาจากลูกค้าบุคคลและนิติบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าธุรกิจเชิงพาณิชย์เกี่ยวกับญี่ปุ่น

ในขณะที่ความนิยมในการใช้บริการธุรกรรมบัญชีเงินฝากผ่านช่องทางมือถือเติบโตอย่างรวดเร็ว กรุงศรีมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านรูปแบบของแอปพลิเคชันที่ใช้งานง่ายและสะดวก ตลอดจนจนถึงด้านความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยกรุงศรีได้เข้าร่วมกับภาครัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการระบุตัวตนลูกค้าผ่านอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Know Your Customer: e-KYC) ผ่านแพลตฟอร์มของ National Digital ID และนำเทคโนโลยีการพิสูจน์ตัวตนด้วยการเปรียบเทียบใบหน้า (Face Recognition) มาใช้เพื่อการเปิดบัญชี ซึ่งกรุงศรีได้เริ่มทดสอบการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวในการเปิดบัญชีในบางสาขาของกรุงศรี และคาดว่าจะนำมาใช้ครบทุกสาขาของกรุงศรีทั่วประเทศภายในปี 2562

ในปี 2562 กรุงศรียังคงมีเป้าหมายที่จะเติบโตด้านเงินฝากอย่างต่อเนื่อง โดยจะขยายฐานลูกค้าเงินฝากในทุกกลุ่ม และกรุงศรีมีแผนที่จะนำเทคโนโลยี Face Recognition ไปใช้ร่วมกับ National Digital ID Platform ของภาครัฐ ในการเปิดบัญชีเงินฝากบุคคลธรรมดาผ่านโทรศัพท์มือถือ พร้อมกับการออกผลิตภัณฑ์บัญชีเงินฝากที่ไม่มีสมุดคู่ฝาก เพื่อให้สามารถทำธุรกรรมฝาก ถอน โอน จ่าย ผ่านมือถือได้อย่างรวดเร็วได้ทุกที่ ทุกเวลา สามารถตอบสนองความต้องการการให้บริการทางการเงินของลูกค้ายุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี ในส่วนของลูกค้านิติบุคคล กรุงศรีจะยังคงขยายฐานลูกค้านิติบุคคลทั้งกลุ่มที่ประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ และกลุ่มที่มีได้ประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ โดยจะนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการการบริการทางการเงินของนิติบุคคล

### ผลิตภัณฑ์การลงทุน

การให้คำปรึกษาทางการเงินอย่างมีคุณภาพ โปร่งใส โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์อันเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับลักษณะและความสามารถในการรับความเสี่ยงของลูกค้า เป็นหัวใจสำคัญของการบริการที่กรุงศรีมุ่งมั่นจะส่งมอบให้กับลูกค้าทุกราย และยึดถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรุงศรีและลูกค้าให้เกิดขึ้นในระยะยาว

ในปี 2561 กรุงศรีจึงได้เปิดตัวบริการใหม่สองรูปแบบตามนโยบายของกรุงศรีเรื่องการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและมุ่งสู่ดิจิทัล ได้แก่

- **บริการซื้อขายผลิตภัณฑ์กองทุนเด่นจากหลากหลายบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน (Open-Architecture)** ที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงกองทุนคุณภาพ โดยเริ่มต้นจากกองทุนของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนชั้นนำหกแห่ง ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกรุงศรี จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนซีไอเอ็มพี-พรินซิเพิล จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนภัทร จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนแมนูไลฟ์ ประเทศไทย จำกัด บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนวรรณ จำกัด และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนยูโอบี ประเทศไทย จำกัด โดยทีมงานคุณภาพของกรุงศรีได้คัดเลือกกองทุนที่ตอบโจทย์ทุกการลงทุนของลูกค้า และมีผลการดำเนินงานย้อนหลังโดดเด่น ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว กรุงศรีได้ปรับปรุงระบบงานเพื่อให้ลูกค้าเปิดบัญชีกองทุนผ่านกรุงศรีเพียงบัญชีเดียว สามารถเลือกลงทุนในกองทุนที่คัดสรรมาจากพันธมิตรทั้งหมดของกรุงศรี แม้แต่ลูกค้าที่มีบัญชีกองทุนเดิมอยู่แล้ว นอกจากนี้ ลูกค้าทุกกลุ่มยังสามารถเลือกรับคำปรึกษาด้านการลงทุน และทำรายการกองทุนผ่านสาขาของกรุงศรีได้ทั่วประเทศอีกด้วย

- **Smart Advisor บริการให้คำแนะนำด้านการลงทุน** เหมาะสำหรับลูกค้าที่ชื่นชอบการลงทุนและติดตามสถานการณ์การลงทุนด้วยตนเองผ่านช่องทางกรุงศรี โมบาย แอปพลิเคชันที่ให้คำแนะนำการจัดพอร์ตการลงทุนที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงและวัตถุประสงค์การลงทุนของลูกค้า โดยเมื่อลูกค้ารับคำแนะนำแล้วสามารถเลือกลงทุนตามคำแนะนำหรือตามความต้องการของลูกค้าได้ทันที พร้อมทั้งติดตามสถานการณ์การลงทุนได้ทุกวัน

ทั้งนี้ กรุงศรีวางแผนปรับปรุงบริการทั้งสองรูปแบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและให้เหมาะสมกับสถานการณ์การลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

### **ผลิตภัณฑ์ประกัน**

ในปี 2561 กรุงศรีมียอดเบี้ยประกันชีวิตรับใหม่เติบโตสูงขึ้นร้อยละ 8 จากปี 2560 ในขณะที่ตลาดปรับตัวลดลงร้อยละ 6 โดยปัจจัยหลักมาจากการขายผ่านช่องทางสาขาของกรุงศรี กรุงศรีวางแผนกลยุทธ์โดยเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อครอบคลุมความต้องการของลูกค้า กรุงศรีได้มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ “กรุงศรียูนิค ลิ้งค์” ซึ่งเป็นประกันชีวิตแบบควบการลงทุน ที่ให้ความคุ้มครองชีวิตและเพิ่มโอกาสในการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนไปพร้อมกัน เหมาะกับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการวางแผนการเงินเพื่อเป้าหมายในระยะปานกลางถึงระยะยาวให้กับตนเอง และสืบทอดความมั่งคั่งให้แก่ทายาท ซึ่งหลังจากออกผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสู่ตลาด ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ด้านการพัฒนาบุคลากร กรุงศรีได้เสริมสร้างความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ และเสริมทักษะด้านการขายผ่านหลักสูตรการอบรมที่มุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก และวางแผนในการเสริมศักยภาพของพนักงานขายให้เป็นที่ปรึกษาด้านการวางแผนทางการเงินอย่างครบวงจร

ในปี 2562 กรุงศรียังคงมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มเริ่มออมและวัยเริ่มต้นทำงานผ่านผลิตภัณฑ์ประกันแบบสะสมทรัพย์ ที่ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย และจ่ายเบี้ยไม่สูงนัก เพื่อให้ลูกค้ามีโอกาสได้วางแผนและเริ่มเก็บออมเพื่ออนาคต

นอกจากนี้ กรุงศรีอยู่ระหว่างการพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อรองรับการเสนอขายผลิตภัณฑ์ประกันภัยผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งคาดว่าจะสามารถให้บริการลูกค้าได้ภายในปี 2562 นี้

### **บัตรเดบิต บริการโอนเงินและบริการผ่านเครือข่ายเอทีเอ็ม**

ในปี 2561 กรุงศรียังคงให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุนนโยบายของภาครัฐ ในการส่งเสริมให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่สังคมไร้เงินสด และก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยกรุงศรีได้พัฒนาบริการใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์และรายละเอียดบริการ ดังนี้

- การยกเว้นค่าธรรมเนียมการทำรายการทางการเงินบนช่องทางดิจิทัล อาทิ การโอนเงิน การทำรายการชำระค่าสินค้าและบริการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลูกค้า ให้หันไปใช้บริการในช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น

- เพิ่มความสะดวกในการชำระค่าสินค้าและบริการกับร้านค้าและลดการใช้เงินสดของประเทศ ด้วยการนำเสนอบริการการชำระเงินผ่าน QR Code หรือ Scan to Pay ให้กับร้านค้าและลูกค้าโมบายแบงก์กิ้งของกรุงศรี

- มอบสิทธิประโยชน์ในการใช้บัตรเดบิตเพิ่มขึ้น จากส่วนลดร้านค้าต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นที่เป็นร้านค้าสมาชิกของ Mitsubishi UFJ NICOS Co., Ltd.

- เพิ่มความสะดวกให้ลูกค้าสามารถทำรายการถอนเงินสดที่เครื่องเอทีเอ็มได้โดยไม่ต้องใช้บัตรเอทีเอ็ม หรือบัตรเดบิต ด้วยบริการกดเงินไม่ใช้บัตร (Cardless Withdrawal)

- เพิ่มความปลอดภัยและความมั่นใจให้กับลูกค้าในการใช้บัตรเดบิต ทำรายการที่เครื่องเอทีเอ็ม และชำระค่าสินค้าและบริการที่เครื่องรูดบัตร (EDC) ด้วยการออกบัตรเดบิต ชิปปาร์ต ที่เป็นไปตามมาตรฐานชิปปาร์ตของประเทศไทย ที่จะช่วยป้องกันการลักลอบเก็บข้อมูลบัตรเพื่อไปทำบัตรปลอม
- เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินของกรุงศรีได้มากขึ้น ด้วยการแต่งตั้งตัวแทนของสถาบันการเงิน (Banking Agent) เพื่อเป็นตัวแทนในการทำรายการฝากเงินสดเข้าบัญชีของกรุงศรีได้ โดยที่ลูกค้าไม่ต้องมาที่สาขากรุงศรี

ในปี 2562 กรุงศรีมีแผนที่จะออกแคมเปญอย่างต่อเนื่อง เพื่อโปรโมทให้ลูกค้าชำระค่าสินค้าและบริการผ่านบัตรเดบิตกรุงศรี และใช้โมบายแบงก์กิ้งเพื่อทำรายการ Scan to Pay รวมถึงการออกบัตรเดบิตรูปแบบใหม่ ที่ลูกค้าสามารถสมัครบัตรได้ด้วยตัวเองบนโมบายแบงก์กิ้ง โดยไม่ต้องมาที่สาขากรุงศรี ขณะเดียวกันกรุงศรีจะขยายเครือข่ายของ Banking Agent เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้มากที่สุด

### กรุงศรี เวสเทิร์น ยูเนียน

ในปี 2561 กรุงศรียังคงมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำตลาดในการให้บริการรับ-ส่งเงิน เวสเทิร์น ยูเนียน ในประเทศไทย ด้วยการนำเสนอบริการใหม่ให้กับลูกค้า ได้แก่ บริการ PAY@WU ซึ่งลูกค้าสามารถซื้อสินค้าบน Amazon.com แล้วชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดที่สาขาและศูนย์แลกเปลี่ยนเงินของกรุงศรีได้ นอกจากนี้ กรุงศรียังได้ปรับปรุงบริการเวสเทิร์น ยูเนียน ให้มีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น โดยลูกค้าสามารถทำรายการรับ-ส่งเงินเวสเทิร์น ยูเนียน ได้โดยไม่ต้องกรอกแบบฟอร์ม ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า

ในปี 2562 กรุงศรีมีแผนที่จะขยายช่องทางบริการ PAY@WU ไปยังเครื่องเอทีเอ็มของกรุงศรี รวมถึงให้ลูกค้าสามารถทำรายการรับ-ส่งเงินได้บนโมบายแบงก์กิ้ง รวมถึงสามารถรับเงินเวสเทิร์น ยูเนียนเข้าบัญชีต่างธนาคารได้ด้วย เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า

### สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

ปี 2561 นับเป็นปีที่ดีของภาพรวมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากมีโครงการเปิดตัวใหม่และโครงการที่พร้อมโอนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ยอดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยใหม่ของกรุงศรีมีการเติบโตสูงกว่าปีที่ผ่านมา โดยในปี 2561 ยอดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยใหม่ของกรุงศรีเพิ่มขึ้นร้อยละ 34 จากปี 2560 และสูงกว่าเป้าหมาย

อาจกล่าวได้ว่า การเติบโตของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของกรุงศรีในปี 2561 เป็นผลมาจากการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องและต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยกรุงศรียังคงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ด้วยการให้บริการโดยบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ เข้าใจความต้องการของลูกค้า กรุงศรีได้มีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่การตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Direct Sale Agent: DSA) เพื่อให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่ซื้อบ้านใหม่จากโครงการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกรุงศรี และได้พัฒนาโมบายแอปพลิเคชัน ที่ชื่อว่า Di-sales ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่การตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถคำนวณข้อมูลสินเชื่อ ระยะเวลาการผ่อนชำระ รูปแบบการผ่อนชำระ และอัตราดอกเบี้ย โดยมีจุดเด่นคือสามารถแชร์ข้อมูลให้ลูกค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ผ่านทางไลน์ อีเมล หรือช่องทางออนไลน์อื่น ๆ

สำหรับสินเชื่อกรุงศรีโฮมฟอร์แคช เป็นผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่ลูกค้าสามารถนำบ้านปลอดภาระมาเป็นหลักประกันในการทำสินเชื่อหนี้ กรุงศรีได้จัดทำสื่อโฆษณาสื่อสารไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อประชาสัมพันธ์ ให้ความรู้ ความเข้าใจใน

รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ โดยเน้นเนื้อหาของภาพยนตร์โฆษณาที่เข้าใจง่ายและกระชับ ซึ่งหลังจากออกแคมเปญสื่อโฆษณาดังกล่าว ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้ยอดสินเชื่อกรุงศรีโฮมฟอร์แคชมีการเติบโตสูงกว่าเป้าหมายที่วางไว้ถึงร้อยละ 24

นอกจากนี้ กรุงศรีได้นำเอาแนวคิดของการทำงานแบบยืดหยุ่นคล่องตัว (Agile) มาประยุกต์ใช้ มีการจัดตั้งทีม Digital Mortgage เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กร สอดคล้องกับค่านิยมกรุงศรีในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) ของกรุงศรี และการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ (Making Innovative Changes)

### สำหรับเป้าหมายปี 2562

กรุงศรียังคงมุ่งเน้นการปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยอย่างมีคุณภาพและจะพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมในทุกไลฟ์สไตล์และช่วงอายุ

ในส่วนของการพัฒนาด้านดิจิทัล กรุงศรียังเดินหน้าในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนที่จะพัฒนาการสมัครขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคที่ต้องการช่องทางในการทำธุรกรรมที่สะดวก รวดเร็วและสามารถทำได้ด้วยตนเองทุกที่ ทุกเวลา การพัฒนาดังกล่าว เพื่อเป็นการส่งมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นให้กับลูกค้า ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านของเทคโนโลยีดังเช่นปัจจุบัน

ในส่วนของการขยายเครือข่ายการให้บริการ กรุงศรีมีแผนที่จะร่วมมือกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และเว็บไซต์ฐานข้อมูลเรื่องอสังหาริมทรัพย์ (Property Search Portal) โดยจะพัฒนาระบบ Application Programming Interface (API) เพื่อเชื่อมต่อกับพันธมิตรธุรกิจในการวางเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานได้ง่ายขึ้น อาทิ เมื่อลูกค้าเข้าสู่เว็บไซต์ของพันธมิตรที่ร่วมมือกับกรุงศรี ก็จะสามารถใช้เครื่องมือในการคำนวณสินเชื่อรูปแบบต่าง ๆ ของกรุงศรีได้ทันที ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับทราบประมาณการของวงเงินสินเชื่อที่กรุงศรีจะสามารถอนุมัติ และสามารถวางแผนการซื้อบ้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เครือข่ายการขาย

กลุ่มงานเครือข่ายการขายบริหารการให้บริการและเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อสนองความต้องการลูกค้าทุกกลุ่มในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เรามีช่องทางการทำธุรกรรมที่หลากหลายสำหรับลูกค้า ซึ่งประกอบไปด้วย ช่องทางสาขา และช่องทางเครื่องเอทีเอ็ม โดยในปี 2561 กรุงศรีมีการเปิดสาขาใหม่ทั้งสิ้นจำนวน 3 สาขา ทำให้ ณ สิ้นปี กรุงศรีมีจำนวนสาขาทั้งหมด 703 สาขา เป็นสาขาที่ให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบ 664 สาขา และสาขาที่ให้บริการเฉพาะสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ 39 สาขา ส่วนช่องทางเครื่องเอทีเอ็ม กรุงศรีได้เพิ่มเครื่องเอทีเอ็มจำนวน 150 เครื่อง ทำให้ ณ สิ้นปี 2561 กรุงศรีมีเครื่องเอทีเอ็มทั้งหมด 6,700 เครื่อง และสำหรับศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ในปี 2561 กรุงศรีมีจำนวนศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศทั้งสิ้น 90 แห่ง โดยเป้าหมายของกรุงศรีในการขยายสาขาและเครื่องเอทีเอ็มเพื่อให้มีจำนวนเพียงพอและมีประสิทธิภาพในการรองรับลูกค้า รวมทั้งเข้าถึงได้ง่าย มีช่องทางเข้าถึงบริการที่หลากหลายและรวดเร็ว นอกจากนี้ กรุงศรียังมีศูนย์บริการลูกค้า กรุงศรี เอ็กซ์คลูซีฟ ศูนย์แลกเปลี่ยนเงิน และศูนย์ให้บริการส่ง-รับเงินโอนไวเสทิร์น ยูเนียน รวมถึงการให้บริการผ่านช่องทางกรุงศรีออนไลน์ และกรุงศรีโมบาย แอปพลิเคชัน

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล กลุ่มงานเครือข่ายการขายได้เดินหน้าขับเคลื่อนนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาช่องทางต่าง ๆ ให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการของกรุงศรีได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ในขณะเดียวกัน กรุงศรียังคงให้ความสำคัญกับช่องทางสาขาเป็นอย่างมาก โดยมีการขยายรวมถึงปรับปรุงแบบ

สาขาเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยกรุงศรีตระหนักดีว่าลูกค้าแต่ละบุคคล มีความต้องการในการทำธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบที่แตกต่างกัน และมีความคุ้นเคยกับช่องทางการให้บริการที่แตกต่างกัน ในฐานะการเป็นช่องทางให้บริการสำหรับลูกค้ากรุงศรี กลุ่มงานเครือข่ายการขายจึงมุ่งมั่นทำให้เรื่องเงินเป็นเรื่องง่ายสำหรับลูกค้าทุกราย

จากการศึกษาความต้องการและไลฟ์สไตล์ของลูกค้า กลุ่มงานเครือข่ายการขายพบว่าลูกค้ายังมีความต้องการใช้บริการผ่านช่องทางสาขา ทั้งการทำธุรกรรมและความต้องการคำแนะนำทางการเงิน พร้อมอัปเดตสถานการณ์และแนวโน้มทางการเงินและการลงทุน ภายใต้หลักการดำเนินธุรกิจที่ยึดลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer Centricity) กลุ่มงานเครือข่ายการขายจึงได้ปรับกลยุทธ์และรูปแบบสาขาตามความต้องการและไลฟ์สไตล์ของลูกค้า เพื่อตอบโจทย์การให้บริการด้านการเงินและการลงทุนอย่างสมบูรณ์แบบ จึงได้กำหนดรูปแบบสาขาของกรุงศรีออกเป็น 4 แบบคือ

1. Smart Branch สาขารูปแบบใหม่ที่เน้นการให้บริการด้วยเครื่องอัตโนมัติ ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเองได้ โดยมีพนักงานคอยให้คำปรึกษาครบวงจร
2. Smart Kiosk สาขารูปแบบใหม่ เพื่อให้บริการลูกค้าที่ต้องการทำธุรกรรมด้วยตนเอง โดยจะมีพนักงานหมุนเวียนในการไปแนะนำผลิตภัณฑ์
3. Partnership Branch สาขาพิเศษที่ให้บริการร่วมกับองค์กรอื่น เช่น มหาวิทยาลัย
4. Typical Branch สาขารูปแบบปกติ

ในปี 2561 กรุงศรีได้เปิดสาขา Krungsri Siam Paragon Smart Branch และ Icon Siam Smart Branch ตาม กลยุทธ์ Smart Channel เพื่อเป็นการสร้างและยกระดับประสบการณ์ใหม่ที่ดีเลิศให้กับลูกค้าในยุคดิจิทัล โดยครอบคลุมทุกบริบทของการให้บริการ Smart Banking Smart Investment Smart People และ Smart Technology นอกจากนี้ กรุงศรีให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนายกระดับความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เป็นที่ปรึกษาด้านการเงินอย่างมืออาชีพสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยกรุงศรีได้จัดทำโครงการ Branch Academy ซึ่งเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานกลุ่มเครือข่ายการขายทุกคน ทุกตำแหน่ง ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งในด้านการบริหารงานขายและงานบริการที่เป็นเลิศ ภายใต้ Branch Academy ประกอบไปด้วย 2 หลักสูตรที่สำคัญ ได้แก่ Wealth Academy และ Lending Academy ซึ่งเป็นหลักสูตรระยะยาว เริ่มตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนถึงหลักสูตรเชิงลึกเฉพาะเจาะจง เพื่อสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถให้พนักงานเชิงวิเคราะห์ เฉพาะด้าน และเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง ในการให้คำปรึกษาด้านการเงิน การลงทุน และสินเชื่อกับลูกค้าทุกกลุ่ม ทุกวัย อาทิ วิเคราะห์แผนดูแลและเป็นที่ปรึกษาด้านการเงินให้กับลูกค้า ครอบครัว ธุรกิจและพนักงานของลูกค้าแบบครบวงจร การวิเคราะห์ข้อมูล ความต้องการ ความพร้อมและแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า รวมถึงการให้คำปรึกษาด้านสินเชื่อทุกประเภทและสินเชื่อเพื่อธุรกิจรายย่อย เป็นต้น

กรุงศรีจะพัฒนา Branch Academy อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานของเราทุกคนสามารถส่งมอบบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มความสะดวก ปลอดภัย รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อยกระดับและส่งมอบประสบการณ์แบบเกินความคาดหวังกับลูกค้าทุกรายที่ใช้บริการและกลายเป็นความสัมพันธ์แบบยั่งยืนระหว่างลูกค้าและกรุงศรีตลอดไป

สำหรับในปี 2562 กรุงศรีมีแผนที่จะเปิดสาขารูปแบบ Smart Branch เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับยุคดิจิทัล และมีแผนที่จะเปิดสาขาโดยร่วมมือกับธุรกิจนอกอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อจะสร้างสาขารูปแบบใหม่ ๆ ที่ตอบสนองกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ในด้านการปรับปรุงการให้บริการ กรุงศรีมีแผนการที่จะใช้เทคโนโลยีในการพิสูจน์ตัวตนลูกค้า โดยการระบุตัวตนจากใบหน้า (Face Recognition)

### การตลาดและแบรนด์

ในยุคนวัตกรรมดิจิทัลปัจจุบัน การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางยังคงเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานด้านการตลาดและแบรนด์ของกรุงศรี กรุงศรีดำเนินการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า (Net Promoter Score: NPS) อย่างต่อเนื่อง เพื่อสำรวจความคิดเห็นลูกค้าที่มีปฏิสัมพันธ์กับกรุงศรี และได้ขยายการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อครอบคลุมกลุ่มลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น ผลจากการสำรวจทำให้กรุงศรีสามารถเข้าใจและเห็นถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มลูกค้า ที่มีต่อแต่ละจุดบริการกรุงศรี ซึ่งช่วยให้กรุงศรีสามารถพัฒนาเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นให้กับลูกค้าในทุกกลุ่มลูกค้า

ทั้งนี้ ไม่ว่าดิจิทัลจะมีบทบาทสำคัญต่อการใช้ชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้นเพียงใด ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม กรุงศรียังคงเชื่อว่า เรื่องเงินยังต้องเป็นเรื่องง่าย กรุงศรีจึงพัฒนาทุกช่องทางการให้บริการ ไม่ว่าลูกค้าจะเลือกช่องทางใด ไม่ว่าจะเป็นโมบาย แอปพลิเคชัน เครื่องเอทีเอ็ม สาขาหรืออื่น ๆ กรุงศรีพร้อมอยู่ทุกที่สำหรับลูกค้าทุกกลุ่มเสมอ ซึ่งเป็นแนวคิดของแคมเปญ #กรุงศรีอยู่นี่นะ

ในปี 2561 ที่ผ่านมา กรุงศรีได้สื่อสารผ่านแคมเปญทางการตลาดที่สำคัญ ดังนี้

- **แคมเปญ #กรุงศรีอยู่นี่นะ** เป็นแคมเปญที่ได้สื่อสารว่ากรุงศรีตระหนักถึงความสำคัญของช่องทางการเข้าถึงและความสะดวกสบายในการรับบริการของลูกค้า ส่งผลให้กรุงศรียังคงให้บริการผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นระบบดิจิทัล อาทิ กรุงศรี โมบาย แอปพลิเคชัน หรือช่องทางที่ลูกค้าเคยชินในการใช้ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องเอทีเอ็มหรือสาขา โดยลูกค้าของเราสามารถเลือกช่องที่เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์หรือสถานการณ์ของลูกค้า เพื่อให้เรื่องเงินเป็นเรื่องง่าย

- **แคมเปญ กรุงศรี กับ MUFG ย่อโลกทั้งใบในมือคุณ** แคมเปญที่สื่อสารในการเน้นย้ำจุดยืนที่แตกต่างและโดดเด่นของกรุงศรี จากการมีเครือข่ายทั่วโลก สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีชั้นนำด้านนวัตกรรมดิจิทัล ความเชี่ยวชาญด้านการเงินและโอกาสจากพันธมิตรทางธุรกิจทั่วโลก อาทิ โครงการผู้นำทางธุรกิจ (Krungsri Leadership Academy) โดยเป็นโครงการในการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทเจ้าของธุรกิจหรือผู้นำรุ่นใหม่เดินทางเข้าเยี่ยมชมบริษัทชั้นนำในต่างประเทศเพื่อได้เรียนรู้ประสบการณ์ และกิจกรรมการจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) กับบริษัทชั้นนำในประเทศญี่ปุ่นเพื่อสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจ ซึ่งโครงการดังกล่าวนี้ได้ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนและเพิ่มศักยภาพให้กับลูกค้าในการเป็นผู้นำทางธุรกิจ

สำหรับปี 2562 กรุงศรียังให้ความสำคัญกับการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยการนำดิจิทัลมายกระดับพัฒนาประสบการณ์ที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้าในทุกกิจกรรมทางการตลาด และยังคงสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องว่า “กรุงศรีอยู่นี่นะ อยู่เพื่อทำเรื่องเงินให้เป็นเรื่องง่ายให้กับลูกค้า”

### **กลุ่มงานกลยุทธ์และวางแผนธุรกิจองค์กร**

กลุ่มงานกลยุทธ์และวางแผนธุรกิจองค์กรเป็นกลุ่มงานสนับสนุนสำคัญในการวางกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาของกรุงศรีและเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและผลักดันให้แผนงานเหล่านั้นเกิดขึ้นและส่งผลอย่างเป็นรูปธรรม ปี 2561 เป็นปีที่มีการปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างกว้างขวางและเป็นไปอย่างรวดเร็ว กลุ่มงานกลยุทธ์และวางแผนธุรกิจองค์กรได้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ อาทิ

## ยึดมั่นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง สร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับประสบการณ์ลูกค้าของกรุงศรีให้ดียิ่งขึ้นอย่างเป็นระบบ

กรุงศรีมุ่งมั่นในการสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กรุงศรีเป็นธนาคารที่ดีที่สุดในใจของลูกค้า เรานำเสียงของลูกค้า (Voice of Customers) รวมทั้งจากการสอบถามความพึงพอใจในการใช้บริการผ่านช่องทางต่าง ๆ ของกรุงศรี มาทำการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับและความคาดหวังของลูกค้าผ่านแผนที่ประสบการณ์ (Customer Journey Map) เพื่อนำโซลูชันและนวัตกรรมที่เหมาะสมที่สุดมาปรับปรุงประสบการณ์ดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เรายังได้จัดตั้งหน่วยงานบริหารโครงการประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Program Management) เพื่อวัดผลและติดตามการปรับปรุงประสบการณ์เชิงรุกอีกด้วย

กรุงศรีมุ่งเน้นถึงการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีและตอบโจทย์ลูกค้าในทุก ๆ ช่องทางการให้บริการ เราจึงได้มีการปรับปรุงและพัฒนาแพลตฟอร์มการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าใหม่ เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการ โดยมุ่งหวังส่งมอบประสบการณ์ไร้รอยต่อในทุกช่องทางการให้บริการ (Omni-Channel Experience) สำหรับลูกค้า

นอกจากนี้ กรุงศรียังให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่สอดคล้องกับการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางอย่างต่อเนื่อง กรุงศรีได้มีการจัดตั้งโครงการ CX Master Program เพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leaders) ในหน่วยงานต่าง ๆ ของกรุงศรี ให้มีความชำนาญในการนำกระบวนการและแนวคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) มาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ลูกค้า และมีแผนการในการจัดอบรมพนักงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวและสร้างความพร้อมในการทำงานร่วมกันในส่วนงานต่าง ๆ

### ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การทำงานแบบ Agile

กรุงศรีได้นำแนวทางการพัฒนานวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ด้วยการทำงานแบบ Agile อย่างเป็นรูปธรรมนับแต่ช่วงปลายปี 2560 เราเชื่อมั่นว่าการทำงานร่วมกันในรูปแบบ Agile จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กรุงศรีสามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าคนสำคัญ พร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน

การทำงานรูปแบบดั้งเดิมจะมีการวางแผนขอบเขตงาน เวลา คน กระบวนการ เครื่องมือต่าง ๆ ก่อนที่จะเริ่มงาน และในหลายครั้งที่แผนงานที่วางนั้นมักใช้เวลาเนิ่นนาน เมื่อซอฟต์แวร์ที่ต้องการผลิตเสร็จ ความต้องการของลูกค้าอาจเปลี่ยนแปลงไปแล้ว สำหรับโลกธุรกิจที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นทุกวันนี้ หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวได้เร็วเพียงพออาจทำให้ไม่สามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้

แนวคิดการทำงานแบบ Agile นั้นมีการวางแผนและทำงานไปที่ละส่วน และคอยประเมินว่าสิ่งที่สร้างชิ้นนั้นมาถูกต้องหรือไม่แล้วจึงดำเนินงานต่อ ดังนั้น เมื่อพบปัญหาจะสามารถแก้ไขและรับมือกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ที่สำคัญคือการนำเอาผลตอบรับที่ได้จากการออกผลิตภัณฑ์ในแต่ละครั้งมาวิเคราะห์และแก้ไขต่อไป เรียกได้ว่าเป็นการทำงานแบบ Fail Fast – Learn Fast

โครงการพัฒนาต่าง ๆ ได้นำแนวการทำงานแบบ Agile มาใช้จนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลงานที่ตรงใจลูกค้าและผู้ใช้งาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง อาทิ

## • ธุรกิจสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

แนวคิดในการพัฒนาด้วยระบบ Agile นำมาใช้ในการพัฒนาการบริการและการทำงานของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ซึ่งเริ่มต้นจากการเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้งถึง Customer Journey และมองหาแนวทางการส่งมอบบริการที่เสริมคุณค่าในมุมมองของลูกค้า จุดเริ่มต้นแรกของการพัฒนา ทางคณะทำงาน Agile ได้ส่งมอบระบบแอปพลิเคชัน Di-Sale ที่ช่วยให้การประสานงานขายเป็นไปอย่างสะดวกและราบรื่น ทั้งนี้ กรุงศรีกำลังก้าวไปสู่เป้าหมายในการเป็นหนึ่งในใจของลูกค้าสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและต่อยอดไปกับพันธมิตรต่าง ๆ ทั้งในด้านการให้บริการแบบครบวงจรและข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริการลูกค้า

ผลตอบรับที่ได้จากระบบแอปพลิเคชัน Di-Sale พบว่าจำนวนใบสมัครและยอดสินเชื่อผ่านตัวแทนขายเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยจำนวนใบสมัครสินเชื่อเพิ่มขึ้นร้อยละ 48 และสินเชื่อเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 61 จากปี 2560

## • ธุรกิจ Wealth Management

Smart Advisor เป็นการแนะนำการลงทุนในกองทุนที่เหมาะสมกับลูกค้า สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการกรุงศรี โอบายแอปพลิเคชัน เพียงลูกค้าตอบคำถาม Smart Advisor ก็จะแนะนำกองทุนที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งลูกค้าสามารถซื้อได้ทั้งกองทุนของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงศรี จำกัด และกองทุนของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนอื่น นอกจากนี้ ลูกค้าจะได้รับแจ้งข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับกองทุนที่แนะนำอยู่เสมอ เพื่อจะได้มีข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ ถูกต้อง และเหมาะสมกับความต้องการ นอกจากนี้ ลูกค้าสามารถนำคำแนะนำที่ได้รับจาก Smart Advisor ไปที่สาขาของกรุงศรี เพื่อรับคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญได้ ซึ่งคุณลักษณะเด่นนี้ได้เริ่มใช้แล้วเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2561 ทั้งนี้ ในปี 2562 กรุงศรีจะพัฒนา Smart Advisor โดยปรับปรุงความสามารถด้านการให้คำแนะนำการลงทุนให้ดีขึ้น รวมทั้งจะมีคุณลักษณะเด่นในการติดตามการลงทุน ผลการลงทุน และการแจ้งเตือนการลงทุน ทั้งหมดนี้ เราใช้การทำงานแบบ Agile และกระบวนการทำงานในรูปแบบ Scrum มาพัฒนาการออกแบบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า

## ขับเคลื่อนการพัฒนาเข้าสู่สังคมไร้เงินสด

นับแต่ทางภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทยได้ผลักดันให้ประเทศไทยมุ่งสู่สังคมไร้เงินสดตั้งแต่ปี 2559 กรุงศรีได้เข้าร่วมและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติอย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมสำคัญในการผลักดันโครงการต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกรุงศรีที่มุ่งไปตามแนวทาง Digital First

เพื่อสนับสนุนการเข้าสู่สังคมไร้เงินสดที่กำลังใกล้เข้ามา กรุงศรีพร้อมให้บริการการชำระเงินในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกรุงศรี ให้กับลูกค้าบุคคลและลูกค้าองค์กรของกรุงศรี อาทิ การให้บริการรับชำระเงินด้วยกรุงศรีมั่งมี QR สำหรับผู้ประกอบการร้านค้าบุคคลธรรมดา หรือบุคคลธรรมดาที่เป็นเจ้าของธุรกิจ และกรุงศรีมั่งมี QR สำหรับร้านค้าที่จดทะเบียนนิติบุคคล โดยมีการเชื่อมต่อกับระบบการชำระเงินผ่าน QR Code ที่ซับซ้อนซึ่งสามารถรวมเข้ากับระบบการขายหน้าร้าน หรือช่องทางการเชื่อมต่ออื่น ๆ รวมทั้งการใช้แพลตฟอร์มของเครื่องรับบัตร

ทั้งนี้ กรุงศรีได้จัดให้มีทางเลือกในการชำระเงินอื่นให้กับร้านค้าโดยเป็นการรับชำระเงินผ่าน Alipay หรือ Wechat และจะดำเนินการรับชำระเงินด้วย QR Code ร่วมกับวีซ่า/มาสเตอร์การ์ดในช่วงต้นปี 2562 นอกจากนี้ กรุงศรียังขยายธุรกิจการชำระเงินด้วย QR Code ข้ามประเทศ หรือ Thai QR Code Payment ซึ่งจะช่วยให้นักท่องเที่ยวไทยสามารถชำระเงินผ่านโอบายแอปพลิเคชันสำหรับการใช้จ่ายในประเทศญี่ปุ่น ทั้งนี้ กรุงศรียังคงมุ่งมั่นที่จะส่งมอบนวัตกรรมการชำระเงินที่ดีขึ้นให้กับลูกค้าของกรุงศรีต่อไป

### ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนา Re-generation Process and Automation

องค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้การดำเนินงานในกรุงศรีง่ายขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (Simple to Work) คือ โครงการ Re-generation Process and Automation ซึ่งมีจุดประสงค์หลักเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร โครงการนี้ได้ส่งมอบเครื่องมือและนำเทคนิคต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานมาใช้อย่างเต็มที่ อาทิ การทำ Lean Process Re-engineering และ Robotic Process Automation ภายหลังจากการทำงานส่งมอบงานในส่วนแรก กรุงศรีสามารถลดภาระของการปฏิบัติงานลงได้กว่า 120,000 ชั่วโมงต่อปี จากการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงานหรือใช้ระบบอัตโนมัติเข้าช่วยในการทำงาน ในปี 2562 กรุงศรีมีแผนงานที่จะขยายการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านของส่วนงานที่จะนำระบบอัตโนมัติเข้าไปใช้งาน และระดับการใช้ระบบการทำงานแบบอัตโนมัติที่จะเพิ่มขึ้น

### ปรับเปลี่ยนระบบงานทางการเงินและความเสี่ยง เพื่อรองรับมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (IFRS9)

ในปี 2561 กรุงศรีได้ลงทุนกว่า 1,000 ล้านบาท ต่อเนื่องจากปี 2560 เพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาโปรแกรมทางการเงินและการบริหารความเสี่ยงกว่า 10 ระบบหลัก เพื่อรองรับมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (IFRS9) และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการและวิเคราะห์ทางการเงินและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม 2561 และจะแล้วเสร็จทั้งหมดในปี 2562

#### **กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ**

กรุงศรีประสบความสำเร็จตามความมุ่งมั่นของกรุงศรีในการเพิ่มความเป็นศูนย์กลางของลูกค้าด้วยนวัตกรรมดิจิทัล โดยกรุงศรียังคงลงทุนและปรับปรุงช่องทางการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์และโทรศัพท์มือถืออย่างต่อเนื่อง อาทิ การให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลและสินเชื่อรถยนต์ดิจิทัล ระบบการชำระเงินโดยใช้ QR Code การให้บริการ Smart Advisor ที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุนผ่านทางกรุงศรี โอบาย แอปพลิเคชัน เป็นต้น นอกจากนี้ กรุงศรีได้มีพัฒนาการที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปี 2561 ดังนี้

- เริ่มกระบวนการใหม่ในการตรวจสอบข้อมูลลูกค้ากับกรมการปกครอง เพื่อให้แน่ใจว่าบัตรประจำตัวประชาชนของลูกค้ายังไม่หมดอายุ หรือไม่ใช้บัตรประจำตัวที่สูญหาย หรือถูกขโมยสำหรับธุรกรรมการเปิดบัญชี
- พัฒนาและติดตั้งเครื่อง Self-Service-Banking (SSB) บริการดิจิทัลแบบบริการตนเองยุคใหม่ที่ลูกค้าสามารถใช้เครื่องนี้เพื่อให้บริการตนเองได้ง่ายและรวดเร็ว อาทิ การเปิดบัญชี การเบิกถอนเงินสด การฝากเงินสด การออกบัตรเดบิต รวมทั้งเครื่องอัตโนมัติสำหรับการชำระบิลด้วยเงินสด ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าสามารถชำระค่าบริการด้วยธนบัตรและเหรียญ โดยได้เปิดตัวครั้งแรกที่สาขาสยามพารากอนในเดือนตุลาคม และเพื่อปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าและเพิ่มความคล่องตัวในการผลักดันให้ลูกค้าใช้กรุงศรี โอบาย แอปพลิเคชัน กรุงศรีได้ติดตั้งอินเทอร์เน็ตไร้สายโดยเริ่มที่สาขาสยามพารากอนเป็นครั้งแรก และมีเป้าหมายที่จะติดตั้งทุกสาขาภายในปี 2562
- เพื่อยกระดับการรักษาความปลอดภัยที่สาขากrugศรี และการตอบสนองต่อบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศ กรุงศรีได้รวมเอาเทคโนโลยีการระบุตัวตนจากใบหน้าเข้ากับกระบวนการเปิดบัญชี ซึ่งใช้รูปถ่ายของลูกค้าจากบัตรประชาชนเพื่อเปรียบเทียบกับรูปถ่ายของลูกค้าที่เคาน์เตอร์กรุงศรี โดยติดตั้งกล้องดิจิทัลจำนวน 2,484 กล้อง เพื่อจับภาพลูกค้าที่ติดต่อและทำรายการที่สาขา ส่งผลให้กรุงศรีสามารถยืนยันตัวตนของบุคคลที่ต้องการเปิดบัญชีและทำธุรกรรมทางการเงินในอนาคต เพื่อป้องกันการทุจริตและเพิ่มความน่าเชื่อถือมากขึ้น

- เพื่อให้กรุงศรีมีประสิทธิภาพในการทำธุรกรรมกับลูกค้าองค์กรในยุคดิจิทัล โดยการยกระดับโซลูชันการจัดหาซัพพลายเออร์ /ผู้ซื้อของกรุงศรี ด้วยเทคโนโลยี Private Cloud และเชื่อมต่อระหว่างระบบของกรุงศรีกับระบบของลูกค้าหลักโดยใช้ Host-to-Host Module ซึ่งกรุงศรีได้ขยายบริการให้กับลูกค้ากว่า 30 ราย ภายในปี 2561
- กรุงศรีได้พัฒนาบริการโอนเงินระหว่างประเทศแบบเรียลไทม์แก่ภาคธุรกิจผ่าน Krungsri Blockchain Interledger ด้วยเทคโนโลยีนี้ธุรกรรมการโอนเงินระหว่างประเทศสามารถเสร็จสมบูรณ์ภายในเวลาเพียงไม่กี่วินาที จากเดิมที่ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 1-3 วันทำการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นเทคโนโลยีที่มีความปลอดภัยมากที่สุด บริการนี้จะช่วยเพิ่มบริการโอนเงินระหว่างประเทศของกรุงศรี และลดต้นทุนทางการเงินในการทำธุรกรรมสำหรับลูกค้าของกรุงศรีและห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทั้งนี้ การนำเอาเทคโนโลยี Blockchain Interledger เป็นกลยุทธ์ของกรุงศรี เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าองค์กรที่ต้องการความรวดเร็วและลดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนของรายการโอนเงินกับคู่ค้าทางธุรกิจในประเทศ
- เพื่อสานต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจเชิงดิจิทัลของกรุงศรี กรุงศรีได้ผลักดันให้เกิดบริการการโอนเงินระหว่างประเทศในเชิงพาณิชย์แบบเรียลไทม์ โดยใช้เทคโนโลยี Blockchain Interledger ระหว่างกรุงศรีในประเทศไทย และสาขาของกรุงศรี ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) โดยให้บริการในไตรมาสที่ 4 ของปี 2561 ซึ่งแผนพัฒนาการให้บริการในระยะยาวเพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ จะขยายการให้บริการไปยังประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ประเทศในกลุ่มยุโรป สหราชอาณาจักร สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดีย และประเทศในกลุ่ม CLMV ในปี 2562-2563
- เพื่อพัฒนาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับกรุงศรี การพัฒนาอินเทอร์เน็ตแบงกิ้ง และบริการการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศได้ถูกให้ความสำคัญและอยู่ในแผนการพัฒนาระบบการให้บริการของสาขาใน สปป. ลาว ภายในระยะเวลาสามปี การเข้าร่วมเครือข่ายเอทีเอ็มของธนาคารแห่ง สปป.ลาว ยังเป็นอีกหนึ่งในเป้าหมายของกรุงศรี เพื่อพัฒนาการเข้าถึงบริการและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- กรุงศรีได้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าถึงหลักเกณฑ์และนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรแก่บริษัท Hattha Kaksekar Limited (HKL) โดยการใช้ประโยชน์จากขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศของกรุงศรี โดย HKL ได้ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากล การกำกับดูแลกิจการเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลยุทธ์การควบคุมและจัดการโครงการ เพื่อเป็นรากฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบริษัทให้ก้าวไปสู่การเป็นธนาคารพาณิชย์ในอนาคต
- กรุงศรีมีการทดลองกระบวนการทำงานอัตโนมัติโดยใช้หุ่นยนต์ Robotic Process Automation (RPA) เพื่อวางแผนงานให้มีการทำงานควบคู่ไปกับพนักงานและเทคโนโลยี กรุงศรีได้เสริมความสามารถในระดับโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและสร้างศักยภาพทางทรัพยากรบุคคลในองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ควบคู่ไปกับการนำ RPA มาประยุกต์ใช้ ทำให้เทคโนโลยีและพนักงานได้ร่วมมือกันสร้างสรรค์การมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยประเภทงานที่ทำได้ง่ายและซ้ำนั้น จะถูกทำให้เป็นอัตโนมัติมากขึ้น เพื่อที่พนักงานจะได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพตนเอง และทำงานที่ใช้ความสามารถและการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า
- กรุงศรียังคงดำเนินการยกระดับการลงทุนในการสร้างคลังข้อมูลภายในองค์กรด้วย Teradata โดยไม่เพียงแต่ข้อมูลภายในกรุงศรีเท่านั้น แต่รวมถึงข้อมูลที่ถูกสังเคราะห์ขึ้น ได้ถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพในการรู้จักลูกค้าของกรุงศรี

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางธุรกิจธนาคารยุคดิจิทัล กรุงศรียังคงพัฒนาและเพิ่มความแข็งแกร่งทางด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันระบบงาน ข้อมูล และช่องทางการให้บริการของกรุงศรีจากภัยคุกคามต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางช่องทางผ่านอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือ รวมทั้งดิจิทัลแบงก์กิ้ง แพลตฟอร์ม และช่องทางใหม่ ๆ เพื่อให้บริการที่มีความปลอดภัยอย่างสูงสุดแก่ลูกค้าของกรุงศรี

เพื่อเป็นการรักษาความปลอดภัยภายใต้หลักการของความปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือ การรักษาความลับของระบบข้อมูล ความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบและข้อมูล และความพร้อมใช้งานของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางกรุงศรีได้บังคับใช้การควบคุมโดยอ้างอิงมาตรฐานสากลและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องในหลายโครงการที่สำคัญ อาทิ การขยายขอบเขตการป้องกันภัยจาก Advanced Malware การเฝ้าระวังและติดตามภัยไซเบอร์ การรักษาความปลอดภัยบน Cloud การทดสอบ Phishing การรับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 ของระบบบอทเน็ต และระบบการหักบัญชีด้วยภาพ เช็คและระบบการจัดเก็บภาพเช็คตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย การดำเนินงานตามกรอบหลักการการรักษาความปลอดภัยของลูกค้าของหน่วยงาน SWIFT เป็นต้น

กรุงศรีจะยังเพิ่มความแข็งแกร่งทางด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจว่ากรุงศรีมีการควบคุมที่จำเป็น รวมไปถึงกลไกการเฝ้าระวังและป้องกันรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเพียงพอ

การยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบได้รับการปลูกฝังเข้าไปเป็นค่านิยมหลักของกรุงศรี เราได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ Sarbanes-Oxley Act มาตรการการกำกับดูแลสถาบันการเงินตามหลักเกณฑ์ Basel III และการกำกับดูแลธนาคารพาณิชย์ที่มีนัยต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (D-SIB)

กรุงศรีได้ลงทุนในโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญภายใต้โครงการ Finance and Risk Program เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว ประกอบไปด้วย

- การพัฒนาระบบจัดการดูแลในส่วนของการจัดการสินทรัพย์และหนี้สิน การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการคำนวณต้นทุนทางการเงินภายในกรุงศรี
- การพัฒนาระบบมาตรฐานบัญชี International Financial Standard9 (IFRS9) ได้ดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2561 ซึ่งมีเวลาเพียงพอในการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะมีการยื่นรายงานแก่ธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างเป็นทางการในไตรมาสที่ 1 ของปี 2562
- ระบบบริการการรับส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดขึ้นใหม่ เพื่อปรับปรุงกระบวนการรายงานจากสองระบบที่แตกต่างกัน โดยใช้กระบวนการรายงานอัตโนมัติรูปแบบใหม่ ซึ่งมีการปรับปรุงในด้านการตรวจสอบข้อมูลและเพิ่มกระบวนการตรวจสอบที่ง่ายมากขึ้น

กรุงศรีมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ “Go Digital, Make Life Simple” โดยการสร้างแพลตฟอร์มเทคโนโลยีที่พร้อมและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวได้ในอนาคตผ่านความคล่องตัวและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรุงศรีจะมุ่งเน้นในสามด้าน ได้แก่ เทคโนโลยี บุคลากร และกระบวนการดำเนินงาน

ในด้านเทคโนโลยี กรุงศรีได้พัฒนาแผนการลงทุนใน 9 สาขาหลัก เพื่อให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัลที่ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ได้แก่

- ปัญญาประดิษฐ์และเครื่องจักรเรียนรู้ เพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจดจำ
- Big Data/Analytics การคิดวิเคราะห์ข้อมูลและผลิตรูปแบบที่เหมาะสมของผลิตภัณฑ์และบริการ

- บล็อกเชนเพื่อเพิ่มความเร็วและความโปร่งใสในการทำธุรกรรม
- Smart Application Programming Interface เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีและรวดเร็วผ่านช่องทางออนไลน์
- Super Mobile Application เพื่อสนับสนุนการชำระเงินในรูปแบบต่าง ๆ
- การตรวจสอบไบโอเมตริกซ์ เพื่อใช้เทคโนโลยีทางกายภาพในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อเพิ่มความปลอดภัย
- Digital Lending การจับมือกับคู่ค้าเพื่อร่วมคิดค้น ค้นหาโมเดลบริการใหม่
- เทคโนโลยีการประกันภัยเพื่อให้ลูกค้าสามารถประกันตัวเองผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์
- Smart Advisor for Wealth Management เทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำด้านการเงิน

ในขณะที่บุคลากรและกระบวนการ ยังเป็นแรงผลักดันสำคัญสำหรับแผนงานในปี 2562 โดยเน้นการสร้างความสามารถของพนักงานและปรับปรุงกระบวนการภายใน นอกจากนี้ กรุงศรีได้จัดทำแผนเพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ โดยใช้กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว (Agile) และ Devopment Operation เพื่อเป็นเครื่องมือในการผสมผสานระหว่างธนาคารแบบดิจิทัลกับธนาคารแบบดั้งเดิม

### กลุ่มงานปฏิบัติการ

ในปี 2561 กลุ่มงานปฏิบัติการยังคงยึดมั่นในหลักการที่มุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วยความพยายามอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล และให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด กลุ่มงานปฏิบัติการได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างประสบการณ์ที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า และยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่โดดเด่นเพื่อก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่เป็นหนึ่งในใจลูกค้า โดยความสำเร็จของกลุ่มงานปฏิบัติการที่เกิดขึ้นในรอบปี 2561 มีดังนี้

- เพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าในยุคดิจิทัล กลุ่มงานปฏิบัติการได้จัดตั้งทีมงานใหม่เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่ติดต่อผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย อาทิ เฟสบุ๊ก เว็บไซต์ ทวิตเตอร์ และอีเมล ให้เป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วและเป็นมืออาชีพ อันเป็นหัวใจสำคัญที่กลุ่มงานปฏิบัติการได้ยึดถือมาโดยตลอด นอกจากนี้ ยังได้ริเริ่มนำเอานวัตกรรมอื่น ๆ ได้แก่ การเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาให้บริการเพื่อตอบข้อซักถามของลูกค้าแทนพนักงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาการให้บริการที่มีความก้าวหน้าอย่างยิ่ง โดยกลุ่มงานปฏิบัติการมีความเชื่อมั่นว่าหลังจากที่มีการนำ AI มาใช้งานอย่างเต็มรูปแบบในต้นปี 2562 จะสามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

- เพื่อสนับสนุนการขยายธุรกิจสินเชื่อและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการด้านสินเชื่อ การออกหนังสือค้ำประกันบนบล็อกเชน (LG Blockchain) และการให้บริการขอหนังสือรับรองฐานะการเงินและจ่ายค่าเบี้ยประกันผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีการนำ HostBridge Application มาประยุกต์ใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากหลาย ๆ ระบบเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จในหน้าจอเดียวเท่านั้น ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานดังกล่าวสามารถลดระยะเวลาในการตั้งวงเงินสินเชื่อ การต่ออายุสินเชื่อ และการเบิกจ่ายสินเชื่อได้ถึงร้อยละ 20 นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเรื่องความถูกต้องของการบันทึกข้อมูลและการตรวจสอบธุรกรรมของลูกค้าให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับได้ดียิ่งขึ้น

- เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) กลุ่มงานปฏิบัติการได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนบัตรเอทีเอ็มและบัตรเดบิตจากแถบแม่เหล็กเป็นบัตรชิปการ์ดตามมาตรฐานของธนาคารแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งติดตั้งเครื่องรับบัตร (Electronic Data Capture: EDC) ที่สามารถรับบัตรชิปการ์ดได้ทั่วทั้งประเทศ และเพื่อเป็นการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าในด้านการชำระเงิน กลุ่มงานปฏิบัติการได้ร่วมสนับสนุนในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้แก่ กรุงศรีมั่งมี QR ซึ่งเป็นกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ของร้านค้า กรุงศรีบิซมั่งมี QR เพื่อการรับชำระเงินด้วย QR Code สำหรับกลุ่มลูกค้า SME และธุรกิจรายใหญ่ รวมทั้งบริการ AliPay QR WeChat Pay Visa และ MasterCard QR เพื่อสนับสนุนการชำระเงินของกลุ่มลูกค้ารายย่อย นอกจากนี้ กรุงศรียังเป็นผู้ริเริ่มในการนำ QR Code ของไทยไปใช้ชำระเงินที่ร้านค้าในต่างประเทศได้สำเร็จเป็นธนาคารแรกอีกด้วย
- ในส่วนของการให้บริการชำระเงินสำหรับธุรกิจหลักทรัพย์ กลุ่มงานปฏิบัติการได้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถชำระบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการจาก 3 วันเป็น 2 วัน และยังมีแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถชำระเงินให้เสร็จสิ้นได้ภายใน 1 วัน
- สำหรับบริการโอนเงินระหว่างประเทศ กรุงศรีประสบความสำเร็จจากการทดสอบการโอนเงินผ่านนวัตกรรมบล็อกเชนบนระบบของ Ripple เพื่อทำการโอนเงินไปยังธนาคารในต่างประเทศ โดยสามารถลดระยะเวลาในการทำธุรกรรมจาก 1-2 วันเหลือเพียงไม่ถึง 1 นาที ความสำเร็จครั้งนี้ นับเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาไปสู่การโอนเงินในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะสามารถขยายขอบเขตการให้บริการในเชิงพาณิชย์ได้อย่างเต็มรูปแบบในอีกไม่ช้า
- ในปี 2561 บริการธุรกิจหลักทรัพย์ประสบความสำเร็จในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ Open Architecture Mutual Fund Omnibus (OA) ซึ่งเป็นการให้บริการซื้อขายหน่วยลงทุนของบริษัทจัดการกองทุนอื่น ๆ นอกเหนือไปจากบริษัทในกลุ่มกรุงศรี กรุ๊ป นอกจากนี้ กระบวนการทำงานของบริการธุรกิจหลักทรัพย์ได้มีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ความสำเร็จอีกขั้นหนึ่ง ด้วยการเป็นผู้ให้บริการรับฝากสินทรัพย์แก่ผู้ลงทุนในต่างประเทศ ทั้งนี้ ภายใต้ความร่วมมือของ MUFG พนักงานของกรุงศรีได้มีโอกาสร่วมศึกษางานบริการธุรกิจหลักทรัพย์กับบริษัทชั้นนำอย่าง MUFG สาขาหลักเซมเบิร์กซึ่งมีมาตรฐานการให้บริการเป็นที่ยอมรับในระดับโลก เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าเราจะสามารถส่งมอบบริการที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้าของเราได้อย่างต่อเนื่อง
- ตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็นรูปแบบดิจิทัลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ ยังคงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างต่อเนื่องของกลุ่มงานปฏิบัติการเพื่อยกระดับการให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด และหนึ่งในโครงการที่สำคัญของปี 2562 คือ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในรูปแบบการทำงานที่เรียกว่า “เปลี่ยนทุกที่เป็นที่ทำงาน” หรือ “Office Mobility” โดยทีมประเมินมูลค่าหลักประกันสามารถเชื่อมโยงข้อมูลในระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อออกรายงานประเมินราคาได้อย่างรวดเร็ว ณ สถานที่ต่าง ๆ ภายนอกสำนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น และยังเป็นการเพิ่มโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจอีกด้วย
- ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้า ในปี 2562 จะเป็นปีที่มีการเชื่อมโยงช่องทางการติดต่อลูกค้าจากหลายช่องทางให้เป็นหนึ่งเดียว โดยจะให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นสาขา หรือ Call Center สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลลูกค้า รวมถึงทราบประวัติการติดต่อและการทำธุรกรรมของลูกค้ากับ กรุงศรีอย่างครบถ้วนทุกช่องทาง เพื่อให้การตอบสนองความต้องการและการให้บริการเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ตามความคาดหวังของลูกค้า

นอกจากนี้ AI จะถูกนำมาพัฒนาปรับใช้กับช่องทาง Call Center ให้เกิดประสิทธิภาพและมีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้นในต้นปี 2562

- ระบบการบริการรับฝากทรัพย์สินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Custodian) จะถูกนำมาใช้เพื่อให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป็นไปในรูปแบบออนไลน์ภายในไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 ซึ่งจะมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นให้กับลูกค้า โดยนอกจากจะมีส่วนช่วยในการอำนวยความสะดวกแล้ว ยังช่วยลดปริมาณการใช้กระดาษเช่นเดียวกับโครงการใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice) และใบรับอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ ซึ่งจะทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการออกหนังสือรับรองหักภาษี ณ ที่จ่าย และใบเสร็จรับเงิน ให้เป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์แทนกระดาษภายในไตรมาสที่ 3 ของปี 2562

- ในปี 2562 การตรวจสอบลายมือชื่อดิจิทัลด้วยอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Signature Verification จะถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรก โดยกรุงศรีคาดว่าจะเป็ธนาคารพาณิชย์แห่งแรกในประเทศไทยที่มีการริเริ่มนำปัญญาประดิษฐ์หรือ AI มาปรับใช้ในการตรวจสอบลายมือชื่อบนเช็คแทนการใช้พนักงาน ซึ่งจะทําให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ในฐานะบริษัทในเครือของ MUFG กลุ่มงานปฏิบัติการวางแผนที่จะยกระดับการให้บริการผ่านเครือข่ายทั่วโลก ในการขยายการชำระเงินข้ามพรมแดนทั่วทั้งเอเชีย รวมไปถึงการตั้งเป้าหมายในการเป็นผู้ให้บริการรับฝากทรัพย์สินแก่นักลงทุนสถาบันในต่างประเทศ ที่มาลงทุนในประเทศไทย ด้วยมาตรฐานระดับโลกอีกด้วย

### เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

กลุ่มงานปฏิบัติการยังคงมุ่งเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงาน การทำงานอัตโนมัติโดยใช้หุ่นยนต์ (Robotic Process Automation: RPA) เป็นเทคโนโลยีที่กลุ่มงานปฏิบัติการเป็นผู้ริเริ่มนำมาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตั้งแต่ปี 2560 และในปี 2561 เราได้มีการสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี RPA ในกลุ่มงานปฏิบัติการให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น

พนักงานของกลุ่มงานปฏิบัติการได้รับการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจว่า RPA จะสามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของตนเองผ่าน RPA เพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์โดยตรงในการใช้ RPA อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ควบคู่ไปกับการลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน และสร้างเสริมความแข็งแกร่งในการควบคุมการปฏิบัติงาน

กลุ่มงานปฏิบัติการประสบความสำเร็จในการนำ RPA มาใช้พัฒนา 11 กระบวนการทำงานในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำรายงาน การบันทึกข้อมูล การปรับปรุงข้อมูล การกระทบยอด การติดตาม การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการส่งข้อมูล เป็นต้น

สำหรับแผนงานในปี 2562 กลุ่มงานปฏิบัติการยังคงมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการนำ RPA ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีศักยภาพ เข้ามาปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น อีกทั้งมีการวางแผนที่จะจัดตั้งทีมงานในกลุ่มงานปฏิบัติการให้เป็นผู้พัฒนา RPA ร่วมกับเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค เพื่อสามารถนำ RPA มาใช้งานได้อย่างรวดเร็วและทันต่อความต้องการมากยิ่งขึ้น

นอกจากการนำ RPA เข้ามาปรับใช้แล้ว เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เรายังต่อยอดในการนำ HostBridge Application มาใช้เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานภายใต้แนวคิด One Screen และจะนำรูปแบบการทำงานที่เรียกว่า “เปลี่ยนทุกที่เป็นที่ทำงาน” มาปรับใช้ให้มากยิ่งขึ้น

### กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล

กรุงศรีได้มุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในการสรรหา ดูแล และพัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะให้บริการและสร้างประสบการณ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าของกรุงศรีได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลกอย่างรวดเร็ว ในปี 2561 กรุงศรีได้มีการปรับหนึ่งในค่านิยมกรุงศรีจาก “ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง” เป็น “เปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์” เพื่อเป็นหลักยึดให้ทุกคนในองค์กรทำงานร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมการให้บริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันสถานการณ์

ในปี 2561 กรุงศรีได้มีการริเริ่มโครงการใหม่ที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานได้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- **Innovation Playground** ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมและมีเป้าหมายในการกำหนดทิศทางและวางรากฐานการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต โดยเริ่มจากการปลูกฝังความรู้ความเข้าใจพื้นฐานและองค์ประกอบของนวัตกรรมองค์กร รวมถึงทักษะที่จำเป็น ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรเดินหน้าและก้าวทันในยุคที่โลกของธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กรุงศรีจึงมุ่งเน้นการสร้างกระบวนการคิดนอกเหนือจากการพัฒนาทักษะที่จำเป็น โดยในเบื้องต้นกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ Innovation Playground ได้แก่ กรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานโครงการต่าง ๆ โดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการรายงานกระแสและความเป็นไปด้านเทคโนโลยีให้แก่คณะกรรมการธนาคารทราบ และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Corporate Innovation Workshop สำหรับคณะผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นสร้างเสริมความรู้และทักษะเกี่ยวกับประสบการณ์ผู้ใช้สำหรับคณะทำงานโครงการต่าง ๆ

- **จัดตั้ง Krungsri Wealth Academy** เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานที่เป็นที่ปรึกษาการเงินให้มีมาตรฐานในการแนะนำด้านการเงินและการลงทุนให้กับลูกค้าอย่างมืออาชีพ โดยเริ่มต้นจากการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว พัฒนาทักษะในการค้นหาความต้องการของลูกค้า เสริมทักษะในการให้คำแนะนำทางการลงทุน และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยได้จัดหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ อาทิ หลักสูตรการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า หลักสูตรการวางแผนงานลูกค้าอย่างเป็นระบบ หลักสูตรการบริหารจัดการความมั่งคั่งในแต่ละช่วงอายุ เพื่อสร้างให้ที่ปรึกษาการเงินสามารถให้บริการและตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ เพื่อให้การสื่อสารกับพนักงานเป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น กรุงศรีได้มีการพัฒนาระบบต่าง ๆ ภายในกรุงศรี ดังนี้

- **Employee Mobile Application** เป็นระบบการพัฒนาการสื่อสารกับพนักงานให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว โดยพนักงานจะสามารถได้รับข่าวสารภายในกรุงศรี ข้อกำหนดจากหน่วยงานกำกับดูแลธนาคาร ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ทิศทางของกรุงศรี รายละเอียดและหลักเกณฑ์ของผลิตภัณฑ์กรุงศรี เพื่อที่พนักงานสามารถให้ข้อมูลกับลูกค้า ซึ่งจะเป็นในรูปแบบของข้อความ รูปภาพ และภาพเคลื่อนไหว โดยจะสื่อสารจากสำนักงานใหญ่ถึงพนักงานทุกคนได้โดยตรง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อกรุงศรีให้มากขึ้นไปอีก นอกจากนี้ ยังได้

มีการเพิ่มฟังก์ชันในแอปพลิเคชัน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร้องขอบริการต่าง ๆ ดูข้อมูลสวัสดิการเป็นรายบุคคล และค้นหาข้อมูลภายในกรุงศรี เพื่อให้สอดคล้องกับพันธสัญญา “เรื่องเงิน เรื่องง่าย” โดยเริ่มจากทำเรื่องงานให้เป็นเรื่องง่าย สำหรับพนักงานทุกคน

- กรุงศรีได้มีการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ที่ได้สร้างประสบการณ์ที่ดีสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายหรือความแตกต่าง ทั้งด้านวัย อายุ ศาสนา อาชีพ การแต่งตัวชุดลำลองในวันศุกร์ (Casual Friday) การให้สิทธิลาหยุดในวันเกิด (Birthday Leave) และจะริเริ่มสิทธิทดลองให้พนักงานสามารถเลือกสวัสดิการรักษายาแบบยืดหยุ่น สำหรับพนักงานระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการในปี 2562 รวมทั้งในปี 2562-2564 จะมีการปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายเงินเดือนพนักงานจากระบบเดิมให้เป็นรูปแบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม รวมถึงระบบการลาหยุดผ่านออนไลน์ เพื่อจะได้สร้างประสบการณ์ที่ดีกับพนักงานมากขึ้น

### การสรรหาบุคลากร

กรุงศรีมุ่งมั่นที่จะบรรลุพันธสัญญา 4 ประการในการสรรหาบุคลากรได้แก่ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีในการสรรหาบุคลากร การริเริ่มโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการสร้างภาพลักษณ์ที่ทำงาน ควบคู่ไปกับการยึดมั่นค่านิยมหลักด้านการสรรหาบุคลากร ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกที่โปร่งใส โอกาสในการทำงานที่เท่าเทียม การเคารพและยอมรับความหลากหลาย และการสนับสนุนความสำเร็จทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสำเร็จทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตั้งแต่ปี 2559 จนถึงปัจจุบันกรุงศรีสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธสัญญาทั้ง 4 ประการ ดังนี้

- **การสรรหาบุคลากร** กรุงศรีประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการเติมเต็มอัตราว่างได้ร้อยละ 95 สำหรับกรุงศรี กรุ๊ป โดยในปี 2561 กรุงศรีมีการจัดงานเพื่อรับสมัครบุคลากรกว่า 90 งานทั่วประเทศ และการจัดงาน Open House สำหรับกรุงศรี กรุ๊ปอีก 5 ครั้ง นอกจากนี้ ยังได้จัดการประชุมบุคลากรยุคดิจิทัล (Digital Talent) ในรูปแบบผสมผสานการประชุมแบบเสมือน (Semi-Virtual) ในเดือนธันวาคม 2561 ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสามารถเลือกวิธีการติดต่อกับเจ้าหน้าที่สรรหาได้ตามความพึงพอใจและรูปแบบการดำเนินชีวิต

- **เทคโนโลยี** กรุงศรีมุ่งมั่นพัฒนาความเป็นเลิศในการบริการเพื่อลูกค้าและพนักงาน เริ่มจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Recruit Craft ในปี 2560 และการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องจนในปัจจุบันผู้สมัครและเจ้าหน้าที่สรรหาสามารถเข้าใช้งานระบบสรรหาบุคลากรออนไลน์ได้ทุกที่ ทุกเวลา การสมัครงานผ่านช่องทางออนไลน์เป็นไปอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งลดปริมาณงานเอกสารเกี่ยวกับผู้สมัครได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งยังสามารถรักษาข้อมูลความลับต่าง ๆ ของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ เครื่องมือออนไลน์ต่าง ๆ ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนากระบวนการสรรหาและส่งมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นแก่ลูกค้า อาทิ การขออนุมัติว่าจ้างผ่านระบบออนไลน์

- **โครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** กรุงศรีได้ผลักดันโครงการด้านการสรรหาบุคลากรต่าง ๆ ถึง 6 โครงการ ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทและความร่วมแรงร่วมใจของทีมงาน ทั้งโครงการพัฒนาเครื่องมือประเมินผล โครงการฝึกงาน Bright Start ศูนย์สรรหาและว่าจ้างที่อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต โครงการบริหารประสบการณ์ลูกค้า และโปรแกรมการดูแลพนักงานใหม่ที่เข้มข้นยิ่งขึ้น โดยนำผลสะท้อนกลับจากลูกค้ามาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ กรุงศรีได้สานต่อพันธกิจด้านการสร้างภาพลักษณ์ที่ทำงาน ควบคู่ไปกับการขยายโครงการฝึกงาน Bright Start ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากผู้บริหารกรุงศรีและมหาวิทยาลัยพันธมิตรที่เข้าร่วมโครงการ เห็นได้จากใบคำขอนักศึกษาฝึกงานมากกว่า 100 ตำแหน่งจากกรุงศรี กรุ๊ป และอีกหลายร้อยใบสมัครจากนักศึกษาที่ต้องการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว โครงการ Bright Start ยังช่วยต่อยอดหลักสูตร Retail Academy เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านธุรกิจลูกค้ารายย่อย ซึ่งกรุงศรีได้ริเริ่มและจัดทำเป็นปีที่สองแล้ว โดย

ในปี 2561 กรุงศรีได้มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานด้านการสรรหาบุคลากร (TA Dashboard) ของกรุงศรี กรุ๊ป ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพรวมการดำเนินงานและสถานะการสรรหาของกรุงศรี กรุ๊ป

- **การสร้างภาพลักษณ์ที่ทำงาน** ของกรุงศรีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผ่านโครงการความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ไปยังผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายครอบคลุมนักศึกษามหาวิทยาลัย กลุ่มคนทำงานที่มีประสบการณ์ทำงานมาแล้วระยะหนึ่งและระดับผู้บริหาร กรุงศรีได้ลงนามในข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาชั้นนำ 10 แห่งทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อสนับสนุนด้านการศึกษาและบุคลากรซึ่งกันและกัน

ในปี 2561 กรุงศรีจัดงานโรดโชว์ระดับนานาชาติที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น และประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล โดยได้พบปะพูดคุยกับกว่า 100 บุคลากรที่มีความสามารถจากทั่วโลก พร้อมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล รวม 3 กิจกรรม ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ได้แก่ กิจกรรม Krungsri Digital First Open House ในเดือนกรกฎาคม 2561 เพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยี 110 คน มีโอกาสสัมผัสกับบรรยากาศครอบครัวกรุงศรี กิจกรรม Krungsri-TSAJ Open House ซึ่งนักศึกษาไทยในประเทศญี่ปุ่น 40 คน ได้พบกับผู้บริหารกรุงศรีเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองด้านเทคโนโลยี และกิจกรรม Krungsri & Tokyo Association of University Cooperation Event เพื่อจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้สำหรับนักศึกษา 30 คน จากมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น

กิจกรรมด้านสรรหาบุคลากรต่าง ๆ ส่งผลให้กรุงศรีประสบความสำเร็จในการสรรหาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเรายังคงมุ่งมั่นทุ่มเทอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการเป็นองค์กรที่น่าทำงาน (Employer of Choice) สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ

### การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากแผนธุรกิจระยะกลางของกรุงศรีที่ต้องการสร้างประสบการณ์การบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าผ่านการนำเอาเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลมาสู่การดำเนินตามกลยุทธ์หลัก 2 ด้านในการพัฒนาบุคลากร คือ การต่อยอดแนวคิดในการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centricity) ร่วมกับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในด้านนวัตกรรมดิจิทัล (Digital First) เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการยกระดับการบริการในการส่งมอบประสบการณ์ที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า อันเป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว

กรุงศรีได้ออกแบบหลักสูตรอบรมและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการให้บริการและสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับพนักงาน อาทิ หลักสูตรที่เกี่ยวกับทักษะการสื่อสาร บุคลิกภาพ หลักสูตรสร้างเสริมจริยธรรมในการบริการ และหลักสูตรเพิ่มความรู้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโลจิสติกส์ เป็นต้น

นอกจากนี้ กรุงศรียังได้จัดอบรมเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับนโยบายของรัฐ และความรู้ด้านเทคโนโลยียุคดิจิทัลให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์กร และต่อยอดทักษะให้พนักงานสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการหลากหลาย ทั้งนี้ กรุงศรียังคงมุ่งมั่นพัฒนาพนักงานไปสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านปฏิทินการอบรมกลาง และปฏิทินการอบรมสำหรับกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน โดยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการตอบสนองการเรียนรู้ของพนักงานได้อย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ จากการที่ได้เปิดให้บริการระบบการเรียนรู้ผ่านระบบ Krungsri Learning Companion (KLC) e-Learning e-Book และ e-Journal ซึ่งในปีนี้ได้สนับสนุนการ

เรียนรู้เพิ่มเติม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์อีกหลากหลายรูปแบบ อาทิ Massive Open Online Courses (MOOCs) และ Bite-Sized Learning กว่า 1,000 เรื่อง เป็นต้น

### การสร้างความผูกพันของพนักงาน

จากความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงานทุกภาคส่วนในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรผ่านแผนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง กรุงศรีได้รับการพิจารณาให้เป็นหนึ่งใน 39 องค์กรชั้นนำทั่วโลก ที่ได้รับรางวัล Gallup Great Workplace Award ประจำปี 2561 ซึ่งเป็นรางวัลที่เชิดชูองค์กรที่มีความโดดเด่นในการสร้างเสริมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ควบคู่กับการสร้างผลสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งการรับรางวัล Gallup Great Workplace Award ในครั้งนี้เป็นครั้งที่ 4 ของกรุงศรี นับตั้งแต่กรุงศรีได้เริ่มทำการสำรวจความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกับบริษัท แกลล์พ จำกัด ในปี 2556

การได้รับรางวัล Gallup Great Workplace Award อย่างต่อเนื่อง เป็นอีกสัญลักษณ์หนึ่งที่ยืนยันได้ถึงการให้คุณค่าเป็นอย่างยิ่งต่อพนักงานทุก ๆ คนซึ่งเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กร โดยกรุงศรีจะยังคงมุ่งมั่นสร้างเสริมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อต่อยอดการพัฒนางานองค์กรในด้านต่าง ๆ และเพื่อสร้างกรุงศรีให้เป็นหนึ่งในสถาบันการเงินการธนาคารที่พนักงานอยากร่วมงานด้วยมากที่สุดแห่งหนึ่งในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และในระดับสากล

### กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงกรุงศรีได้เผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ รวมไปถึงสภาวะการณ์ของภาคธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านเทคโนโลยีซึ่งส่งผลโดยตรงกับธุรกิจในยุคปัจจุบัน กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เราจึงได้ร่วมกับ MUFG ในการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน

กรุงศรีได้แสดงให้เห็นถึงความชำนาญในการบริหารความเสี่ยงโดยการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย กรุงศรีให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอันดับต้น มีการกำหนดหน้าที่หลักในการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง รวมถึงการติดตามและการจัดการความเสี่ยงผ่านนโยบายต่าง ๆ กระบวนการในการวัดและการติดตาม และหลักเกณฑ์การกำกับดูแลภายใน ซึ่งกระบวนการทั้งหมดของกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และรูปแบบธุรกิจของกรุงศรี

#### ความเสี่ยงด้านเครดิต

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่หลักในการระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการติดตามความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ งานด้านการดูแลความเสี่ยงยังครอบคลุมการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดเตรียมนโยบายและขั้นตอนการทำงานด้านความเสี่ยง รวมถึงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ผ่านการอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร

#### ความเสี่ยงภาพรวมองค์กร

เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล กรุงศรีได้พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร เพื่อควบคุมและจัดการความเสี่ยงทั้งหมดของกรุงศรี โดยมีการพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร เช่น การบริหารระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกระบวนการระบุชี้วัดความเสี่ยงเพื่อระบุประเมิน และติดตามความเสี่ยง รวมทั้งมีการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่กรุงศรีรับได้รวมทั้งสอดคล้องกับแผนธุรกิจและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของกรุงศรี

### ความเสี่ยงด้านตลาด

กรุงศรียังคงพัฒนาเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่ออกมาใหม่ และคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการด้านการเงินที่มีศักยภาพเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ภายใต้การบริหารความเสี่ยงโดยพึ่งพาเครือข่ายชั้นนำระดับโลกของ MUFG ทั้งนี้ ผลงานสำคัญ ในปี 2561 ได้แก่ การเตรียมพร้อมสำหรับ Fundamental Review of the Trading Book (FRTB) หลักเกณฑ์สำหรับธนาคารพาณิชย์ที่มีความสำคัญเชิงระบบ (Domestic Systemically Important Banks: D-SIBs) และ Interest Rate Risk in the Banking Book (IRRBB) ที่ออกโดย Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) เป็นต้น

กรุงศรียังได้ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะมีศักยภาพในอนาคตและผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเกี่ยวข้องกับธุรกรรมด้านอัตราแลกเปลี่ยนประกอบด้วย บริการการประกันค่าเงิน (Options) ในการซื้อขายเงินตราต่างประเทศสำหรับลูกค้าธุรกิจ SME และธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราสำหรับสกุลเงินในตลาดเกิดใหม่ เช่น ริงกิตมาเลเซีย/บาท (MYR/THB) และรูเปียอินโดนีเซีย/บาท (IDR/THB) ผ่านธนาคารที่ได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินและบริหารเงินทั้งสองสกุลกับลูกค้าในไทย (Appointed Cross Currency Dealers: ACCDs) รวมถึงธุรกรรมแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยและเงินต้นต่างสกุลเงิน (Cross Currency Swap) สำหรับสกุลเงินเกิดใหม่ นอกจากนี้ ในปี 2561 กรุงศรียังได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยในการใช้วิธี Delta Plus Method สำหรับธุรกรรม Option บางประเภท

### ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

กรุงศรีตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในมาตรฐานกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางการ และมีการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เหมาะสมตามสภาวะของตลาดและอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนั้น กรุงศรีจึงได้กำหนดให้มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเสริมศักยภาพของระบบจัดการฐานข้อมูลและความถี่ของการวัดและติดตามความเสี่ยงที่เหมาะสม ในปี 2561 กรุงศรีได้พัฒนาระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนธุรกิจด้านดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) และการควบคุมความเสี่ยงด้านไซเบอร์ซึ่งอาจจะมีผลต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ทั้งนี้ กรุงศรีดำรงอัตราการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) และอัตราส่วนที่มาและใช้ไปของแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) ที่เหมาะสมด้วยการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของทางการ การปรับโครงสร้างเงินรับฝาก และการบริหารต้นทุน นอกจากนี้ กรุงศรียังมีการเปิดเผยข้อมูล LCR แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนเพื่อความโปร่งใส และการปฏิบัติที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล

### ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

สายงานบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของกรุงศรีทำหน้าที่ดูแลให้กรุงศรีและบริษัทในเครือได้รับผลกระทบน้อยที่สุด หากเกิดความผิดพลาดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก หรือเกิดภาวะการหยุดชะงัก กรุงศรีและบริษัทในเครือทั้งหมดมีการจัดทำประเมินตนเองด้านการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control Self-Assessment: RCSA) เป็นระยะ นอกจากนี้ กรุงศรีมีการกำหนดความเสี่ยงสำคัญ (Key Risk Indicator: KRI) สำหรับฝ่ายงานภายในทั้งหมดของกรุงศรีและมีการติดตามความเสี่ยงเหล่านี้อย่างใกล้ชิด กรุงศรีมีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งทำให้มั่นใจว่าทุกผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ เทคโนโลยีใหม่หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในกระบวนการและระบบงานจะต้องผ่านการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภัยคุกคามทางไซเบอร์ กรุงศรีดำเนินการปลูกฝังกระบวนการรายงานข้อมูลความเสียหายด้านปฏิบัติการในกรุงศรี กรุ๊ป โดยเหตุการณ์ความเสียหายที่สำคัญจะถูกนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบผ่านคณะทำงานที่ได้ตั้งขึ้นเพื่อพิจารณา

เรื่องนี้โดยเฉพาะ อีกทั้งกรุงศรียังได้มีการปรับปรุงทดสอบและทบทวนแผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Plan) อย่างสม่ำเสมอ

### สายงานกำกับดูแลธุรกิจธนาคาร

กรุงศรีเชื่อมั่นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจของกรุงศรีมีความเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน กรุงศรีจึงได้กำหนดให้โครงสร้างการบริหารงานภายในของกรุงศรีเกิดการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ซึ่งมีความอิสระจากฝ่ายจัดการ เป็นผู้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการของกรุงศรีให้ถูกต้อง สอดคล้องกับกฎหมายและกฎเกณฑ์ของทางการตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณที่ดี ทั้งนี้ ในปี 2561 สายงานกำกับดูแลธุรกิจธนาคาร ได้มีการปรับโครงสร้างของสายงาน โดยได้เพิ่มจำนวนของฝ่ายงานจากเดิมที่มีอยู่ทั้งสิ้น 3 ฝ่ายงาน เป็น 5 ฝ่ายงาน ได้แก่ 1. ฝ่ายกำกับดูแลกฎเกณฑ์ทางการ 2. ฝ่ายกำกับดูแลกฎเกณฑ์การฟอกเงิน 3. ฝ่ายกำกับดูแลธุรกิจธนาคาร 4. ฝ่ายวางแผนงานการกำกับดูแล และ 5. ฝ่ายควบคุมงานด้านการกำกับดูแล เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี มาตรการในเชิงป้องกัน (Prevention) ควบคู่ไปกับมาตรการในเชิงสอบสวน (Monitoring) ยังคงเป็นแนวทางหลักที่กรุงศรีใช้ในการกำกับดูแล โดยด้านมาตรการการป้องกัน (Prevention) นอกจากการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและกฎเกณฑ์ทางการที่เกี่ยวข้องให้กับพนักงานกรุงศรีได้เข้าใจแล้ว กรุงศรียังผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Culture) ในเชิงรุก ซึ่งในปี 2561 กรุงศรีได้จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมผ่านระบบ E-learning โดยขยายขอบเขตไปยังกฎเกณฑ์ที่มีเนื้อหาที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายงาน ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรุงศรี (Related Party) มาตรการป้องกันการเก็งกำไรค่าเงินบาท (Baht Speculation Preventive Measure) และพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต รวมทั้งจัดให้มีการบรรยายโดยวิทยากรภายในและภายนอกกรุงศรี การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการฝึกอบรมในรูปแบบสัญจร (Compliance On-tour) เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง

ทางด้านมาตรการการสอบสวน (Monitoring) กรุงศรีโดยสายงานกำกับดูแลธุรกิจธนาคารยังคงมีการสอบสวนผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตามระดับความเสี่ยง ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามเกณฑ์การกำกับดูแล (Compliance Risk Assessment) ที่ครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ อย่างรอบด้าน โดยกรุงศรีจะนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ในการกำหนดมาตรการในการสอบสวนต่อไป เช่น การใช้แบบสอบถามการปฏิบัติตามเกณฑ์การกำกับดูแล (Compliance Checklist) การสอบสวนแบบ Off-site Testing การสอบสวนแบบ On-site Testing และมาตรการอื่น ๆ เพื่อให้การสอบสวนงานด้านการกำกับดูแลธุรกิจของกรุงศรีเป็นไปอย่างทั่วถึงและเหมาะสมตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง พร้อมทั้งรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารผ่านคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุกเดือน

กรุงศรียังให้ความสำคัญต่อการประสานงานและให้การสนับสนุนด้านข้อมูลต่อหน่วยงานราชการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันนำมาซึ่งการที่กรุงศรีได้รับคัดเลือกให้รับโล่เกียรติคุณประเภท “หน่วยงานบูรณาการดีเด่นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561” จากกรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) และโล่เกียรติคุณ “กรณีให้การสนับสนุนและประสานงานการปฏิบัติ สามารถบรรเทาความเสียหายให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็ว” จากสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (AMLO)

นอกจากนี้ กรุงศรียังได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาสนับสนุนในการกำกับดูแลธุรกิจของกรุงศรีอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 กรุงศรีได้พัฒนางานภายในสายงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการกำกับดูแลธุรกิจของกรุงศรี เช่น การพัฒนาฐานข้อมูลกลางเพื่อจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ภายในสายงาน (Data Collection) การพัฒนาช่องทาง

และรูปแบบการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตภายในกรุงศรี (We Connect) และอยู่ระหว่างปรับปรุงระบบ Transaction Monitoring System โดยระบบจะนำเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งประกอบด้วย Artificial Intelligence (AI) and Visual Relationships Analysis และ Robotic Process Automation (RPA) มาช่วยในการวิเคราะห์ ประมวลผลและตรวจจับธุรกรรมที่มีเหตุอันควรสงสัย (ปปง.1-03) เป็นต้น เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

### ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2561 และแนวโน้มในปี 2562

#### ภาพรวมในปี 2561 ของธนาคารพาณิชย์ไทย

ท่ามกลางปัจจัยที่มีความท้าทาย ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ อาทิ ความผันผวนในตลาดเงินโลกจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน การทยอยปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของนักลงทุนต่างชาติที่มีต่อประเทศไทย การแข่งขันที่รุนแรงจากธนาคารพาณิชย์ต่างชาติที่เข้ามาแข่งขันในตลาดไทย การแข่งขันที่รุนแรงจากธนาคารพาณิชย์ไทยที่ปรับตัวดีขึ้นต่อเนื่อง โดยมีแรงหนุนสำคัญจากการเร่งตัวของสินเชื่อรายย่อย จากปัจจัย อาทิ การเร่งโอนกรรมสิทธิ์สำหรับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยในไตรมาสสุดท้ายของปี 2561 ก่อนที่แนวโน้มนโยบายการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารแห่งประเทศไทยจะเริ่มมีผลบังคับ ยอดจำหน่ายรถยนต์ภายในประเทศที่เติบโตแข็งแกร่ง หลังสิ้นสุดระยะเวลาถือครอง 5 ปี ของมาตรการรถยนต์คันแรก และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้นต่อเนื่อง

ในปี 2561 สินเชื่อขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 6.0 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 4.4 ในปี 2560 สินเชื่อธุรกิจขยายตัวร้อยละ 4.4 โดยสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.1 ส่วนใหญ่มาจากธุรกิจภาคบริการพาณิชย์ และอสังหาริมทรัพย์ ขณะที่สินเชื่อธุรกิจ SME เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.5 ส่วนใหญ่จาก SME ที่มีวงเงินสินเชื่อสูง โดยเฉพาะธุรกิจพลังงาน อสังหาริมทรัพย์ และก่อสร้าง สินเชื่อรายย่อยเติบโตร้อยละ 9.4 โดยสินเชื่อรถยนต์เติบโตร้อยละ 12.6 สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเติบโตร้อยละ 7.8 และสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลเติบโตร้อยละ 7.4 และ 10.1 ตามลำดับ

ขณะที่เงินฝากเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.9 จากปี 2560 ตามการเติบโตของสินเชื่อ ส่งผลให้สภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 ยังคงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยมีสัดส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากรวมอยู่ที่ร้อยละ 98.3 เทียบกับร้อยละ 96.3 ในปี 2560

ในด้านคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ อัตราส่วนสินเชื่อต่อคุณภาพต่อสินเชื่อรวมอยู่ที่ร้อยละ 2.93 ใกล้เคียงกับร้อยละ 2.91 ในปี 2560 ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ชะลอลง สะท้อนภาพรวมคุณภาพสินเชื่อที่เริ่มทรงตัว ประกอบกับการติดตามและบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ อย่างไรก็ตาม อัตราส่วนสินเชื่อต่อคุณภาพต่อสินเชื่อรวมของธุรกิจ SME ยังคงเพิ่มขึ้นจากปัจจัยเชิงโครงสร้างและความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์มีระดับการกักเงินสำรองอยู่ที่ 668 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 67 พันล้านบาท ส่งผลให้ค่าเผื่อนี้จะส่งผลต่อสินเชื่อต่อคุณภาพของระบบธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 193.3 จากร้อยละ 171.9 ในปี 2560

