ส่วนที่ 1: การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1.1.1 ประวัติความเป็นมา

ธนาคารทหารไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2500 โดยมีจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และมีทุนจดทะเบียนเริ่มแรกจำนวน 10 ล้านบาท โดยผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นข้าราชการทหารทั้งในและนอกประจำการ

ในปี 2525 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานตราตั้งให้ธนาคารทหารไทย จำกัด และได้มีการเพิ่มทุนครั้งแรกจากจำนวน 10 ล้านบาท เป็นจำนวน 100 ล้านบาท และได้เข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2526 และจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2537

ในเดือนกันยายน ปี 2547 ธนาคารทหารไทยได้รวมกิจการกับธนาคารดีบีเอส ไทยทนุ และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งการรวมกิจการดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารมีบริษัทประกันฯ และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนอยู่ในเครือ ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างครบวงจรมากขึ้น

ในเดือนธันวาคม ปี 2550 ธนาคารประสบความสำเร็จในการเพิ่มทุนจำนวน 37,622 ล้านบาท โดยกลุ่มไอเอ็นจี ซึ่งเป็นสถาบันการเงินจากประเทศเนเธอร์แลนด์เข้ามาเป็นพันธมิตรรายใหม่ ทำให้ธนาคารมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันธนาคารทหารไทยเป็นธนาคารอันดับที่ 6 ในสินทรัพย์รวม เงินรับฝาก และสินเชื่อ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 (งบการเงินรวม) ธนาคารมีสินทรัพย์รวม 1,808.0 พันล้านบาท เงินรับฝาก 1,373.4 พันล้านบาท และสินเชื่อ 1,348.0 พันล้านบาท

1.1.2 กลยุทธ์ของธนาคารใน 5 ปีข้างหน้า

ทีเอ็มบีได้กำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ 7 ประการที่จะช่วยผลักดันให้ธนาคารสามารถบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. **ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง**

ทีเอ็มบีให้ความสำคัญในการนำลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการทำธุรกิจ ธนาคารจึงรวบรวมความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ และนำความเข้าใจดังกล่าวมาใช้ในการบริหารประสบการณ์ของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังดำเนินการวัดความพึงพอใจในประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. **สร้างความเป็นเลิศด้านผลิตภัณฑ์เงินฝากและธุรกรรมทางการเงิน**

ทีเอ็มบีได้ใช้กลยุทธ์การใช้เงินฝากเป็นตัวนำ (Deposit-led strategy) เพื่อสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์เงินฝากและธุรกรรมทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีที่สุด ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้ธนาคารมีความใกล้ชิดและเข้าใจลูกค้ามากยิ่งขึ้นซึ่งทำให้ทีเอ็มบีสามารถเป็นธนาคารหลักของลูกค้าได้

3. **รักษาความเป็นผู้นำด้านสินเชื่อรถยนต์และการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อครบวงจร**

ภายหลังการรวมกิจการกับธนาคารธนชาต ธนาคารยังคงต่อยอดความสำเร็จของธุรกิจสินเชื่อรถยนต์ และนำจุดแข็งของธุรกิจทั้งด้านพนักงาน เครือข่ายตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ และความแข็งแกร่งของแบรนด์มาเพิ่มขีดความสามารถของผลิตภัณฑ์

สินเชื่ออื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุมมากขึ้น ยังช่วยให้ธนาคารสามารถมีความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวได้ทันต่อสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดียิ่งขึ้น และคงความเป็นผู้นำในด้านสินเชื่อรถยนต์

4 **สร้างรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยอย่างยั่งยืน**

ทีเอ็มบีให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยอย่างยั่งยืนมาโดยตลอด เพราะรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยจะส่งผลให้ธนาคารสามารถบริหารเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต และผลิตภัณฑ์การลงทุน เป็นต้น ทั้งนี้ ทีเอ็มบีได้ใช้โมเดลธุรกิจแบบผู้แทนจำหน่ายและ Open architecture โดยมุ่งเน้นการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด เพื่อนำแสนอแก่ลูกค้าผ่านช่องทางการขายต่าง ๆ ด้วยกลยุทธ์ดังกล่าว ธนาคารสามารถการสร้างรายได้อย่างยั่งยืนในสภาวะผันผวนของวัฏจักรธุรกิจได้และยังสามารถมีผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า

5. **ใช้เงินทุนและบริหารสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพ**

ทีเอ็มบีมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ที่จะบรรลุเป้าหมายกำไรสุทธิตามความคาดหวังของนักลงทุน โดยวางเป้าหมายที่จะบรรลุอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นที่อยู่ในระดับเดียวกับค่าเฉลี่ยของธนาคารชั้นนำ ภายใน 3-5 ปี เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ธนาคารได้มุ่งเน้นการเติบโตธุรกิจโดยพิจารณาจากโอกาสการสร้างผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

6. **สร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล**

ปัจจุบัน การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทีเอ็มบีได้ลงทุนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์และความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น เพื่อความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ทีเอ็มบีมีการปรับปรุงดิจิทัลแพลตฟอร์มอย่างต่อเนื่องและจะดำเนินงานภายใต้หลักการ “ดิจิทัล เฟิร์ส” ที่จะช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีขึ้นและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าที่หันไปใช้ช่องทางออนไลน์มากขึ้น ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ธนาคารมีความคล่องตัวในการผลักดันนวัตกรรมใหม่ๆแล้วยังจะช่วยให้ต้นทุนในการให้บริการของธนาคาถูกลงด้วย

7. **ผนึกพลังสร้างการเติบโต**

หลังการควบรวมธนาคารได้รับประโยชน์ที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (synergies) จากการรวมกิจการ 3 ส่วน คือ ประโยชน์ด้านงบดุล ประโยชน์ด้านต้นทุน และประโยชน์ด้านรายได้

1) ประโยชน์ด้านงบดุล ที่จะทำให้มูลค่าของกิจการเพิ่มขึ้นจากการมีงบดุลที่เหมาะสม (Balance sheet optimization) ผ่านการใช้สินทรัพย์และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ประโยชน์ด้านต้นทุน จากขนาดกิจการที่ใหญ่ขึ้น (Scale) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการรวมกันของหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ เช่น โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการกระบวนการทำงาน เป็นต้น

3) ประโยชน์ด้านรายได้ การดำเนินงานร่วมกันจะทำให้มีประสิทธิภาพในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินให้กับลูกค้าได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น รวมถึงความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ จากฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัว

แผนการควบรวมธนาคารมีความคืบหน้าเป็นไปตามแผนที่วางไว้เพื่อการควบรวมกิจการ EBT อย่างราบรื่นในเดือนกรกฎาคม 2564 นอกจากนี้ธนาคารยังใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและความแข็งแกร่งของทั้งสองธนาคารในแต่ละธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อประโยชน์สูงสุดของธนาคาร หลังจากการทำ EBT ประสบความสำเร็จ ธนาคารมีเป้าหมายที่จะเพิ่มศักยภาพของฐานลูกค้าของธนาคารที่ควบรวมกิจการผ่านหลักการ Financial well-being นำเสนอบริการที่เกี่ยวกับการธนาคารและที่

นอกเหนือจากความต้องการด้านการธนาคารของลูกค้าเป้าหมายของเรา ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลชั้นนำของเรา นอกจากนี้ธนาคารจะสานต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นผ่านผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและการมีส่วนร่วมกับลูกค้าในทุกช่วงชีวิตของลูกค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าให้กลายเป็นลูกค้าหลักของธนาคาร

1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

1.2.1 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

ปี 2558

- ธนาคารประสบความสำเร็จในการเติบโตเงินฝากและเงินให้สินเชื่อ รวมถึงกำไรก่อนตั้งสำรองเพิ่มขึ้นถึง 20% แม้ในสภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน นอกจากนี้ทีเอ็มบียังประสบความสำเร็จในการออกหุ้นกู้ไม่มีหลักประกันไม่ด้อยสิทธิสกุลเงินหยวน (ติ่มซำบอนด์) วงเงิน 600 ล้านหยวน อายุ 3 ปี ชุดแรกจากประเทศไทยที่จำหน่ายในต่างประเทศ ซึ่งทีเอ็มบีได้รับรางวัลตราสารหนี้สกุลเงินท้องถิ่นยอดเยี่ยม 2015 (Best Local Currency Bond 2015) จาก The Asset Triple A Country Awards

- ธนาคารเปิดตัว ทีเอ็มบี ทัช โมบายแอพ อย่างเป็นทางการ ซึ่งเป็นโมบายแอพพลิเคชั่นที่ช่วยให้ทุกธุรกรรมทางการเงินเป็นเรื่องง่าย สะดวกสบาย พร้อมระบบรักษาความปลอดภัยที่มากขึ้น เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในการใช้งาน อีกทั้งยังได้มีการพัฒนาระบบบริการทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับลูกค้าธุรกิจ หรือ TMB Business Click ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยการเพิ่มฟังก์ชั่นการโอนเงินต่างธนาคารผ่านระบบ SMART และ BAHTNET เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถบริหารจัดการการเงินได้ครบวงจร นอกจากนี้ทีเอ็มบียังได้เปิดตัวบริการค้ำประกันทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือ TMB e-Guarantee ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการประมูลงานภาครัฐโดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาติดต่อ

- นอกจากนี้ธนาคารได้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบโจทย์ความต้องการในการทำธุรกรรมของลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น บัญชีทีเอ็มบี ออลล์ ฟรี ซึ่งเป็นบัญชีเพื่อการทำธุรกรรมโดยลูกค้าสามารถทำธุรกรรมภายในธนาคารทีเอ็มบีและถอนเงินสดจากตู้เอทีเอ็มทุกธนาคารทั่วไทยโดยไม่มีค่าธรรมเนียมและไม่จำกัดจำนวนครั้ง รวมถึงไม่มีค่าธรรมเนียมการโอนเงินต่างธนาคาร การชำระเงิน และหักบัญชีอัตโนมัติ 5 รายการแรกต่อเดือน อีกทั้งไม่จำเป็นต้องมีเงินขั้นต่ำคงไว้ในบัญชี ทั้งนี้การเติบโตถึงร้อยละ 10 จากปี 2557 สะท้อนความสำเร็จของเงินฝากสำหรับการทำธุรกรรม (Transactional deposit) ประเภทนี้ได้เป็นอย่างดี

- โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถูกนำมาปฏิบัติเพื่อให้ธนาคารมีสภาพแวดล้อมที่ให้คุณค่ากับความสามารถและผลงาน และเปิดโอกาสในการพัฒนาเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานของธนาคาร ในปี 2558 นี้ ได้มีการริเริ่มโครงการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพ (Talent Development Program) เพราะทีเอ็มบีเชื่อว่าพนักงานที่มีศักยภาพจะเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญในการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นและเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของทีเอ็มบี โดยธนาคารได้สร้างโอกาสให้กับพนักงานในการเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ให้กับตนเอง อีกทั้งยังวางแผนให้พนักงานได้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตภายในธนาคาร และสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนให้มากยิ่งขึ้นสืบเนื่องไป

- ตลอด 6 ปีที่ทีเอ็มบีมุ่งมั่นมอบโอกาส และปลูกฝังเยาวชนด้วยโครงการไฟฟ้า เพื่อสร้างสิ่งดีๆ คืนสู่สังคมไทยอย่างยั่งยืน ผ่านการเรียนรู้กิจกรรมสร้างสรรค์เชิงศิลปะแขนงต่างๆ นอกจากนี้ยังมีโครงการไฟฟ้า อินอะบ็อกซ์ โดยให้พนักงานสาขาเป็นพลังขับเคลื่อน รับฟังชุมชน แก้ปัญหาชุมชน และตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนที่อยู่รอบธนาคาร โดยช่วยแก้ไขปัญหา พัฒนาชุมชน เป็นการพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน เพราะเจาะลึกความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงและเป็นการปลูกฝังจิตสำนึก Make THE Difference ให้กับพนักงาน โดยในปี 2558 ทีเอ็มบีได้รับรางวัลยอดเยี่ยมด้านการพัฒนาชุมชนของ “ไฟฟ้า” และรางวัลยอดเยี่ยมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาคธุรกิจการเงินและการธนาคารในระดับภูมิภาคเอเชีย จากผลงานด้านซีเอสอาร์ยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย ครั้งที่ 5 (The 5th Asia Best CSR Practices Awards) ที่จัดโดยเครือข่ายผู้บริหารการตลาดแห่งเอเชีย (Chief Marketing Officers Asia) ณ ประเทศสิงคโปร์

ปี 2559

- ในปี 2559 ทีเอ็มบีประสบความสำเร็จในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการการทำงาน และจะมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อนำเสนอ “Differences” เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างเข้มแข็งยิ่งขึ้น
- ประสบความสำเร็จในการเติบโตกำไรก่อนการตั้งสำรองถึง 10% แม้สภาวะเศรษฐกิจจะยังไม่ฟื้นตัว ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตประสบความสำเร็จในการเติบโตได้อย่างดีเนื่องจากทีเอ็มบีเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ามากขึ้นจึงเสนอผลิตภัณฑ์ที่ใช้ง่ายในราคาที่ลูกค้าเข้าถึงได้ ภายใต้แนวคิด“ประกันทำง่าย ใครก็มีได้”
- นอกจากนี้ทีเอ็มบียังยึดถือความเป็นเลิศด้านกระบวนการทำงาน โดยในปี 2559 ได้ทำการพัฒนาศักยภาพและกระบวนการพิจารณาสินเชื่อบ้านสำหรับลูกค้ารายย่อยจากที่ใช้เวลาในการพิจารณาสินเชื่อถึง 30 วัน ปัจจุบันใช้เวลาเพียง 5 วันทำการ ตั้งแต่การยื่นขอจนถึงได้รับอนุมัติและยืนยันลูกค้า
- การมุ่งเป็นธนาคารเพื่อธุรกรรมทางการเงินที่เป็นเลิศ ทีเอ็มบีมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกสบายในการทำธุรกรรมทางการเงิน ที่ช่วยลดความยุ่งยากในการทำธุรกรรมและช่วยให้ลูกค้าเชื่อมโยงกับสังคมและธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2559 ทีเอ็มบีได้พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ ออลล์ ฟรี เพื่อตอบโจทย์ความต้องการในการทำธุรกรรมของลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยลูกค้ายังคงสามารถทำธุรกรรมภายในธนาคารทีเอ็มบีและถอนเงินสดจากตู้เอทีเอ็มทุกธนาคารทั่วไทยโดยไม่มีค่าธรรมเนียมและไม่จำกัดจำนวนครั้ง พร้อมทั้งขยายการยกเว้นค่าธรรมเนียมการโอนเงินต่างธนาคาร การชำระเงิน และหักบัญชีอัตโนมัติ จาก 5 ครั้งต่อเดือนเป็นไม่จำกัดจำนวนครั้ง โดยไม่ต้องมีเงินคงเหลือในบัญชี
- ตั้งแต่การเปิดตัวอย่างเป็นทางการในปี 2558 ของ ทีเอ็มบี ทัช โมบายแอพ ซึ่งเป็นโมบายแอพพลิเคชั่นที่ช่วยให้ทุกธุรกรรมทางการเงินเป็นเรื่องง่าย สะดวกสบาย ปัจจุบันจำนวนธุรกรรมทางการเงินสำหรับลูกค้ารายย่อยผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เติบโตอย่างก้าวกระโดด จนมีจำนวนธุรกรรมมากกว่าธุรกรรมทางการเงินที่ผ่านช่องทางที่ใช้คนในการบริการในปี 2559

- จากโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติที่เกิดจากการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเงินของประเทศไทยให้สอดรับและส่งเสริมการเติบโตของเศรษฐกิจไทย พร้อมเพย์ เป็นโครงการแรกที่ถูกพัฒนาเพื่ออำนวยความสะดวกในการโอนเงินและรับโอนเงินที่รวดเร็วยิ่งขึ้น รวมทั้งการรับเงินสวัสดิการต่างๆจากภาครัฐ ซึ่งทีเอ็มบีได้เตรียมพร้อมรองรับทั้งในด้านระบบและบริการที่จะเปิดตัวในปี 2560
- หลักประกันทางธุรกิจ ทีเอ็มบีเป็นธนาคารแรกที่ออกผลิตภัณฑ์เพื่อรอบรับกฎหมายหลักประกันทางธุรกิจที่เริ่มมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 ก.ค. 2559 เพื่อให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับโอกาสในการทำธุรกิจมากขึ้น เพราะสามารถนำ “ทรัพย์สินที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ” มาเป็นหลักประกันเพิ่มเพื่อขอสินเชื่อได้
- การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Transformation) ทีเอ็มบีเชื่อว่าพนักงานที่มีศักยภาพจะเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรที่สำคัญในการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น ที่จะเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของทีเอ็มบี ในปี 2559 ทีเอ็มบีปรับเปลี่ยนการพิจารณาผลประโยชน์ของพนักงานจากระบบลำดับขั้นองค์กรเป็นพิจารณาตามหน้าที่งาน เพื่อเป็นตัวพลักดันให้พนักงานพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นทีเอ็มบียังปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการลดจำนวนระดับชั้นของโครงสร้างองค์กรจาก 6 ชั้น มาเป็น 5 ชั้น เพื่อให้ลดความเลื่อมล่ำภายในองค์กรและให้พนักงานแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

ปี 2560

- เติบโตฐานลูกค้าด้วยการบริการการทำธุรกรรมที่ตอบโจทย์และประโยชน์ตามการใช้งานจริง ด้วยการที่ผู้โอนไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมเข้าบัญชีที่ใช้บริการพร้อมเพย์ ประกอบกับการไม่มีค่าธรรมเนียมโอนออกของบัญชีออลล์ฟรี ทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เสียค่าธรรมเนียมทั้งรับและจ่ายได้ในบัญชีเดียว เป็นผลให้ในปี 2560 ธนาคารสามารถโตเงินฝากของบัญชีออลล์ฟรีได้ถึงร้อยละ 50.9
- ทีเอ็มบีได้มีโปรแกรมด้านการตลาดที่ให้ประโยชน์กับลูกค้าที่ใช้ธนาคารผ่านช่องทางดิจิทัลชื่อ TMB WOW เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าให้มาใช้ธนาคารเป็นธนาคารหลัก และเพิ่มการใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดี ร้อยละ 40 ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่านทีเอ็มบีทัช เข้าร่วมโปรแกรมและด้วยการพัฒนาช่องทางการให้บริการผ่านแอปพลิเคชั่นบนโทรศัพท์มือถือทั้งด้านการตลาดและประสบการณ์การใช้งานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ลูกค้าหันมาใช้บริการผ่านทีเอ็มบีทัชมากขึ้นอย่างรวดเร็ว จำนวนผู้ใช้งานได้ทะลุเกินหนึ่งล้านรายในปี 2560
- รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเติบโตต่อเนื่อง เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 21.4 ทีเอ็มบีได้ต่อสัญญาความร่วมมือที่ธนาคารมีกับเอฟดับบลิวดี ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) เป็นระยะเวลาขั้นต้น 15 ปี มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2560 ซึ่งการร่วมมือในครั้งนี้ ธนาคารได้รับรายได้ค่าธรรมเนียมการเข้าถึงช่องทางการให้บริการของธนาคาร (Access fee) ที่นอกเหนือจากค่าธรรมเนียมการขายและรายได้พิเศษ (Incentive) หลังหักค่าใช้จ่ายและภาษีต่างๆทั้งสิ้น เป็นส่วนหนึ่งของรายได้รอตัดบัญชี รวมเป็นจำนวนเงินสุทธิ 19,582 ล้านบาท ธนาคารและเอฟดับบลิวดีได้ร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการเสนอขายกรมธรรม์ประกันชีวิตให้กับลูกค้าธนาคารมาเป็นระยะเวลายาวนาน ดังนั้น การต่อสัญญาความร่วมมือในครั้งนี้จะสนับสนุนให้ธุรกิจ

การเสนอขายกรมธรรม์ประกันชีวิตผ่านธนาคารแข็งแกร่งมากขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

- เพื่อต่อยอดคุณค่าของการสร้างเสรีภาพในการลงทุน (Open Architecture) ให้กับลูกค้า ทีเอ็มบีได้เปิดให้บริการการซื้อกองทุนบนแอปพลิเคชั่นทีเอ็มบีทัช ผ่านโทรศัพท์มือถือ ที่ทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมและติดตามผลการลงทุนได้สะดวกมากขึ้น พร้อมตัวเลือกกองทุนที่มีผลการดำเนินงานดีที่เหมาะกับระดับความเสี่ยงที่แตกต่างของลูกค้า นอกเหนือจากนั้น เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงการให้คำปรึกษาเพื่อการลงทุนที่ซับซ้อนได้มากขึ้น ทีเอ็มบีได้เปิดให้บริการที่ปรึกษาด้านการลงทุน (TMB Advisory) ที่มาพร้อมกับห้องให้คำปรึกษาส่วนตัว (Advisory room) ในสาขา เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงการผู้เชี่ยวชาญการลงทุนจากสาขาใกล้บ้าน ผ่านวีดีโอคอนเฟอเรนซ์ โดยมีเจ้าหน้าที่สาขาคอยช่วยเหลือและร่วมการพูดคุย เป็นผลให้รายได้ค่าธรรมเนียมการซื้อขายกองทุนเติบโตถึงร้อยละ 76 ในปี 2560

ปี 2561

- มุ่งมั่นการสร้างฐานลูกค้าที่ใช้ทีเอ็มบีเป็นธนาคารหลักด้วยการเปิดตัวผลประโยชน์รูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “Get More with TMB” ซึ่งเป็นผลให้มีจำนวนลูกค้าที่ใช้ทีเอ็มบีเป็นธนาคารหลักเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 20 จากปี 2560 ในขณะเดียวกันก็มีลูกค้าใหม่ที่ต้องการได้รับสิทธิประโยชน์นี้เข้ามาเพิ่มเติมด้วย โดยมีจำนวนบัญชี No-Fixed เพิ่มขึ้นกว่า 540,000 บัญชี และบัญชี All Free เพิ่มขึ้นกว่า 530,000 บัญชี ในปี 2561
- เพื่อเป็นการตอกย้ำและพัฒนาการขายผลิตภัณฑ์การลงทุนอย่างเสรีภาพ (Open Architecture) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทีเอ็มบีได้ประกาศความร่วมมือกับ Eastspring Investment ที่เป็นผู้นำบริษัทจัดการกองทุนระดับเอเชีย โดยการร่วมมือในครั้งนี้ ไม่เพียงแต่ทำให้ธนาคารมีรายได้พิเศษเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จนเป็นผลให้รายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 85 จากการขายหุ้นร้อยละ 65 ในบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนทหารไทย ในปี 2561 แต่ยังจะทำให้ทีเอ็มบีสามารถเข้าถึงความเชียวชาญในธุรกิจหลักทรัพย์ระดับโลก จากบริษัทในเครือของพรูเด็นเชียลที่เป็นบริษัทแม่ของ Eastspring Investment อีกด้วย ทั้งนี้ Eastspring Investment เป็นบริษัทหลักทรัพย์ที่ประสบความสำเร็จที่มีกองทุนระดับต้นๆ ทั่วเอเชีย บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุนทหารไทย จะได้รับการสนับสนุนและสามารถเข้าถึงความรู้ที่จะนำมาพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสุดท้ายแล้วก็จะเป็นประโยชน์กับทีเอ็มบีที่เป็นทั้งคู่ค้าและผู้ถือหุ้นของบริษัท
- จากรายได้พิเศษที่ได้จากความร่วมมือกับ Eastspring Investment และจากการที่มาตรฐานทางบัญชี IFRS9 จะถูกนำมาบังคับใช้เร็วๆ นี้ ทีเอ็มบีจึงใช้กลยุทธ์การบริหารงานอย่างรอบคอบ ด้วยการตั้งสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเติม ส่งผลให้เงินสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเป็น 16,100 ล้านบาท ในปี 2561

ปี 2562

- ในปี 2562 ถือเป็นอีกหนึ่งก้าวสำคัญของทีเอ็มบี จากความสำเร็จในการรวมกิจการกับธนาคารธนชาตและก้าวขึ้นเป็นธนาคารขนาดใหญ่ของประเทศ การรวมกิจการที่เกิดจากการประสานความร่วมมือระหว่าง 2 ธนาคารที่มีจุดแข็งที่แตกต่าง แต่ทว่าส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยทีเอ็มบีนั้นมีจุดแข็งในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทั้งด้านเงินฝาก การลงทุนและประกันที่แตกต่างจากการธนาคารรูปแบบเดิม ๆ ขณะที่ธนาคารธนชาตมีความเชี่ยวชาญด้านสินเชื่อรายย่อย โดยเฉพาะการเป็นผู้นำด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ การรวมกันของสองธนาคารในครั้งนี้ จึงนับเป็นการประสานความร่วมมือเพื่อโอกาสเติบโตทางธุรกิจ (Synergy for Growth) อย่างแท้จริง

- ทีเอ็มบีดำเนินการเข้าซื้อหุ้นธนาคารธนชาตเป็นจำนวน 6,062,438,397 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.96 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของธนาคารธนชาตจากทุนธนชาตและ BNS ในวันที่ 3 ธันวาคม 2562 ในราคาหุ้นละ 27.55 บาท ส่งผลให้ปัจจุบันธนาคารธนชาตมีสถานะเป็นบริษัทย่อยของทีเอ็มบี การโอนกิจการทั้งหมดของธนาคารธนชาตมายังทีเอ็มบีคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2564
- ทีเอ็มบีประกาศความสำเร็จในการขายหุ้นใน บลจ. ธนชาตโดยธนาคารธนชาต ให้แก่พรูเด็นเชียลตามสัญญาที่ลงนามเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2562 ตามสัญญาดังกล่าว ธนาคารธนชาตขายหุ้นบลจ. ธนชาต ที่ถืออยู่ส่วนแรกร้อยละ 25.1 (จากที่ถืออยู่ร้อยละ 75) ขณะที่ธนาคาร ออมสินขายหุ้น บลจ. ธนชาต ทั้งหมดร้อยละ 25 ให้แก่พรูเด็นเชียล โดยมูลค่าธุรกรรมรวมคาดว่าไม่ต่ากว่า 8.4 พันล้านบาท การขายหุ้นใน บลจ. ธนชาตของธนาคารธนชาตเป็นไปตามแผนการรวมกิจการ ปัจจุบันทีเอ็มบีถือหุ้นบลจ. ทหารไทย (TMB Eastspring) ที่ร้อยละ 35 หลังจากการเข้าซื้อหุ้นธนาคารธนชาตแล้ว ทีเอ็มบีจะถือหุ้น บลจ. ธนชาตทางอ้อมที่ร้อยละ 49.9 ทั้งทีเอ็มบีและอีสท์สปริงมีแผนที่จะรวมกิจการระหว่าง บลจ. ธนชาต และ บลจ. ทหารไทย (TMB Eastspring) เข้าด้วยกันในปี 2564 และภายใน 5 ปี ทีเอ็มบีมีสิทธิที่จะเลือกในการขายหุ้นที่ถืออยู่ใน บลจ.ใหม่ทั้งหมดให้กับพรูเด็นเชียล เน้นย้ำจุดยืนและกลยุทธ์การให้บริการด้านกองทุนรวมแบบ Open Architecture
- ทีเอ็มบีและธนาคารธนชาตได้เริ่มประสานความร่วมมือในการเตรียมความพร้อมสู่การรวมกิจการเป็นหนึ่งเดียวภายในปี 2564 โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ M-Rate ของทั้งสองธนาคารให้อยู่ในระดับเดียวกัน การเตรียมสภาพคล่องเพื่อรองรับพอร์ตสินเชื่อเช่าซื้อ การขายหุ้นใน บลจ. ธนชาต เพื่อตอกย้ำกลยุทธ์การให้บริการกองทุนรวม Open Architecture ของทีเอ็มบี นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทัพผู้บริหารชุดใหม่ ซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือจากทั้งสองธนาคารในการกำหนดทิศทางธุรกิจของทั้งสองธนาคารให้สอดคล้องกัน รวมถึงการวางแผนการโอนย้ายลูกค้าระหว่างธนาคาร และการให้บริการลูกค้าก่อนและหลังวันโอนกิจการเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการและประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากธนาคาร

1.2.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในปี 2563

- หลังจากที่มีเสร็จสิ้นการเข้าซื้อหุ้นจากธนาคารธนชาตเมื่อวันที่ 3 ธ.ค. 2562 กระบวนควบรวมระหว่างธนาคารทหารไทยและธนาคารธนชาตได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้และคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในเดือนกรกฎาคม 2564 ขณะนี้บริการของทั้งสองธนาคารเชื่อมต่อกันอย่างราบรื่นไม่ว่าจะเป็น Co-Locations การจ่ายบิล การชำระค่างวดสินเชื่อรถ และการใช้เครือข่าย ATM โดยไม่คิดค่าบริการ. การนำเสนอบริการอิเล็กทรอนิกส์ของทั้งสองธนาคารได้เชื่อมต่อกันอย่างราบรื่นทำให้ลูกค้า TMB สามารถชำระเงินค่าสินค้าของ TBANK ได้ ลูกค้า TMB สามารถใช้ตู้ ATM ของ TBANK สำหรับฟังก์ชั่นถอนเงินโดยไม่ใช้บัตรและลูกค้าของทั้งสองธนาคารสามารถเข้าถึงตู้ ATM / ADM ของ TMB และ TBANK มากกว่า 4,900 เครื่องทั่วประเทศ นอกจากนี้ TMB และ TBANK Co-Locations ได้เปิดตัวอย่างเป็นทางการตั้งแต่ต้นปีนี้และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี นอกจากนี้พนักงานสาขาทีเอ็มบียังสามารถแนะนำผลิตภัณฑ์สินเชื่อรถยนต์ของธนาคารธนชาตให้กับลูกค้า การปรับโครงสร้างทรัพยากรบุคคลและการโยกย้ายพนักงานก็ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ TMB ได้ดำเนินการแต่งตั้งผู้บริหารระดับ C และมีการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการชุดเดียวกัน โดยผู้บริหารของทั้งสองธนาคารได้ทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้นปี นอกจากนั้นในระหว่างปีธนาคารได้มี

การโอนย้ายพนักงานบางส่วนมาเข้าร่วมทีมใหม่ซึ่งรวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงตลอดจนเจ้าหน้าที่กำกับดูแลและปฏิบัติงาน

- ทีเอ็มบีเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านการประกันผ่านช่องทางธนาคารกับบมจ. พรูเด็นเชียลประกันชีวิต (ประเทศไทย) (“ พรูเด็นเชียลประเทศไทย”) ซึ่งเป็น บริษัทย่อยของพรูเด็นเชียล จำกัด (มหาชน) มีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น 15 ปี หลังจากการควบรวมกิจการ บริษัท เอฟดับบลิวดีประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) (“ FWD Thailand”) ซึ่งเป็นพันธมิตรด้านการประกันผ่านช่องทางธนาคารเดิมกับ TMB และพรูเด็นเชียลประเทศไทยซึ่งเป็นพันธมิตรด้านการประกันผ่านช่องทางธนาคารเดิมกับธนาคารธนชาตได้บรรลุข้อตกลงที่พรูเด็นเชียลประเทศไทยจะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านการประกันผ่านช่องทางธนาคารของธนาคารที่เกิดจากการควบรวมภายใต้ชื่อ TMB และจะมอบชุดผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า TMB และ TBANK กว่า 10 ล้านคน สำหรับธุรกรรมนี้ TMB บันทึกรายได้ 1.3 พันล้านบาทในปี 2563 และจะทยอยรับรู้รายได้เป็นมูลค่าประมาณ 20.8 พันล้านบาทตลอดระยะเวลาเริ่มต้นและช่วงการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 นอกจากนี้ TMB จะหยุดรับรู้รายได้จาก FWD ภายใต้ สัญญาแบงก์แอสชัวรันส์ฉบับเก่าเริ่มตั้งแต่ 1 เมษายน 2563 โดยไม่มีผลกระทบต่อรายได้ที่รับรู้ไปแล้วของ TMB มูลค่า 4.4 พันล้านบาท (ระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2560 ถึง 31 มีนาคม 2563 ตามสัญญาปัจจุบัน)
- TMB ได้รับรางวัล“ Deal of the Year Awards” จาก SET จากธุรกรรมการควบรวมกิจการระหว่าง TMB และธนาคารธนชาตและยังได้รับรางวัล“ Thailand Sustainability Investment” ในสาขาการเงินซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับ บริษัทที่บริหารจัดการเศรษฐกิจสังคมและ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน
- TMB ได้รับรางวัล “Digital Transformation” และ“Cloud-Native Development” จาก Red Hat APAC Innovation Awards 2020 ซึ่งจัดขึ้นโดย Red Hat Inc. ซึ่งเป็นผู้นำระดับโลกด้านโอเพ่นซอร์สโซลูชันรางวัล“ Digital Transformation” เป็นการยกย่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความท้าทายด้านไอทีและสร้างมูลค่าทางธุรกิจสำหรับการแข่งขันในฐานะองค์กรดิจิทัล และรางวัล“ Cloud-Native Development” ขึ้นอยู่กับวิธีการทำงานที่คล่องตัวและองค์กรที่คล่องตัวซึ่งประสบความสำเร็จสูงสุด ในด้านความคิดสร้างสรรค์ การบำรุงรักษาและการใช้แอปพลิเคชันทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ
- ทีเอ็มบีได้พัฒนาแพลตฟอร์มการจัดการธุรกิจดิจิทัลแบงกิ้งสำหรับลูกค้าธุรกิจ“ Business ONE” ซึ่งเป็นมากกว่าบริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต ช่วยให้ลูกค้าธุรกิจสามารถทำธุรกรรมผ่านช่องทางออนไลน์และควบคุมธุรกิจทั้งทางการเงินและที่นอกเหนือจากการเงินผ่านจุดสัมผัสเดียว ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าผ่านแพลตฟอร์ม ONE, ONE เพื่อการควบคุม, ONE เพื่อคำสั่ง โดยทีเอ็มบีเชื่อมั่นว่า Business ONE จะเป็นพันธมิตรหลักในการช่วยเหลือลูกค้าธุรกิจทั้งลูกค้าองค์กรและลูกค้าเอสเอ็มอีทั่วประเทศ