จากเศรษฐกิจไทยที่ปรับตัวดีขึ้น ธนาคารพาณิชย์มีกำไรสุทธิอยู่ที่ 207.2 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.8 จากระดับ 187.3 พันล้านบาท ในปี 2560 ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเกิดจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิจากการเติบโตของสินเชื่อ แม้ว่ารายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยปรับตัวลดลงจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัล และรายได้ค่านายหน้าจากธุรกิจประกันและกองทุนรวมลดลง จากการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์เพื่อยกมาตรฐานด้านการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) และความผันผวนในตลาดหลักทรัพย์ ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนของ

สินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) ปรับเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 1.11 จากร้อยละ 1.04 ในปี 2560 ขณะที่อัตราส่วนรายได้ดอกเบี้ยสุทธิต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ดอกเบี้ยเฉลี่ย (Net Interest Margin: NIM) ทรงตัวที่ร้อยละ 2.73

ระดับเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์อยู่ในระดับที่แข็งแกร่งโดยเงินกองทุนของธนาคารพาณิชย์อยู่ที่ 2,569 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 117 พันล้านบาทจากปี 2560 โดยส่วนใหญ่มาจากกำไรสะสมของปี 2561 ส่งผลให้อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) เพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 18.3 และอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของ (Common Equity Tier 1: CET1) เพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 15.8

ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องเพียงพอที่จะรองรับการขยายตัวของสินเชื่อ โดยมีอัตราส่วนการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) ที่ร้อยละ 184.2 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 180 ในปี 2560

### แนวโน้มธุรกิจในปี 2562

การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 2562 ยังคงมีความท้าทายความสามารถในการทำกำไรของธนาคารพาณิชย์จากแนวโน้มเศรษฐกิจที่มีโอกาสขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวลงกว่าในปี 2561 โดยคาดว่าสินเชื่อจะเติบโตประมาณร้อยละ 4 – 5 ปัจจัยขับเคลื่อนหลักมาจากสินเชื่อธุรกิจ จากทิศทางการขยายตัวของการลงทุนภาคเอกชน รวมทั้งการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ โดยเฉพาะโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ขณะที่การเติบโตของสินเชื่อรายย่อยอาจชะลอตัวลง จากการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่จะเริ่มมีผลในเดือนเมษายน 2562 ขณะที่สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์อาจจะขยายตัวชะลอตัวลง ตามยอดจำหน่ายรถยนต์ที่คาดว่าจะหดตัวลงในปี 2562 เมื่อเทียบกับสถิติยอดจำหน่ายรถยนต์ที่สูงถึง 1 ล้านคัน ในปี 2561

จากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในช่วงปลายปี 2561 ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์เริ่มมีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินฝากบางประเภท อาทิ อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำพิเศษ ในช่วงต้นปี 2562 อย่างไรก็ตาม คาดว่าการแข่งขันเพื่อระดมเงินฝากยังไม่รุนแรงมากนัก พิจารณาจากอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อเงินรับฝาก และอัตราส่วนการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องในระดับที่สูง สะท้อนถึงสภาพคล่องส่วนเกินในระบบธนาคารพาณิชย์

ด้วยสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ที่ยังอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ธนาคารพาณิชย์ยังคงระมัดระวัง และอาจชะลอการขยายตัว ในส่วนของสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภค เพื่อรักษาคุณภาพสินเชื่อโดยเฉพาะภายใต้บริบทของอัตราดอกเบี้ยในประเทศที่อาจทยอยปรับขึ้นในระหว่างปี 2562

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทางการเงินเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการทำธุรกรรมทางการเงินเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสนับสนุนการเปลี่ยนพฤติกรรมในการใช้บริการทางการเงิน อาทิ การโอนเงินผ่านช่องทางดิจิทัลผ่านโทรศัพท์มือถือ และอินเทอร์เน็ต ที่มีการขยายตัวในอัตราที่ก้าวกระโดดในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการลงทุนและเพิ่มความพร้อมเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการจับมือกับพันธมิตรเพื่อพัฒนาเทคโนโลยี ไปสู่การให้บริการในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ รวมถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมมากขึ้น

ธนาคารพาณิชย์ยังคงต้องเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานเงินกองทุนตาม Basel III ในปี 2562 รวมถึงมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่ (IFRS 9) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป โดยกฎเกณฑ์ดังกล่าว อาจมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ทั้งในประเด็นที่เกี่ยวกับการตั้งสำรอง การคำนวณความเสี่ยง และการดำรงเงินกองทุน รวมไปถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

จากการควบรวมกิจการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่เริ่มมีมาตั้งแต่ปี 2555 จากกฎข้อบังคับที่เอื้ออำนวย และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จากผู้เล่นที่เป็นธนาคารพาณิชย์และบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-bank) ในปี 2562 อาจมีการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทย ขนาดกลาง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงความแข็งแกร่ง และความสามารถในการแข่งขันในระบบธนาคารพาณิชย์ไทยต่อไป

### ความสามารถในการแข่งขัน

ด้วยพันธกิจของกรุงศรีคือ การมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภูมิภาคที่ก้าวสู่ระดับโลกด้วยการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม การดำเนินธุรกิจของกรุงศรีจึงตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาลซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน การยึดมั่นในจรรยาบรรณที่มีมาตรฐานสูงสุดเป็นปรัชญาการดำเนินธุรกิจของเรา ดังนั้น เราจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกด้าน เพื่อให้หลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของจิตสำนึกหรือวัฒนธรรมขององค์กร สอดคล้องกับการที่กรุงศรีเป็นส่วนหนึ่งของ MUFG ซึ่งมีวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า “การเป็นกลุ่มสถาบันการเงินที่ได้รับความเชื่อถือมากที่สุดในโลก” ด้วยวิสัยทัศน์นี้ เราจึงเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และยึดมั่นในจรรยาบรรณที่มีมาตรฐานสูงสุดในการดำเนินธุรกิจธนาคาร นำหลักการ “ลูกค้าคือคนสำคัญ” มาปรับใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยยึดหลักลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน นอกจากนี้ เมื่อผนวกกลยุทธ์ที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางเข้ากับปรัชญา “เรื่องเงิน เรื่องง่าย” กรุงศรีจึงสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร เมื่อผสมผสานทุกอย่างเข้าด้วยกัน เราสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยังรากลึกลงไป เห็นได้จากการที่กรุงศรีได้รับรางวัลจากหลากหลายองค์กรทั้งในระดับสากล ภูมิภาคและระดับประเทศ รวมทั้งสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ ตลอดปี 2561

### ความเป็นเลิศในด้านบรรษัทภิบาล

กรุงศรีมุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน มั่นคง และเพิ่มมูลค่าของธุรกิจในระยะยาวภายใต้การดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยยึดมั่นความซื่อสัตย์สุจริตเป็นรากฐานสำคัญ พร้อมกับคำนึงถึงความเสี่ยง ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ควบคู่ไปกับการสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อมในการกำกับดูแลกิจการของกรุงศรีและบริษัทในเครือ และนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล อีกทั้งยังเป็นบรรทัดฐานให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกคนได้ยึดถือเป็นกรอบการประพฤติปฏิบัติในการทำหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด รวมถึงเป็นแนวทางพื้นฐานให้บริษัทในเครือ นำไปปรับใช้หรือกำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตนเองตามลักษณะธุรกิจของแต่ละบริษัท

ความยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกรุงศรี ซึ่งครอบคลุมแนวนโยบายหลากหลายเรื่อง รวมถึงแนวทางปฏิบัติของนักลงทุนสัมพันธ์และโครงการต่าง ๆ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลให้กรุงศรีได้รับการประเมินระดับ “ดีเลิศ” จากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย เป็นเวลา 8 ปี ในปี 2552 - 2556 และปี 2559 - 2561 (ภายหลังจากการปรับหลักเกณฑ์การประเมินที่เข้มงวดขึ้น) นอกจากนี้ ยังได้รับรางวัลบรรษัทภิบาลดีเยี่ยมแห่งเอเชีย (Asia's Icon on Corporate Governance Award)

จากนิตยสาร Corporate Governance Asia 5 ปีติดต่อกัน (2557 - 2561) และรางวัล The Asset Corporate Award - Platinum 2018 จากความโดดเด่นในด้านบรรษัทภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคมและนักลงทุนสัมพันธ์เป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน

กรุงศรีติดอันดับรายชื่อบริษัทจดทะเบียนหุ้นยั่งยืน ประจำปี 2561 (Listed on Thailand Sustainability Investment (THSI) 2018) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 3 ปีติดต่อกัน และยังได้รับเลือกให้เป็น 1 ใน 100 บริษัทจดทะเบียนที่โดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG100) อีกทั้งได้รับประกาศนียบัตรจากสถาบันไทยพัฒน์เป็นปีที่ 3 เช่นกัน สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) อันโดดเด่นของกรุงศรี

### **พนักงาน**

กรุงศรีเชื่อมั่นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนความสำเร็จและการเติบโตของกรุงศรี ค่านิยมลูกค้าคือคนสำคัญนับเป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งมอบบริการและผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เราจึงให้ความสำคัญในการสร้างเสริมวัฒนธรรมของการร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งสัปดาห์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมุ่งมั่นในความพยายามเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า ทั้งนี้ กรุงศรีให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมเป็นพลังขับเคลื่อนกรุงศรีในการก้าวสู่การเป็นผู้นำทั้งในประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

### **ผลิตภัณฑ์และบริการ**

การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร สะดวกต่อการใช้งานและเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นนำของตลาด นับเป็นการผนวกการดำเนินกลยุทธ์ที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางและความมุ่งมั่นของกรุงศรีในการส่งมอบพันธสัญญา “เรื่องเงิน เรื่องง่าย” เข้าไว้ด้วยกัน กรุงศรีได้เริ่มเดินทางกลยุทธ์การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางตั้งแต่ปี 2558 โดยเริ่มจากการ “แบ่งกลุ่มลูกค้า” โดยมีผู้ดูแลที่เข้าใจในความต้องการและประสบการณ์ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม จากนั้นในปี 2559 ได้เริ่มใช้การปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ โดยเปลี่ยนจากแนวทางการเน้นที่ผลิตภัณฑ์มาเป็นการเน้นที่กลุ่มลูกค้าเป็นหลัก เพื่อให้สามารถส่งมอบบริการแก่ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ในปัจจุบันเราอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลและมือถือมีอิทธิพลมากขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อทำความเข้าใจลูกค้าและสร้างความผูกพันกับลูกค้าจึงมีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ ในการดำเนินงานตามแนวทางการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เราจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพัฒนาสินค้า บริการ และกระบวนการทำงาน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้เราส่งมอบประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าแล้ว ยังช่วยให้เราสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

### **รางวัลแห่งความสำเร็จในปี 2561**

กรุงศรีมุ่งมั่นส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เราศึกษาทุก ๆ ความต้องการและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของเรา ด้วยความใส่ใจและเชื่อมโยงบริการในทุก ๆ ช่องทางการให้บริการ (Touchpoint) อย่างครอบคลุม ในปี 2561 ความมุ่งมั่นของเราได้รับการยกย่องจากองค์กรชั้นนำมากมาย ยืนยันถึงความสำเร็จและการยอมรับ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังเป็นกำลังสำคัญที่สนับสนุนให้เรายังคงเดินทางสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าต่อไปอย่างต่อเนื่อง

## ธนาคารกรุงศรีอยุธยา

### ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล

#### Corporate Governance Asia

- Asia's Icon on Corporate Governance (ปีที่ 5)
- Asian Corporate Director Recognition มอบแด่นายโนริอากิ โกโตะ (ปีที่ 5)
- Asia's Best CEO (Investor Relations) มอบแด่นายโนริอากิ โกโตะ (ปีที่ 4)
- Asia's Best CFO (Investor Relations) มอบแด่นางสาวดวงดาว วงศ์พนิตกุล (ปีที่ 4)
- Best Investor Relations Company (Thailand) (ปีที่ 5)

#### GC Powerlist

- GC Powerlist Southeast Asia Teams 2018

#### สถาบันไทยพัฒน์

- Certificate of ESG100 Company (ปีที่ 3)

#### Asiamoney

- Best Bank for Corporate Social Responsibility in Thailand (ปีที่ 2)

#### The Asset

- The Asset Corporate Award – Platinum 2018 (ปีที่ 3)

#### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- Enlisted on Thailand Sustainability Investment (THSI) (ปีที่ 3)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย โดย CSR Club และสถาบันไทยพัฒน์

- Sustainability Report Award (Excellence)

#### หอการค้าอเมริกันในประเทศไทย (AMCHAM)

- CSR Excellence Recognition (Gold level) (ปีที่ 6)

### ด้านดิจิทัลและนวัตกรรม

#### IDC Financial Insights

- Asia's Best Mobile Banking Experience

#### Retail Banker International

- Highly Commended: Excellence in Mobile Banking-Customisation

#### The Asset

- Most Innovative Emerging Digital Technologies Project

#### The Asian Banker

- The Best Corporate Payment Initiative, Application or Programme

#### Asian Banking & Finance (ABF)

- Corporate Client Initiative of the Year-Thailand
- Thailand Domestic Technology and Operations Bank of the Year (ปีที่ 4)

### สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

- Distinguished: Thailand ICT Excellence Award 2018 (core process improvement project) สำหรับ “Krungsri Digital Lending Platform”

### ธุรกิจลูกค้าธุรกิจ

#### Asiamoney

- Best Bank for SMEs in Thailand

### ธุรกิจลูกค้ารายย่อย

#### Asian Banking & Finance (ABF)

- Mortgage and Home Loan Product of the Year-Thailand (ปีที่ 3)

#### The Digital Banker

- Mortgage Product of the Year
- Outstanding IT Transformation
- Outstanding Customer Service Transformation

#### Euromoney

- Best Bank for Net-Worth-Specific Services, Super Affluent Clients in Thailand 2018

#### Retail Banker International

- Best Mortgage Offering 2018 (ปีที่ 2)

#### The Asian Banker

- The Best Productivity, Efficiency and Automation Initiative, Application or Programme

#### IDC Financial Insights

- Digital Transformation Award for Information Visionary

### ด้านพนักงาน

#### Employer Branding Institute

- Best Employer Brand
- Dream Company to Work for

#### Gallup

- Gallup Great Workplace Awards Winner 2018

#### World HRD Congress

- CHRO of the Year มอบแด่นายวิหพล เจาะจิตต์
- Dream Employer of the Year
- Best Employer Brand
- Best Education Management Programs - Banking Sector
- Excellence in Training & Development Award - An Overall Award for Best Results Based Training

#### การปฏิบัติการ

- STP Excellence Award in USD Payment from HSBC, New York
- STP Award for Outstanding Payment Formatting and Straight Through Processing Rate from The Bank of New York Mellon

#### การตลาดและแบรนด์ดิ้ง

##### Thoth Zocial

- Best Brand Performance (Finalist) ประเภทธุรกิจธนาคาร (ปีที่ 2)

##### Money & Banking

- Best Design Excellence Award

#### กรุงศรี ออโต้

##### Superbrands Thailand Council

- Superbrands Thailand 2018 (ปีที่ 7)

##### BrandAge

- Thailand's Most Admired Brand 2018 (ปีที่ 6)

##### Grand Prix International

- Best Car Finance of the Year 2018 (ปีที่ 5)

##### Asian Banking & Finance (ABF)

- Automobile Lending Initiative of the Year–Thailand สำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อ “กรุงศรี วัลย์วิลล์ วิลแชร์”
- Open Banking Initiative of the Year สำหรับ “API with Kaidee”

##### YouTube

- Silver Play Button สำหรับ “KrungsriAutoTV”

#### สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

- Distinguished: Thailand ICT Excellence Award 2018 (core process improvement projects) สำหรับโครงการ “iAppraisal” (ปีที่ 4)

##### Adman Awards & Symposium

- Adman Awards 2018 ประเภท Corporate Responsibility ระดับ Silver

#### กรุงศรี คอนซูมเมอร์

##### The Asian Banker

- The Consumer Finance Product of the Year
- The Credit Card Product of the Year

##### Asia IoT Business Platform (AIBP)

- Enterprise Innovation Award

### กระทรวงวัฒนธรรม

- สุดยอดวัฒนธรรมสร้างสรรค์แห่งปี 2561 ประเภทคลิปวิดีโอสร้างสรรค์แห่งปี

### The Shared Services Outsourcing Network (SSON)

- Honorable Mention: Excellence in Automation สำหรับโครงการ “Robotic Process Automation (RPA)”
- Honorable Mention: Best Process Innovation สำหรับโครงการ “Merchant Management System”

### Digital Banker

- Credit Card of the Year สำหรับบัตรเครดิต เซ็นทรัล เดอะ วัน
- Best Data Analytics Initiative สำหรับโครงการ “Recommender Sytem Suite”

### Retail Banker International

- Highly Commended: Best New Product, Service or Innovation Launch สำหรับ UCHOOSE
- The Best Card Offering สำหรับบัตรเครดิต เซ็นทรัล เดอะ วัน

### CX Asia Excellence Awards 2018

- Best Customer Experience Team

### BrandAge & Thoth Zocial

- อันดับที่ 2 จาก Thailand's Most Social Power Brands in 2018 ประเภทธุรกิจการเงินส่วนบุคคล

### หลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงศรี

#### Morningstar Thailand

- Best Thailand Equity Small/Mid-Cap for KFDYNAMIC
- Best Retirement Mutual Fund – Equity for KFEQRMF

#### Alpha Southeast Asia

- Best Asset & Fund Manager, Thailand

#### The Asset

- Asset Management Company of the Year, Thailand

#### International Finance

- Most Sustainable Asset Management Company
- Best Equity Fund House

### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- Outstanding Asset Management Company Award

### หลักทรัพย์ กรุงศรี

#### International Finance

- Most Innovative Mobile Trading Application 2018

### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- Best Securities Company Awards 2018

## เงินดีดลื้อ

### IDC Financial Insights

- Asia's Leader in Financial Inclusion

### Retail Banker International

- Best Initiative in Financial Inclusion
- Highly Commended: Excellence in Business Model Innovation

### The Asian Banker

- The Best Digital Financial Inclusion Initiative, Application or Programme
- The Best Employee Engagement Initiative, Application or Programme

## การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### แหล่งที่มาของเงินทุน

กรุงศรีให้บริการรับฝากเงินกับประชาชนทั่วไป ซึ่งเงินรับฝากจะเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญที่สุดของกรุงศรี โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กรุงศรีมียอดเงินรับฝากจำนวน 1,426,348 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 65.6 รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงินร้อยละ 11.2 ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมร้อยละ 7.2 ส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 11.2 และแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ร้อยละ 4.8 โดยกรุงศรีให้บริการรับฝากเงินอยู่ 2 ประเภท คือ เงินรับฝากประเภทไม่มีดอกเบี้ย ได้แก่ เงินรับฝากกระแสรายวัน และเงินรับฝากประเภทมีดอกเบี้ย ได้แก่ เงินรับฝากออมทรัพย์ และเงินรับฝากประจำ

### ความสามารถในการดำรงเงินกองทุน

กรุงศรีจัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนภายในให้สอดคล้องกับกระบวนการกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยและมีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความต้องการเงินกองทุนของกรุงศรีทั้งในปัจจุบันและอนาคตสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

กรุงศรีดำรงเงินกองทุนทั้งสิ้นตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยอ้างอิงจากหลักเกณฑ์ Basel III ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กรุงศรีมีเงินกองทุนตามกฎหมายและอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงจำแนกได้ดังนี้

	(หน่วย : ล้านบาท)	
	รายงานการกำกับแบบรวมกลุ่ม	งบการเงินเฉพาะธนาคาร
เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น	207,971	175,377
เงินกองทุนชั้นที่ 1	209,011	175,377
เงินกองทุนทั้งสิ้นตามกฎหมาย	269,480	228,976

(หน่วย : ร้อยละ)

	ขั้นต่ำตามที่ ธปท. กำหนด	รายงานการ กำกับแบบ รวมกลุ่ม	งบการเงินเฉพาะ ธนาคาร
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น			
สินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น	6.375	12.46	11.59
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น	7.875	12.52	11.59
อัตราส่วนเงินกองทุนทั้งสิ้นต่อสินทรัพย์เสี่ยงทั้งสิ้น	10.375	16.15	15.13

### นโยบายในการบริหารสภาพคล่อง

กรุงศรีตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสภาพคล่องและความเสี่ยงด้านสภาพคล่องให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และต่อความเชื่อมั่นของผู้ฝากเงินและผู้กู้ยืมเงินที่มีต่อกรุงศรีและสถาบันการเงิน ซึ่งประกอบด้วย

- ดำรงเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (Liquidity Reserve Requirement) เหลือแล้วไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1 ของยอดเงินฝากและเงินกู้ยืมเฉลี่ย ซึ่งรวมถึงตัวแลกเงินหรือตัวสัญญาใช้เงิน เงินกู้ยืมระยะสั้นจากต่างประเทศ และเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์แฝง นอกจากนี้ กรุงศรียังได้มีการพิจารณาระดับของสภาพคล่องเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกรรมปกติของกรุงศรีและเพื่อให้มั่นใจว่ากรุงศรีจะมีระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่คณะกรรมการธนาคารกำหนดไว้

- ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio หรือ LCR) ซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่าระดับที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด หรือไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ในปี 2561 ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดแนวทางการดำรงอัตราส่วน LCR เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องที่สามารถรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรงในระยะสั้น (Short-term severe liquidity stress) และอัตราส่วน LCR นี้จะทยอยปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี จนระดับอัตราดังกล่าวถึงร้อยละ 100 ในปี 2563

- ดำรงอัตราส่วนที่ใช้วัดความเพียงพอสอดคล้องของแหล่งที่มาของเงินกับการใช้ไปของเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio หรือ NSFR) ในระยะ 1 ปีข้างหน้า ในอัตราส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100 ซึ่งเป็นการคำนึงถึงแหล่งที่มาของเงินที่จะใช้ในการสนับสนุนธุรกรรมทางการเงินระยะกลางและระยะยาว เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องระยะปานกลางและระยะยาวของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเริ่มใช้ในเดือนกรกฎาคม ปี 2561

- เปิดเผยข้อมูลด้านสภาพคล่อง ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative information) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative information) ต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอและเพียงพอ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประเมินฐานะสภาพคล่องและประสิทธิภาพการบริหารจัดการสภาพคล่องของกรุงศรี รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในระบบสถาบันการเงินและสอดคล้องกับแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการเปิดเผยข้อมูลการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio Disclosure Standards) ลงวันที่ 25 มกราคม 2561

กรุงศรีโดยคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่อง โดยการกำหนดระดับของสภาพคล่องที่เหมาะสมของกรุงศรี รวมทั้งกำหนดแนวทางและหลักการในการกำหนดตัวบ่งชี้ด้านการจัดการสภาพคล่อง เพื่อให้กรุงศรีสามารถวางแผนการจัดหาเงินทุนและต้นทุนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่บริหารและควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด นอกจากนี้ กรุงศรียังมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่มสำหรับใช้เป็นกรอบในการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของบริษัทในเครือด้วย

## การประกอบธุรกิจของบริษัทในเครือ

### กรุงศรี เอเอ็มซี

#### บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงศรีอยุธยา จำกัด

ประเภทของบริการ: ดำเนินธุรกิจรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และสินเชื่อด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินเพื่อนำมาบริหาร โดยการเจรจาเพื่อแก้ไขหนี้ และ/หรือเข้าซื้อหลักประกันรวมทั้งดูแลรักษาสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมขายและจำหน่ายต่อไป

ตลาดและการแข่งขัน: ไม่มี บริษัทเป็นผู้ให้บริการสนับสนุนกรุงศรี ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่แต่เพียงรายเดียว

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

### กรุงศรี แฟ็กเตอร์อิง

#### บริษัท กรุงศรี แฟ็กเตอร์อิง จำกัด

ประเภทของบริการ: บริษัทประกอบธุรกิจสินเชื่อประเภทแฟ็กเตอร์อิง (ภายในประเทศ) โดยให้บริการทางการเงินในลักษณะของการให้สินเชื่อหมุนเวียนระยะสั้น ด้วยการรับซื้อลูกหนี้การค้าโดยการรับโอนสิทธิเรียกร้องการชำระเงิน

ตลาดและการแข่งขัน: บริษัทกำหนดนโยบายในการทำธุรกิจสินเชื่อแฟ็กเตอร์อิงตามภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยคำนึงถึงภาวะการแข่งขันที่เข้มข้นของธุรกิจ ทั้งนี้ บริษัทได้ติดตามดู 1) อัตราดอกเบี้ยและอัตราค่าธรรมเนียมของผู้เล่นรายใหญ่ในตลาด 2) ขั้นตอนการอนุมัติสินเชื่อ และ 3) คุณภาพของบริการ โดยบริษัทจะปรับตัวให้เหมาะสมสถานการณ์ นอกจากนี้ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน บริษัทได้ขยายฐานลูกค้าให้รวมกลุ่มธุรกิจ SME โดยเสนออัตราค่าธรรมเนียมในระดับที่สามารถแข่งขันกับอัตราดอกเบี้ยหรือค่าธรรมเนียมของคู่แข่งได้

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

### กรุงศรี ลีสซิ่ง

#### บริษัท อยุธยา ดีเวลลอปเม้นท์ ลีสซิ่ง จำกัด

ประเภทของบริการ: ให้บริการสนับสนุนสินเชื่อลีสซิ่งและเช่าซื้อสำหรับธุรกิจ SME และธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อจัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์ และยานพาหนะ เพื่อการพาณิชย์ทุกประเภทสำหรับไว้ใช้ในกิจการ

ตลาดและการแข่งขัน: กรุงศรี ลีสซิ่ง เน้นการให้สินเชื่อลีสซิ่งเพื่อการพาณิชย์สำหรับจัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์ และยานพาหนะซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มความสามารถในการจัดหาเครื่องจักร อุปกรณ์ และยานพาหนะสำหรับธุรกิจที่ต้องการขยายกำลังการผลิต หรือต้องการเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน นอกเหนือจากวงเงินสินเชื่อที่มีอยู่กับกรุงศรี เพราะบริษัทลีสซิ่งพิจารณาให้สินเชื่อโดยอิงกับกระแสเงินสดของธุรกิจและสภาพคล่องของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทำลีสซิ่งเป็นหลัก มากกว่า

การพิจารณาเงินตามมูลค่าหลักประกันประเภทอสังหาริมทรัพย์ ด้วยเหตุผลดังกล่าว กรุงศรี ลีสซิ่ง จึงสามารถจัดสรรเงินทุน และเงื่อนไขผ่อนชำระที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของลูกค้าได้

กรุงศรี ลีสซิ่ง เป็นผู้นำด้านธุรกิจลีสซิ่ง โดยกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกรุงศรี ลีสซิ่ง เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในหลากหลายอุตสาหกรรม ที่ตั้งอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย ซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์ของกรุงศรี ลีสซิ่ง แตกต่างจากคู่แข่ง อย่างชัดเจน

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

### กรุงศรี ออโต้

ประเภทของบริการ: กรุงศรี ออโต้ ผู้นำธุรกิจสินเชื่อรถยนต์ เครือกรุงศรี มุ่งมั่นสร้างความผูกพันกับลูกค้า ผ่านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าอย่างครบวงจร ด้วยสินเชื่อรถยนต์ ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ สินเชื่อรถใหม่ (กรุงศรี นิว คาร์) สินเชื่อรถมือสอง (กรุงศรี ยูสด์ คาร์ และกรุงศรี รถบ้าน) สินเชื่อเพื่อคนมีรถ (คาร์ ฟอร์ แคช) สินเชื่อรถบรรทุกใหม่ (กรุงศรี ทรัค) ซึ่งให้บริการโดยกลุ่มงานธุรกิจสินเชื่อรถยนต์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สินเชื่อรถจักรยานยนต์ (กรุงศรี มอเตอร์ไซด์) สินเชื่อบิ๊ก ไบค์ (กรุงศรี บิ๊ก ไบค์) สินเชื่อบิ๊ก ไบค์ มือสอง (กรุงศรี ยูสด์ บิ๊ก ไบค์) สินเชื่อจำนำทะเบียนรถจักรยานยนต์ (ไบค์ ฟอร์ แคช) สินเชื่อผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ (กรุงศรี อินเวนทอรี ไฟแนนซ์) ตลอดจนผลิตภัณฑ์และบริการด้านการประกันภัย ซึ่งให้บริการโดยบริษัท ออยุธยา แคปปิตอลมอโต้ ลีส จำกัด (มหาชน)

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี และหุ้นกู้ บริษัท ออยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน)

### กรุงศรี คอนซูมเมอร์

#### บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด

ประเภทของบริการ: ผู้ให้บริการผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต กรุงศรี เอ็กซ์คลูซีฟ ชิกเนเจอร์ บัตรเครดิตกรุงศรี ชิกเนเจอร์ บัตรเครดิตกรุงศรี วีซ่า แพลทินัม บัตรเครดิตโฮมโปร วีซ่า แพลทินัม บัตรเครดิตกรุงศรี เลดี้ ไทยเทเนียม มาสเตอร์การ์ด บัตรเครดิตกรุงศรี คอรัปอเรท การ์ด บัตรเครดิต กรุงศรี แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด วีซ่า แพลทินัม บัตรเครดิต เอไอเอ วีซ่า แพลทินัม บัตรเครดิต กรุงศรี เจซีบี แพลทินัม และบัตรเครดิต สยาม ทาคาชิมายะ โดยมีจำนวนผู้ถือบัตรในปี 2561 รวมกว่า 2 ล้านใบ

บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของผู้ถือหุ้นที่ระดับสูงสุด (AAA) จากบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2561 และยังคงอันดับดังกล่าวเป็นเวลาสามปีต่อเนื่อง โดยอันดับดังกล่าวสะท้อนถึงสถานะของบริษัทในการเป็นบริษัทหลักที่เป็นธุรกิจสำคัญของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ผลิตภัณฑ์: บัตรเครดิตกรุงศรีมีผลิตภัณฑ์หลากหลาย เติบโตทุกไลฟ์สไตล์ทั้งกลุ่มลูกค้าพรีเมียม กลุ่มไลฟ์สไตล์ ไปจนถึงกลุ่มบัตรพันธมิตรทางธุรกิจ

• **บัตรเครดิต กรุงศรี เอ็กซ์คลูซีฟ ชิกเนเจอร์ และบัตรเครดิต กรุงศรี ชิกเนเจอร์** ด้วยความร่วมมือของกรุงศรี ในฐานะบริษัทแม่และพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ

• **บัตรเครดิต โฮมโปร วีซ่า แพลทินัม Financial Center** ในโฮมโปรได้รับการขยายจนครบ 12 สาขา ภายในปี 2561 รวมทั้งยังให้บริการและอำนวยความสะดวกอื่น ๆ เพื่อเป็นบริการครบวงจรที่สาขาให้แก่ลูกค้าของโฮมโปรโดยเฉพาะใน ด้านความคุ้มค่าในการซื้อสินค้าผ่านบัตรที่โฮมโปร

• ภาพลักษณ์และไลฟ์สไตล์ของ **บัตรเครดิต กรุงศรี เจซีบี แพลทินัม** ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ ภายใต้คอนเซ็ปต์ “ไปให้สุด ไม่หยุดใช้ชีวิต” และมีโปรโมชั่นมากมาย

• **บัตรเครดิต เอไอเอ วิซ่า แพลทินัม** เป็นความร่วมมือทางธุรกิจกับบริษัท เอไอเอ (ประเทศไทย) จำกัด และได้ออกบัตรเครดิตร่วมกันมาตั้งแต่ปี 2554 บริษัทยังคงมีแผนความร่วมมือระหว่างกันในระยะยาวต่อไป

• **บัตรเครดิต สยาม ทาคาชิมายะ** เป็นการร่วมมือทางธุรกิจกับห้างสรรพสินค้า ทาคาชิมายะ ห้างสรรพสินค้าชั้นนำจากประเทศญี่ปุ่นที่มาเปิดสาขาในประเทศไทยเป็นครั้งแรก เพื่อออกบัตรเครดิตที่มอบสิทธิประโยชน์ทั้งส่วนลด และคะแนนสะสม ให้กับลูกค้าที่มาช้อปปิ้ง และทานอาหารภายในห้างสรรพสินค้า

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรีและหุ้นกู้

### **บริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด**

ประเภทของบริการ: บริการสินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระสินค้า บริการสินเชื่อส่วนบุคคล บริการสินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ (นาโนไฟแนนซ์)

กรุงศรีเฟิร์สช้อยส์ เป็นผู้นำในการให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อผ่อนชำระ และบัตรเครดิต โดยตลอด 20 ปีที่ผ่านมา กรุงศรีเฟิร์สช้อยส์ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์ลูกค้า ปัจจุบันมีฐานลูกค้าผู้ถือบัตรกว่า 2 ล้านราย มีพันธมิตรทางการค้ามากกว่า 25,000 ร้านค้าทั่วประเทศ และศูนย์บริการเฟิร์สช้อยส์กว่า 400 แห่งทั่วประเทศ

ในปี 2558 เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการมีบัตรเครดิต นอกเหนือจากบริการสินเชื่อผ่อนชำระ และสินเชื่อส่วนบุคคลที่มีระยะเวลาผ่อนชำระนานเป็นพิเศษ จึงได้มีการออก**บัตรเครดิตกรุงศรีเฟิร์สช้อยส์ วิซ่า แพลทินัม** ในปี 2560 ด้วยความร่วมมือทางธุรกิจระหว่าง กรุงศรีเฟิร์สช้อยส์ และบริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด จึงได้ออก **บัตรเซ็นทรัล เดอะวัน เฟิร์สช้อยส์**

นอกจากนี้ บริษัทเปิดตัว**บัตรกรุงศรีเฟิร์สช้อยส์ แคร์** ในฐานะบัตรสินเชื่อส่วนบุคคลรายแรกในตลาดสินเชื่อไทยที่ตอบครบทุกความต้องการด้านการเงินในบัตรเดียว ด้วยการเปิดโอกาสให้คนไทยเข้าถึงความคุ้มครองขั้นพื้นฐานได้ง่ายขึ้น

บริษัทได้พัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก จึงมีโครงการเพื่อพัฒนาการให้บริการลูกค้ามิติใหม่หลายโครงการด้วยกัน อาทิ โครงการ CARE บริการเทหมดใจ และโครงการ Good to Great มิติใหม่เพื่อครองใจลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างเป็นเลิศในทุกมิติ เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

### **บริษัท เจเนอรัล คาร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด**

บัตรเครดิต เซ็นทรัล เดอะวัน บริหารโดย บริษัท เจเนอรัล คาร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด โดยบริษัทได้รับความไว้วางใจจากบริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด ให้ได้รับการต่อสัญญา Financial Services Partnership ไปอีก 8 ปี ซึ่งจะทำให้ระยะเวลาที่ร่วมมือกันยาวนานมากกว่า 20 ปี การต่อสัญญาครั้งนี้ไม่ได้เป็นการบริหารเฉพาะบริการบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้แบรนด์ห้างสรรพสินค้าเท่านั้น แต่เป็นการบริหารบัตรเครดิตให้กับบริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด ภายใต้ชื่อ “บัตรเครดิต เซ็นทรัล เดอะวัน” โดยสิทธิประโยชน์หลักครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจในเครือเซ็นทรัลผ่าน The 1 Loyalty Platform การต่อสัญญาครั้งนี้จึงเป็นโอกาสที่ดีที่กรุงศรี กรุ๊ป ได้ใช้ศักยภาพในฐานะที่เป็นธุรกิจเครือ MUFG สถาบันการเงินชั้นนำระดับโลก สามารถนำเสนอบริการที่ดียิ่งขึ้นให้กับลูกค้าบริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด

**ประเภทของบริการ:** บัตรเครดิต เซ็นทรัล เดอะวัน เปิดตัวในเดือนมีนาคม 2560 เป็นบัตรเครดิตโคแบรนด์ไลฟ์สไตล์ (Co-Brand Lifestyle) ใบแรกและใบเดียวที่ให้คะแนนสะสม The 1 ได้มากที่สุดและเร็วสุด พร้อมสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ทั้งทั้งเครือ เซ็นทรัล กรุ๊ป ซึ่งประกอบด้วยร้านค้าและแบรนด์ดังมากมายกว่า 5,000 ร้านค้าทั้งในและต่างประเทศ โดยผ่าน The 1 Card Loyalty Platform และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งครอบคลุมการใช้ชีวิตประจำวันนอกเซ็นทรัลกรุ๊ป ผ่านความเป็นบัตรเครดิตในเครือกรุงศรี คอนซูมเมอร์

**กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์:** บัตรเครดิต เซ็นทรัล เดอะวัน ได้รับการวางตำแหน่งเป็น บัตรเครดิตไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Credit Card) ซึ่งแตกต่างจากบัตรเครดิตที่ออกโดยธนาคารพาณิชย์อย่างสิ้นเชิงด้วยเหตุผลนี้ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จึงมุ่งเพิ่มความโดดเด่นให้ชัดเจนกว่าบัตรเครดิตในตลาด อาทิ การออกแบบหน้าบัตรให้เรียบง่ายแต่เน้นความสำคัญที่วัสดุหรือเทคนิคการเคลือบให้เหมือนเมทัลลิก (Metallic Effect) ซึ่งไม่เคยถูกใช้มาก่อนในประเทศไทย แบ่งหน้าบัตรออกเป็น 4 ผลิตภัณฑ์ย่อย โดยแต่ละผลิตภัณฑ์มีสิทธิประโยชน์แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

สินเชื่อบุคคลเซ็นทรัล เดอะวัน เป็นผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคลที่เป็นนวัตกรรมและเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าผ่านเครื่องเอทีเอ็ม โดยลูกค้าสามารถนำบัตรสินเชื่อบุคคล เซ็นทรัล เดอะวันถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มของกรุงศรีทั่วประเทศ ได้โดยไม่ต้องยื่นเอกสารเพิ่มเติม ภายใต้วงเงินสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ

**แหล่งที่มาของเงินทุน:** กรุงศรี

#### **บริษัท เทสโก้ คาร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด**

**ประเภทของบริการ:** บริษัท เทสโก้ คาร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 ต่อ 50 ระหว่าง กรุงศรี กรุ๊ป และเทสโก้ โลตัส ซึ่งเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ตที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยโดยได้รับการก่อตั้งขึ้นในปี 2544 เพื่อดำเนินธุรกิจบัตรเครดิตเทสโก้ โลตัส โดยในครั้งแรกได้มีการเปิดตัวบัตรเครดิต Tesco Lotus Private Label ซึ่งต่อมาภายหลังได้พัฒนากลายเป็นบัตรเครดิต เทสโก้ โลตัส วีซ่า รวมถึงการเป็นผู้ดูแลเทสโก้ โลตัส โบรคเกอร์ ประกันภัยทั้งหมด ตลอดระยะเวลาบริษัทได้พัฒนาและขยายช่องทางการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องผ่านห้างเทสโก้ โลตัส ซึ่งในปี 2561 นี้มีสาขาเพิ่มเป็นจำนวน 200 สาขา ด้วยพนักงานที่พร้อมให้บริการกว่า 800 คน เรามุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมให้ง่าย และสะดวกสบายสำหรับลูกค้าเทสโก้ โลตัส โดยเน้น “ความคุ้มค่า เข้าถึงง่าย น่าเชื่อถือ” สำหรับบริการด้านการเงินและประกันภัยในแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้รับสิทธิประโยชน์สูงสุด

สำหรับบริการด้านการเงิน เราออกบัตรเครดิตเทสโก้ โลตัส วีซ่า ที่เป็นทางเลือกในการชำระหนี้ที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าเทสโก้ โลตัส ทั้งสำหรับการใช้จ่ายภายในและภายนอกเทสโก้ โลตัส นอกจากนี้ เราเพิ่มรูปแบบการชำระเงินที่หลากหลายสำหรับลูกค้าที่ซื้อประกันของโบรคเกอร์ประกันภัย และบัตรเครดิตของเรา เพื่อให้ลูกค้าได้ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นกว่าเดิม

เทสโก้ โลตัส วีซ่า มีปณิธานที่จะส่งมอบบริการที่เป็นเลิศ พร้อมอำนวยความสะดวกสบายสูงสุดให้แก่ลูกค้าทุกท่าน ไม่ว่าจะใช้บริการผ่านทางช่องทางไหนก็ตาม ทั้งที่หน้าเคาน์เตอร์บริการที่เทสโก้ โลตัส ช่องทางออนไลน์ เว็บไซต์ คอลเซ็นเตอร์ และแอปพลิเคชัน UCHOOSE

**แหล่งที่มาของเงินทุน:** ผู้ถือหุ้นของบริษัท (บริษัท ออยุธยาแคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด และบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่นซิสเต็ม จำกัด)

### บริษัท เทสโก้ เจเนอรัล อินชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด

ประเภทของบริการ: บริษัท เทสโก้ เจเนอรัล อินชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด นำเสนอผลิตภัณฑ์ทั้งประกันภัยรถยนต์ อุบัติเหตุและประกันสุขภาพ ประกันวินาศภัย และอื่น ๆ ผ่านหลายช่องทาง ทั้งหน้าเคาน์เตอร์บริการที่เทสโก้ โลตัสที่ครอบคลุมถึง 200 สาขาทั่วประเทศหรือผ่านทางโทรศัพท์และเว็บไซต์ ให้แก่ลูกค้าของเทสโก้ โลตัสภายใต้ความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจชั้นนำที่เป็นผู้ให้ประกันภัยที่น่าเชื่อถือและเป็นที่รู้จัก ที่ทำให้มั่นใจว่าลูกค้าของเราได้รับทางเลือกเข้าใจง่าย มีความคุ้มค่า และมีทางเลือกในการชำระเงินที่หลากหลาย

ด้วยหลักปรัชญาของเรา ที่นำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่ “ความคุ้มค่า เข้าถึงง่าย น่าเชื่อถือ” ทำให้เรานำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันภัยอุบัติเหตุและประกันสุขภาพที่ทำให้ใคร ๆ ก็สามารถทำประกันได้ด้วยราคาเริ่มต้นในการทำประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลที่ 299 บาทต่อปี

แหล่งที่มาของเงินทุน: ผู้ถือหุ้นของบริษัท (บริษัท เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด)

### บริษัท เทสโก้ ไลฟ์ แอสชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด

ประเภทของบริการ: บริษัท เทสโก้ ไลฟ์ แอสชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด นำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและบริการที่เกี่ยวข้องให้แก่ลูกค้าของเทสโก้ โลตัส ผ่านการบริการทางช่องทางโทรศัพท์และหน้าเคาน์เตอร์บริการที่เทสโก้ โลตัส โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอสินค้าประกันชีวิตสำหรับลูกค้าของเทสโก้ โลตัส ทั้งประกันชีวิตประเภทออมทรัพย์ระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงประกันชีวิตตลอดชีพ

แหล่งที่มาของเงินทุน: ผู้ถือหุ้นของบริษัท (บริษัท เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด)

### บริษัท กรุงศรี เจเนอรัล อินชัวร์นซ์โบรกเกอร์ จำกัด

ประเภทของบริการ: ธุรกิจนายหน้าประกัน วินาศภัย จดทะเบียนบริษัทในปี 2550 ทั้งนี้ บริษัท กรุงศรี เจเนอรัล อินชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อมาจากบริษัท ควอลิตี้ เจเนอรัล อินชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด ในปี 2554 บริการของบริษัท รวมถึงการแนะนำผลิตภัณฑ์ประกันภัยที่หลากหลาย อาทิ ประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล ประกันสุขภาพ ประกันภัยการเดินทาง และการประกันภัยรถยนต์ แก่ลูกค้าของบริษัท เจเนอรัล คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด และบริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด

บริษัทมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ประกันภัยหลากหลายรูปแบบให้ลูกค้า ซึ่งครอบคลุมแผนชดเชยรายได้ ขณะเข้ารับการรักษาตัวในโรงพยาบาล ประกันภัยโรคมะเร็งและโรคร้ายแรงที่ช่วยแบ่งเบาภาระความเสี่ยงเมื่อเกิดโรคมะเร็งหรือโรคร้ายแรง รวมถึงแผนประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล และแผนประกันภัยจากพันธมิตรซึ่งเป็นบริษัทประกันภัยที่ได้รับการคัดสรรมาแล้วเป็นอย่างดี ตลอดจนมีบริการชำระค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์แบบผ่อนชำระ ผ่านบัตรเครดิตในเครือกรุงศรี คอนซูมเมอร์ ด้วยอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0

ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีตลอด 24 ชั่วโมง บริษัทจึงได้คัดเลือกผลิตภัณฑ์ประกันภัยมานำเสนอผ่านช่องทางออนไลน์ [www.krungsri-insurancebroker.com](http://www.krungsri-insurancebroker.com) และนำเสนอรายการส่งเสริมการขายร่วมกับบัตรเครดิตในเครือกรุงศรีคอนซูมเมอร์ ที่ตรงตามไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในแต่ละประเภทบัตรเครดิตอีกด้วย

แหล่งที่มาของเงินทุน: ผู้ถือหุ้นของบริษัท (บริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด)

### บริษัท กรุงศรี ไลฟ์ แอสซัวร์نس โบรกเกอร์ จำกัด

ประเภทของบริการ: ธุรกิจนายหน้าประกันชีวิต จัดทะเบียนบริษัทในปี 2550 บริษัท กรุงศรี ไลฟ์ แอสซัวร์نس โบรกเกอร์ จำกัด ได้เปลี่ยนชื่อมาจาก บริษัท ควอลิตี้ ไลฟ์ แอสซัวร์نس โบรกเกอร์ จำกัด ในปี 2554

บริการหลักของบริษัทคือการแนะนำผลิตภัณฑ์ด้านการประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคล ประกันสุขภาพ และประกันคุ้มครองวงเงินบัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลแก่ลูกค้าของบริษัทเจเนอรัล คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด และบริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด

ในปี 2559 ธุรกิจประกันชีวิตยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการขยายประเภทของผลิตภัณฑ์จากพันธมิตร ซึ่งเป็นบริษัทประกันชีวิตที่ผ่านการคัดสรรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยมีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นและหลากหลาย อาทิ ประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ แบบชั่วระยะเวลา แบบประกันชีวิตเพื่อการเกษียณอายุ รวมถึงแผนประกันภัยคุ้มครองสุขภาพผู้ป่วยใน และผู้ป่วยนอก เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังมุ่งเน้นการศึกษาคูหาวิเคราะห์ความต้องการในด้านประกันชีวิต และสุขภาพของลูกค้า และกำหนดคุณลักษณะ ความต้องการของลูกค้าออกเป็นกลุ่ม เพื่อที่จะได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดแก่ลูกค้าต่อไป

แหล่งที่มาของเงินทุน: ผู้ถือหุ้นของบริษัท (บริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด)

### บริษัท โทเทิล เซอร์วิสเชส โซลูชันส์ จำกัด (มหาชน)

ประเภทของบริการ: บริการเรียกเก็บชำระหนี้คืน รวมถึงดำเนินการฟ้องร้องบังคับคดี ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีหลักประกัน อาทิ สินเชื่อบุคคล บัตรเครดิต และสินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระค่าสินค้า ลูกค้าหลักที่เราให้บริการในปัจจุบัน คือ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ ได้แก่ บริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท เจเนอรัล คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด และบริษัท เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด

บริษัทมีความเชี่ยวชาญสูงในการเรียกเก็บชำระหนี้คืน และดำเนินการฟ้องร้องบังคับคดี ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีหลักประกัน โดยมีการปรับการทำงานเพื่อให้ก้าวทันเทคโนโลยีในยุคของการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดำเนินงานทั้งหมด ออกแบบโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ ตลอดจนความสอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมถึงข้อกำหนดจากพระราชบัญญัติว่าด้วยการทวงถามหนี้ จากความเชี่ยวชาญในการเรียกเก็บชำระหนี้คืนและการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ บริษัทจึงได้รับการจัดอันดับอยู่ระดับต้น ๆ ในธุรกิจเรียกเก็บหนี้ ทั้งนี้ บริษัทยังมีการทดสอบและนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้อยู่เสมอ ทำให้มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมแม้ในปีที่เศรษฐกิจไม่สู้ดีนัก

กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางธุรกิจ: บริษัทได้ดำเนินแผนงานในการปฏิรูปตนเองในฐานะที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาหนี้ ดูแลและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการชำระเงิน ภายใต้แนวคิด “Good to Great” ในภารกิจดูแลบัญชีลูกค้าค้างชำระ บริษัทมีหน้าที่ต้องดูแลให้ลูกค้าชำระตามเงื่อนไขและกลับมาใช้งานบัตรประเภทต่าง ๆ ให้ได้ตามปกติ ด้วยการบริการให้คำปรึกษาในการชำระหนี้ที่เน้นให้เกิดการสร้างประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นให้กับลูกค้า และทำให้ลูกค้ามีความสุขในการกลับมาใช้บริการของเรา

ด้านการบริการลูกค้า ในการปรับปรุงการให้บริการลูกค้า ได้มีการใช้การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางเป็นแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของการพัฒนางานบริการที่มุ่งเน้นตัวลูกค้าเป็นหลักและเผยแพร่แนวความคิดในการทำงานนี้ให้พนักงานทุกคนเพื่อให้งานบริการดียิ่ง ๆ ขึ้น

ในด้านของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้คุณภาพสูงสุดในการบริการลูกค้า บริษัทได้นำระบบการทำงานและการฝึกอบรมมาใช้เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงคุณภาพบริการของตนอย่างต่อเนื่อง และเตรียมพร้อมสำหรับการขยายธุรกิจในอนาคต

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

### บริษัท กรุงศรี บริการเช่าสินเชื๋อ จำกัด (สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป. ลาว))

บริษัท กรุงศรีบริการเช่าสินเชื๋อ จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท อยุธยาแคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) และบริษัท อยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัทได้เริ่มดำเนินธุรกิจสินเชื๋อเช่าซื้อรถยนต์และสินเชื๋อเพื่อผ่อนชำระภายใต้แบรนด์ “กรุงศรี ลีสซิ่ง” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2557 เป็นต้นมา

ธุรกิจของบริษัทได้มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา ปัจจุบันมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่นครหลวงเวียงจันทน์ สปป. ลาว และมีสาขาอยู่ที่ เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก โดยปี 2561 บริษัทได้ขยายพื้นที่การให้บริการไปในแขวงหลักอื่น ๆ ในประเทศ คือ จำปาสัก สะหวันนะเขต เวียงจันทน์ บอลิคำไซ และแขวงอื่น ๆ รวมทั้งหมด 11 แขวง โดยบริษัทมีลูกค้าใหม่กว่า 11,179 ราย ซึ่งเติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อนกว่าร้อยละ 33 และการเติบโตของสินเชื๋อคงค้างเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 34 บริษัท ยังมีแผนออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองการเติบโตที่รวดเร็วของตลาดในขนาดต้นกล้านี้

บริษัทยังมุ่งมั่นสร้างแบรนด์ “กรุงศรี ลีสซิ่ง” ในช่วงปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ เช่น Facebook และ LINE รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตร บริษัท เมเจอร์ แพลตินัม ซีเนเพล็กซ์ ซึ่งเป็นโรงภาพยนตร์ชั้นนำใน สปป.ลาว เพื่อขยายการรับรู้ของแบรนด์ “กรุงศรี ลีสซิ่ง” รวมไปถึงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อรักษาความเป็นผู้นำในกลุ่มธุรกิจเช่าสินเชื๋อใน สปป. ลาว

**ประเภทของบริการ:** บริษัทให้บริการสินเชื๋อเช่าซื้อรถยนต์ และสินเชื๋อเพื่อการผ่อนชำระค่าสินค้าและบริการ (ผ่อนชำระเป็นงวด) ให้แก่ลูกค้ารายย่อย และลูกค้าธุรกิจ ใน สปป.ลาว

**ตลาดและการแข่งขัน:** ตลาด สปป.ลาว มีขนาดค่อนข้างเล็กแต่มีศักยภาพในการเติบโตสูง คาดการณ์การเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในขนาดระหว่างปี 2562-2563 จะเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 7 โดยปัจจัยเร่งหลักมาจากโครงการพลังงานไฟฟ้าจากเขื่อนและการลงทุนโครงการก่อสร้างจากจีน การเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อประชากรจะเพิ่มสูงขึ้นไปพร้อมกับ การเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต้องการในการใช้จ่ายใช้สอย

บริษัทจะยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนจำหน่ายและขยายเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายสินค้าประเภทอื่น ๆ และจังหวัดใหญ่นอกเวียงจันทน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะช่วยให้บริษัทสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างสรรค์ เพื่อมุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำของตลาดในด้านเทคโนโลยีรวมไปถึงการสร้างประสบการณ์อันดีให้กับลูกค้าใน สปป.ลาว

**แหล่งที่มาของเงินทุน:** กรุงศรี

### กรุงศรี ไมโครไฟแนนซ์

#### บริษัท เงินติดล้อ จำกัด

**ประเภทของบริการ:** เครือกรุงศรีได้เข้าซื้อหุ้นใหญ่ (ร้อยละ 99.9) ในบริษัทท้องถิ่นแห่งหนึ่งซึ่งต่อมาได้รับการเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เงินติดล้อ จำกัด จากบริษัท เอไอจี คอนซูเมอร์ ไฟแนนซ์ กรุ๊ป อิงค์ จำกัด (AIG CF) ในเดือนกันยายน 2552 บริษัทแห่งนี้ได้ดำเนินธุรกิจด้านนี้มาตั้งแต่ปี 2523 โดยให้บริการสินเชื๋อ โดยใช้ทะเบียนรถเป็นหลักประกันในรูปแบบของสัญญาเช่าซื้อและสัญญาเงินกู้แบบมีหลักประกันแก่เจ้าของรถทุกประเภท และในปี 2557 เงินติดล้อได้เพิ่มบริการด้านประกันภัยในฐานะนายหน้าประกันวินาศภัยเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนทุกกลุ่ม

**แหล่งที่มาของเงินทุน:** กรุงศรีและหุ้นกู้บริษัท

## กรุงศรี ซีเคียวริตี้ส์

### บริษัทหลักทรัพย์ กรุงศรี จำกัด (มหาชน)

ประเภทของบริการ: นายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งสามารถแบ่งตามประเภทได้ ดังนี้

ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์: ให้บริการเป็นนายหน้าหรือตัวแทนซื้อขายหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุน (หุ้น) และตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) หมายเลขสมาชิก 29 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยให้บริการแก่นักลงทุนรายย่อยบุคคลทั่วไปและนักลงทุนสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทมีทีมงานด้านการตลาดและการวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่มีประสบการณ์สูงเพื่อให้คำแนะนำ และคำปรึกษาเรื่องการลงทุนแก่นักลงทุน

ธุรกิจงานวิจัย: ให้บริการงานด้านงานวิจัย (Investment Banking) โดยให้คำปรึกษาทางการเงิน (Financial Advisory) และจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ (Underwriting Service) ที่เกี่ยวกับการเงินทั้งหมด รวมถึงการเป็นผู้จัดจำหน่ายและรับประกันการจำหน่ายทั้งหลักทรัพย์ประเภทหนี้และประเภททุน การปรับโครงสร้างทางการเงิน การปรับโครงสร้างหนี้และฟื้นฟูกิจการ การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) การประมาณการมูลค่าของธุรกิจและธุรกรรมที่สอดคล้องกับกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ธุรกิจธนปถวินิจ: บริษัทให้บริการการจัดการ (Asset Allocation) และให้คำปรึกษาด้านการลงทุน (Wealth Advice) ในตราสารทุนและตราสารหนี้ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าด้วยผลตอบแทนและการบริการภายใต้การบริหารอย่างมืออาชีพ รวมถึงเอกสิทธิ์ในการเข้าถึงบริการสำหรับลูกค้า Wealth Management ในการเข้าร่วมสัมมนาที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ และสิทธิประโยชน์ในด้านอื่น ๆ อีกด้วย

ธุรกิจจัดการกองทุนส่วนบุคคล: บริษัทให้บริการเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนส่วนบุคคลของลูกค้า โดยลูกค้าแต่ละรายจะมีผู้จัดการกองทุนคอยดูแลและรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการลงทุนและการบริหารกองทุน เพื่อให้บริการตามแต่ละลักษณะและวัตถุประสงค์ของลูกค้า

ตัวแทนซื้อขายหน่วยลงทุน: บริษัททำหน้าที่เป็นตัวแทนซื้อขายกองทุนของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนในประเทศไทย โดยการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนให้กับนักลงทุนที่สนใจ

ธุรกิจการลงทุน: บริษัทมีนโยบายลงทุนในตราสารทุนและตราสารหนี้ทั้งในระยะสั้นและระยะปานกลางถึงระยะยาว

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

## กรุงศรี แอสเซท แมเนจเม้นท์

### บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกรุงศรี จำกัด

ประเภทของบริการ: บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงศรี จำกัด (KSAM) เป็นบริษัทจัดการกองทุนชั้นนำของประเทศไทย โดยได้รับอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการการลงทุนที่หลากหลาย ได้แก่ กองทุนรวม กองทุนส่วนบุคคล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนอสังหาริมทรัพย์ และการจัดการลงทุนสัญญาซื้อขายล่วงหน้า กองทุนรวมมีความหลากหลายให้ลูกค้าเลือกลงทุน ได้แก่ กองทุนหุ้น กองทุนตราสารหนี้ กองทุนที่ลงทุนในต่างประเทศ (FIF) กองทุนดัชนีสินค้าโภคภัณฑ์ และกองทุนอสังหาริมทรัพย์ด้วยปรัชญาการลงทุนที่บริษัทยึดถือ คือการมุ่งสร้างผลตอบแทนที่มั่นคงและมั่นคงอย่างยั่งยืน โดยผู้จัดการกองทุนที่มีประสบการณ์สูง ตลอดจนระบบจัดการการลงทุนที่รัดกุมและทันสมัย เพื่อให้ผู้ลงทุนมั่นใจว่ากองทุนของบริษัทจะบรรลุเป้าหมายในการสร้างผลตอบแทนที่ดี

อย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ บริษัทได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองเป้าหมายการลงทุนของผู้ลงทุนแต่ละกลุ่มทั้งบุคคลธรรมดา นิติบุคคล และผู้ลงทุนสถาบัน