1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

1.3.1 นโยบายการแบ่งการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่ม

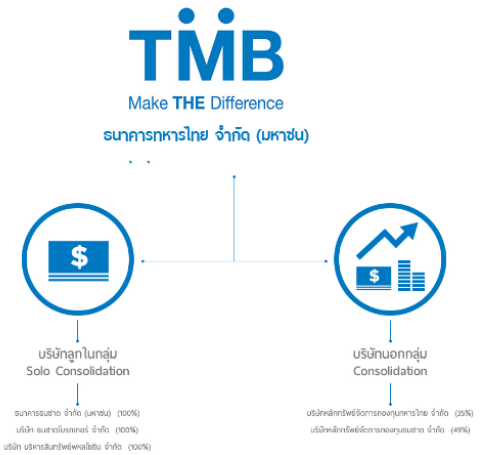
ธนาคารแบ่งการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มตามหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่ม (Consolidated Supervision) ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร โดยจะแบ่งบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารออกเป็น 2 ประเภท แยกตามสัดส่วนการถือหุ้นและประเภทของธุรกิจที่บริษัทลูกดำเนินงาน ดังนี้

1. **กลุ่ม** Solo Consolidation เป็นบริษัทลูกที่ประกอบธุรกิจการให้สินเชื่อหรือธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อที่มีกฎหมายควบคุมการประกอบธุรกิจไว้เป็นการเฉพาะหรือมีหน่วยงานกำกับดูแลเฉพาะซึ่งธนาคารถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 75 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด และการบริหารงานของบริษัทฯ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคาร
2. **กลุ่ม** Non-Solo Consolidation เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจ ด้านการเงินและธุรกิจสนับสนุนการดำเนินการของธนาคาร โดยบริษัทย่อยในกลุ่มนี้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดังนี้

- **ธุรกิจด้านการเงิน** เป็นบริษัทลูกซึ่งดำเนินธุรกิจการเงินที่ธนาคารถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด ซึ่งการประกอบธุรกิจของธุรกิจทางการเงินอาจมีลักษณะการประกอบธุรกิจที่มีกฎหมายควบคุมการประกอบธุรกิจไว้เป็นการเฉพาะหรือมีหน่วยงานกำกับดูแลเฉพาะ เช่น ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจประกันชีวิต ธุรกิจประกันวินาศภัย ธุรกิจบัตรเครดิต ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับ ธุรกิจสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ ธุรกิจบริหารสินทรัพย์
- **ธุรกิจสนับสนุนการดำเนินกิจการของธนาคาร** เป็นบริษัทลูกซึ่งประกอบกิจการใน 2 ลักษณะ
  (1) ที่เป็นงานด้านปฏิบัติการ ซึ่งธนาคารจะต้องปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจปกติหรืองานที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของธนาคารโดยตรงโดยเป็นการให้บริการแก่บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินเดียวกันหรือตามที่กำหนดในประกาศธปท.ว่าด้วยการอนุญาตให้ธนาคารรับให้บริการแก่ธุรกิจทางการเงินหรือทางการ (insourcing) หากเป็นธุรกิจสนับสนุนประเภทที่มีธุรกิจที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งรวมถึงธุรกิจการให้บริการด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure) สามารถให้บริการแก่บุคคลทั่วไปได้ นอกจากนี้ธุรกิจสนับสนุนดังกล่าวยังสามารถให้บริการแก่ผู้ประกอบธุรกิจให้บริการขนส่งเงินรายอื่นได้ ในกรณีที่ผู้ประกอบธุรกิจให้บริการขนส่งเงินรายอื่นนั้นเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ต้องดำเนินการตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)
  (2) ธุรกิจเทคโนโลยีทางการเงินที่มีลักษณะเป็นการให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหรือเป็นการบริการที่ช่วยสนับสนุนให้ลูกค้ามีข้อมูลทางการเงินที่จะช่วยสนับสนุนการเข้าถึงสินเชื่อของสถาบันการเงิน โดยธนาคารถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด

โดยรายละเอียดของบริษัทย่อยในกลุ่มตามผังภูมิโครงสร้างกลุ่มธุรกิจของธนาคาร มีดังนี้

1.3.2 โครงสร้างของกลุ่มบริษัท



1.3.3 การประกอบธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารมีการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ดังนี้

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	มูลค่าเงินลงทุนตามวิธีราคาทุน ณ 31 ธันวาคม 2563 (ล้านบาท)	การถือหุ้นของธนาคาร ณ 31 ธันวาคม 2563 (ร้อยละ)
บริษัทย่อย			
1. ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	167,930	99.98%[1/]
2. บริษัทบริหารสินทรัพย์ พหลโยธิน จำกัด	บริหารสินทรัพย์	25	100.00
3. บริษัทธนชาต โบรกเกอร์ จำกัด[2/]	นายหน้าประกันวินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต	-	100.00
4. บริษัทบริหารสินทรัพย์ พญาไท จำกัด[3/]	บริหารสินทรัพย์	-	-
รวมเงินลงทุนในบริษัทย่อย		167,955	
บริษัทร่วม			
1. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ทหารไทย จำกัด	บริหารจัดการกองทุน	197	35.00
2. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ธนชาต จำกัด[2/]	บริหารจัดการกองทุน	-	49.90
รวมเงินลงทุนในบริษัทร่วม		197	
เงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม สุทธิ		168,152	

1/ หุ้นส่วนที่เหลือของธนาคารธนชาต 0.02% ถือโดยผู้ถือหุ้นรายย่อย

2/ มูลค่าเงินลงทุนของบริษัทธนชาต โบรกเกอร์ และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ธนชาต ถูกรวมอยู่ในธนาคารธนชาต

3/ บริษัทได้ยื่นคำร้องขอชำระบัญชีไปยังกระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่วันที่ 26 ธันวาคม 2561 และปัจจุบันอยู่ในระหว่างขั้นตอนการชำระบัญชี

- **ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน)** เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และธุรกิจอื่นที่ธปท. อนุญาต ได้แก่ การเป็นนายหน้าประกันวินาศภัย การเป็นนายหน้าประกันชีวิต และธุรกิจหลักทรัพย์ ได้แก่ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ และการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ที่เป็นหน่วยลงทุน การเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของทุนรวมและผู้รับฝากทรัพย์สินของกองทุนส่วนบุคคล การค้าและจัดจำหน่ายหลักทรัพย์อันเป็นตราสารแห่งหนี้ การให้บริการเป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ และการเป็นผู้ค้าสัญญาซื้อขายล่วงหน้าในธุรกรรมที่เกี่ยวกับทองคำ
- **บริษัทบริหารสินทรัพย์พหลโยธิน จำกัด** เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการรับโอนสินเชื่อและสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของธนาคาร รวมถึงหลักประกันของสินทรัพย์นั้น และนำไปบริหารให้ได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น
- **บริษัทธนชาต โบรกเกอร์ จำกัด** เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต ให้บริการงานทะเบียนและต่อภาษีรถยนต์และรถจักรยานยนต์แก่ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจการเงินธนชาต แนะนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคารธนชาต ต่ออายุกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์สำหรับลูกค้าเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารธนชาต โดยครอบคลุมถึงการติดตามภาษี การเรียนเก็บภาษี ค่าเบี้ยประกัน และค่าบริการที่เกี่ยวข้อง บริการทวงถามหนี้เฉพาะงานติดตามการต่อภาษีรถยนต์ประจำปี และต่ออายุกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ สำหรับลูกค้าเช่าซื้อของธนาคารธนชาตซึ่งครอบคลุมถึงการติดตามภาษี การเรียกเก็บภาษี ค่าเบี้ยประกันภัยและค่าบริการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประกอบธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประกันชีวิตและธุรกิจประกันวินาศภัย

- **บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนทหารไทย จำกัด** เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการกองทุนตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และธุรกิจจัดการลงทุน ตามที่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุนทหารไทย จำกัด (TMBAM) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2539 โดยมีธนาคารทหารไทยเป็นผู้ถือหุ้นหลัก เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2561 บริษัท พรูเด็นเชียล คอร์ปอเรชั่นเอเชีย จำกัด ได้เข้าถือหุ้นใน TMBAM 65% ร่วมกับธนาคารทหารไทยซึ่งถือหุ้น 35% ในTMBAM และได้รับการเปลี่ยนชื่อเป็น TMBAM Eastspring เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2562
- **บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ธนชาต จำกัด** เป็นบริษัท ที่ถือโดย Prudential Corporation Holdings Ltd. และ Prudential Holdings Ltd. (ถือหุ้นร้อยละ 50.1 ของหุ้นทั้งหมด) และ TBANK (ถือหุ้นร้อยละ 49.9 ของหุ้นทั้งหมด) เนื่องจากดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกองทุนรวมกองทุนส่วนบุคคลและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพไม่เพียงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุน บริษัท จึงถือได้ว่าเป็น บริษัท ที่มีบริการที่ปรึกษาแบบครบวงจร

2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้ของธนาคารและบริษัทย่อยประกอบด้วย รายได้ดอกเบี้ย รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ และรายได้จากการดำเนินงานอื่น โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางแสดงโครงสร้างรายได้ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561 - 2563 ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2563	ร้อยละ	2562	ร้อยละ	2561	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย	72,320	78.1	39,837	71.1	35,128	56.6
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	1,922	2.1	1,965	3.5	1,761	2.8
เงินลงทุนและธุรกรรมเพื่อค้า	109	0.1	131	0.2	56	0.1
เงินลงทุนในตราสารหนี้	1,920	2.1	1,555	2.8	1,219	2.0
เงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	45,633	49.3	34,334	61.3	32,082	51.7
การให้เช่าซื้อและสัญญาเช่าทางการเงิน	22,734	24.5	1,822	3.2	-	-
อื่นๆ	2	-	30	0.1	10	-
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	15,921	17.2	11,343	20.2	12,764	20.6
กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	-	-	1,528	2.7	1,529	2.4
ขาดทุนสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม	-	-	(22)	-	(11)	-
กำไรสุทธิจากเครื่องมือทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน	1,726	1.9	-	-	-	-
กำไรสุทธิจากเงินลงทุน	678	0.7	1,956	3.5	11,963	19.2
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย	363	0.4	324	0.6	64	0.1
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ	1,644	1.7	1,072	1.9	663	1.1
รายได้รวม	92,652	100.0	56,038	100.0	62,100	100.0

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

ธนาคารนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์และบริการด้านเงินฝาก สินเชื่อ การลงทุน และประกันชีวิตและทรัพย์สิน อย่างไรก็ดี เนื่องจากลูกค้าในแต่ละกลุ่มมีความต้องการทางการเงินที่แตกต่างกัน ธนาคารจึงได้แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่มลูกค้าธุรกิจและกลุ่มลูกค้าบุคคล เพื่อที่จะได้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงตามความต้องการมากที่สุด ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าธุรกิจ
2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย

2.1.1 ผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับกลุ่มธุรกิจ

กลุ่มลูกค้าธุรกิจ ประกอบด้วย

- กลุ่มลูกค้าบรรษัทธุรกิจขนาดใหญ่ (Multi Corporate Banking) ที่มียอดขายมากกว่า 5,000 ล้านบาทต่อปี
- กลุ่มลูกค้าบรรษัทธุรกิจ (Corporate Banking) มียอดขายตั้งแต่ 1,000 ล้านบาท ถึง 5,000 ล้านบาทต่อปี
- กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลาง (Business Banking) มียอดขายตั้งแต่ 100 ล้านบาท ถึง 1,000 ล้านบาทต่อปี
- กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) มียอดขายน้อยกว่า 100 ล้านบาทต่อปี

ผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ สามารถสรุปได้ตามตารางด้านล่างนี้

ประเภท	**ผลิตภัณฑ์และบริการ**
ผลิตภัณฑ์เงินฝาก	บัญชีเงินฝากเพื่อธุรกิจ เช่น บัญชีธุรกิจ TMB One Bank
ผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อธุรกิจ	สินเชื่อหมุนเวียน สินเชื่อเครือข่ายธุรกิจการค้า สินเชื่อเพื่อ SME (ทีเอ็มบี เอสเอ็มอี สมาร์ท บิส) หนังสือค้ำประกัน
บริการธุรกรรมทางการเงิน	บริการด้านชำระเงิน บริการด้านเรียกเก็บเงิน บริการจัดการสภาพคล่องทางการเงิน
บริการด้านการค้าระหว่างประเทศ	บริการด้านธุรกรรมการค้าระหว่างประเทศ บริการด้านความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
ผลิตภัณฑ์ประกัน	ผลิตภัณฑ์ประกันและคุ้มครองธุรกิจ
บริการเพิ่มเติม	บริการบัตรธุรกิจ บริการตัวแทนและธุรกิจหลักทรัพย์ บริการวาณิชธนกิจและที่ปรึกษาการลงทุน

2.1.2 ผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล

กลุ่มลูกค้าบุคคล สามารถแบ่งได้เป็น

- ลูกค้าธนบดีและธนบดีธนกิจ สำหรับลูกค้าที่มีรายได้ตั้งแต่ 100,000 บาทต่อเดือน
- ลูกค้าบุคคลระดับกลาง สำหรับลูกค้าที่มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 บาท – 100,000 บาทต่อเดือน
- ลูกค้าบุคคลทั่วไป สำหรับลูกค้าที่มีรายได้ตั้งแต่ ไม่เกิน 15,000 บาทต่อเดือน

ผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล สามารถสรุปได้ตามตารางด้านล่างนี้

ประเภท	ผลิตภัณฑ์และบริการ
ผลิตภัณฑ์เงินฝาก	บัญชีเงินฝากเพื่อใช้ (All Free) บัญชีเงินฝากเพื่อออม (No Fixed)
ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ	สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อบ้าน สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อบัตรเครดิต
ผลิตภัณฑ์การลงทุน	ศูนย์รวมกองทุนดี ยี่ห้อดัง ที่เดียวครบ
ผลิตภัณฑ์ประกัน	ประกันชีวิตเพื่อการออม ประกันชีวิตเพื่อความคุ้มครองชีวิตและสุขภาพ ประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองทรัพย์สิน
บริการธนบดีธนกิจ	บริการธนบดีธนกิจ บริการธนบดี

การให้บริการด้านผลิตภัณฑ์การลงทุน TMB Open Architecture

ทีเอ็มบีถือเป็นธนาคารไทยแห่งแรก ที่เปิดเสรีภาพการลงทุนกองทุนรวมให้กับลูกค้าทุกคนทุกกลุ่ม ธนาคารได้เปิดให้บริการ TMB Open Architecture ศูนย์รวมกองทุนดี ยี่ห้อดัง ที่เดียวครบ โดยคัดเลือกกองทุนรวมคุณภาพ จากหลากหลาย บลจ.ชั้นนำ ที่เหมาะกับความเสี่ยงของลูกค้าหลายระดับมาให้ลูกค้าเลือกลงทุนได้อย่างมั่นใจและสะดวกในที่เดียว ในปี 2562 ธนาคารได้เป็นพาร์ทเนอร์กับ บลจ.ชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ 11 แห่ง รวมถึง บลจ. TMBAM, UOBAM, Aberdeen, CIMB Principal, Manulife, One Asset, Tisco, KAsset, KSAM และ TFUND เพื่อให้ลูกค้ามีโอกาสลงทุนในสินทรัพย์หลากหลายประเภทที่เหมาะกับความเสี่ยงของลูกค้าที่แตกต่างกัน

การให้บริการด้านผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและประกันภัย

ทีเอ็มบีเข้าร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจประกันกับ บริษัท พรูเด็นเชียลประกันชีวิต (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (“ พรูเด็นเชียลประเทศไทย”) ซึ่งเป็น บริษัท ย่อยของพรูเด็นเชียล จำกัด (มหาชน) เป็นระยะเวลา 15 ปีโดยจะมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ชั้นนำของพรูเด็นเชียล ทั้งผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและเพื่อความมั่งคั่งให้กับเครือข่ายลูกค้าที่ใหญ่ขึ้นของธนาคารที่ควบรวมกิจการภายใต้ทีเอ็มบี ระยะเวลาที่เหลือของสัญญา bancassurance กับ FWD Life Insurance ซึ่งเป็นความร่วมมือทางธุรกิจประกันชีวิตของธนาคารก่อนหน้านี้จะถูกโอนไปที่พรูเด็นเชียลประเทศไทยในวันที่ 31 ธันวาคม 2563 โดย FWD จะยังคงปฏิบัติตามข้อตกลงและภาระการให้บริการแก่ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ FWD ใด ๆผ่านทีเอ็มบีตลอดระยะเวลาที่เหลือของกรมธรรม์ พรูเด็นเชียลประกันชีวิต (ประเทศไทย) บริษัท ประกันชีวิตชั้นนำที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมากว่า 24 ปีและเป็นสมาชิกของบมจ. พรูเด็นเชียล พรูเด็นเชียลประกันชีวิตนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ครอบคลุม โดยส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตและประกันสุขภาพเพื่อตอบสนองความต้องการตลอดช่วงชีวิตต่างๆของลูกค้า นอกจากนี้ ทีเอ็มบี และ บริษัท พรูเด็นเชียลประกันชีวิต จะสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น สำหรับธุรกิจประกันวินาศภัย ธนาคารร่วมกับบริษัทประกันวินาศภัยหลายแห่ง โดยให้บริการรับประกันภัยหลักประกันสินเชื่อ นอกจากนั้นภายหลังการควบรวมกิจการ ธนาคารได้รับประโยชน์จากฐานลูกค้าสินเชื่อรถยนต์ที่แข็งแกร่งของธนาคารธนชาต ซึ่งช่วยเพิ่มเบี้ยประกันวินาศภัยของทีเอ็มบีได้อย่างมาก ทั้งนี้ทีเอ็มบียังมีผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัยอื่น ๆ เช่นประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลสุขภาพและรถยนต์อีกด้วย

2.2 การตลาดและการแข่งขัน

2.2.1 นโยบายการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการปีที่ผ่านมา

ในปี 2563 กลุ่มธุรกิจของธนาคารประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ 2) กลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อย และ 3) กลุ่มลูกค้าสินเชื่อรถยนต์ ซึ่งภาพรวมการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

1) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ (Commercial Banking)

ทีเอ็มบียังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องในการเป็นธนาคารหลักในการทำธุรกรรมของลูกค้าธุรกิจ ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินและโซลูชั่นการบริหารจัดการด้านซัพพลายเชน (Supply Chain Solution) โดยเฉพาะการให้บริการการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล ที่ขยายตัวอย่างมากในปีที่ผ่านมา

ในปี 2563 ทางทีเอ็มบีได้เข้าไปช่วยเหลือให้ลูกค้าธุรกิจปรับตัวและผ่านพ้นวิกฤตโควิด-19 (COVID-19) ได้อย่างแข็งแกร่ง ทั้งผ่านมาตรการการช่วยเหลือทางการเงินผ่านการให้เงินทุนหมุนเวียนพิเศษ (soft loan) และมาตรการผ่อนปรนสินเชื่อ (Relief and Post-relief package) ที่ออกมาตามความต้องการของลูกค้าตลอดทั้งปี 2563 นอกจากนี้ทางทีเอ็มบีได้มีการจัดสัมมนาให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) ที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามความจำเป็นของแต่ละกลุ่มลูกค้าและตามอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบ อีกทั้งทีเอ็มบีได้ร่วมมือกับลูกค้าพันธมิตรองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ในการลดภาระให้กับผู้ประกอบการรายเล็กในห่วงโซ่อุปทานของแต่ละกลุ่มธุรกิจ (Supply chain ecosystem) ให้ก้าวผ่านวิกฤตและฟื้นตัวโดยเร็ว ผ่านทีเอ็มบีซัพพลายเชนโซลูชั่น เช่น การยืดเวลาการรับเงินจากคู่ค้าหรือการจ่ายเงินให้แก่ซัพพลายเออร์ให้เร็วขึ้น เพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้แก่ซัพพลายเออร์และคู่ค้ารายเล็ก รวมทั้งการให้เงินทุนหมุนเวียนพิเศษแก่คู่ค้า SMEs ของพันธมิตรองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ของธนาคารผ่านโปรแกรมซัพพลายเชน

จากการที่บริการการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ในปีที่ผ่านมานับว่าเป็นก้าวสำคัญของทีเอ็มบีในการพัฒนาและนำเสนอแพลตฟอร์มใหม่ “Business ONE” ธนาคารดิจิทัลเพื่อโลกธุรกิจ ซึ่งให้ลูกค้าธุรกิจทำธุรกรรมผ่านช่องทางออนไลน์ ที่เป็นมากกว่าอินเทอร์เน็ตแบงค์กิ้ง เชื่อมต่อทั้งเรื่องธุรกรรมทางการเงินและการบริหารจัดการธุรกิจ จากที่เดียว ตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าธุรกิจทุกขนาด ช่วยให้ลูกค้าธุรกิจบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมปรับตัวในยุควิถีการทำงานแบบใหม่ (New Normal) ได้อย่างยั่งยืน

“Business ONE” ถือเป็นนวัตกรรมดิจิทัลที่แตกต่างจากอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้งแบบเดิมๆ เพราะสามารถช่วยให้ลูกค้าธุรกิจควบคุมและทำธุรกรรมได้ครบจบในระบบเดียว ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินหรือโอนเงินให้คู่ค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเบิกวงเงินสินเชื่อธุรกิจ การช่วยวางแผนทางการเงินและการแสดงข้อมูลในเชิงวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าธุรกิจโดยเฉพาะลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) มีเครื่องมือในการบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้น “Business ONE” ยังสามารถเชื่อมต่อกับระบบการปฏิบัติการของลูกค้าธุรกิจ ทั้งระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม (Enterprise Resource Planning) ระบบการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ซึ่งเป็นการตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านดิจิทัล โซลูชั่น เพื่อส่งมอบบริการที่เหนือกว่าและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ธุรกิจของลูกค้าอย่างยั่งยืน

2) กลุ่มลูกค้ารายย่อย (Retail Banking)

ในปี 2563 ที่ผ่านมา ธนาคารเตรียมความพร้อมในการควบรวมของทีเอ็มบีธนชาต ประกอบด้วย การทยอยโอนย้ายพนักงานจากธนาคารธนชาตมายังธนาคารทหารไทย ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างที่ปรึกษาทางการเงินที่น่าเชื่อถือที่สามารถให้คำปรึกษาได้อย่างมืออาชีพ

(Trusted Advisor) รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุง และปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีให้พร้อมสำหรับการควบรวม เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า สามารถตอบโจทย์ความต้องการทางการเงินของลูกค้าทั้งสองธนาคารได้ เพื่อให้ลูกค้ามีคุณภาพชีวิตทางการเงินที่ดีขึ้น (Financial Well Being) โดยให้ความสำคัญต่อการนำเสนอโซลูชันทั้งผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินอย่างครบวงจร เพื่อให้ธนาคารเติบโตอย่างแข็งแกร่งอย่างยั่งยืน

ทีเอ็มบีมีความมุ่งมั่นพัฒนามากยิ่งขึ้นเพื่อให้สินค้าและบริการหลักของธนาคารตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด และ ในปี 2563 ธนาคารได้ส่งมอบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตทางการเงินที่ดีขึ้นของลูกค้า (Financial Well Being) ได้แก่ **การลงทุน** – เพิ่มความมั่งคั่งและสร้างความมั่นคงให้กับลูกค้า ด้วย *TMB No Fixed* บัญชีเพื่อออม มีความคล่องตัวดอกเบี้ยสูง และ*กองทุนรวม* ที่เน้นการให้คำปรึกษาให้ลูกค้ามีพอร์ตการลงทุนที่เหมาะสม ซึ่งมี *TMB SMART PORT* ผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุนที่จะช่วยจัดสรรการลงทุนให้เหมาะสมตามความเสี่ยงทั้ง 5 ระดับ และยังปรับสัดส่วนการลงทุนตามสถานการณ์ตลาดทุก 3 เดือนโดยอัตโนมัติ อีกทั้งช่วยลูกค้าในการเลือกกองทุนที่เหมาะสมโดยผ่านคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมุ่งหวังสร้างความมั่งคั่งในระยะยาวให้กับลูกค้า **การให้ความช่วยเหลือด้านสินเชื่อ** – เพื่อช่วยส่งเสริมให้ลูกค้าได้เป็นเจ้าของทรัพย์สิน ไม่ว่าจะเป็น บ้าน รถ หรือต่อยอดธุรกิจ ธนาคารพร้อมให้ความช่วยเหลือพร้อมให้คำแนะนำอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้ง*สินเชื่อบ้าน สินเชื่อรถยนต์ และสินเชื่อเพื่อธุรกิจรายย่อย* นอกจากนี้ ในปี 2563 ที่ผ่านมา เนื่องจากสถานการณ์ที่ท้าทายกับลูกค้ารายย่อยที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 ธนาคารให้ความสำคัญและพร้อมช่วยเหลือแก่ลูกค้ารายย่อยที่ได้รับผลกระทบดังกล่าว โดยธนาคารมีการออกบริการใหม่ภายใต้*สินเชื่อรถแลกเงิน* ที่สามารถช่วยเหลือลูกค้ากลุ่มที่ต้องการลดภาระสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกันจากธนาคารอื่น นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดตั้งทีมในการให้คำปรึกษาในเชิงรุก (Debt Advisor) ที่ช่วยแนะนำการบริหารจัดการสินเชื่อที่เข้าร่วมโครงการพักชำระ เพื่อให้ลูกค้าได้รับการแก้ปัญหาด้านสินเชื่อได้อย่างเหมาะสมในแต่ละรายและเป็นประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า **ธุรกรรมในชีวิตประจำวัน** – เพื่อเพิ่มความสะดวกในการใช้ชีวิตประจำวัน และใช้ชีวิตได้อย่างคล่องตัวขึ้น ไม่ว่าจะเป็น*บัตรเครดิต*ที่มีทั้งแบบ ให้เงินคืน 1% หรือสะสมคะแนนได้เร็วยิ่งขึ้น โดยทุก ๆการใช้จ่าย 10 บาทรับคะแนนสะสม 1 คะแนน และ *TMB All Free* บัญชีที่ตอบโจทย์การทำธุรกรรมแบบออลล์ฟรีที่ดีที่สุด ฟรีทุกธุรกรรม กด โอน จ่าย แบบไม่มีเงื่อนไข รวมถึง ฟรีประกันอุบัติเหตุ 20 เท่า ฟรีประกันการเดินทาง และรับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในราคาพิเศษเมื่อใช้บัตรในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มสิทธิประโยชน์ให้กับผู้ถือบัญชี TMB All Free ให้มากขึ้น ในปี 2563 ที่ผ่านมา ธนาคารให้เพิ่มสิทธิประโยชน์ ในส่วนของฟรีประกันอุบัติเหตุ เบิกค่ารักษาได้สูงสุด 3,000 บาทต่ออุบัติเหตุ ไม่จำกัดครั้ง เมื่อคงเงินในบัญชีไม่ต่ำกว่า 5,000 บาทในเดือนนั้น เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มครองที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น ทีเอ็มบีและธนชาต มุ่งหวังในการให้ลูกค้าได้รับคุ้มครองที่เหมาะสม และได้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการทางการคุ้มครอง ทั้ง**ประกันชีวิตและประกันภัย** - เพื่อส่งต่อความมั่งคั่งให้กับรุ่นต่อไป *(Wealthy 3 Gen และ The Treasure)* และผลิตภัณฑ์ที่เน้นความคุ้มครองสูงเพื่อประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า *(Pay Light High Protect 20/10+CI)* และความคุ้มครองสุขภาพและทรัพย์สิน ไม่ว่าจะเป็น บ้าน รถยนต์ เพราะการสร้างสุขภาพทางการเงินของลูกค้า ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะด้านความมั่งคั่งเพียงอย่างเดียว เรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาโซลูชันสำหรับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มครองที่เหมาะสมที่สุดต่อตนเองและบุคคลที่รัก

3) **กลุ่มลูกค้าสินเชื่อรถยนต์** (Automotive Lending)

ในปี 2563 สภาวะเศรษฐกิจไทยโดยรวมชะลอตัวลง ซึ่งเป็นมาจากปัจจัยทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น (1) การระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) (2) ภาระหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงเป็นประวัติการณ์ (3) ผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างประเทศ (4) ความผันผวนด้านภูมิรัฐศาตร์ ปัจจัยเหล่านี้ ส่งผลกระทบภาพรวมอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยจะเห็นได้จากยอดขายรถยนต์ใหม่ในปี 2563 หดตัวลงจาก ปี 2562 กว่าร้อยละ 20

ท่ามกลางความท้าทายจากปัจจัยทั้งทางตรงและทางอ้อมที่กระทบต่อสภาวะเศรษฐกิจไทย หน่วยธุรกิจสินเชื่อรถยนต์ เล็งเห็นความสำคัญในการช่วยเหลือสนับสนุนลูกค้าและคู่ค้า ให้ก้าวผ่านสถานการณ์ Covid-19 และเตรียมความพร้อมสู่โลกหลังยุค Covid-19 ไปด้วยกัน ซึ่งที่ผ่านมาธนาคารได้ออกมาตรการ “ตั้งหลัก” เพื่อบรรเทาปัญหาให้แก่ลูกค้าอย่างทั่วถึงและเร่งด่วน โดยได้ให้ความช่วยเหลือทุกภาคส่วนของ eco-system ของตลาดรถยนต์ ทั้งลูกค้าสินเชื่อรถยนต์รายย่อย พันธมิตร ดีลเลอร์ และลูกค้ารายใหญ่ เพื่อช่วยเยียวยาให้สามารถประคับประคองธุรกิจ และดำเนินชีวิตต่อไป

นอกจากนี้ ทางหน่วยธุรกิจสินเชื่อรถยนต์ ได้ดำเนินนโยบายในการธุรกิจตลอดทั้งปี แบบยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อให้สอดรับกับสถานการณ์ โดยการให้สินเชื่อด้วยความระมัดระวัง รวมถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบดิจิทัล เพื่อสอดรับกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยรวมแล้วในปี 2563 หน่วยธุรกิจสินเชื่อรถยนต์ ยังคงสามารถรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำสินเชื่อรถยนต์ได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยยอดคงค้างสินเชื่อที่ยังเติบโต คุณภาพหนี้ที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม

2.2.2 ช่องทางการให้บริการ

ในปี 2563 ธนาคารทีเอ็มบี และธนาคารธนชาต ได้เริ่มทำการรวมช่องทางการให้บริการของทั้งสองธนาคารเข้าด้วยกัน อีกทั้งยังมีการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบรับความคาดหวังของลูกค้า ธนาคารมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการแบบ Omni-Channel ซึ่งเป็นรูปแบบการบริการที่เชื่อมโยงกันทุกช่องทาง ทั้งช่องทางดิจิทัลและช่องทางอื่นๆที่ให้บริการโดยพนักงาน เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าแบบไร้รอยต่อได้ทุกที่ ทุกเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญของแต่ละช่องทาง ดังนี้

1) ช่องทางดิจิทัล

ช่องทางดิจิทัลจะทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์แบบ Omni-Channel ที่อย่างสมบูรณ์ที่สุด โดยธนาคารได้พัฒนา รวมถึงออกแบบประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการให้บริการที่ให้ช่องทางดิจิทัลเป็นช่องทางหลัก (Digital-First) โดยลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่เหนือกว่าจากการใช้ช่องทางดิจิทัล (มีบริการที่ดีกว่า, สะดวกสบายกว่า และปลอดภัยอย่างสูงสุด) ธนาคารกำลังดำเนินการรวมบริการดิจิทัลของทั้งสองธนาคาร (TMB Touch, MEbyTMB และธนชาต TConnect) ไว้ใน TMB Touch ที่เดียว ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปตามแผนการควบรวมกิจการไปสู่การเป็นธนาคารใหม่

TMB Touch เป็นโมบายแอปพลิเคชันของทีเอ็มบีซึ่งธนาคารให้ความสำคัญในการพัฒนา TMB Touch ให้เป็นช่องทางดิจิทัลหลักสำหรับลูกค้าเพื่อใช้บริการทางธนาคารด้วยตัวเอง รวมถึงเป็นเครื่องมือของพนักงานในการให้คำปรึกษาทางการเงินกับลูกค้า โดยบริการดิจิทัลที่มีอยู่ใน TMB Touch มีดังนี้

- สมัคร/เปิดบัญชี: ลูกค้าสามารถสมัคร/เปิดบัญชี โดยเริ่มจากบัญชีเพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน ไปจนถึงผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนที่ซับซ้อน ซึ่งสามารถทำรายการผ่านช่องทาง TMB Touch (เช่น สมัครพร้อมเพย์, สมัครบัตรเดบิต, สมัครบัตรเครดิตสมัครสินเชื่อบุคคล, เปิดกองทุน, เปิด TMB Smart Port, ซื้อประกัน)
- บริการธุรกรรมทางการเงิน: ลูกค้าสามารถถอนเงินสดจากตู้เอทีเอ็ม ด้วยบริการถอนเงินสดไม่ใช้บัตร, การโอนเงินโดยใช้เลขที่บัญชีหรือหมายเลขโทรศัพท์, การโอนเงินระหว่างประเทศ, การโอนเงิน ผ่านคิวอาร์โค้ด, การชำระบิล/เติมเงิน, การทำรายการแบ่งจ่ายรายเดือน (TMB So GooOD), การอายัดบัตร, การทำรายการด้านกองทุน (ซื้อ, ขาย, สับเปลี่ยน)
- การบริการเพื่อคุณภาพทางการเงินที่ดี: ลูกค้าสามารถดูข้อมูลทุกบัญชีของธนาคาร, ตั้งการชำระบิลอัตโนมัติ เพื่อป้องการการลืมชำระเงิน, ตั้งเป้าหมายการออม และออมเงินอัตโนมัติในบัญชี โนฟิกซ์ และบัญชี ME SAVE, ตั้งแผนการลงทุนกองทุนแบบอัตโนมัติ, ปรับเปลี่ยนวงเงินบัตรเครดิตตามยอดการใช้จ่าย

- สิทธิพิเศษสำหรับลูกค้า: สะสมคะแนน TMB WOW จากการใช้จ่ายผ่านบัตรเดบิต ทีเอ็มบี ออลล์ฟรี และสามารถตรวจสอบคะแนนสะสม WOW รวมถึงการเปิดใช้บริการจ่ายด้วยคะแนน WOW (1 WOW = 1 บาท) ผ่าน TMB Touch

ทั้งนี้ธนาคารมีการพัฒนาความสามารถของ TMB Touch ให้รองรับเพื่อการใช้งาน MEbyTMB และการให้บริการผลิตภัณฑ์ต่าง ขอ ธนชาต TConnect เพื่อให้มีโมบายแอปพลิเคชันภายใต้รูปแบบเดียวกันภายในปี 2564

บริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต(Internet Banking ผ่านเว็บไซต์ www.tmbdirect.com เป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับช่องทางบริการดิจิทัล โดยธนาคารให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของระบบบริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารมีความมั่นใจกับการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล ซึ่งจะทำให้ธนาคารรักษาฐานลูกค้าทางออนไลน์ได้อย่างยั่งยืน

TMB Business One เป็น Internet Banking แพลตฟอร์มใหม่สำหรับลูกค้าธุรกิจหรือนิติบุคคล โดยเริ่มเปิดให้บริการในเดือนธันวาคม 2563 เป็นการพัฒนารูปแบบบริการให้สามารถรองรับการแสดงผลได้อย่างเหมาะสมบนอุปกรณ์ที่แตกต่างกัน การให้บริการครอบคลุมถึงการทำธุรกรรมเงินสด, ธุรกรรมระหว่างประเทศ, การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ, สินเชื่อ Supply Chain ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าผ่านทางบริการธุรกรรมดิจิทัล โดยตั้งเป้าหมายผู้ใช้บริการ 100,000 ราย ภายในสิ้นปี 2564

2) **ช่องทางสาขา**

ในขณะที่ช่องทางดิจิทัลได้กลายเป็นช่องทางหลักในการใช้บริการสำหรับลูกค้าส่วนใหญ่ซึ่งจะเห็นได้จากจำนวนการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านโมบายแอปพลิเคชัน เครือข่ายสาขาจะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็น “ผู้ให้คำปรึกษาทางการเงิน” และเน้นสร้างความสัมพันธ์และบริการกับกลุ่มลูกค้าที่ยังต้องการการบริการและคำปรึกษาโดยพนักงานโดยเฉพาะปรึกษาขอข้อมูลผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีความซับซ้อน

ในขณะเดียวกัน ธนาคารยังคงมีการเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่องในการควบรวมเพื่อให้บริการลูกค้าทั้งสองธนาคารด้วยมาตรฐานเดียวดัน รวมไปถึงการควบรวมสาขาของทั้งสองธนาคารเพื่อลดพื้นที่ซ้ำซ้อนและลดจำนวนสาขาที่มีธุรกรรมค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ธนาคารได้มีการขยายบริการใหม่อย่างต่อเนื่องดังนี้:

- **ทีเอ็มบี-ธนชาต สาขา co-location** เป็นสาขารูปแบบใหม่ที่จะยกระดับมาตรฐานการให้บริการโดยสามารถนำเสนอโซลูชั่นทั้งจากทีเอ็มบี และธนชาต เพื่อบริการลูกค้าในสถานที่เดียว สาขาประเภทควบรวมกิจการของทั้งสองธนาคารแสดงถึงความพร้อมในการควบรวมกิจการเป็นธนาคารเดียว รวมถึงการโอนย้ายลูกค้าก่อนที่จะควบรวมกิจการในเดือนกรกฎาคม 2564 นอกจากนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่ายสาขา ธนาคารมีเป้าหมายเปิดให้บริการสาขาประเภทควบรวมกิจการของทั้งสองธนาคาร จำนวน 114 สาขา ภายในสิ้นปี 2563
- ธนาคารมีการนำ**เทคโนโลยีการจดจำใบหน้าเมื่อลูกค้าใช้บริการที่สาขา** เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยให้กับลูกค้าจากช่องทางออฟไลน์ ในการสมัครช่องทางออนไลน์ที่สาขา โดยธนาคารมีเป้าหมายที่เชื่อมต่อประสบการณ์ช่องทางดิจิทัลและสาขาเข้าด้วยกันในการนำเสนอการขายและการบริการแบบดิจิทัลที่สาขา เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ธนาคารได้พัฒนาเทคโนโลยี เช่น CRM และ Big Data เพื่อให้บุคลากรสามารถนำเสนอโซลูชั่นได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
- การขยาย**การให้บริการผ่านตัวแทนธนาคาร** เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงการให้บริการของธนาคาร: โดยลูกค้าสามารถฝากเงินสดเข้าบัญชีได้ที่ร้าน 7-11 กว่า 10,000 สาขา โดยหลังจากที่มีการให้บริการรับฝากเงินสดในเดือนมกราคม 2563 พบว่าธุรกรรมการฝากเงินที่ 7-11 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ธนาคารยังให้บริการชำระบิล

ที่ 4 ตัวแทนหลัก ได้แก่ 7-11, Big C, Lotus, ไปรษณีย์ไทย อีกทั้งมีแผนที่จะขยายบริการอื่น ๆ รวมถึงเพิ่มตัวแทนในปี 2564 เพื่อเป็นทางเลือกในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า

3) **ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์: เครื่องเอทีเอ็ม และ เครื่องฝากถอนเงินสด**

ธนาคารมุ่งเน้นที่ความสะดวกของลูกค้าในการเข้าถึงเงินสดให้ได้อย่างรวดเร็ว ผ่านเครื่องเอทีเอ็ม และเครื่องฝากถอนเงินสด โดยมี 2563 การพัฒนาระบบของช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของทั้งสองธนาคารเพื่อสามารถให้บริการลูกค้าเสมือนเป็นธนาคารเดียวและมีการรวมเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ของทั้งสองธนาคารจนปัจจุบันมีเครื่องอิเล็กทรอนิกส์มากกว่า 4,000 เครื่องครอบคลุมพื้นที่ให้บริการทั่วประเทศ ซึ่งแผนในการปรับปรุงการให้บริการ รวมถึงแผนงานในอนาคตสำหรับการขยายบริการช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ มีดังนี้

- ธนาคารได้มี**การรวมฟังก์ชั่นการของเครื่องเอทีเอ็มจากทั้งสองธนาคาร** ซึ่งสามารถให้บริการแก่ทั้งลูกค้าทีเอ็มบีและธนชาตเสมือนเป็นธนาคารเดียว โดยลูกค้าทั้งสองธนาคารสามารถใช้บริการเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ของทีเอ็มบี และธนชาต เพื่อทำรายการเบิกถอนเงินสด, ชำระบิล และฝากเงินสดเข้าบัญชี ทีเอ็มบี และธนชาต โดยไม่มีการคิดค่าธรรมเนียม
- **บริการถอนเงินสดโดยไม่ใช้บัตร**: การเชื่อมต่อช่องทางของทั้ง 2 ธนาคาร ลูกค้าที่ใช้ Mobile Banking สามารถถอนเงินสดที่เครื่องเอทีเอ็มโดยไม่ต้องใช้บัตร ทั้งนี้ไม่เพียงแต่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า แต่ยังช่วยในการทำธุรกรรมที่ปลอดภัยยิ่งขึ้น โดยใช้ระบบการรักษาความปลอดภัยของ Mobile Banking แทนการใช้บัตรจริง
- **ติดตั้งในสถานที่ที่หาได้ง่ายขึ้น**: เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า และลดความทับซ้อนของพื้นที่ ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนที่ตั้งของเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ 700-800 เครื่อง เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ลูกค้าสะดวกในการใช้บริการ เช่น ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่, ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ รวมถึงปั๊มน้ำมัน

การวางแผนขยายบริการในปี 2564 เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่กว้างขึ้น:

- **การถอนเงินสดผ่านตัวแทนธนาคาร**: ธนาคารกำลังพัฒนาบริการถอนเงินสด ผ่านตัวแทนของธนาคาร เช่น เคาน์เตอร์เซอร์วิสที่ 7-11 และตัวแทนอื่น ๆ โดยเริ่มตั้งแต่ไตรมาสที่ 1/2564 เพื่อขยายความครอบคลุมในการเข้าถึงการให้บริการด้านเงินสด
- **ขยายบริการถอนเงินสดโดยไม่ใช้บัตร**ไปยังธนาคารพันธมิตร เพื่อเพิ่มพื้นที่ให้บริการ โดยลูกค้าสามารถใช้บริการถอนเงินสดโดยไม่ใช้บัตรผ่านเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารอื่น ๆ

4) **ช่องทาง** Contact Center

เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าในยุคดิจิทัล และส่งมอบประสบการณ์แบบไร้รอยต่อที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ช่องทาง Contact Center ถือเป็นช่องทางหลักในการติดต่อกับลูกค้าเพื่อให้ข้อมูล รวมถึงจัดการข้อร้องเรียนให้กับลูกค้า ผ่านทั้งช่องทางการโทรติดต่อและช่องทางการแชทออนไลน์ โดยสิ่งที่ธนาคารให้ความสำคัญ มีดังนี้

- **การควบรวมสองธนาคารอย่างไร้รอยต่อ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน**: ธนาคารยังคงให้บริการลูกค้าทั้งทีเอ็มบี และธนชาต ผ่านเบอร์ Contact Center ของทั้งสองธนาคาร พร้อมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงความสามารถในการให้บริการเพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ โดยเบอร์ติดต่อของทีเอ็มบี และธนชาต จะยังคงให้บริการจนกว่าจะมีการควบรวมกิจการแล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2564 เพื่อให้แน่ใจว่าการส่งผ่านจะเป็นไปอย่างราบรื่น ก่อนจะเปลี่ยนไปใช้หมายเลขบริการเดียวกันสำหรับธนาคารใหม่

- **บริการ** Non voice: ธนาคารยังคงขยายและเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับช่องทางการติดต่อทางแชท เพื่อรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล
- **การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า**: ธนาคารให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า โดยการพัฒนากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าทั้งช่องทางการโทรติดต่อเจ้าหน้าที่และการแชท รวมทั้งการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่ดีที่สุด

ช่องทางการให้บริการ

	ธนาคารทหารไทย	ธนาคารธนชาต
1. **สาขาและศูนย์ธุรกิจ**		
สาขาในประเทศ	403 สาขา (403 จุดให้บริการสาขา) • สาขาที่ให้บริการเฉพาะระบบงานของธนาคารทหารไทย จำนวน 289 สาขา(289 จุดให้บริการสาขา)	443 สาขา (443 จุดให้บริการสาขา) • สาขาที่ให้บริการเฉพาะระบบงานของธนาคารธนชาต จำนวน 329 สาขา(329 จุดให้บริการสาขา)
	สาขาประเภทควบรวมกิจการของทั้งสองธนาคาร จำนวน 114 สาขา (114 จุดให้บริการสาขา)	
สาขาต่างประเทศ	• สาขาหมู่เกาะเคย์แมน • สาขานครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	
สำนักงานเขตลูกค้าธุรกิจ	• สำนักงานเขตสำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดเล็ก 23 แห่ง • สำนักงานเขตสำหรับลูกค้าเอสเอ็มอี 43 แห่ง • สำนักงานเขตสำหรับลูกค้าธุรกิจ 12 แห่ง	
จุดบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	• 1 แห่ง สำนักงานใหญ่	
2. **ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์** (Electronic Channels)		
ช่องทาง ATM และ ADM	• ATM 2,134 เครื่อง • ADMs 497 เครื่อง • All in Ones 63 เครื่อง	• ATM 1,155 เครื่อง • All in Ones 234 เครื่อง
3. **ช่องทางดิจิทัล** (Digital Banking)		
โมบายแบงก์กิ้ง	• สำหรับลูกค้าบุคคล TMB Touch Application	• สำหรับลูกค้าบุคคล Thanachart Connect
อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง	• สำหรับลูกค้าบุคคล ให้บริการผ่านธนาคารทางอินเตอร์เน็ต ผ่านเว็บไซต์ www.tmbdirect.com • สำหรับลูกค้าธุรกิจ ให้บริการผ่านธนาคารทางอินเตอร์เน็ต ผ่านเว็บไซต์ www.tmbizdirect.com	• สำหรับลูกค้าบุคคล ให้บริการผ่านธนาคารทางอินเตอร์เน็ต Thanachart Internet Banking ผ่านเว็บไซต์ www.thanachartbank.co.th
4. **ช่องทางโทรศัพท์** (Phone Banking)		
บริการลูกค้าสัมพันธ์ Contact Center	• 1558 หรือโทรจากต่างประเทศที่หมายเลข +66 2299 1558	• 1770 หรือโทรจากต่างประเทศที่หมายเลข +66 2217 5770

	ธนาคารทหารไทย	ธนาคารธนชาต
ศูนย์ธุรกิจสัมพันธ์ SME	• 0-2828-2828 เจ้าหน้าที่ให้บริการตั้งแต่เวลา 8.00 น. ถึง 20.00 น. วันจันทร์ถึงวันเสาร์ (ยกเว้นวันหยุดธนาคารและวันหยุดนักขัตฤกษ์)	• 1770
ศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจ Corporate Call Center	• 0-2643-7000 เจ้าหน้าที่ให้บริการตั้งแต่เวลา 8.00 น. ถึง 18.00 น. ทุกวันทำการของธนาคาร	• 0-2217-5700 เจ้าหน้าที่ให้บริการตั้งแต่เวลา 8.30 น. ถึง 20.00 น. ทุกวันทำการของธนาคาร
5. ME by TMB		
ช่องทางสาขา	• ME Place ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 5	
ช่องทางโทรศัพท์	• 0-2502-0000	
ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	• www.mebytmb.com	
โมบายแอพพลิเคชั่น	• TMB Touch • ME by TMB Application	

2.2.3 การตลาดและการแข่งขัน

1) ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2563

ผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปี 2563 ประสบกับการหดตัวของสินเชื่อ อันเป็นผลเนื่องมาจากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดจากการผลกระทบการระบาดโควิด-19 ในขณะที่ มีปริมาณเงินฝากที่เพิ่มมากขึ้นสูง ส่งผลให้อัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากลดลงเป็นร้อยละ 87.0 จากร้อยละ 96.5 ของปี 2562 ส่งผลให้สภาพคล่อง ณ สิ้นปีอยู่ที่ 4.2 ล้านล้านบาท เพิ่มจากปีก่อนที่ระดับ 3.8 ล้านล้านบาท ในส่วนของสินทรัพย์รวมของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศนั้นเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.2 เป็น 19.9 ล้านล้านบาท

ปี 2563 ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีปริมาณสินเชื่อทั้งสิ้น 14.2 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2562 ร้อยละ 5.2 ปัจจัยหลักมาจาก สินเชื่อธุรกิจใหญ่ที่เพิ่มขึ้นเนื่องจาก ภาคธุรกิจลดการระดมทุนในตลาดตราสารหนี้ภาคเอกชน โดยเติบโตที่ร้อยละ 13.1 จากอุตสาหกรรมภาคบริการ พาณิชย์และการผลิต ในส่วนของสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) มีการชะลอตัวสูงจากปีก่อนเนื่องจากได้รับผลกระทบหนักจากการล็อคดาวน์และการปิดประเทศ โดยหดตัวร้อยละ 2.8 เศรษฐกิจที่หดตัวส่งผลให้สินเชื่ออุปโภคบริโภคทั้งสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคล มีอัตราการเติบโตที่ลดลง

สำหรับอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ (MLR) ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่งแรก มีการปรับตัวลงจากปีก่อน มาอยู่ที่ร้อยละ 5.42 ณ สิ้นปี 2563 เนื่องจากมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายถึงสามครั้งเพื่อช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจที่ซบเซา ทำให้อัตราดอกเบี้ยลดลงจากร้อยละ 1.25 เป็นร้อยละ 0.50 เมื่อสิ้นเดือนธันวาคม 2563 การลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายส่งผลให้เกิดการปรับลบอัตราเงินฝาก โดยส่วนต่างระหว่าง MLR กับดอกเบี้ยฝากประจำ 12 เดือน (Spread) เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 495 basis points

ปี 2563 เงินฝากของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีปริมาณทั้งสิ้น 16.3 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2562 ร้อยละ 21.5 ซึ่งเป็นการขยายตัวจากเงินฝากบัญชีออมทรัพย์เป็นหลัก ทำให้สัดส่วนบัญชีเงินฝากกระแสรายวันและออมทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญมาอยู่ที่ร้อยละ 73 จากเดิมที่ในปีที่แล้วอยู่ที่ร้อยละ 60 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ทั้ง 5 แห่ง มีการปรับลดลงทั้งบัญชีออมทรัพย์และบัญชีฝากประจำ ตามการปรับตัวลงของอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

NPL ของธนาคารพาณิชย์ ณ สิ้นปี 2563 อยู่ที่ 523 พันล้านบาท (Gross NPL) เพิ่มขึ้น 58 พันล้านบาทจากสิ้นปี 2562 โดยสัดส่วน NPL ต่อสินเชื่อรวม (NPL Ratio) ยังคงอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 3.12 เพิ่มขึ้น 14 basis points ซึ่งเป็นผลจากสินเชื่อธุรกิจ SME ที่มีแนวโน้มคุณภาพสินเชื่อยังด้อยลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มภาคการผลิตและบริการจากผลกระทบของการระบาด

ของโควิด-19 ที่มีต่อสภาพเศรษฐกิจไทย ในขณะที่สินเชื่ออุปโภคบริโภคมี NPL Ratio ลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ระดับร้อยละ 2.8 จากคุณภาพสินเชื่อบ้านและที่อยู่อาศัย และ สินเชื่อรถยนต์ ที่มีการจัดการหนี้สินอย่างเป็นระบบและการปล่อยสินเชื่อที่เข้มงวดมากขึ้น