แหล่งที่มาของเงินทุน: เงินหมุนเวียนของบริษัท

### กรุงศรี ฟินโนเวต

#### บริษัท กรุงศรี ฟินโนเวต จำกัด

ประเภทของบริการ: ในเดือนมีนาคม 2560 กรุงศรีได้ดำเนินการจัดตั้งบริษัทย่อยใหม่ภายใต้ชื่อบริษัท กรุงศรี ฟินโนเวต จำกัด โดยกรุงศรีถือหุ้นร้อยละ 100 บริษัทประกอบธุรกิจภายใต้ขอบเขตและหลักเกณฑ์การกำกับธุรกิจเงินร่วมลงทุนตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ เช่น 1) ร่วมลงทุนในกิจการที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม (SME) หรือ 2) ร่วมลงทุนในธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงิน หรือ 3) ร่วมลงทุนในธุรกิจเงินร่วมลงทุนอื่น ทรัสต์ เพื่อการประกอบกิจการเงินร่วมลงทุนหรือธุรกิจการร่วมลงทุนที่มีการร่วมลงทุนในกิจการที่ประกอบธุรกิจเทคโนโลยีการเงิน หรือ 4) ร่วมลงทุนอื่นใดตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะอนุญาต หรือออกประกาศกำหนดเพิ่มเติมในภายหน้า

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

### กรุงศรี เซอร์วิส

#### บริษัท รักษาความปลอดภัย สยามเรียลตี้แอนด์เซอร์วิส จำกัด

ประเภทของบริการ: บริษัทดำเนินธุรกิจให้บริการด้านบุคลากรและจัดหารถยนต์ให้เช่าแก่กรุงศรีและบริษัทในเครือ ซึ่งเป็นไปตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดขอบเขตไว้ โดยธุรกิจของบริษัทแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ จัดหาและให้บริการด้านบุคลากร เช่น พนักงานขับรถ แม่บ้าน พนักงานส่งเอกสาร พนักงานรักษาความปลอดภัย และอื่น ๆ ให้แก่กรุงศรีและบริษัทในเครือ และให้บริการรถยนต์ให้เช่าแก่กรุงศรีและบริษัทในเครือภายใต้ขอบเขตที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

ตลาดและการแข่งขัน: เนื่องจากบริษัทให้บริการดังกล่าวข้างต้นแก่กรุงศรี ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายเดียวของบริษัท ทำให้บริษัทไม่มีคู่แข่ง ในตลาดนี้ บริษัทได้ขยายบริการด้านรถยนต์เช่าไปยังบริษัทในเครือของกรุงศรี และมุ่งเน้นให้มีการอบรมพนักงานของบริษัท เพื่อการบริการที่เป็นเลิศและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

แหล่งที่มาของเงินทุน: กรุงศรี

#### Hattha Kaksekar Limited

ในเดือนกันยายน 2559 กรุงศรีได้เข้าซื้อหุ้นที่ออกและจดทะเบียนแล้วทั้งหมด (ร้อยละ 100) ของ Hattha Kaksekar Limited (HKL) ซึ่งเป็นสถาบันไมโครไฟแนนซ์รายใหญ่ในประเทศกัมพูชา นับเป็นอีกก้าวสำคัญของกรุงศรีบนเส้นทางสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำในอาเซียน ความเชี่ยวชาญด้านบริการทางการเงินเพื่อรายย่อยและธุรกิจไมโครไฟแนนซ์ ตลอดจนขีดความสามารถและทรัพยากรของกรุงศรีจะได้รับการถ่ายทอดสู่ HKL เพื่อเสริมความแข็งแกร่งแก่ธุรกิจ และจุดยืนของบริษัทในฐานะผู้นำในธุรกิจไมโครไฟแนนซ์การเข้าซื้อ HKL เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การสร้างความเติบโตด้านธุรกิจต่างประเทศของกรุงศรี

สิ้นปี 2561 สินทรัพย์สุทธิของ HKL อยู่ที่ 920 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 29,838 ล้านบาท โดยมีบัญชีลูกค้าเป็นจำนวนทั้งหมด 144,241 บัญชี หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.7 จากปี 2560 ยอดเงินให้สินเชื่อรวมทั้งสิ้น 757 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 24,575

ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 31.3 ยอดเงินรับฝากยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 480 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือ 15,579 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.6 HKL มีสาขาทั้งสิ้น 178 แห่ง และให้บริการตู้เอทีเอ็มจำนวน 129 เครื่องทั่วประเทศ

ประเภทของบริการ: HKL ประกอบธุรกิจไมโครไฟแนนซ์ทั่วประเทศกัมพูชา ด้วยความเป็นเลิศด้านคุณภาพและความโปร่งใส พันธกิจของบริษัทคือการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าทั้งในตัวเมืองและในจังหวัดที่ห่างไกล HKL มุ่งพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อเป็นทางเลือกแก่ลูกค้าในทุกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการในกลุ่มต่าง ๆ เช่น สินเชื่อไมโครไฟแนนซ์ และสินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดย่อม ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อีกทั้งธุรกิจด้านเงินฝากและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตลาดและการแข่งขัน: HKL เป็นหนึ่งในบริษัทที่ประกอบธุรกิจไมโครไฟแนนซ์มาอย่างยาวนานในประเทศกัมพูชา และสามารถรักษาตำแหน่ง 1 ใน 3 บริษัทผู้นำในอุตสาหกรรมได้อย่างแข็งแกร่งด้วยส่วนแบ่งตลาดขนาดใหญ่ในส่วนของยอดเงินให้สินเชื่อคงเหลือและยอดเงินรับฝาก

แหล่งที่มาของเงินทุน: บริษัท

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจของกรุงศรี กรุ๊ป และช่วยผลักดันให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาทิ ข้อกำหนดของทางการ แนวโน้มเศรษฐกิจโลก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี ในปัจจุบันกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงได้พัฒนากลไกในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และได้ใช้ในการบริหารจัดการและควบคุมการดำเนินธุรกิจให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกรุงศรี นอกจากนี้ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงของกรุงศรียังได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและถูกกำหนดมาเป็นอย่างดี เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานผ่านทางกำหนดโครงสร้างบริหารความเสี่ยง นโยบายความเสี่ยง รวมถึงกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงมุ่งมั่นในการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงได้นำเอานโยบายและระเบียบปฏิบัติของ MUFG มาปรับใช้พัฒนากระบวนการในการบริหารความเสี่ยงทั้งการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การหาแนวทางลดความรุนแรงของความเสี่ยง และการติดตามดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ด้วยความร่วมมือกันจากหลากหลายกลุ่มงานทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กรุงศรีจัดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมโดยใช้แนวป้องกันสามชั้นในการแยกโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดของการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง รวมถึงความมั่นคงขององค์กร ดังนี้

- แนวป้องกันชั้นที่หนึ่ง: ทีมหน่วยงานธุรกิจ คือผู้ที่มีความรับผิดชอบ ต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการประจำวัน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการในการพิจารณาและการควบคุมความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- แนวป้องกันชั้นที่สอง: กลุ่มบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการกำกับดูแลการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง
- แนวป้องกันชั้นที่สาม: หน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน โดยมีหน้าที่ในการประเมินนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนด

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงใช้วิธีบูรณาการในการจัดการความเสี่ยง หลัก 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

#### โครงสร้างบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการธนาคารมอบหมายให้กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและวิธีการที่เหมาะสมสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท โดยนโยบายและวิธีการที่พัฒนาขึ้นจะสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการธนาคาร นอกจากนี้ กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ติดตามและรายงานคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อบริษัทและความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในระดับพอร์ตสินเชื่อบริษัทและในระดับรายบัญชี ต่อคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย

- คณะกรรมการธนาคาร

เป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกรุงศรี โดยมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อที่มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อตามวงเงินที่กำหนด รวมถึงการจัดอันดับความเสี่ยงเครดิตผ่านคณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร

- **คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ**

ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงของกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานพิจารณาสินเชื่อและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกลุ่มงานด้านธุรกิจ

- **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง**

มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่

- อนุมัติและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณานโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของกรุงศรี และบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของกรุงศรี
- พิจารณาทบทวนคุณภาพพอร์ตสินเชื่อของกรุงศรีและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของกรุงศรี
- พิจารณาทบทวนความเสี่ยงด้านตลาดและด้านปฏิบัติการที่สำคัญ ความเสียหายด้านปฏิบัติการ (อาทิ การทุจริต) รวมถึงระบบงานที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติงานผิดพลาดโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- บริหารและควบคุมดูแลให้เป็นไปตามการบริหารความเสี่ยงของกรุงศรี

- **คณะอนุกรรมการพอร์ตสินเชื่อ**

มีหน้าที่รับผิดชอบหลักเพื่อดำเนินการให้มั่นใจว่า มีการบริหารจัดการพอร์ตสินเชื่อที่ดี สอดคล้องกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติของกรุงศรี ได้แก่

- พิจารณาการกระจุกตัวของพอร์ตสินเชื่อ แนวโน้มความเสี่ยงและนโยบาย เพื่อใช้บริหารจัดการสำหรับแต่ละอุตสาหกรรม
- พิจารณานโยบายความเสี่ยงด้านสินเชื่อสำหรับแต่ละบริษัท เพื่อช่วยลดการกระจุกตัวของสินเชื่อ
- พิจารณาการบริหารจัดการและดำเนินการสำหรับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา

- **คณะอนุกรรมการจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและสินเชื่อที่เข้าข่ายปรับโครงสร้างหนี้**

มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่

- กำหนดและทบทวนนโยบาย กฎระเบียบแนวปฏิบัติและวิธีการเพื่อปรับปรุงสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และสินทรัพย์ที่เข้าข่ายการปรับโครงสร้างหนี้
- กำกับดูแลและติดตามความคืบหน้าในการแก้ไขหนี้ที่ได้รับอนุมัติไปแล้วอย่างต่อเนื่อง เพื่อเร่งดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้ รวมทั้งป้องกันมิให้เกิดการเสื่อมลงของคุณภาพหนี้
- พิจารณาอนุมัติหลักการกำหนดราคาและการเข้าร่วมประมูลซื้อหลักประกันจากการขายทอดตลาดเพื่อบังคับคดี รวมถึงอนุมัติหลักการในการจำหน่ายสินทรัพย์ของกรุงศรี

- **คณะอนุกรรมการพิจารณาการประเมินมูลค่าสินทรัพย์**

มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่

- กำหนดและทบทวนนโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินมูลค่าสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกันการให้สินเชื่อ และอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การทบทวนมูลค่าของสินทรัพย์
- กำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ประเมินราคาภายในให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติของกรุงศรีและธนาคารแห่งประเทศไทย
- พิจารณาทบทวนและอนุมัติผลการประเมินมูลค่าสินทรัพย์ภายใต้การประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระหรือผู้ประเมินราคาภายใน

- **คณะกรรมการบริหารเงินกองทุน**

มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่

- กำกับ ดูแล ควบคุมการบริหารเงินกองทุน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กรุงศรียอมรับได้และระดับเงินกองทุนที่ต้องการ
- กำกับดูแล ทบทวนและให้คำแนะนำสำหรับการทดสอบภาวะวิกฤตมาใช้เป็นเครื่องมือบริหารความเสี่ยง
- พิจารณาทบทวนและอนุมัติการจัดสรรเงินกองทุน และประเมินความต้องการเงินกองทุน โดยคำนึงถึงแผนธุรกิจและ ระดับความเสี่ยงทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมถึงพิจารณาแผนเงินกองทุนฉุกเฉินในกรณีที่ระดับเงินกองทุนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

**ปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญและการบริหารจัดการ**

เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม กรุงศรีได้พัฒนากลอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร เพื่อกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงทุกประเภทที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกกรุงศรี โดยกลอบการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวได้นำกระบวนการประเมินความเสี่ยงพหุของเงินกองทุน มาเป็นส่วนหนึ่งในกลอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร

**กลอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร**

ภายใต้กลอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร กรุงศรีได้นำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กรออกใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่สำคัญของกรุงศรีอยู่ระดับความเสี่ยง และจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่กรุงศรีรับได้

- **กรอบระดับความเสี่ยงที่รับได้** คือกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงทั้งหมด ประกอบด้วย นโยบาย กระบวนการ การควบคุม และระบบเพื่อการบริหารจัดการและการสื่อสาร กรอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มธุรกิจมีแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมของกลุ่มธุรกิจ ซึ่งมีพื้นฐานจากระดับความเสี่ยงสูงสุดของกรุงศรีและกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจ
- **แผนที่ความเสี่ยง** ได้ถูกพัฒนาเพื่อระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ
- **ระดับความเสี่ยง** ใช้เพื่อวัดและติดตามระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงที่สำคัญโดยใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง
- **ความเสี่ยงหลัก** คือความเสี่ยงที่ระบุจากแผนที่ความเสี่ยงและระดับความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นความเสี่ยงหลัก ซึ่งความเสี่ยงนั้น ๆ ต้องมีแผนการจัดการความเสี่ยงภายใต้ระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงดังกล่าว

**การนำกระบวนการประเมินความเสี่ยงพหุของเงินกองทุน มาเป็นส่วนหนึ่งในกลอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร**

เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล กรุงศรีได้นำกระบวนการประเมินความเสี่ยงพหุของเงินกองทุนมาเป็นส่วนหนึ่งในกลอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร โดยกรุงศรีสามารถระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและภายในกรุงศรี แผนธุรกิจของกรุงศรี และความซับซ้อนของการทำธุรกิจของกรุงศรี นอกจากนี้ กรุงศรีกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้มั่นใจว่ากรุงศรีมีสถานะเงินกองทุนอยู่ในระดับที่กรุงศรีรับได้ และเป็นไปตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต กรุงศรีกำหนดให้มีการทดสอบภาวะวิกฤตสม่ำเสมอและ

กำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารเงินกองทุน เพื่อให้กรุงศรีสามารถดำเนินการด้านการจัดการเงินกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์

### โครงสร้างการบริหาร

การบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กรอยู่ภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กรซึ่งได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร นโยบายดังกล่าวกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง หน้าที่และความรับผิดชอบ แนวทางการรายงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติเพื่อการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร สายงานบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กรทำหน้าที่บริหารกรอบบริหารความเสี่ยง รวมถึงการติดตามและกำหนดความเสี่ยงที่น่าจะมีนัยสำคัญต่อกรุงศรี รวมทั้งสถานะความเสี่ยงของทั้งกลุ่มธุรกิจของกรุงศรี สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด สายงานบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กรยังมีหน้าที่ในการร่วมมือกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงเพื่อระบุความเสี่ยง วัดระดับความเสี่ยง และจัดทำแผนการป้องกันและปรับลดความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงทั้งหมด รวมทั้งแผนการป้องกันและปรับลดความเสี่ยง จะรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารผ่านคณะกรรมการกำกับนโยบายความเสี่ยงและธรรมาภิบาล คณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่สำคัญ

ภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงภาพรวมองค์กร กรุงศรีได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงที่ระบุโดยหน่วยงานกำกับดูแลและความเสี่ยงที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก กรุงศรีได้สร้างกระบวนการติดตามและควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่กรุงศรียอมรับได้ ความเสี่ยงที่สำคัญสำหรับปี 2561 ได้แก่

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่สำคัญ
ความเสี่ยงตามหลักการข้อที่ 1	ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
ความเสี่ยงตามหลักการข้อที่ 2	ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านเครดิต ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
ความเสี่ยงที่สำคัญอื่นๆ	ความเสี่ยงจากการทุจริต ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

### การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิต คือ ความเป็นไปได้ที่กรุงศรีอาจสูญเสีย เนื่องจากการมูลค่าสินทรัพย์ที่ด้อยลง รวมถึงสินทรัพย์นอกงบดุล โดยเป็นผลจากฐานะการเงินของลูกค้าที่ด้อยลงหรือการไม่สามารถชำระหนี้หรือปฏิบัติตามสัญญาได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเงินกองทุนของกรุงศรีและอาจส่งผลให้กรุงศรีสูญเสียเงินทุนสำรองของกรุงศรี

ทั้งนี้ กรุงศรีดำเนินการภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการสร้างสมดุลของพันธกิจทางการดำเนินธุรกิจและการพิจารณาสินเชื่อ การกำหนดให้มีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างผู้พิจารณาอนุมัติสินเชื่อและผู้ดูแลลูกค้า เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างโปร่งใส โดยทั้งสองฝ่ายงานมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือการส่งเสริมการขยายสินเชื่อใหม่อย่างมีคุณภาพ ตลอดจนรักษาสถานะสินเชื่อเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายใต้แนวทางการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น กรุงศรีได้ปรับปรุงและพัฒนาระบบอัตโนมัติ ระบบสนับสนุน ต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน นอกจากนี้ ในส่วนของบุคลากร กรุงศรีได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในทุกระดับของสายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีความเข้าใจหลักการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อและสามารถสื่อสารได้อย่างถูกต้องและอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ตลอดจนกรุงศรีได้ดำเนินการให้มีการอบรมเสริมความรู้ด้านสินเชื่อให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและพัฒนาทักษะในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนธุรกิจหลักของกรุงศรีอย่างต่อเนื่อง

ในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต กรุงศรีได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่กรุงศรีสามารถรับได้ เพื่อระบุเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน กรุงศรีจึงได้จัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติงานขึ้นเพื่อการอ้างอิงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว อาทิ นโยบายสินเชื่อ นโยบายการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ นโยบายการจัดอันดับความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติของลูกค้าตามยุทธศาสตร์เป็นไปตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทยทุกประการ

### การควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิต

วัตถุประสงค์ของการควบคุมความเสี่ยง คือ การหลีกเลี่ยงการให้สินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูง โดยกรุงศรีตระหนักดีถึงความสำคัญในการควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิต ดังนั้น กรุงศรีจึงแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบติดตามดูแลและการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อเป็น 2 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานที่ดูแลความเสี่ยงสินเชื่อของกลุ่มลูกค้าธุรกิจและหน่วยงานที่ดูแลความเสี่ยงด้านสินเชื่อของลูกค้ารายย่อยทั้งสองหน่วยงานมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

#### ความเสี่ยงด้านเครดิตของกลุ่มลูกค้าธุรกิจ

สายงานนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงสินเชื่อลูกค้าธุรกิจดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตผ่านทางเครื่องมือการจัดอันดับความเสี่ยงภายในของกรุงศรี ซึ่งได้ถูกพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าเกณฑ์ตามมาตรฐานเดียวกันกับ MUFG ในปัจจุบัน กรุงศรีแบ่งกลุ่มลูกค้าธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ตามลักษณะและขนาดของลูกค้า ได้แก่ กลุ่ม Thai Global ที่เป็นบริษัทไทยขนาดใหญ่ที่มีธุรกรรมการค้าการลงทุนในหลายประเทศ และบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติ (JPC/MNC) และกลุ่มบริษัทไทย และ SME และด้วยการแบ่งกลุ่มนี้ ทำให้กรุงศรีสามารถคำนวณหาความน่าจะเป็นที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ ค่าความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้และยอดหนี้หรือประมาณการยอดหนี้ เมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เหมาะสม และสะท้อนลักษณะพิเศษของลูกค้าในแต่ละขนาดของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น โดยสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจ Thai Global และ JPC/MNC นั้น กรุงศรีได้ใช้ตัวแบบจำลองสำหรับจัดอันดับความเสี่ยงเช่นเดียวกันกับที่ MUFG ใช้งาน ในขณะที่สำหรับกลุ่มลูกค้าบริษัทไทยและ SME กรุงศรีใช้แบบจำลองสำหรับจัดอันดับความเสี่ยงภายในของกรุงศรีเอง

แบบจำลองสำหรับจัดอันดับความเสี่ยงทั้งสองนั้น ใช้เพื่อการระบุความเสี่ยงของลูกค้าธุรกิจแต่ละราย ณ ขณะที่ได้เริ่มความสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนมีการทบทวนประจำปีและจะมีการปรับปรุงอันดับความเสี่ยงตามความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงธุรกิจของลูกค้าธุรกิจที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดความสัมพันธ์ดังกล่าวผ่านกระบวนการทบทวนความเสี่ยงของลูกค้าธุรกิจ ซึ่งในการประเมินอันดับความเสี่ยงของเงินกู้หรือภาระหนี้อื่น ๆ กรุงศรีได้พิจารณาตัวแปรที่อาจมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า ซึ่งไม่จำกัดเพียงการพิจารณารายได้ของลูกค้าเท่านั้น แต่รวมถึงการพิจารณาแหล่งที่มาของเงินที่นำมาชำระหนี้ ความสามารถในการบริหาร ประวัติย้อนหลัง ภาวะอุตสาหกรรมและภาวะแวดล้อมอื่นที่ผู้กู้ดำเนินกิจการอยู่ ทั้งนี้ กรุงศรีเข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้าแต่ละราย ดังนั้น แหล่งที่มาของข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าจึงต้องมีความแตกต่างกันไป ในแต่ละกลุ่มของลูกค้าด้วย โดยอยู่บนพื้นฐานของการนำข้อมูลจากบัญชีที่ลูกค้าแสดงต่อสรรพากรในการยื่นรายการภาษีเงินได้มาใช้ ในการประเมินฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน ซึ่งจะนำปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอื่นที่สามารถสะท้อนศักยภาพในการดำเนินงานและขยายธุรกิจของลูกค้ามาใช้ประกอบการพิจารณาเพิ่มเติมถึงความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าและประเมินอันดับความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการจัดอันดับความเสี่ยงของกรุงศรีสามารถสะท้อนมาตรฐานสูงระดับเดียวกันกับ MUFG

กรุงศรีได้มีความร่วมมือกับ MUFG ในการพัฒนาแบบจำลอง สำหรับการประเมินอันดับความเสี่ยงภายในนี้ โดยให้นำข้อมูลเชิงคุณภาพอื่น ๆ เพิ่มเติมในตัวแบบการจัดอันดับความเสี่ยง อาทิ อันดับความเสี่ยงจากสถาบันการจัดอันดับความเสี่ยงภายนอก และการสนับสนุนที่อาจจะได้รับจากบริษัทแม่เข้าไปในกระบวนการจัดอันดับความเสี่ยงด้วย เพื่อเพิ่มความไวและอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความเสี่ยงของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ลูกค้าธุรกิจที่มีลักษณะพิเศษจะถูกพิจารณาด้วยแบบจำลองพิเศษเฉพาะ อาทิ หน่วยงานภาครัฐ องค์กรด้านศาสนา สถาบันการศึกษา บริษัทที่จัดตั้งโดยมีจุดมุ่งหมายพิเศษเฉพาะและการปล่อยกู้ให้โครงการขนาดใหญ่

การพัฒนาแบบจำลองเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในช่วงเวลาอันใกล้ทั้งในส่วนของหลักการ และระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานควบคุมทางการเงินที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน่วยงานกำกับดูแลของญี่ปุ่น (The Financial Services Agency of Japan: JSFA) และธนาคารแห่งประเทศไทย กรุงศรีได้ร่วมมือกับ MUFG ในการพัฒนาระบบการจัดอันดับความเสี่ยงอันจะทำให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงด้านเครดิตได้อย่างถูกต้อง ด้วยการนำเอาประสบการณ์และเทคนิคจาก MUFG ในการพัฒนา นอกจากนี้ การทดสอบประสิทธิภาพของแบบจำลองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปรับแบบจำลองและระบบในการจัดทำ เพื่อให้สามารถสนับสนุนการควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าตัวแบบจำลองอันดับความเสี่ยงมีความเหมาะสม อยู่ในมาตรฐานระดับโลกที่ดีที่สุดตามเป้าหมายการเป็นธนาคารระดับโลกอย่างแท้จริงของกรุงศรี

#### การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของกลุ่มลูกค้ารายย่อย

กรุงศรีบริหารความเสี่ยงของกลุ่มลูกค้ารายย่อยในระดับพอร์ตโฟลิโอ หรือแบบกลุ่มลูกหนี้ที่มีลักษณะความคล้ายคลึงกัน สายงานบริหารความเสี่ยงสินเชื่อรายย่อยเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อสำหรับลูกค้ารายย่อยและนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบอำนาจ ได้แก่ คณะกรรมการกำกับนโยบายความเสี่ยงและธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมความเสี่ยงและความเสถียรในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ กรุงศรีจึงได้นำเทคโนโลยีด้านการบริหารความเสี่ยงและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ โดยนำระบบการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมาใช้ การอนุมัติสินเชื่อและการกำหนดวงเงินขึ้นอยู่กับคะแนนด้านเครดิต ข้อมูลประวัติการชำระหนี้ที่ได้รับจากบริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด (เครดิตบูโร) และเงื่อนไขตามหลักเกณฑ์การอนุมัติสินเชื่อ ซึ่งระบบจะทำการตรวจสอบเงื่อนไขและแสดงผลให้โดยอัตโนมัติ เจ้าหน้าที่อนุมัติสินเชื่อจะทำ

การตรวจสอบข้อมูลในการขอสินเชื่อและพิจารณาอนุมัติในขั้นตอนสุดท้าย ในกรณีที่ทำการอนุมัติเพิ่มวงเงินในภายหลังจะกำหนดตามคะแนนเครดิตของพฤติกรรมของลูกค้า และระดับความเสี่ยงของลูกค้า โดยการบริหารจัดการสินเชื่อข้างชำระมีการบริหารเป็นแบบรวมศูนย์ โดยมีหน่วยงานซึ่งแยกจากหน่วยงานด้านเครดิต

การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตกลุ่มลูกค้าสินเชื่อรายย่อยเป็นไปตามหลักการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ 1) การระบุความเสี่ยง 2) การประเมินความเสี่ยง 3) การติดตามและควบคุมความเสี่ยง และ 4) การรายงานความเสี่ยง ทั้งนี้ รายงานคุณภาพพอร์ตโฟลิโอ รวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเครดิตและแนวทางการแก้ไขจะถูกรายงานให้ผู้บริหารของกรุงศรีรับทราบเป็นประจำโดยสม่ำเสมอ

กรุงศรีกำลังก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และอยู่ในขั้นตอนการสำรวจศึกษาแนวทางในการปล่อยสินเชื่อรูปแบบใหม่โดยใช้ข้อมูลอ้างอิง (Information-Based Lending)

กรุงศรีได้ทำการพัฒนาแบบจำลองตามกฎเกณฑ์ใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทยและมาตรฐานสากลแบบจำลอง Probability of Default (PD) Loss Given Default (LGD) และ Exposure At Default (EAD) จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารจัดการพอร์ตสินเชื่อของกรุงศรี และทำให้กรุงศรีสามารถดำรงเงินกองทุนภายใต้หลักเกณฑ์ Advanced Internal Ratings-Based Approach (AIRB) ได้ นอกจากนี้ แบบจำลองค่าความสูญเสียทางเครดิตที่จะเกิดขึ้น (Expected Credit Loss) จะนำไปใช้เพื่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศในอนาคต

#### การบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา

ความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หรือปัจจัยภายนอกอื่น ๆ อาทิ ภัยธรรมชาติ ความไม่สงบทางสังคมหรือการเมืองของประเทศที่กรุงศรีมีการให้สินเชื่อลงทุน หรือก่อภาระผูกพันแก่ผู้มีภูมิลำเนาในประเทศนั้น จนส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงหรือความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจในประเทศคู่สัญญา อาจทำให้ลูกหนี้หรือคู่สัญญาของกรุงศรีที่มีภูมิลำเนาในประเทศนั้น ๆ ไม่สามารถชำระหนี้หรือไม่ปฏิบัติตามสัญญา ทั้งนี้ กรุงศรีได้กำหนดวงเงินและระดับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญาแต่ละประเทศตามกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การจัดอันดับความเสี่ยงของรัฐบาล ควบคู่กับการใช้การจัดอันดับความน่าเชื่อถือจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือภายนอกในการให้วงเงินสินเชื่อการลงทุน การก่อภาระผูกพัน และการทำธุรกรรมที่คล้ายกับการให้สินเชื่อกับประเทศคู่สัญญา แนวทางปฏิบัตินี้ ทำให้กรุงศรีสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและบริหารการกระจุกตัวของประเทศคู่สัญญาได้ ซึ่งเปิดโอกาสให้กรุงศรีสามารถขยายฐานธุรกิจกับประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การบริหารการกระจุกตัวด้านเครดิต

กรุงศรีบริหารการกระจุกตัวด้านเครดิตโดยการกำหนดอัตราส่วนสำหรับการให้สินเชื่อการลงทุนก่อภาระผูกพันและการทำธุรกรรมที่คล้ายกับการให้สินเชื่อกับกลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายที่มีนัยสำคัญที่เกิดความเสี่ยงเครดิต กรุงศรีบริหารการกระจุกตัวด้านเครดิตโดยการกำหนดระดับเตือน และขีดจำกัดสำหรับอัตราส่วนสำหรับการให้สินเชื่อการลงทุน การก่อภาระผูกพัน และการทำธุรกรรมที่คล้ายกับการให้สินเชื่อกับกลุ่มลูกหนี้รายใหญ่และกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดจากหน่วยงานควบคุมที่ถือว่าลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มลูกหนี้รายใหญ่นอกจากนี้ กรุงศรีมีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการกระจุกตัวด้านเครดิตในแต่ละภาคอุตสาหกรรม โดยกรุงศรีมีการควบคุมติดตามเพื่อมิให้ยอดหนี้คงค้างในแต่ละภาคอุตสาหกรรมมีเกินกว่าระดับเตือนและเพดานที่กรุงศรีกำหนดไว้

### การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา

ความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญาเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความเสียหาย อันเนื่องมาจากคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ในสัญญาธุรกรรมด้านการตลาด ซึ่งมูลค่าในอนาคตของสัญญาจะผันแปรไปตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางการตลาด อาทิ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และอื่น ๆ โดยทั่วไปกรุงศรีทำธุรกรรมอนุพันธ์ทางการเงินกับลูกค้าเพื่อจุดประสงค์ในการป้องกันและลดความเสี่ยงของลูกค้า ในการพิจารณาความเสี่ยงและกำหนดวงเงินสำหรับความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา กรุงศรีมีขั้นตอนในการพิจารณาความเสี่ยงสำหรับคู่สัญญาแต่ละรายเหมือนกับการพิจารณาเครดิตของลูกค้า กรุงศรีติดตามสถานการณ์ด้านเครดิตของลูกค้าจากข้อมูลของฐานะความเสี่ยงทั้งหมดมูลค่าเทียบเท่าสินทรัพย์ในงบดุลสำหรับอนุพันธ์นอกตลาด รวมถึงมูลค่าของฐานะที่เปลี่ยนแปลงไปอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอันดับความน่าเชื่อถือด้านเครดิต โดยรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบอย่างสม่ำเสมอและทันท่วงที

ทั้งนี้ การลดความเสี่ยงของกรุงศรีอันเกิดจากการทำธุรกรรมกับคู่สัญญา กรุงศรีจะดำเนินการลดความเสี่ยงบางส่วนหรือทั้งหมด โดยการทำสัญญาในฐานะตรงกันข้ามกับคู่สัญญาอื่น นอกจากนี้ ในการลดความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา กรุงศรีได้จัดทำข้อตกลง International Swaps and Derivatives Association (ISDA) และ Credit Support Annex (CSA) กับคู่สัญญาหลักของกรุงศรี โดยการวางหลักประกันเป็นเงินสดหรือหลักทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง เมื่อมูลค่ายุติธรรมของสัญญามีการเปลี่ยนแปลงไปเกินกว่ามูลค่าที่กำหนดไว้

### การติดตามและการทบทวนความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

กรุงศรีมีการติดตามและทบทวนความเสี่ยงของลูกค้าและของพอร์ตสินเชื่ออย่างใกล้ชิด ดังนี้

#### ความเพียงพอของเงินสำรอง

กรุงศรีมีการกันเงินสำรองตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบในการคำนวณเงินสำรอง และนำเสนอต่อประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านบริหารความเสี่ยงและประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านการเงินเพื่อพิจารณาและอนุมัติ กรุงศรีมีการจัดสรรเงินสำรองเฉพาะรายลูกค้า ตามข้อกำหนดของทางและยังจัดให้มีการประเมินระดับเงินสำรองที่ต้องการภายใต้ภาวะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระดับเงินสำรองของกรุงศรีอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจตลอดเวลา

### การตรวจสอบและสอบทานความเสี่ยงด้านสินเชื่อของกรุงศรี

สายงานตรวจสอบด้านสินเชื่อเป็นหน่วยงานอิสระกลางที่กรุงศรีจัดตั้งขึ้นอยู่ภายใต้กลุ่มงานตรวจสอบภายในของกรุงศรีทำหน้าที่ในการประเมินตรวจสอบและสอบทานการดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อทั้งหมด ขอบเขตและแผนงานการตรวจสอบ และสอบทานสินเชื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคาร การตรวจสอบและสอบทานครอบคลุมการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสินเชื่อต่าง ๆ ของกรุงศรี ความถูกต้องของการจัดอันดับความเสี่ยง การปฏิบัติตามเงื่อนไขสินเชื่อที่กรุงศรีกำหนด และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของนโยบายสินเชื่อของกรุงศรีและตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

### การติดตามและบริหารข้อมูลสารสนเทศด้านสินเชื่อ

กรุงศรีกำหนดให้มีการรายงานระดับความเสี่ยงด้านเครดิตต่อคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำ โดยการรายงานประจำเดือนประกอบด้วยข้อมูลคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อแยกตามประเภทวงเงิน ระดับความเสี่ยงภูมิภาคอุตสาหกรรมและระยะเวลาดังชำระ เป็นต้น นอกเหนือจากการรายงานปกติข้างต้น กรุงศรีได้จัดทำรายงานเพิ่มเติมเป็นครั้งคราว เพื่อให้ครอบคลุมการรายงานและการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่ปกติต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อของกรุงศรี

### การทดสอบภาวะวิกฤต

กลุ่มงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้จัดทำทดสอบภาวะวิกฤตตามนโยบายการทดสอบภาวะวิกฤตของกรุงศรี ซึ่งการทดสอบภาวะวิกฤตนั้น กรุงศรีมีการจัดทำทั้งสำหรับพอร์ตสินเชื่อกู้ยืมและพอร์ตสินเชื่อรายย่อย โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตและการคาดการณ์ด้านเศรษฐกิจมหภาคในอนาคต เพื่อประเมินความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อเงินกองทุนของกรุงศรี ผลการทดสอบภาวะวิกฤตตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลจะนำรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารผ่านคณะกรรมการกำกับนโยบายความเสี่ยงและธรรมาภิบาล คณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผลการทดสอบภาวะวิกฤตภายในกรุงศรีจะนำรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารเงินกองทุน นอกจากนี้ กรุงศรียังมีการเตรียมกลยุทธ์และแผนรองรับสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งนี้ การทดสอบภาวะวิกฤตของกรุงศรีสอดคล้องกับกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานกำกับดูแลของญี่ปุ่น (JSFA) รวมถึงข้อกำหนดสากลของ MUFG

### การบริหารจัดการบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

แต่ละบริษัทดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างอิสระผ่านเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงระดับสูง โดยมีประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านบริหารความเสี่ยงของกรุงศรีเป็นผู้กำกับดูแลภาพรวมการบริหารความเสี่ยงบริษัทในกลุ่มธุรกิจการเงินของกรุงศรี การบริหารความเสี่ยงของบริษัทในกลุ่มต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวมของกรุงศรี โดยบริษัทในกลุ่มต้องจัดให้มีทรัพยากรการบริหารความเสี่ยงและเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้องสามารถจัดทำรายงานตามที่กรุงศรีกำหนด การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในผลิตภัณฑ์ นโยบาย และกระบวนการต้องได้รับอนุมัติจากประธานคณะเจ้าหน้าที่ด้านบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

### การจัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพ

กรุงศรีได้จัดตั้งหน่วยงานที่มีความชำนาญเฉพาะทางในการบริหารบัญชีที่มีการค้างชำระ มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการบริหารหนี้ที่มีปัญหา โดยพิจารณาเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการรับชำระหนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพสินทรัพย์โดยรวมของกรุงศรี ภายใต้เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความสูญเสียต่อกรุงศรีน้อยที่สุด นอกจากนี้ หน่วยงานยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการขายสินเชื่อด้อยคุณภาพตามแนวทางที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร

### การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

กรุงศรีพัฒนาเครื่องมือในการวัดความเสี่ยงด้านตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ภายใต้การบริหารความเสี่ยงโดยพึ่งพาเครือข่ายชั้นนำระดับโลกของ MUFG

ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดผลเสียอันเนื่องมาจากความผันผวนทางด้านราคาที่เกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนตราสารทุนและสินค้าโภคภัณฑ์ ที่มีต่อบัญชีเพื่อการค้าและบัญชีเพื่อการกรุงศรี เพื่อให้กรุงศรีสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนและสร้างผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น กรุงศรีมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง โดยการควบคุมและการติดตามความเสี่ยงด้านตลาดภายใต้เพดานความเสี่ยงที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

กรุงศรีทบทวนนโยบายความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับขอบเขต ปริมาณ และความซับซ้อนของธุรกรรม และเพื่อส่งเสริมการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างรอบคอบ เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ กรุงศรีกำหนดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงพหุของเงินกองทุนภายใน หรือ Internal

Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) และผนวกเข้ากับแนวคิดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงองค์กร หรือ Enterprise-wide Risk Management Framework (ERM) เพื่อวัดความเสี่ยงด้านตลาด ซึ่งเป็นหนึ่งในความเสี่ยงที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กร ด้วยกรอบแนวทางนี้ กรุงศรีสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุม กำหนดเพดานความเสี่ยง และดำรงเงินกองทุนที่เหมาะสมภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต

การบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน สายงานบริหารความเสี่ยงด้านตลาดมีหน้าที่นำเสนอทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานสถานะความเสี่ยงแก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อการควบคุมและจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายของกรุงศรี ทั้งนี้ กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์มีหน้าที่ทำธุรกรรมซื้อขายและบริหารจัดการสถานะ รวมถึงจัดเตรียมบทวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับการจัดการงบดุลทั้งของกรุงศรีและคู่แข่ง ตลอดจนนำเสนอกลยุทธ์ทางเลือก ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านตลาดมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กรุงศรียอมรับได้ ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร

### ความเสี่ยงด้านตลาดในบัญชีเพื่อการค้า

บัญชีเพื่อการค้าประกอบไปด้วยตราสารทางการเงิน ซึ่งมีเจตนาถือครองเพื่อการค้าหรือเพื่อป้องกันความเสี่ยงขององค์ประกอบที่อยู่ในบัญชีเพื่อการค้า ธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้าของกรุงศรีมีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและความเสี่ยงจากราคาตราสารทุน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้หรือส่วนของผู้ถือหุ้น

กรุงศรีได้พัฒนาเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใน และเกณฑ์การกำกับดูแลใหม่ ๆ อาทิ การพัฒนาหรือปรับปรุงเครื่องมือประเมินความเสี่ยงให้สามารถรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้นและเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

### การดำเนินงานในปี 2561

- การเตรียมความพร้อมสำหรับ Fundamental Review of the Trading Book (FRTB) เพื่อยกระดับมาตรฐานเกี่ยวกับเงินกองทุนรองรับความเสี่ยงด้านตลาดในอนาคต
- การเตรียมความพร้อมสำหรับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่มีนัยต่อความเสี่ยงเชิงระบบในประเทศ (Domestic systemically important banks: D-SIBs) เพื่อให้เป็นไปตามการรายงานเงินกองทุนที่รองรับความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงินแบบ Solo Consolidation ซึ่งจะเริ่มมีผลบังคับใช้ในปี 2562 ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด
- กรุงศรีได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้ใช้วิธี Delta Plus สำหรับออปชั่นบางประเภทเพิ่มเติม เพื่อให้การคำนวณเงินกองทุนรองรับความเสี่ยงด้านตลาดมีความเหมาะสมมากขึ้น

### สภาวะตลาดในปี 2561 และแนวโน้มความเสี่ยงในปี 2562

ในปี 2561 ตลาดการเงินโลกมีความผันผวนต่อเนื่องจากหลายเหตุการณ์ ได้แก่ วิกฤตหนี้ของประเทศตุรกีและอิตาลี ความตึงเครียดจากสงครามการค้าของสหรัฐอเมริกาและจีน และนโยบายของธนาคารกลางประเทศต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับอัตราดอกเบี้ยและการปรับเปลี่ยนนโยบายทางการเงินที่มีมาตรการผ่อนคลายเชิงปริมาณ เป็นนโยบายทางการเงินแบบดั้งเดิม ปัจจุบันเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการเคลื่อนย้ายเงินทุน อัตราแลกเปลี่ยน ตลาดหุ้นและตราสารหนี้ โดยเฉพาะในประเทศเกิดใหม่ ดังนั้น พอร์ตธุรกรรมเพื่อการค้าของกรุงศรีจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาดที่เกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทั้งนี้ ความผันผวนในตลาดที่ยังอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างประเทศยังคงมีอยู่ต่อเนื่องในปี 2562 แต่ปัจจัยภายในประเทศก็ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน ได้แก่ นโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายและความเสี่ยงทางการเมือง

### ความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้าในปี 2561

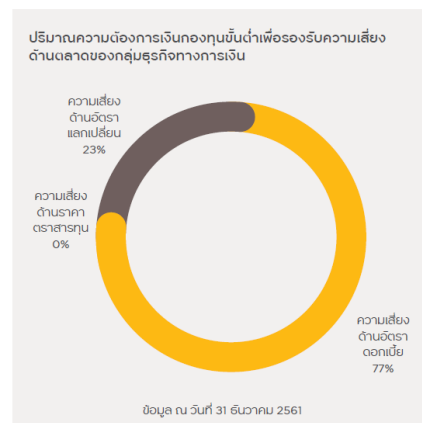
ธุรกรรมที่มีความเคลื่อนไหวส่วนใหญ่จะเป็นผลิตภัณฑ์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน ได้แก่ FX options สำหรับลูกค้า SME และการทำธุรกรรมสกุลเงินของตลาดเกิดใหม่ อาทิ สิงคโปร์มาเลเซีย/บาท (MYR/THB) และรูเปียอินโดนีเซีย/บาท (IDR/THB) ภายใต้การให้บริการแลกเปลี่ยนเงินและบริหารเงินสกุลท้องถิ่นระหว่าง 2 สกุลเงิน (Appointed Cross Currency Dealer: ACCD) เพื่อสนับสนุนให้มีการชำระหนี้ด้วยสกุลเงินท้องถิ่นระหว่างประเทศเหล่านั้น อีกทั้งมีการทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยและเงินต้นต่างสกุลเงิน ในสกุลเงินของตลาดเกิดใหม่ด้วย

กรุงศรีจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านตลาดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้ความสำคัญในการติดตามความเสี่ยงด้านตลาดอย่างใกล้ชิดและทันทั่วทั้งเมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง กรุงศรีใช้ Value-at-Risk (VaR) เป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยง และกระบวนการทดสอบความแม่นยำของแบบจำลอง (Backtesting) เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของแบบจำลอง นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำ Flash Report ซึ่งเป็นการแจ้งเตือนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบผลที่อาจเกิดขึ้น กรณีที่มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ และการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Testing) เพื่อประเมินความสูญเสียภายใต้สถานการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้น

ภาพรวมสถานะความเสี่ยงด้านตลาดของกรุงศรี ในปี 2561 ยังคงอยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ โดยมีค่า VaR ระยะเวลา การถือครอง 10 วัน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 เฉลี่ยประมาณ 109 ล้านบาท

### การดำรงเงินกองทุนรองรับความเสี่ยงด้านตลาด

กรุงศรีประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุนสำหรับความเสี่ยงด้านตลาด ในระดับธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องหลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านตลาดของสถาบันการเงิน



### ความเสี่ยงด้านตลาดในบัญชีเพื่อการธนาคาร

บัญชีเพื่อการธนาคาร หมายถึง ฐานะของเครื่องมือทางการเงินหรือธุรกรรมอื่นที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการค้าหรือตราสารทางการเงินที่มีเจตนาตั้งแต่แรกว่าจะถือครองระยะยาวหรือถือจนครบกำหนดอายุ

กรุงศรีมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร เมื่อความแตกต่างของโครงสร้างอัตราดอกเบี้ยของฐานะด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของกรุงศรี

กรุงศรีบริหารความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร โดยการวิเคราะห์ Repricing Gap ภายใต้สถานการณ์จำลองแบบสถิต (Static Simulation) และแบบพลวัต (Dynamic Simulation) ซึ่งขึ้นอยู่กับคาดการณ์แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยเป็นรายเดือนหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ ผลของการจัดทำสถานการณ์จำลองจะถูกรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ กรุงศรีมีการประเมินผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยรับสุทธิ (NII Impact) ซึ่งเป็นมุมมองผลกระทบต่อรายได้ (Earning Perspective) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบในระยะสั้นและ

ประเมินผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจของส่วนของผู้ถือหุ้น (BVE Impact) ซึ่งเป็นมุมมองผลกระทบด้านมูลค่าเศรษฐกิจ (Economic Value Prospective) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบในระยะยาวเป็นรายเดือน

อ้างอิงเกณฑ์ฉบับล่าสุด เรื่องความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ซึ่งประกาศโดย Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ณ วันที่ 21 เมษายน 2559 กรุงศรียังคงพัฒนามาตรฐานการวัดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้นในประเทศไทย รวมทั้งเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการจะไม่ส่งผลกระทบต่อกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของกรุงศรี

สาระสำคัญภายใต้กฎเกณฑ์ BCBS ฉบับใหม่ มีดังนี้

1. การพัฒนาสมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราผลตอบแทนภายใต้ภาวะวิกฤต
2. มีการปรับปรุงเหตุการณ์สำหรับรายการที่มีนัยสำคัญ
3. การพัฒนากระบวนการตรวจสอบ
4. ปรับปรุงข้อกำหนดในการเปิดเผยข้อมูล
5. ปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแล
6. หน่วยงานกำกับดูแลต้องเปิดเผยบรรทัดฐานในการกำหนดธนาคารที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์

**ความอ่อนไหวของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิและโครงสร้างของความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยของกลุ่มธุรกิจของทางกรุงศรี ในปี 2561**

กรุงศรีได้มีการจำลองสถานการณ์ด้านความอ่อนไหวต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income Sensitivity) ในระยะ 12 เดือนข้างหน้า และรายงานผลกระทบต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นใจว่าความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยนั้นอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ภายใต้สมมติฐานการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ของรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลตามระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ยของแต่ละรายการ ผลกระทบจากการประเมินความเสี่ยงที่มีต่อกลุ่มธุรกิจทางการเงินของกรุงศรีเป็นดังนี้

ผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน  
(มุมมองผลกระทบด้านรายได้)

(หน่วย: ล้านบาท)

สกุลเงิน	สิ้นสุด ณ 31 ธันวาคม 2561
บาท	-1,021.84
สกุลเงินอื่นๆ	-590.16
ผลกระทบโดยรวม	-1,612.00
% ของรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	-2.114%

ผลกระทบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน  
(มุมมองผลกระทบด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจ)

(หน่วย: ล้านบาท)

สกุลเงิน	สิ้นสุด ณ 31 ธันวาคม 2561
บาท	-6,805.79
สกุลเงินอื่นๆ	-295.19
ผลกระทบโดยรวม	-7,100.97
% ของเงินกองทุน	-2.635%

### การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่กรุงศรีไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่มีต้นทุนสูง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของกรุงศรี

กรุงศรีตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างเหมาะสมภายใต้สภาวะตลาดและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

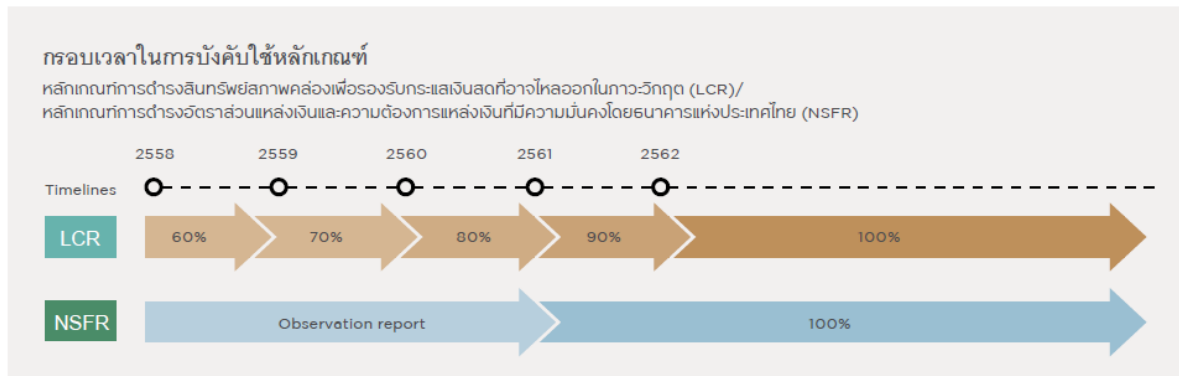
### กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน สายงานบริหารความเสี่ยงด้านตลาดมีหน้าที่นำเสนอทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่กลุ่มงานโกลบอลมาร์เก็ตส์วิเคราะห์การจัดการสมดุลทั้งของกรุงศรีและคู่แข่ง ตลอดจนนำเสนอกลยุทธ์ทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ด้านสภาพคล่องและแหล่งเงินทุน อีกทั้งมีหน้าที่บริหารสภาพคล่องประจำวันภายใต้เพดานความเสี่ยงที่กรุงศรียอมรับได้ ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร

กรุงศรีตระหนักถึงความสำคัญของเครื่องมือและวิธีการในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เพียงพอ และเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธุรกรรมทั้งในและนอกงบดุล และเพื่อให้กรุงศรีมีการบริหารความเสี่ยงภายในอย่างมีประสิทธิภาพ กรุงศรีจึงจัดทำการวิเคราะห์ส่วนต่างสภาพคล่องทั้งในสภาวะปกติ และภาวะวิกฤตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของกรุงศรีวิเคราะห์การกระจุกตัวของแหล่งเงิน เพื่อให้มั่นใจว่ากรุงศรีมีแหล่งเงินทุนที่หลากหลายและมีการกระจายตัวดีทั้งในด้านประเภทลูกค้าผู้ฝากประเภทเงินรับฝากและอายุครบกำหนด ในการควบคุมความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของแหล่งเงิน กรุงศรีตั้งระดับเตือนภัยโดยกำหนดยอดเงินฝากและเงินกู้ยืมสูงสุดในระดับกลุ่มลูกค้าอันดับแรก และ 20 อันดับแรก ตัวชี้วัดสัญญาณเตือนล่วงหน้าถูกกำหนดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ในภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นระบบการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเชิงป้องกัน นอกจากนี้ กรุงศรีมีจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อการบริหารสภาพคล่องในภาวะวิกฤต ซึ่งจะกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งระบุตัวชี้วัดสัญญาณเตือนล่วงหน้าและแผนปฏิบัติการเพื่อให้กรุงศรีสามารถพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูให้กลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างสมบูรณ์

**หลักเกณฑ์ทางการเกี่ยวกับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่รองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรงและการดำรงแหล่งที่มาของเงินให้สอดคล้องกับการใช้ไปของเงิน**

กรุงศรีให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ พร้อมทั้งการปรับโครงสร้างเงินฝาก และการบริหารจัดการต้นทุน เพื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่รองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) ซึ่งกำหนดให้ดำรงอัตราส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 และการดำรงแหล่งที่มาของเงินให้สอดคล้องกับการใช้ไปของเงิน (Net Stable Funding Ratio: NSFR) ซึ่งกำหนดให้ดำรงอัตราส่วนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100 ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2561



อ้างอิงประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการเปิดเผยข้อมูลการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio Disclosures) ลงวันที่ 25 มกราคม 2561 LCR ถือเป็นข้อมูลที่มีนัยสำคัญในการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์และเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมวินัยในตลาด ในปี 2561 กรุงศรีปฏิบัติตามเกณฑ์ดังกล่าว โดยการเปิดเผยข้อมูลที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุนเพื่อความโปร่งใสและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

ในการติดตามและบริหารความเสี่ยง กรุงศรีใช้ LCR ในการบริหารสภาพคล่องในระยะสั้นเพื่อให้แน่ใจว่ากรุงศรีมีสินทรัพย์สภาพคล่องเพียงพอ และใช้ NSFR ในการบริหารสภาพคล่องในระยะยาวเพื่อให้แน่ใจว่ากรุงศรีมีแหล่งเงินทุนที่มั่นคง นอกจากนี้ กรุงศรีได้พัฒนาระบบจัดการฐานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพื่อรองรับความเข้มงวดและความถี่ในการวัดความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อให้กรุงศรีมีเงินสดและสินทรัพย์สภาพคล่องอื่นเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของกรุงศรี และเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับหลักเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### แหล่งเงินทุนหลัก

แหล่งเงินทุนหลักของกรุงศรีมาจากเงินรับฝากจากลูกค้า ซึ่งกรุงศรีมีการออกผลิตภัณฑ์เงินฝากและบริการธนาคารบนมือถือ (Mobile Banking) เพื่อกระตุ้นยอดเงินฝาก นอกจากนี้ กรุงศรียังส่งเสริมให้ลูกค้าทำธุรกรรมที่มีความสัมพันธ์กับกรุงศรีและเน้นธุรกรรมด้านปฏิบัติการเพื่อเพิ่มเงินฝากให้สอดคล้องกับแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย กรุงศรียังมีแหล่งเงินทุนอื่น ๆ รวมถึงเงินกู้ยืมจาก MUFG ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งเงินทุนที่มั่นคงจากบริษัทแม่ที่เป็นหนึ่งในธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในโลกที่ให้การสนับสนุนไม่เพียงแต่ด้านทรัพยากร แต่ยังสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้แก่กรุงศรี

### การบริหาร LCR ในปี 2561

นอกเหนือจากการกระจายแหล่งเงินทุนแล้ว กรุงศรียังคงดำรงสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันทีเมื่อมีความจำเป็น เพื่อให้สามารถครอบคลุมภาระหนี้สินทางการเงินภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต LCR เฉลี่ยของไตรมาสที่ 4 ปี 2561 เท่ากับร้อยละ 120 ซึ่งยังคงสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และสูงกว่าระดับเตือนภัยภายในของกรุงศรี ทั้งนี้ กรุงศรีมีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องขั้นที่ 1 ในปีนี้เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับธุรกิจสินเชื่อที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ประมาณร้อยละ 98 เป็นสินทรัพย์สภาพคล่องขั้นที่ 1 ได้แก่ พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย พันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่ค้าประกันโดยกระทรวงการคลังและเงินสด เป็นต้น



## ก้าวสู่ยุคธนาคารดิจิทัล

ตั้งแต่ปี 2561 กรุงศรีได้พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคธนาคารดิจิทัล ยิ่งไปกว่านั้น กรุงศรีได้ตระหนักถึงความเสี่ยงด้านไซเบอร์จากระบบธนาคารดิจิทัล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดย กรุงศรีได้เตรียมความพร้อมเพื่อรับมือหากเกิดสถานการณ์ดังกล่าวขึ้น

## ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการภายในระบบงานบุคลากรและจากเหตุการณ์ภายนอกองค์กรซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย ทั้งนี้ ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญเกิดขึ้นจากการปฏิบัติที่ผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องจากบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร การออกแบบกระบวนการทำงานหรือระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับของทางการ ระบบสารสนเทศขัดข้องหรือความไม่สมบูรณ์ของระบบสารสนเทศที่อาจนำไปสู่ความบกพร่องหรือการได้รับข้อมูลผิดพลาด การหยุดชะงักของระบบงาน ระบบงานและระบบเครือข่ายล้มเหลว ปัจจัยเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น เหตุฉุกเฉินจากสถานการณ์ทางการเมือง การระบาดของไข้หวัดใหญ่ อุทกภัย และมหันตภัยทางธรรมชาติด้านอื่น ๆ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการอาจเกิดขึ้นได้ในกระบวนการทางธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการผิดต่อข้อกฎหมายหรือข้อกำหนดของทางการ หรือทำให้เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงในทางเสียหาย

กรุงศรียึดมั่นที่จะดำเนินการเชิงรุกในการจัดการและลดระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำการปลูกฝังวัฒนธรรมที่จะให้พนักงานเกิดความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการทั้งกรุงศรี กรุ๊ป

## หลักการ

กรุงศรีให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ โดยดูแลให้มีทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้กรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่พึงปฏิบัติพนักงานทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของกรุงศรี กรุ๊ป ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารโดยนโยบายได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการขั้นต่ำที่ต้องปฏิบัติไว้ การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการจะปฏิบัติภายใต้หลักการแนวป้องกันสามระดับ เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากรุงศรี กรุ๊ป มีการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นอิสระและเพียงพอ หน่วยงานธุรกิจในฐานะเจ้าของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการมีความรับผิดชอบเป็นอันดับแรกในการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ที่ฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และระบบงานให้สอดคล้องตามนโยบายที่กำหนด

คณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหารกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับผิดชอบในเรื่องการบริหารและจัดการความเสี่ยงโดยรวม กำหนดกลยุทธ์และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มีการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน เพื่อทำการทบทวนและให้ความเห็นในเรื่องสถานะความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ โดยมีสายงานบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่

บริหารความเสี่ยง รับผิดชอบในการพัฒนาและนำกรอบเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงมาใช้ดำเนินการ รวมถึงรายงานและติดตามความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการรับประกันเรื่องโครงสร้าง นโยบายและการดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้มีความเพียงพอ เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

### กรอบและเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

กรุงศรีพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อมุ่งขยายการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินในแบบดิจิทัลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่หลากหลายขึ้น รวมถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภัยคุกคามทางไซเบอร์ กรุงศรีมุ่งพัฒนาระบบในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้รองรับต่อความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น กรุงศรีได้จัดให้มีการทบทวนการระบุความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยมองภาพความเสี่ยงไปข้างหน้า ประเมินและทบทวน โดยใช้ข้อมูลความเสียหายในอดีตและปัจจัยการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะทำการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งรวมถึงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และเทคโนโลยี กรุงศรีมีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งทำให้มั่นใจว่าทุกผลิตภัณฑ์ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในกระบวนการและระบบงานจะต้องผ่านการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ผ่านความเห็นชอบจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนที่จะมีการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้งาน