ในปี 2563 ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย มีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการลดลงของค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ในขณะที่รายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยสุทธิลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ โดยมีกำไรสุทธิรวม 132 พันล้านบาท ลดลง 121 พันล้านบาท หรือร้อยละ 48 จากปีก่อนหน้า ซึ่งเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญและการด้อยค่าเป็นสำคัญ ที่เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 42 จากการการเติบโตของสินเชื่อรายย่อย รายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิลดลงจากรายได้ค่าธรรมเนียมการโอนเงินและรายได้ค่านายหน้าขายหลักทรัพย์

สินทรัพย์ เงินฝาก และ เงินให้สินเชื่อหลังหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของธนาคารพาณิชย์ไทย

ธนาคาร	สินทรัพย์		เงินฝาก		เงินให้สินเชื่อสุทธิ	
	จำนวน (พันล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวน (พันล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวน (พันล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)
กรุงเทพ	3,385	17%	2,486	17%	1,896	15%
ไทยพาณิชย์	3,280	16%	2,430	17%	2,126	17%
กรุงไทย	3,227	16%	2,467	17%	2,124	17%
กสิกรไทย	3,061	15%	2,340	16%	2,067	16%
กรุงศรีอยุธยา	2,461	12%	1,819	12%	1,610	13%
รวม ธนาคารขนาดใหญ่ 5 แห่ง	**15,415**	**77%**	**11,542**	**79%**	**9,823**	**77%**
ธนชาต	811	4%	558	4%	650	5%
ทหารไทย	1,205	6%	816	6%	694	5%
ยูโอบี	632	3%	492	3%	422	3%
รวม ธนาคารขนาดกลาง 3 แห่ง	**2,649**	**13%**	**1,865**	**13%**	**1,765**	**14%**
ซีไอเอ็มบี	404	2%	194	1%	218	2%
เกียรตินาคิน	354	2%	252	1.7%	263	2%
ทิสโก้	265	1%	205	1%	214	2%
แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	240	1%	183	1.3%	156	1%
สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย)	167	1%	84	0.6%	29	0.2%
ไอซีบีซี (ไทย)	225	1%	147	1.0%	112	0.9%
รวม ธนาคารขนาดเล็ก 6 แห่ง	**1,656**	**8%**	**1,065**	**7%**	**991**	**8%**
ซูมิโตโม มิตซุย ทรัสต์ (ไทย)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
ธนาคารแห่งประเทศจีน	69	0.3%	47	0.3%	45	0.4%
ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	81	0.4%	65	0.4%	67	0.5%
เอเอ็นแซด (ไทย)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
เมกะสากลพาณิชย์	25	0.1%	16	0.1%	21	0.2%
รวม	**19,894**	**100%**	**14,600**	**100.0%**	**12,712**	**100%**

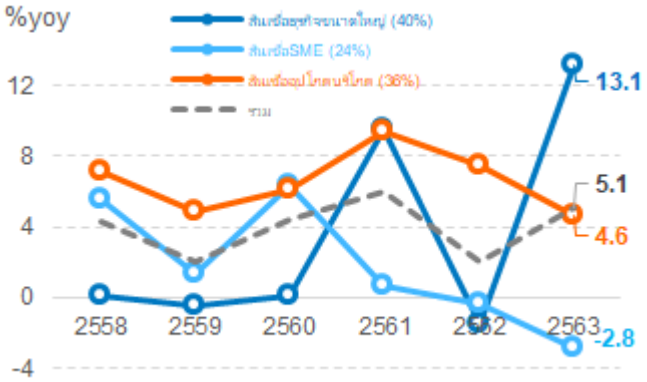
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ สิ้นธันวาคม 2563)

สำหรับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

- **ด้านสินเชื่อ**

ปี 2563 ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีปริมาณสินเชื่อทั้งสิ้น 14.2 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2562 ร้อยละ 5.2 ปัจจัยหลักมาจาก สินเชื่อธุรกิจใหญ่ที่เพิ่มขึ้นเนื่องจาก ภาคธุรกิจลดการระดมทุนในตลาดตราสารหนี้ภาคเอกชน โดยเติบโตที่ร้อยละ 13.1 จากอุตสาหกรรมภาคบริการ พาณิชย์และการผลิต ในส่วนของสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) มีการชะลอตัวสูงจากปีก่อน เนื่องจากได้รับผลกระทบหนักจากการล็อคดาวน์และการปิดประเทศ โดยหดตัวร้อยละ 2.8 เศรษฐกิจที่หดตัวส่งผลให้สินเชื่ออุปโภคบริโภคทั้งสินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคล มีอัตราการเติบโตที่ลดลง

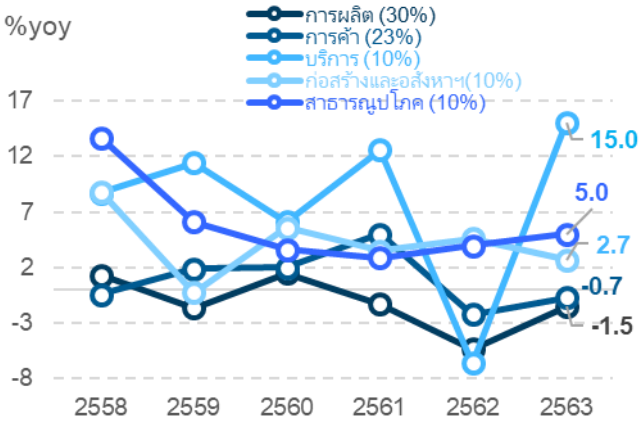
การขยายตัวของสินเชื่อจำแนกตามประเภทสินเชื่อ



*( ) แสดงสัดส่วนต่อสินเชื่อรวม

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

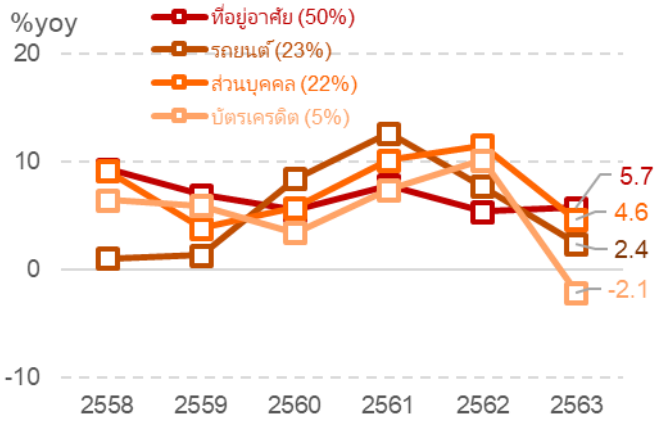
การขยายตัวของสินเชื่อธุรกิจจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม



*( ) แสดงสัดส่วนต่อสินเชื่อธุรกิจ

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

การขยายตัวของสินเชื่ออุปโภคบริโภคจำแนกตามกลุ่มผลิตภัณฑ์

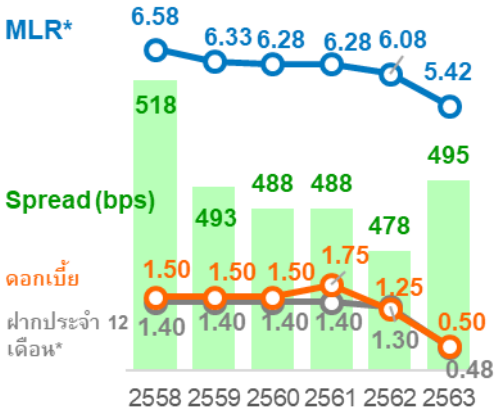


*( ) แสดงสัดส่วนต่อสินเชื่ออุปโภคบริโภค

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

สำหรับอัตราดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อ (MLR) ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่งแรก มีการปรับตัวลงจากปีก่อน มาอยู่ที่ร้อยละ 5.42 ณ สิ้นปี 2563 เนื่องจากมีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายถึงสามครั้งเพื่อช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจที่ซบเซา ทำให้อัตราดอกเบี้ยลดลงจากร้อยละ 1.25 เป็นร้อยละ 0.50 เมื่อสิ้นเดือนธันวาคม 2563 การลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายส่งผลให้เกิดการปรับลบอัตราเงินฝาก โดยส่วนต่างระหว่าง MLR กับดอกเบี้ยฝากประจำ 12 เดือน (Spread) เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ 495 basis points

แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยและส่วนต่าง (Spread)



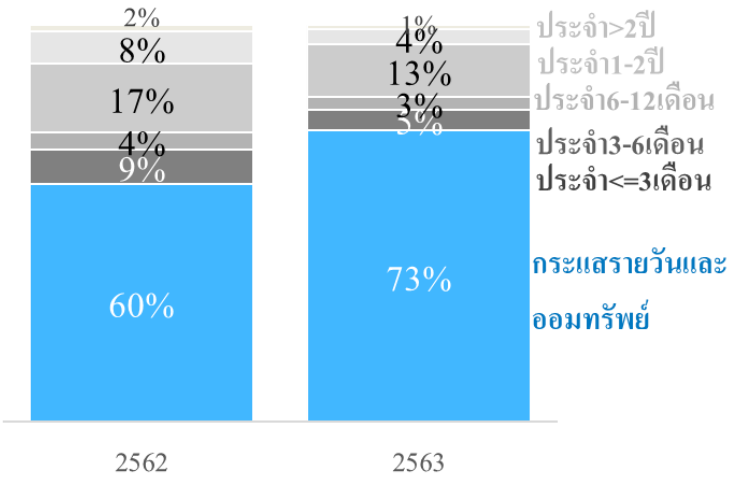
*อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่งแรก

ที่มา: CEIC

- **ด้านเงินฝาก**

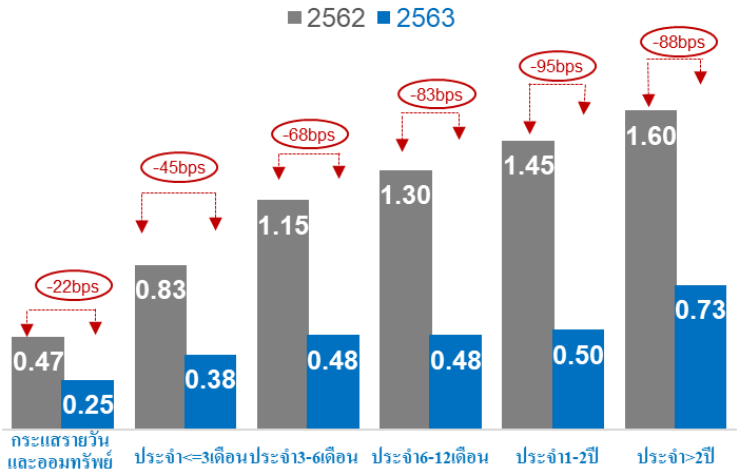
ปี 2563 เงินฝากของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบมีปริมาณทั้งสิ้น 16.3 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2562 ร้อยละ 21.5 ซึ่งเป็นการขยายตัวจากเงินฝากบัญชีออมทรัพย์เป็นหลัก ทำให้สัดส่วนบัญชีเงินฝากกระแสรายวันและออมทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญมาอยู่ที่ร้อยละ 73 จากเดิมที่ในปีที่แล้วอยู่ที่ร้อยละ 60 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ทั้ง 5 แห่ง มีการปรับลดลงทั้งบัญชีออมทรัพย์และบัญชีฝากประจำ ตามการปรับตัวลงของอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

โครงสร้างเงินฝากแยกตามอายุเงินฝาก



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยแยกตามอายุเงินฝาก



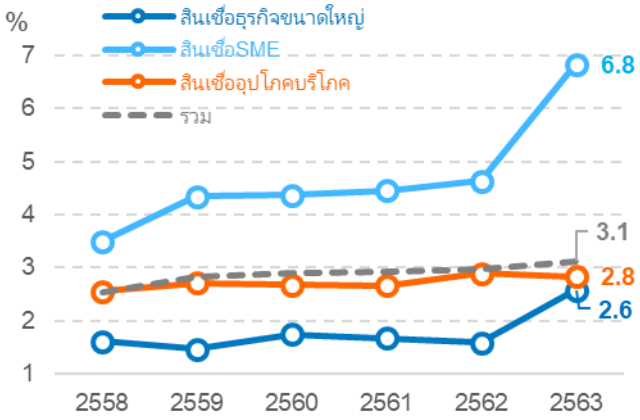
*อัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่งแรก

ที่มา: CEIC

- **ด้านสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้** (NPL)

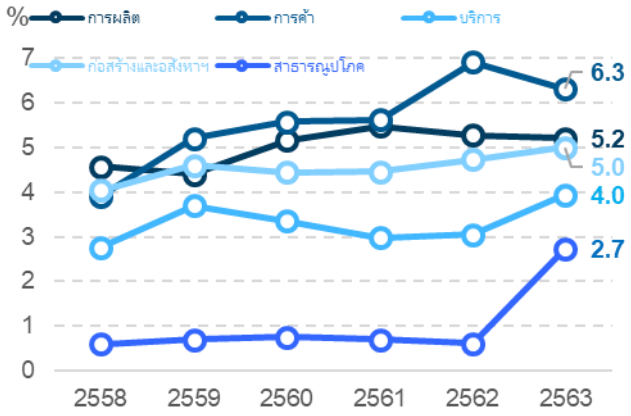
NPL ของธนาคารพาณิชย์ ณ สิ้นปี 2563 อยู่ที่ 523 พันล้านบาท (Gross NPL) เพิ่มขึ้น 58 พันล้านบาทจากสิ้นปี 2562 โดยสัดส่วน NPL ต่อสินเชื่อรวม (NPL Ratio) ยังคงอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 3.12 เพิ่มขึ้น 14 basis points ซึ่งเป็นผลจากสินเชื่อธุรกิจ SME ที่มีแนวโน้มคุณภาพสินเชื่อยังด้อยลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มภาคการผลิตและบริการจากผลกระทบของการระบาดของโควิด-19 ที่มีต่อสภาพเศรษฐกิจไทย ในขณะที่สินเชื่ออุปโภคบริโภคมี NPL Ratio ลดลงเล็กน้อยมาอยู่ที่ระดับร้อยละ 2.8 จากคุณภาพสินเชื่อบ้านและที่อยู่อาศัย และ สินเชื่อรถยนต์ ที่มีการจัดการหนี้สินอย่างเป็นระบบและการปล่อยสินเชื่อที่เข้มงวดมากขึ้น

NPL Ratio จำแนกตามตามประเภทสินเชื่อ



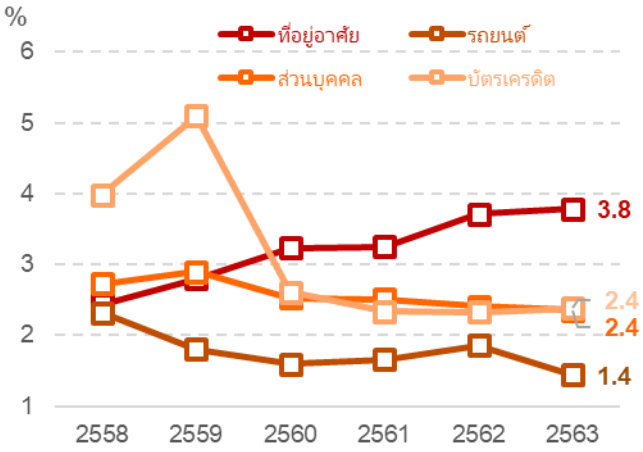
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

NPL Ratio ของสินเชื่อธุรกิจจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

NPL Ratio ของสินเชื่ออุปโภคบริโภคจำแนกตามกลุ่มผลิตภัณฑ์



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

- **ด้านผลการดำเนินงาน**

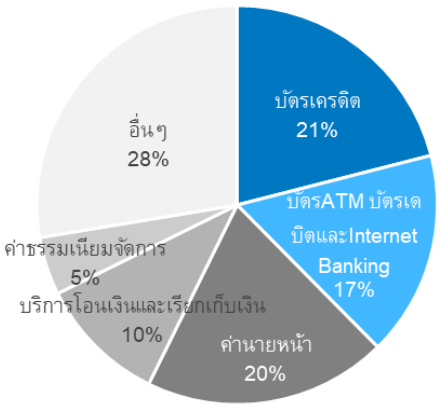
ในปี 2563 ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย มีรายได้ดอกเบี้ยสุทธิที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการลดลงของค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ในขณะที่รายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยสุทธิลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ โดยมีกำไรสุทธิรวม 132 พันล้านบาท ลดลง 121 พันล้านบาท หรือร้อยละ 48 จากปีก่อนหน้า ซึ่งเป็นผลจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญและการด้อยค่าเป็นสำคัญ ที่เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 42 จากการการเติบโตของสินเชื่อรายย่อย รายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิลดลงจากรายได้ค่าธรรมเนียมการโอนเงินและรายได้ค่านายหน้าขายหลักทรัพย์

ตารางแสดงผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย

รายได้-ค่าใช้จ่าย (พันล้านบาท)	2563	2562	เปลี่ยนแปลง (%)	
รายได้ดอกเบี้ย	660	713	-53	-7.4%
หัก ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	161	233	-72	-31%
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	499	481	**+19**	**+4%**
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	174	192	-18	-9%
หัก ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	48	52	-4	-7%
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	126	140	**-14**	**-10%**
กำไรจากการปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	37	39	-2	-4%
กำไรจากเงินลงทุน	0	122	-123	-100%
รายได้จากการดำเนินงานอื่น	58	47	+11	+23%
รายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยสุทธิ	**221**	**349**	**-128**	**-37%**
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น	337	358	-21	-6%
กำไรจากการดำเนินงาน	**383**	**472**	**-88**	**-19%**
หัก หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และการด้อยค่า	225	159	+66	+42%
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	158	310	**-152**	**-49%**
หัก ภาษีเงินได้	26	56	-30	-54%
กำไรสุทธิ	132	254	**-121**	**-48%**

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

โครงสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการปี 2563



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

2) **แนวโน้มภาวะธุรกิจธนาคารพาณิชย์ปี** 2564

- **ด้านแนวโน้มสินเชื่อและเงินฝาก**

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2564 มีทิศทางฟื้นตัวตามแนวโน้มเศรษฐกิจไทยที่มีการฟื้นตัวจากวิกฤตโควิด-19 ทั้งการฟื้นตัวในธุรกิจส่งออกที่เติบโตตามดีมานด์ต่างประเทศ การฟื้นตัวของการบริโภคภาคเอกชน และนโยบายสนับสนุนเศรษฐกิจของภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ภาคการท่องเที่ยวยังอาจได้รับผลกระทบจากการปิดประเทศซึ่งจะกระทบกับธุรกิจภาคบริการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวและภาคบริการ

สินเชื่อของภาคธุรกิจขนาดใหญ่ยังมีแนวโน้มเติบโตลดลง เนื่องจากการฟื้นตัวของแหล่งระดมทุนในตลาดตราสารหนี้ภาคเอกชนส่งผลให้มีการออกหุ้นกู้เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งธุรกิจขนาดใหญ่มีการสะสมสภาพคล่องจากช่วงวิกฤตที่ผ่านมา ส่วนสินเชื่อของธุรกิจ SMEs จะปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ แม้ความต้องการสินเชื่อเพื่อนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนจะมีอยู่อย่างต่อเนื่อง แต่คุณภาพสินเชื่อในปี 2564 ยังคงมีแนวโน้มแย่ลงต่อเนื่องจากกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวที่ยังคงได้รับผลกระทบจากการปิดประเทศ ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการหนี้เสียที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มธุรกิจ SMEs ในกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ

สินเชื่ออุปโภคบริโภค สินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น จากที่ได้มีการหดตัวลงอันเนื่องมาจากพฤติกรรมการใช้จ่ายช่วงการระบาดของโควิด-19 อย่างไรก็ตามแนวโน้มเศรษฐกิจที่ฟื้นตัว น่าจะสนับสนุนให้ภาคครัวเรือนมีความต้องการสินเชื่อต่อเนื่อง แต่มาตรฐานการให้สินเชื่อก็มีทิศทางเข้มงวดมากขึ้นเช่นกันจากความกังวลในสถานะการเงินของผู้กู้ นอกจากนี้ สินเชื่อที่อยู่อาศัยและเช่าซื้อรถยนต์ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหลังจากเติบในระดับต่ำในช่วงปีก่อนหน้า

ด้านเงินฝากมีแนวโน้มชะลอลงจากปีก่อนที่มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นสูง เนื่องจากภาคธุรกิจและครัวเรือนมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวเพิ่มขึ้น อีกทั้งระดับดอกเบี้ยเงินฝากที่อยู่ในระดับต่ำอาจส่งผลให้ผู้ฝากเงินมีแนวโน้มลงทุนในสินทรัพย์อื่นที่ให้ผลตอบแทนเนื่องจากดอกเบี้ยนโยบายอยู่ในระดับต่ำเป็นประวัติการณ์นับตั้งแต่ช่วงกลางปี 2563 นอกจากนี้ ปริมาณสินเชื่อที่ฟื้นตัวอย่างช้าๆ กอปรกับสภาพคล่องที่ยังมีในระดับสูง ส่งผลให้การแข่งขันระดมเงินฝากของธนาคารพาณิชย์มีไม่มากนัก

- **ด้านแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจ**

1. Digital banking & Digital lending

ภายหลังจากที่ธนาคารมีแนวโน้มในการลงทุนในระบบดิจิตอลมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยลดต้นทุนและเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น ก็ได้มีการนำฐานข้อมูลลูกค้าขนาดใหญ่บนระบบดิจิตอลมาวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์และสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและตรงจุด ยกตัวอย่างเช่น สินเชื่อบุคคลดิจิทัล ที่ทางธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการอนุญาตให้ลงทะเบียนยื่นขอประกอบธุรกิจ เพื่อช่วยให้กลุ่มที่ไม่มีรายได้ประจำหรือไม่มีหลักทรัพย์ประกัน สามารถใช้ข้อมูลทางเลือก เช่น การชำระค่าน้ำ ค่าไฟ รายได้จากธุรกิจออนไลน์ มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้สินเชื่อ นวัตกรรมที่อาศัยระบบดิจิตอลจะช่วยทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงได้ขึ้นอีกด้วย

2. National Digital ID (NDID) platform

National Digital ID Platform ถือเป็นระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล โดยลูกค้าไม่จำเป็นต้องเดินทางไปแสดงตัวตน ณ ธนาคารแห่งใหม่อีกครั้ง แต่สามารถส่งคำยืนยันให้ธนาคารเดิมที่ลูกค้าเคยได้ดำเนินการพิสูจน์ตัวตนจริงแล้ว (Identification) ทำการจัดส่งข้อมูลยืนยันตัวตนชุดเดียวกันมาให้ธนาคารแห่งใหม่แทน (Authentication) ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนการกรอกข้อมูลและงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนระหว่างสถาบันการเงินได้ นอกจากนี้ ยังช่วยลดต้นทุนและอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมการเงินให้แก่ประชาชนและภาคธุรกิจในยุคดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัยตามมาตรฐานสากล ซึ่งนับเป็นการส่งเสริมแนวนโยบายอำนวยความสะดวกทางธุรกิจ (Ease of Doing Business) ของไทยอีกทางด้วย โดยในระยะเริ่มแรกจะเริ่มจาก

การให้บริการเปิดบัญชีและการให้สินเชื่อก่อน สำหรับเฟสสองคาดว่าจะเริ่มให้บริการเปิดพอร์ตซื้อขายหุ้น กองทุนรวม ประกันภัย รวมถึงเปิดรับผู้ใช้งานต่างชาติและนิติบุคคล

3. e-Marketplace Platform

ธนาคารและสถาบันการเงินหลายแห่งมีแนวโน้มเพิ่มบทบาทในการเป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเป็นตัวกลางแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ และให้บริการชำระเงินออนไลน์แบบครบวงจร (e-Marketplace Platform) ตามพฤติกรรมการซื้อสินค้าของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดแนวทางอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ดำเนินธุรกิจลักษณะนี้ได้นับแต่ปี 2561

4. National e-Payment

ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติถือเป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศในเรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินให้มีความทันสมัยและได้มาตรฐานสากลเพื่อลดต้นทุนในการทำธุกรรมในระบบเศรษฐกิจ ธนาคารยังมีแนวโน้มเน้นพัฒนาการให้บริการบนระบบ PromptPay การขยายการใช้อุปกรณ์รับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (เครื่อง EDC) และการขยายการใช้ระบบ QR Payment อย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงที่ผ่านมา ภาครัฐได้ปรับมาใช้ระบบ e-Payment อย่างเต็มรูปแบบทั้งการคืนภาษีและจ่ายสวัสดิการแก่ประชาชนผ่านระบบพร้อมเพย์ (PromptPay) นอกจากนี้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้เปิดให้บริการระบบการชำระเงินตลาดทุนเต็มรูปแบบแล้ว ซึ่งช่วยรองรับการชำระเงินค่าซื้อขายหลักทรัพย์ของผู้ลงทุนกับบริษัทหลักทรัพย์ โดยที่บัญชีต้นทางและปลายทางอยู่ต่างธนาคารกันได้ และยังช่วยลดความเสี่ยงเชิงระบบในการชำระเงินด้วย ในระยะต่อไป จะมีการพัฒนาบริการเพื่อให้ครอบคลุมธุรกรรมอื่นด้วย เช่น เงินปันผลที่บริษัทจดทะเบียนจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้น เงินค่าซื้อขายในกองทุนรวม เป็นต้น

5. Financial technology

การระดมทุนผ่าน Venture Capital มีส่วนส่งเสริมให้ Fintech เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถให้บริการได้หลากหลาย ทั้งการโอนเงิน การชำระเงิน การลงทุน และการประกันภัย ซึ่งการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ผู้ให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการบริการทางการเงินของลูกค้าในรูปแบบใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ธนาคารพาณิชย์มีความสนใจในการลงทุนในธุรกิจทางการเงินใหม่ๆ เช่น Blockchain และ Defi เพื่อเป็นการต่อยอดธุรกิจในอนาคต ดังนั้น การผนึกกำลังระหว่างธุรกิจธนาคารกับ Fintech จึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในระยะต่อไป ซึ่งจะช่วยดึงจุดแข็งทั้งฐานลูกค้าที่ใหญ่ของธนาคารกับเทคโนโลยีทันสมัยของ Fintech มาช่วยตอบโจทย์ให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าได้ในวงกว้างและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

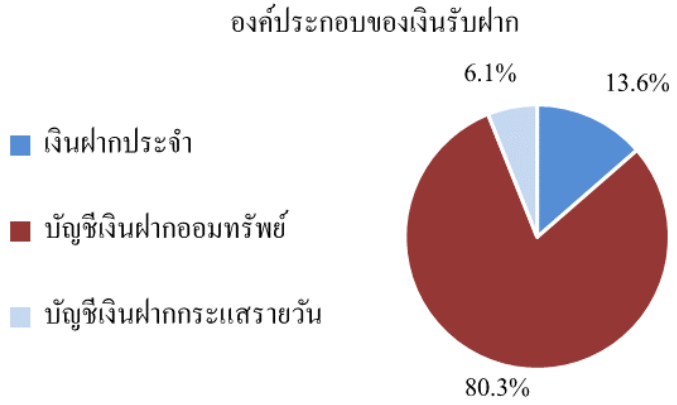
6. **การเชื่อมโยงและการขยายตัวระดับภูมิภาค**

ธนาคารไทยได้มีการวางแผนลงทุนในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบรับกับการขยายตัวของเศรษฐกิจภูมิภาคอาเซียนผ่านช่องทางการไปดำเนินธุรกิจธนาคารและธุรกิจการเงินดิจิตอล ยิ่งไปกว่านั้นการร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคารภายในอาเซียน ผ่านการจัดตั้ง QABs (Qualified ASEAN Banks) ตามแนวทางส่งเสริมด้านการเปิดเสรีการค้าบริการของภาคการเงิน จะช่วยลดอุปสรรคในการเข้าไปทำธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทยในภูมิภาค และอำนวยความสะดวกในการเข้าไปทำธุรกรรมการค้าการลงทุนของภาคธุรกิจไทยได้มากขึ้น

2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2.3.1 แหล่งที่มาเงินทุน

ส่วนประกอบของแหล่งเงินทุนที่สำคัญ ได้แก่ เงินฝาก รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน และเงินกู้ยืม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารมียอดเงินฝากรวม (งบการเงินรวม) ทั้งสิ้นประมาณ 1,373,408 ล้านบาท ซึ่งเป็นบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ ร้อยละ 80.3 บัญชีเงินฝากประจำร้อยละ 13.6 และบัญชีเงินฝากกระแสรายวันร้อยละ 6.1 ของเงินฝากรวม



โดยเงินฝากรวมคิดเป็นร้อยละ 89.3 ของแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ แหล่งเงินทุนธนาคารยังประกอบด้วย รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน จำนวน 75,909 ล้านบาท และเงินกู้ยืม จำนวน 88,965 ล้านบาท หรือคิดเป็น ร้อยละ 4.9 และร้อยละ 5.8 ของแหล่งเงินทุนตามลำดับ

ตารางต่อไปนี้แสดงแหล่งเงินทุนของธนาคาร ณ วันที่ระบุไว้

(งบการเงินรวม)	ณ วันที่ 31 ธันวาคม					
	2563		2562		2561	
	จำนวน (ล้านบาท)	**ร้อยละ**	**จำนวน (ล้านบาท)**	**ร้อยละ**	**จำนวน (ล้านบาท)**	**ร้อยละ**
เงินฝากประจำ	186,876	12.2	418,819	26.3	75,178	10.0
บัญชีเงินฝากออมทรัพย์	1,103,241	71.7	903,198	56.7	515,908	68.9
บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน	83,291	5.4	76,095	4.8	58,482	7.8
รวมเงินรับฝาก	*1,373,408*	*89.3*	*1,398,112*	*87.8*	*649,568*	*86.7*
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน	75,909	4.9	86,626	5.4	64,267	8.6
เงินกู้ยืม	88,965	5.8	108,835	6.8	35,124	4.7
รวมเงินกู้ยืม	*164,874*	*10.7*	*195,461*	*12.2*	*99,391*	*13.3*
รวมแหล่งที่มาเงินทุนทั้งหมด	1,538,282	100.0	1,593,573	100.0	748,959	100.0

2.3.2 นโยบายในการจัดหาแหล่งเงินทุนและการกำหนดอัตราดอกเบี้ย

ธนาคารดำเนินนโยบายจัดหาเงินทุนโดยการระดมเงินจากแหล่งต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น ให้มีจำนวนและอายุเงินทุนที่เหมาะสมและสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับความต้องการใช้เงินของธนาคาร นอกจากนี้ ยังพิจารณาปัจจัยการดำรงสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร พร้อมทั้งคำนึงถึงปัจจัยด้านต้นทุนเปรียบเทียบระหว่างแหล่งเงินต่างๆ ส่วนนโยบายด้านอัตราดอกเบี้ยรับฝากเงินนั้นจะพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพคล่องของตลาดเงินและของธนาคารเอง ประกอบกับปัจจัยจากภายนอก อาทิ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย นโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ภาวะการแข่งขันในตลาดเงินและทิศทางเศรษฐกิจของประเทศ เป็นต้น

2.3.3 นโยบายการจัดหาภาระหนี้สิน

ธนาคารมีนโยบายการบริหารภาระด้านหนี้สินให้สอดคล้องกับด้านทรัพย์สิน หรือความต้องการใช้สินเชื่อของลูกค้า เพื่อป้องกันความเสี่ยงทั้งทางด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน โดยธนาคารได้ใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ อาทิเช่น FX Swap, Interest Rate Swap และ Cross Currency Swap เพื่อดำเนินนโยบายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 ความเพียงพอของเงินทุนสำรอง

ธนาคารและบริษัทย่อยมีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงดังนี้

(หน่วย : ร้อยละ)

เงินกองทุน (ตามหลักเกณฑ์ Basel III)	ขั้นต่ำตามที่ ธปท.กำหนด *	31 ธ.ค. 63	31 ธ.ค. 62	31 ธ.ค. 61
อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง	11.0	19.59	18.95	17.31
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง	8.5	15.46	14.62	13.53
อัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของเจ้าของต่อสินทรัพย์เสี่ยง	7.0	14.45	13.62	13.53

* รวมเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤตตามข้อกำหนดของธปท. โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559

3. ปัจจัยความเสี่ยง

3.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร

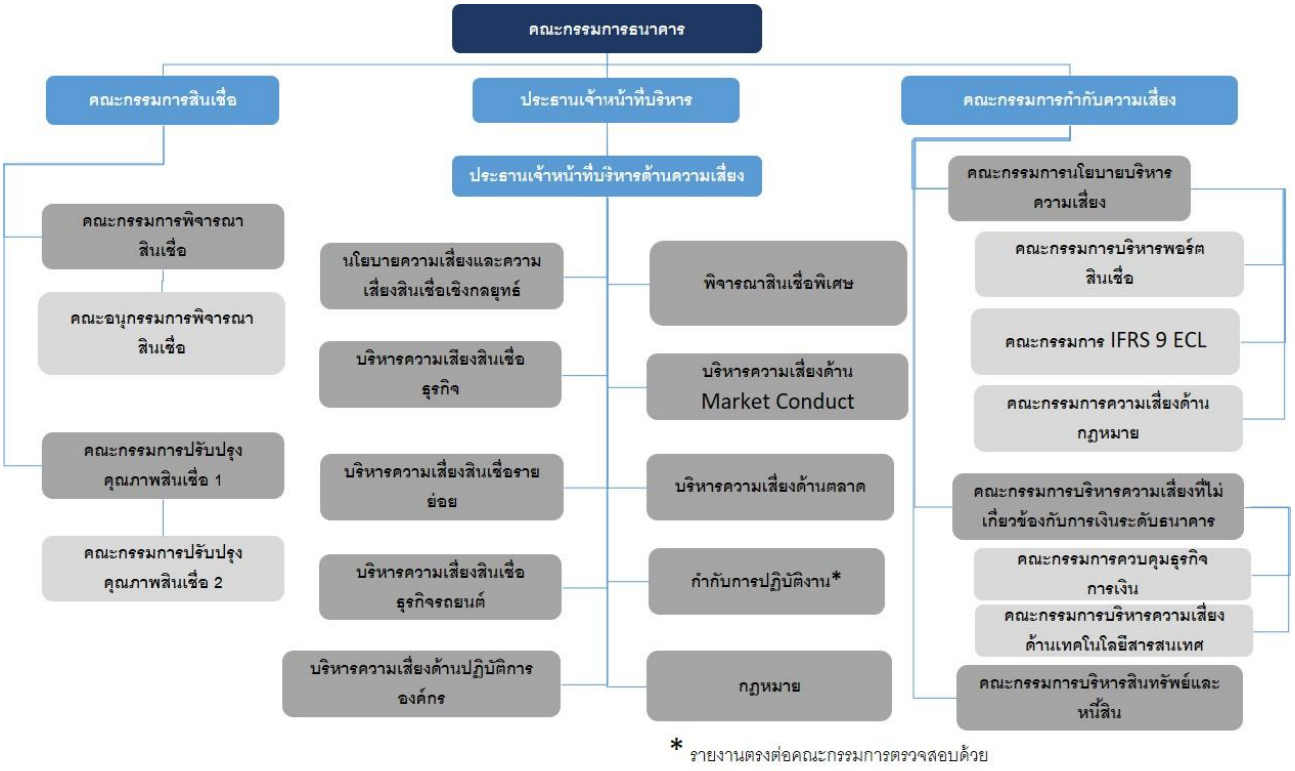
การบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของทีเอ็มบี เพื่อให้ธนาคารสามารถสร้างมูลค่าและผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน และเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน โดยยึดหลักการกำกับดูแลความเสี่ยงที่เข้มงวดตามกฎเกณฑ์ของทางการ ทั้งนี้ กรอบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารประกอบด้วยโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมและชัดเจน กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานธุรกิจตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ การวัดความเสี่ยงยังได้ถูกผนวกรวมอยู่ในการวางแผนด้านกลยุทธ์ ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ดังนี้