กรุงศรียังได้จัดเก็บและติดตามข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยงทั้งในระดับธนาคารและระดับฝ่ายงาน เพื่อใช้เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าเมื่อเกิดข้อบกพร่องกับระบบการควบคุมภายในของกลุ่ม เมื่อความเสี่ยงมีระดับสูงเกินกว่าช่วงระดับที่ยอมรับได้ หน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแผนจัดการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้น

ทุกหน่วยงานรับผิดชอบในการรายงานข้อมูลความเสียหายด้านปฏิบัติการที่มีมูลค่าเกินกว่าระดับที่กำหนด (ความเสียหายทางตรง และความเสียหายทางอ้อม) ครอบคลุมถึงเหตุการณ์ที่เกือบจะเกิดความเสียหายและเหตุการณ์ความเสียหายที่ไม่เป็นตัวเงินมาที่สายงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กรุงศรีจัดตั้งคณะทำงานบริหารข้อมูลความเสียหายด้านปฏิบัติการที่สำคัญ โดยข้อมูลความเสียหายด้านปฏิบัติการที่สำคัญจะถูกหยิบยกเข้าไปที่คณะทำงานเพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงและหาวิธีการป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นประโยชน์กับฝ่ายงานธุรกิจอื่นในการเรียนรู้เรื่องเหตุการณ์ความเสียหายด้านปฏิบัติการด้วย

กรุงศรีมีกระบวนการในการจัดการและติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้บริการจากบุคคลภายนอก (Outsource) และการให้บริการแก่บุคคลอื่น (Insource) กรุงศรีให้ความสำคัญในการมีแผนรองรับในกรณีที่ผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการให้บริการต่อลูกค้าจะไม่หยุดชะงัก รวมถึงมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ

กรุงศรี กรุ๊ป ให้ความสำคัญกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินหรือเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด กรุงศรียังคงสามารถให้บริการลูกค้าของกรุงศรีได้อย่างต่อเนื่องหรือสามารถกลับมาให้บริการได้ภายในเวลาที่เหมาะสม มีการดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญและภัยคุกคามโดยผู้บริหารระดับสูงอยู่เป็นประจำ โดยพิจารณาถึงเหตุการณ์ชุมนุมทางการเมือง การระบาดของไข้หวัดใหญ่ การหยุดชะงักของระบบงานต่าง ๆ น้ำท่วมและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

กรุงศรี กรุ๊ป มีกระบวนการในการรายงานความเสี่ยงทุกหน่วยงาน และทุกบริษัทจะต้องทำการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงานมาที่สายงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาทิ ผลการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตัวเอง ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสียหายด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

สายงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะทำการรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำรายงานภาพสถานะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกรุงศรี กรุ๊ป นำรายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการกำกับนโยบายความเสี่ยงและธรรมาภิบาล คณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจภาพความเสี่ยงที่สำคัญ และดำเนินการจัดการและป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

### การดำรงเงินกองทุน

ในปัจจุบัน กรุงศรีใช้วิธีมาตรฐานในการคำนวณเงินกองทุนรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงินของกรุงศรี รายละเอียดตัวเลขเงินกองทุนแสดงในตารางด้านล่าง

#### เงินกองทุนของธนาคารสำหรับรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2561 และ 31 ธันวาคม 2560)

วิธีมาตรฐาน	(หน่วย : ล้านบาท)	
	2561	2560
เงินกองทุนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	9,171	8,223
มูลค่าเทียบเท่าสินทรัพย์เสี่ยงด้านปฏิบัติการ	114,636	102,786

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### ทรัพย์สินถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

#### ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

มูลค่าที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ตามบัญชีของกรุงศรีและบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ลักษณะ กรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน	มูลค่า	
			2561	2560
<b>ที่ดิน</b>				
ราคาทุนเดิม	เจ้าของ	ไม่มี	4,276	4,306
ส่วนที่ตีราคาเพิ่มขึ้น	เจ้าของ	ไม่มี	7,061	7,086
<b>อาคาร</b>				
ราคาทุนเดิม	เจ้าของ	ไม่มี	9,746	7,505
ส่วนที่ตีราคาเพิ่มขึ้น	เจ้าของ	ไม่มี	11,624	11,641
<b>อุปกรณ์</b>				
ส่วนปรับปรุงอาคารเช่า	ทำสัญญาเช่า	เช่า	3,191	3,892
อื่น ๆ	เจ้าของ	ไม่มี	128	2,274
<b>รวม</b>			<b>51,954</b>	<b>53,026</b>
<b>หัก</b> ค่าเสื่อมราคาสะสม			(25,594)	(26,502)
ค่าเผื่อการด้อยค่า			(121)	(123)
<b>ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ</b>			<b>26,239</b>	<b>26,401</b>

#### สัญญาเช่าระยะยาว

กรุงศรีและบริษัทย่อยได้ทำสัญญาเช่าระยะยาวสำหรับที่ดินและ/หรืออาคาร และอุปกรณ์เพื่อใช้เป็นสำนักงานสาขา และประกอบกิจการ โดยมีภาระผูกพันที่จะต้องจ่ายค่าเช่าในอนาคต ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเภท	ระยะเวลา	ค่าเช่า
ที่ดินและ/หรืออาคาร และอุปกรณ์	ไม่เกิน 1 ปี	1,191
	มากกว่า 1-5 ปี	1,223
	มากกว่า 5 ปี	147
<b>รวม</b>		<b>2,561</b>

## เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และเงินลงทุน

สินทรัพย์สำคัญของกรุงศรีที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และเงินลงทุน โดยกรุงศรีมีการบริหารสินทรัพย์ ดังนี้

### การจัดชั้นสินทรัพย์ และการตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ

กรุงศรีได้ปฏิบัติตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่กำหนดให้จัดชั้นสินทรัพย์และตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามอัตราที่กำหนดสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นแต่ละประเภท ทั้งนี้ เป็นไปตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 5/2559 เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน ฉบับลงวันที่ 10 มิถุนายน 2559 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 กรกฎาคม 2559 เป็นต้นไป

สินทรัพย์ประเภทเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับตามการจัดชั้นสินทรัพย์ของกรุงศรีและบริษัทย่อยตามงบการเงินรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	2561		2560	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
จัดชั้นปกติ	1,583,364	94.45	1,462,822	94.11
จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ	54,533	3.25	53,876	3.47
จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน	10,066	0.60	11,279	0.73
จัดชั้นสงสัย	5,500	0.33	7,021	0.45
จัดชั้นสงสัยจะสูญ	22,881	1.37	19,323	1.24
<b>รวม</b>	<b>1,676,344</b>	<b>100.00</b>	<b>1,554,321</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ: เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับหลังหักรายได้รอดตัดบัญชี ไม่รวมรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน

### หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรอง

การตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ถือปฏิบัติตามข้อกำหนดและหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย กรุงศรีและบริษัทย่อยจัดชั้นเงินให้สินเชื่อและตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นในอัตราที่กำหนด การตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับหนี้จัดชั้นปกติและจัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ คำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญขึ้นต่ำตามอัตราร้อยละที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยได้นำมูลค่าหลักประกันมาใช้ในการคำนวณเงินสำรองด้วย ส่วนหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน จัดชั้นสงสัยและจัดชั้นสงสัยจะสูญ คำนวณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญในอัตราร้อยละ 100 สำหรับส่วนต่างระหว่างยอดหนี้คงค้างตามบัญชีกับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการจำหน่ายหลักประกันซึ่งไม่รวมหลักประกันประเภทเครื่องจักร ยกเว้นบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจสี่ล้อ ซึ่งได้นำมูลค่าหลักประกันประเภทเครื่องจักรมาใช้ในการคำนวณเงินสำรองด้วย นอกจากนี้ กรุงศรีและบริษัทย่อยได้ประมาณค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ เพิ่มเติมจากอัตราขั้นต่ำตามร้อยละที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

กรุงศรีและบริษัทย่อยคำนวณค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้เข้าซื้อ โดยวิธีการกันสำรองเป็นกลุ่มลูกหนี้ (Collective Approach) โดยการจัดกลุ่มลูกหนี้ที่มีความเสี่ยงลักษณะเดียวกัน และใช้ข้อมูลหนี้สูญในอดีตเพื่อประมาณการค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญของสินเชื่อนี้ในแต่ละกลุ่ม

กรุงศรีและบริษัทย่อยได้ตั้งสำรองค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กรุงศรีและบริษัทย่อยได้ตั้งสำรองไว้เป็นจำนวน 61,808 ล้านบาท ในงบการเงินรวม ค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญดังกล่าวประกอบด้วย ค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญของเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ ค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญของรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน และค่าเผื่อการปรับมูลค่าจากการปรับโครงสร้างหนี้

### การจัดสินเชื่อด้อยคุณภาพ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 2560 กรุงศรีและบริษัทย่อยมีเงินให้สินเชื่อด้อยคุณภาพรวมรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน สรุปได้ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	2561	2560
เงินให้สินเชื่อด้อยคุณภาพ	38,446	37,622
คิดเป็นอัตราร้อยละของเงินให้สินเชื่อ	2.08	2.05
เงินให้สินเชื่อด้อยคุณภาพสุทธิ	16,455	16,243
คิดเป็นอัตราร้อยละของเงินให้สินเชื่อสุทธิ	0.90	0.90

### เงินลงทุนในหลักทรัพย์

กรุงศรีมีการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ได้แก่ พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย พันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังค้ำประกันและไม่ได้ค้ำประกัน และหลักทรัพย์ภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นการบริหารการลงทุนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือได้รับผลตอบแทนสูง มีความเสี่ยงในกรอบที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อสภาพคล่องของกรุงศรี และอยู่ภายใต้นโยบายการลงทุนที่กำหนดกรอบการลงทุนไว้ เช่น ประเภทของหลักทรัพย์ที่จะลงทุนได้ วงเงินลงทุน การควบคุมความเสี่ยง ฯลฯ

(1) การลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย พันธบัตรรัฐวิสาหกิจ และการบริหารความเสี่ยง

● การลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย หรือพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังค้ำประกัน

พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย พันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังค้ำประกัน เป็นหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงและมีสภาพคล่องสูง วัตถุประสงค์หลักของการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทนี้เป็นไปเพื่อการบริหารสภาพคล่อง และดำรงเป็นสินทรัพย์สภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด อีกทั้งเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกรรมต่าง ๆ กับธนาคารแห่งประเทศไทยและสถาบันการเงิน/คู่ค้าภาคเอกชน

กรุงศรีมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงในการลงทุนในตราสารหนี้สำหรับพอร์ตเพื่อการลงทุน โดยจะกระจายการลงทุนไปยังพันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย ตลอดจนพันธบัตรรัฐวิสาหกิจทั้งที่กระทรวงการคลังค้ำประกันและไม่ได้ค้ำประกัน โดยมีการกระจายรุ่นและวันครบกำหนด มีการวัดความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยโดยใช้ PV01 มีการ

ปรับ Duration ให้สอดคล้องกับภาวะดอกเบี้ย มีการติดตามตลาดเป็นประจำทุกวัน และจัดทำรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นประจำทุกเดือน ในขณะเดียวกันกรุงศรีมีระบบข้อมูลที่แสดง Duration ประจำวันของพอร์ตการลงทุนรวม อีกทั้งมีการติดตามอัตราดอกเบี้ยอย่างใกล้ชิดทุกวันเพื่อพิจารณาปรับพอร์ตการลงทุนให้เหมาะสม โดยมีการปรับพอร์ตเป็นระยะ ๆ เพื่อบริหารความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย โดยพิจารณาถึงลักษณะความชันของเส้นผลตอบแทน และแนวโน้มของอัตราดอกเบี้ย

● **การลงทุนในพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังไม่ได้ค้ำประกัน**

การลงทุนในพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังไม่ได้ค้ำประกันอยู่ในกรอบการลงทุนข้างต้น และอยู่ภายใต้วงเงินลงทุนสำหรับแต่ละนิติบุคคลและระยะเวลาลงทุนที่กรุงศรีได้อนุมัติวงเงินสินเชื่อหรือวงเงินลงทุนไว้

(2) **การลงทุนในหลักทรัพย์ภาคเอกชนและการบริหารความเสี่ยง**

วัตถุประสงค์หลักของการลงทุนในหลักทรัพย์ภาคเอกชนเป็นไปเพื่อให้ได้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่คาดหวังและเน้นการลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงระดับต่ำถึงปานกลาง โดยมีการบริหารพอร์ตการลงทุนให้สอดคล้องกับการบริหารสภาพคล่องของกรุงศรีและเน้นการลงทุนระยะปานกลางถึงระยะยาวในหลักทรัพย์ที่มีปัจจัยพื้นฐานดี

(3) **การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุนในหลักทรัพย์**

กรุงศรีจะตั้งค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุนในหลักทรัพย์ ตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 105 เรื่อง “การบัญชีสำหรับเงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน”

**การลงทุนในบริษัทในเครือ**

เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำระดับภูมิภาคที่ก้าวสู่เวทีโลก กรุงศรีมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองทุกโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ครอบคลุมลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (ธุรกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย ประเทศญี่ปุ่น บริษัทข้ามชาติ ตลอดจนลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) และกลุ่มลูกค้ารายย่อย ดังนั้น กรุงศรีจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์การลงทุนในบริษัทอื่น ๆ ที่ให้บริการทางการเงินที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงการบริหารความมั่งคั่ง บัตรเครดิต ประกันวินาศภัย การบริหารสินทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และเครื่องจักร แพลตฟอร์ม ไมโครไฟแนนซ์และสินเชื่อเพื่อการผ่อนชำระ

ด้วยกลยุทธ์การขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค กรุงศรีมุ่งที่จะหาโอกาสในการลงทุนในภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การเป็นสถาบันการเงินอันทรงพลังในภูมิภาคอาเซียน

ด้านการบริหารจัดการ กรุงศรีได้สร้างกลไกที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทในเครือ เพื่อรักษาความเป็นเลิศด้านการกำกับดูแลกิจการของกรุงศรีและบริษัทในเครือ และได้มอบหมายให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทในเครือกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจ แผนงาน และงบประมาณประจำปี รวมทั้งกำหนดให้มีการนำเสนอข้อมูลที่สำคัญแก่กรุงศรีเพื่อพิจารณาอนุมัติก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วย

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

คดีที่กรุงศรีมีข้อพิพาทกับบุคคลภายนอกและอยู่ระหว่างดำเนินคดีในชั้นศาล ไม่ปรากฏว่าเป็นคดีที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของกรุงศรีที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันสิ้นปีบัญชีล่าสุด หรือเป็นคดีที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของกรุงศรีอย่างมีนัยสำคัญ หรือเป็นคดีที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของกรุงศรีแต่ประการใด

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### ข้อมูลกรุงศรี

ชื่อบริษัท :	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
เลขทะเบียนบริษัท :	0107536001079
ประเภทธุรกิจ :	ธนาคารพาณิชย์
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ :	1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร 10120
โทรศัพท์ :	0-2296-2000
โทรสาร :	0-2683-1304
ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ :	1572
เว็บไซต์ :	www.krungsri.com
หุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้ว :	จำนวน 7,355,761,773 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้น 10 บาท

### สาขาและศูนย์บริการทางการเงิน :

● สาขาในประเทศ*	จำนวน	703	สาขา
- เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	จำนวน	298	สาขา
- ส่วนภูมิภาค	จำนวน	405	สาขา
● สาขาในต่างประเทศ	จำนวน	2	สาขา
● สำนักงานแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	จำนวน	90	แห่ง
● พื้นที่บริการกรุงศรี Exclusive Banking	จำนวน	42	แห่ง

หมายเหตุ: \*สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของธนาคาร (www.krungsri.com)

**ข้อมูลบริษัทในเครือ และบริษัทที่กรุงศรีถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่ถึงร้อยละ 20 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด**

บริษัทที่กรุงศรีถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีดังนี้

● **บริษัทในเครือ**

ชื่อบริษัทและสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	หุ้นที่ออกจำหน่าย		กรุงศรีถือหุ้น (%)
		ชนิดหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	
1. หัตถา กักสิกร ลิมิเตด 606, Street 271, Sansam Kosal 3 Village, Sangkat Boeng Tumpun 1, Khan Mean Chey, Phnom Penh, the Kingdom of Cambodia	สถาบันไมโครไฟแนนซ์ ที่สามารถระดมเงิน ฝากได้	สามัญ	75,000,000	100.00
2. บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงศรีอยุธยา จำกัด อาคารธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ชั้น 11 เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-4100 โทรสาร 0-2683-1400	ธุรกิจการเงิน (บริหารสินทรัพย์)	สามัญ	270,000,003	99.99
3. บริษัท กรุงศรี แฟ็กเตอริง จำกัด อาคารธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ชั้น 21 เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2208-2849 โทรสาร 0-2208-2858	ธุรกิจการเงิน (แฟ็กเตอริง)	สามัญ	30,000,000	99.99
4. บริษัท อยุธยา ดีเวลลอปเม้นท์ ลีสซิ่ง จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ชั้น 14 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2208-2300 โทรสาร 0-2208-2274	ธุรกิจการเงิน (ลีสซิ่งและเช่าซื้อ)	สามัญ	123,499,999	99.99

ชื่อบริษัทและสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	หุ้นที่ออกจำหน่าย		กรุงศรีถือหุ้น (%)
		ชนิดหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	
5. บริษัท ออยุธยา แคปปิตอล โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ชั้น 16 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2627-6010} 0-2740-7400 โทรสาร 0-2627-8211	ธุรกิจการเงิน (สินเชื่อรถยนต์)	สามัญ	2,554,500,000	99.99
6. บริษัท เงินติดล้อ จำกัด เลขที่ 428 อาคารอาร์ยี่ ฮิลล์ ชั้น 9-15 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2792-1888 โทรสาร 0-2792-1819	ธุรกิจการเงิน (สินเชื่อรถยนต์)	สามัญ บุริมสิทธิ	134,648,793 222,000	99.99
7. บริษัท ออยุธยา แคปปิตอล เซอร์วิสเฮส จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2627-8000	ธุรกิจการเงิน (บัตรเครดิตและ สินเชื่อส่วนบุคคล)	สามัญ	59,250,000	99.99
8. บริษัท เจเนอรัล คาร์ดิ เซอร์วิสเฮส จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2627-8111 โทรสาร 0-2627-8381	ธุรกิจการเงิน (บัตรเครดิตและ สินเชื่อส่วนบุคคล)	สามัญ	245,800,000	99.99
9. บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2646-3000 โทรสาร 0-2646-3001	ธุรกิจการเงิน (บัตรเครดิตและ สินเชื่อส่วนบุคคล)	สามัญ	590,552,000	99.99

ชื่อบริษัทและสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	หุ้นที่ออกจำหน่าย		กรุงศรีถือหุ้น (%)
		ชนิดหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	
10. บริษัท กรุงศรี ไลฟ์ แอสเซตส์ โบรกเกอร์ จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2627-8028 โทรสาร 0-2627-4117	ธุรกิจการเงิน (นายหน้า ประกันชีวิต)	สามัญ	920,000	99.99
11. บริษัท กรุงศรี เจเนอรัล อินชัวร์نس โบรกเกอร์ จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2627-8029 โทรสาร 0-2627-4117	ธุรกิจการเงิน (นายหน้าประกัน วินาศภัย)	สามัญ	920,000	99.99
12. บริษัท โทเทิล เซอร์วิส เซล โซลูชันส์ จำกัด (มหาชน) เลขที่ 2/3 อาคารบางนาทาวเวอร์ บี หมู่ที่ 14 ถนนบางนา-ตราด กม. 6.5 ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 0-2714-5199 โทรสาร 0-2777-0009	ธุรกิจสนับสนุน (บริการ)	สามัญ	160,599,822	99.99
13. บริษัท รักษาความปลอดภัย สยามเรียลตี้ แอนด์เซอร์วิส จำกัด อาคารธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (อาคาร C ชั้น 5A) เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-3435, 0-2296-2364 โทรสาร 0-2296-2369	ธุรกิจสนับสนุน (บริการ)	สามัญ	1,000,000	99.99
14. บริษัท กรุงศรี ฟินโนเวต จำกัด อาคารธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ชั้น 21 เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2646-3649	ธุรกิจสนับสนุน (ธุรกิจเงินร่วมลงทุน)	สามัญ	100,000,000	99.99

ชื่อบริษัทและสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	หุ้นที่ออกจำหน่าย		กรุงศรีถือหุ้น (%)
		ชนิดหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	
15. บริษัทหลักทรัพย์ กรุงศรี จำกัด (มหาชน) เลขที่ 898 อาคารเพลินจิตทาวเวอร์ ชั้น 3 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-7000 โทรสาร 0-2646-1100	ธุรกิจการเงิน (ธุรกิจหลักทรัพย์)	สามัญ	135,000,000	99.84
16. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงศรี จำกัด เลขที่ 898 อาคารเพลินจิตทาวเวอร์ ชั้น 1-2 โซนเอ และชั้น 12 และชั้น 18 โซนบี ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2657-5757 โทรสาร 0-2657-5777	ธุรกิจการเงิน (จัดการกองทุน)	สามัญ	3,500,000	76.59
17. บริษัท กรุงศรี บริการเช่าสินเชื่ จำกัด เลขที่ 355 หน่วย 12 ถนนกำแพงเมือง บ้านโพ้นตัน เมืองไฮเสดถา นครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	ธุรกิจการเงิน (เช่าซื้อ สีสซิ่ง และ สินเชื่อเพื่อการผ่อน ชำระสินค้า)	สามัญ	3,175,111	100.00
18. บริษัท เทสโก้ คาร์ด เซอร์วิสเชส จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 1712 โทรสาร 0-2627-8615	ธุรกิจการเงิน (บัตรเครดิตและ สินเชื่อส่วนบุคคล)	สามัญ	20,800,000	50.00
19. บริษัท เทสโก้ โลฟท์ แอสซัวร์แอส โบรคเกอร์ จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 1712 โทรสาร 0-2627-8611	ธุรกิจการเงิน (นายหน้า ประกันชีวิต)	สามัญ	120,000	50.00

ชื่อบริษัทและสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	หุ้นที่ออกจำหน่าย		กรุงศรีถือหุ้น (%)
		ชนิดหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	
20. บริษัท เทสโก้ เคนเนดัล อินชัวร์นส์ โบรคเกอร์ จำกัด เลขที่ 550 อาคารกรุงศรี สำนักงานเพลินจิต ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 1712 โทรสาร 0-2627-8611	ธุรกิจการเงิน (นายหน้า ประกันวินาศภัย)	สามัญ	1,070,000	50.00

● บริษัทที่กรุงศรีถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 แต่ไม่ถึงร้อยละ 20

ชื่อบริษัทและสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	หุ้นที่ออกจำหน่าย		กรุงศรีถือหุ้น (%)
		ชนิดหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	
1. บริษัท พี.พี. พาราเวด จำกัด เลขที่ 111/1 หมู่ 1 ตำบลบ้านช้าง อำเภอพนสนธิคม จังหวัดชลบุรี 20140 โทรศัพท์ (038) 464-270-73	ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ไม้ยางพารา	สามัญ	95,000	10.00
2. บริษัท เร็น เทรด แอนด์ เซอร์วิส จำกัด เลขที่ 9/222-224 อาคาร UM ทาวเวอร์ ถนนรามคำแหง แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250 โทรศัพท์ 0-2017-7200 โทรสาร 0-2017-7201	ผู้นำเข้าและจำหน่าย เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ ใช้ในธุรกิจ อุตสาหกรรม	สามัญ	1,500,000	10.00
3. บริษัท ฟินโนมีนา จำกัด <sup>1/</sup> เลขที่ 52 อาคารนิยะ พลาซ่า ชั้น 17 โซนดี ถนนสีลม แขวงสุริยวงศ์ เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 โทรศัพท์ 0-2026-5100	ผู้ให้บริการข้อมูล ทางการเงิน	บุริมสิทธิ	634,513	13.158

หมายเหตุ <sup>1/</sup> กรุงศรีถือหุ้นทางอ้อมในบริษัทดังกล่าวร้อยละ 13.158 ผ่าน บจก.กรุงศรี ฟินโนเวต

● บริษัทที่กรุงศรีได้จากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ชื่อบริษัทและสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	หนี้ที่ออกจำหน่าย		กรุงศรีถือหุ้น (%)
		ชนิดหุ้น	จำนวนหุ้น (หุ้น)	
1. บริษัท เลนโซ่ ฟोनการ์ด จำกัด เลขที่ 292 ถนนศรีนครินทร์ แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0-2351-8116 โทรสาร 0-2351-8009	ให้บริการ โทรศัพท์สาธารณะ แบบใช้บัตรทั้งใน และต่างประเทศ	สามัญ	62,423,190	10.00
2. บริษัท ยู เอ็ม ซี เมททอล จำกัด เลขที่ 32/40 อาคารซีโน-ไทย ทาวเวอร์ ชั้น 16 ถนนสุขุมวิท 21 (อโศก) แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2259-2942-5 โทรสาร 0-2259-2946	ผลิตและจำหน่าย เหล็กเส้น	สามัญ บุริมสิทธิ	95,000,000 50,000,000	10.00

## บุคคลอ้างอิง

ชื่อ ที่ตั้งสำนักงาน โทรศัพท์ โทรสารของบุคคลอ้างอิง

### นายทะเบียน

- หุ้นสามัญ : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
เลขที่ 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง  
เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2009-9999 โทรสาร 0-2009-9991
- ตราสารด้อยสิทธิ ครั้งที่ 1/2559 : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
- ตราสารด้อยสิทธิ ครั้งที่ 1/2560 : เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง
- ตราสารด้อยสิทธิ ครั้งที่ 2/2560 : เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 1/2559 : โทรศัพท์ 0-2296-4772, 0-2296-5696 และ 0-2296-2030
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 2/2559 : โทรสาร 0-2683-1389
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 3/2559
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 1/2560
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 2/2560
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 1/2561
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 2/2561

### ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้

- ตราสารด้อยสิทธิ ครั้งที่ 1/2559 : ไม่มี
- ตราสารด้อยสิทธิ ครั้งที่ 1/2560 : ไม่มี
- ตราสารด้อยสิทธิ ครั้งที่ 2/2560 : ไม่มี
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 1/2559 : ไม่มี
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 2/2559 : ไม่มี
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 3/2559 : ไม่มี
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 1/2560 : ไม่มี
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 2/2560 : ไม่มี
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 1/2561 : ไม่มี
- หุ้นกู้ระยะยาว ครั้งที่ 2/2561 : ไม่มี

### ผู้สอบบัญชี

: นายชวลา เทียนประเสริฐกิจ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 4301  
ดร. ศุภมิตร เตชะมนตรีกุล ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 3356  
นางนิตากร ทงมณี ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 5035  
นายยงยุทธ เลิศสุรพินูล ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขทะเบียน 6770

บริษัท ดีลรอยท์ ทัช โฮมทูล์ ไซยศ สอบบัญชี จำกัด  
เลขที่ 11/1 อาคารเอไอเอ สาทรร ทาวเวอร์ ชั้น 23-27 ถนนสาทรใต้  
แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0-2034-0000 โทรสาร 0-2034-0100

### ที่ปรึกษากฎหมาย

: นายกนก อินทร์มพรรย์  
พล.ต.อ. อชิรวินัย สุพรรณเภสัช

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง  
เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0-2296-3881 และ 0-2296-3883 โทรสาร 0-2683-1436

## อันดับความน่าเชื่อถือของกรุงศรี

อันดับความน่าเชื่อถือของกรุงศรี ซึ่งจัดโดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ ได้แก่ มูตีส อินเวสเตอร์ เซอร์วิส สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ ฟิทช์ เรตติ้งส์ และทริสเรตติ้ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ปรากฏตามตาราง

1. สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือระดับสากล มูตีส อินเวสเตอร์ เซอร์วิส	
<b>อันดับความน่าเชื่อถือเงินฝาก</b>	
ระยะยาว	Baa1
ระยะสั้น	Prime-2
<b>อันดับความน่าเชื่อถือของตราสารหนี้</b>	
ระยะยาว - หุ้นกู้	Baa1
แนวโน้มของเงินฝากและตราสารหนี้	มีเสถียรภาพ
ฐานอันดับความน่าเชื่อถือ (BCA)	baa3
2. สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือระดับสากล สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์	
<b>สกุลเงินบาท</b>	
ระยะยาว	BBB+
ระยะสั้น	A-2
<b>สกุลเงินตราต่างประเทศ</b>	
ระยะยาว - หุ้นกู้	BBB+
ระยะสั้น	A-2
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (SACP)	bb+
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
3. สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือระดับสากล ฟิทช์ เรตติ้งส์	
<b>อันดับความน่าเชื่อถือสากล (สกุลเงินตราต่างประเทศ)</b>	
ระยะยาว	A-
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิ	BBB+
ระยะสั้น	F2
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (Viability Rating)	bbb
สนับสนุน	1
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
<b>อันดับความน่าเชื่อถือภายในประเทศ</b>	
ระยะยาว - หุ้นกู้	AAA (tha)
ตราสารหนี้ด้อยสิทธิ	AA+ (tha)
ระยะสั้น	F1+ (tha)
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ
4. สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือของประเทศไทย ทริสเรตติ้ง	
<b>อันดับความน่าเชื่อถือภายในประเทศ</b>	
อันดับเครดิตองค์กร	AAA
อันดับเครดิตตราสารหนี้ (หุ้นกู้ด้อยสิทธิ)	AA+
แนวโน้ม	มีเสถียรภาพ