- ในเรื่องผลิตภัณฑ์และพอร์ตโฟลิโอ กำหนดให้มีโครงสร้าง กรอบการพิจารณา การกำหนดราคา กระบวนการอนุมัติ และการบริหารที่เหมาะสมและอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ในเรื่องกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้มีการกำกับการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ทั้งภายในและภายนอกธนาคารรวมถึงการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของธนาคาร ให้มีความโปร่งใสและสอดคล้องกัน
- มอบอำนาจในการดำเนินการที่สอดคล้องกับภาพรวมกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน

3.1.1 โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารได้จัดให้มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการบริหารความเสี่ยง โดยให้มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมในการรับความเสี่ยงจากคณะกรรมการธนาคารลงไปยังคณะกรรมการชุดย่อยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการบริหารจัดการประเด็นความเสี่ยงด้านต่าง ๆ รวมถึงกฎเกณฑ์ของทางการและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ เพื่อให้หน่วยงานกำกับการปฏิบัติงานธุรกิจธนาคารมีการทำงานอย่างเป็นอิสระ ธนาคารได้กำหนดให้มีการรายงานแบบคู่ขนาน ทั้งต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านความเสี่ยง

โครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงของธนาคาร



คณะกรรมการธนาคารรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของธนาคารและกระจายอำนาจในการทบทวนและกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในทุกด้านของธนาคารให้กับคณะกรรมการชุดย่อยในการตัดสินใจในเรื่องความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ดังนี้

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นอนุกรรมการของคณะกรรมการธนาคารโดยมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย โดยมีหน้าที่กำกับดูแลกรอบการบริหารความเสี่ยงรวมถึงดูแลความสอดคล้องของกรอบการบริหารความเสี่ยงกับกรอบการกำกับดูแลของโดยรวมของธนาคาร โดยในทุก ๆ ไตรมาส หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่รวบรวมรายงานความเสี่ยง (Risk Dashboard) ซึ่งให้ภาพรวมข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญของแต่ละความเสี่ยงเพื่อให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงสามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งคณะกรรมการความเสี่ยงที่รับผิดชอบในการตัดสินใจในแต่ละความเสี่ยงต่าง ๆ โดยเฉพาะ มีดังนี้

1. **คณะนโยบายบริหารความเสี่ยง** กำกับดูแลความเสี่ยงด้านสินเชื่อให้มีการควบคุมอย่างเพียงพอ ภายใต้นโยบาย กรอบการดำเนินงาน มาตรฐานการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อำนาจในการอนุมัติและแบบจำลอง ที่สมบูรณ์และทันสมัย รวมถึงดูแลให้ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) ในผลิตภัณฑ์ด้านเครดิตและโปรแกรมที่เกี่ยวข้องได้รับการจัดการ รายงาน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
2. **คณะกรรมการบริหารพอร์ตสินเชื่อ** กำกับดูแลผลการดำเนินงานของพอร์ตสินเชื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งการดำเนินงานของแต่ละธุรกิจและงานบริหารความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว
3. **คณะกรรมการ** IFRS 9 ECL พิจารณาและอนุมัติความถูกต้องและเพียงพอของระดับเงินสำรอง รวมถึงผลลัพธ์จากแบบจำลองในการคำนวณผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศฉบับที่ 9

(IFRS 9) และกำหนดสำรองเพิ่มเติมโดยผู้บริหาร (Management Overlay) ตามความจำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าครอบคลุมสำหรับพอร์ตสินเชื่อ

4. **คณะกรรมการความเสี่ยงด้านกฎหมาย** พิจารณาและอนุมัติข้อหารือข้อกฎหมายเกี่ยวกับ ISDA Schedule และสัญญาอนุพันธ์ทางการเงิน
5. **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับธนาคารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** บริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินและความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในธนาคารและบริษัทย่อย โดยกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน โดยกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับอย่างเหมาะสม และเพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินในแต่ละธุรกิจได้มีการเฝ้าระวังอย่างเหมาะสม ธนาคารได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับหน่วยธุรกิจ สำหรับธุรกิจรายย่อย ธุรกิจรถยนต์ และธุรกิจพาณิชย์ โดยขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับธนาคาร
6. **คณะกรรมการควบคุมธุรกิจการเงิน** บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการระหว่างสายงานธุรกิจหน่วยงานปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง โดยมีเป้าหมายหลักในการควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจและกระบวนการควบคุมธุรกรรมของตลาดการเงินตั้งแต่การอนุมัติและทบทวนผลิตภัณฑ์จนสิ้นกระบวนการด้านการตลาดการเงินของธนาคาร โดยคณะกรรมการควบคุมธุรกิจการเงินดังกล่าวรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับธนาคาร
7. **คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน** สนับสนุนคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน การบริหารเงิน และการบริหารเงินกองทุน

สายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดอยู่ภายใต้การดูแลของประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบริหารความเสี่ยง โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นสมาชิกของคณะประธานเจ้าหน้าที่บริหารและมีหน้าที่กำกับดูแล และส่งเสริมให้มีการพัฒนาและนำการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ มาใช้อย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริหารกำกับความเสี่ยงกำหนดเป้าหมายประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและยืนยันผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ธนาคารบริหารความเสี่ยง ผ่านทางกระบวนการสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

1) **การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** ธนาคารมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับความเสี่ยงประเภทต่างๆ อาทิเช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านการฉ้อฉล ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นประจำทุกปี โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีความสอดรับกับกระบวนการจัดทำแผนระยะกลาง รวมทั้งได้มีการหารือและผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องและเสนออนุมัติที่คณะกรรมการธนาคาร ธนาคารมีการวัดและรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2) **การระบุความเสี่ยง** โดยธนาคารได้จำแนกความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานออกเป็น 6 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านตลาด (ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย)ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน (ประกอบด้วยความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการบริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านแบบจำลอง และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

3) **การวัดและประเมินความเสี่ยง** โดยธนาคารใช้วิธีการและเครื่องมือที่แตกต่างกันในการวัดความเสี่ยงแต่ละประเภททั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดให้มีการทดสอบภาวะวิกฤตเพื่อวัดคุณภาพของพอร์ตโฟลิโอ และความสามารถของธนาคารในภาวะวิกฤต

4) **การติดตามและควบคุมความเสี่ยง** ซึ่งธนาคารควบคุมความเสี่ยงโดยการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key risk indicators) รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งในระดับธนาคารโดยรวม ระดับพอร์ตโฟลิโอ ระดับผลิตภัณฑ์ และระดับอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

5) **การรายงานความเสี่ยงและการสื่อสาร** โดยธนาคารมีการรายงานสถานะของความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังจะดำเนินการไปยังผู้เกี่ยวข้อง คณะกรรมการต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ รายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงดังกล่าว มีทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ ระดับพอร์ตโฟลิโอ ระดับหน่วยงาน และระดับธนาคารโดยรวม

<u>แนวป้องกัน 3 ระดับ</u>

ธนาคารมีการลงทุนในการพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่องให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยที่ผู้บริหารและพนักงานในสายงานธุรกิจ (แนวป้องกันระดับที่ 1) เป็นผู้ประเมินและรายงานความเสี่ยง พร้อมทั้งดำเนินการเพื่อปรับลดความเสี่ยงนั้น การลงทุนดังกล่าวเป็นการลงทุนทั้งในเรื่องของการฝึกฝนอบรม การพัฒนาเครื่องมือ กระบวนการและนโยบายที่สำคัญ ส่วนสายงานบริหารความเสี่ยง (แนวป้องกันระดับที่ 2) ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ติดตามและดูแลการทำงานของสายงานธุรกิจ รวมถึงกระตุ้นให้มีการพิจารณาถึงความเสี่ยงและผลตอบแทนอย่างสมเหตุผล ส่วนผู้รับผิดชอบระดับที่ 3 คือสายงานตรวจสอบ ทำหน้าที่อย่างเป็นอิสระในการตรวจสอบการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และให้การเสนอแนะเพื่อให้มีการพัฒนาปรับปรุงระเบียบและกรอบงานการควบคุมความเสี่ยง

3.2 ปัจจัยความเสี่ยงหลัก

ปัจจัยความเสี่ยงหลัก ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีดังนี้

3.2.1 ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิต คือความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสียต่อธนาคารอันเป็นผลมาจากผู้กู้และ/หรือคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามพันธะทางการเงินหรือเงื่อนไขสัญญาที่ตกลงไว้ ความเสี่ยงด้านเครดิตส่วนใหญ่เกิดจากธุรกรรมการให้สินเชื่อและรายการภาระผูกพันนอกงบดุล เช่น ตราสารอนุพันธ์ เป็นต้น

ธนาคารมีเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตเพื่อสร้างผลตอบแทนให้เหมาะสมกับความเสี่ยงโดยการควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ รวมถึงสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ธนาคารให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนาบุคลากร การกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง กระบวนการ เครื่องมือ และระบบการวัดระดับความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาแนวทางบริหารความเสี่ยงในรูปของทุนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic capital) การปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ (Credit Assessment & Origination) และเครื่องมือในการวัดระดับความเสี่ยง เช่น แบบจำลองการประเมินความเสี่ยง (Risk Rating Model) ดัชนีชี้วัดสำหรับการขอสินเชื่อ (Application Scorecard) ดัชนีชี้วัดพฤติกรรม (Behavior Scorecard) ดัชนีชี้วัดการติดตามหนี้ (Collection Scorecard) นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดทำและปรับปรุงนโยบาย กระบวนการ รวมถึงแนวทางในการวัด และ

บริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งได้บรรลุเป้าหมายในมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่แข็งแกร่งภายในธนาคารผ่านการรู้จักและเข้าใจลูกค้าของธนาคารอย่างรอบด้าน โดยพนักงานของธนาคารได้ผ่านการอบรมอย่างเข้มข้นเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการป้องกัน 3 ระดับในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต (3 lines of defense credit risk management framework) ซึ่งช่วยในการลดความเสี่ยงดังกล่าว ดังนี้

- ผู้บริหารในสายงานธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกิดขึ้นภายในสายงาน (แนวป้องกันระดับที่ 1)
- สายงานบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต/สินเชื่อ (แนวป้องกันระดับที่ 2) ร่วมมือ สนับสนุน ในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของสายงานธุรกิจ (แนวป้องกันระดับที่ 1) ทั้งนี้ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงมีความเป็นอิสระจากผู้บริหารและพนักงานที่ให้สินเชื่อ
- สายงานตรวจสอบ เป็นแนวป้องกันระดับที่ 3 มีหน้าที่ให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระต่อการออกแบบและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

3.2.1.1 **ปัจจัยเสี่ยงด้านเครดิต**

คุณภาพสินเชื่อ

ธนาคารยังคงให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง สินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต (ชั้นที่ 3 หรือ Non-Performing Loans) เกิดขึ้นเมื่อลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามข้อตกลง ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญเสียของรายได้จากดอกเบี้ย และในบางกรณีอาจนำไปสู่การสูญเสียเงินต้นหากไม่สามารถชำระเงินต้นได้ไม่ว่าเพียงบางส่วนหรือทั้งหมด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคาร

ธนาคารบริหารคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อโดยติดตามและทบทวนสถานะของลูกหนี้ และ/หรือ คู่สัญญา อย่างสม่ำเสมอทั้งในระดับรายลูกค้าและระดับพอร์ตโฟลิโอ ในส่วนของหลักการแนวป้องกัน 3 ระดับในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตนั้น (3 lines of defense credit risk management) เจ้าหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Relationship Managers) ได้มีการติดตามดูแลลูกค้าสินเชื่อธุรกิจเป็นรายลูกค้า สำหรับลูกค้ารายย่อยนั้น ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารพอร์ตสินเชื่อซึ่งได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากทีมบริหารพอร์ตสินเชื่อ นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญต่อหนี้ที่มีปัญหาโดยกำหนดให้มีการทบทวนและรายงานสถานะของลูกหนี้ที่มีการด้อยค่าด้านเครดิตบ่อยครั้งยิ่งขึ้นและจัดให้มีระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Triggers) คะแนนความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Score) และการติดตามระดับความเสี่ยงด้านพฤติกรรม (Behaviour Risk Level) เพื่อติดตามลูกหนี้ซึ่งยังเป็นหนี้ที่มีคุณภาพดี แต่อาจมีคุณภาพแย่ลงเนื่องจากได้รับผลกระทบในทางลบจากปัจจัยต่าง ๆ โดยธนาคารมีทีมงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้และคณะกรรมการแก้ไขหนี้ด้อยคุณภาพซึ่งให้คำแนะนำเกี่ยวกับเงื่อนไขในการปรับโครงสร้างหนี้ ทั้งนี้ ธนาคารได้ตั้งเงินสำรองเพื่อรองรับผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างเพียงพอสำหรับความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expected Credit Loss) คำนวณจากความน่าจะเป็นที่ลูกหนี้ที่จะผิดนัดชำระหนี้ (Probability of Default) ของลูกหนี้ในแต่ละระดับความเสี่ยง ยอดหนี้เมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ (Exposure at Default) ตามประเภทของสินเชื่อ และความเสียหายเมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ (Loss Given Default) ตามประเภทของหลักประกัน

ข้อกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS) ได้กำหนดประเภทและระดับความเสี่ยงที่ทางธนาคารยอมรับเพื่อสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ธนาคารมั่นใจว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงยังคงอยู่ในกรอบเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และหากความเสี่ยงนี้อยู่เกินกรอบที่กำหนด ธนาคารต้องปฏิบัติการแก้ไขให้ทันท่วงที ทั้งนี้ RAS ดังกล่าวถือเป็นข้อมูลที่นำไปใช้ในแผนการด้านการเงินของทางธนาคาร โดยที่ RAS ประกอบไปด้วยการวัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งใช้วัด

และรายงานให้กับทางคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการผู้บริหารทุกเดือน อีกทั้ง มีการรายงาน RAS ต่อคณะกรรมการบริหารพอร์ตสินเชื่อทุกไตรมาสเพื่อให้มั่นใจว่ามีการแก้ไขปัญหาที่ทันท่วงที

การเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกัน

เนื่องจากหลักประกันของสินเชื่อส่วนใหญ่ของธนาคารนั้นเป็นอสังหาริมทรัพย์และทรัพย์สินอื่น มูลค่าของหลักประกันดังกล่าวอาจได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจของประเทศ เช่น การชะลอตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์อาจส่งผลให้ยอดหนี้เงินต้นของส่วนที่ค้ำประกันโดยอสังหาริมทรัพย์นั้นมีมูลค่าเกินกว่าอัตราส่วนสินเชื่อต่อหลักประกันที่อนุมัติไว้เดิม อีกทั้งการลดลงของมูลค่าหลักประกันอาจมีผลทำให้ธนาคารต้องตั้งสำรองค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ธนาคารบริหารการเสื่อมค่าของมูลค่าหลักประกันโดยจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อกำหนดแนวทางและมาตรฐานในการประเมินราคาหลักประกันตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยอย่างเคร่งครัด โดยความถี่ในการประเมินราคาหลักประกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงของสินเชื่อ

การกระจุกตัวของสินเชื่อ

ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของสินเชื่อเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ธนาคารได้บริหารและติดตามดูแลการกระจุกตัวของสินเชื่อในแต่ละภาคธุรกิจ ประเทศคู่สัญญา และลูกค้า โดยธนาคารได้กำหนดเพดานความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ทั้งในรายภาคธุรกิจ ในแต่ละประเทศคู่สัญญา และในรายกลุ่มลูกค้า เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้มีการกระจายตัวอย่างเหมาะสม รวมถึงหลีกเลี่ยงฐานะความเสี่ยงที่มากเกินไปในแต่ละภาคธุรกิจ ประเทศคู่สัญญา และกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงด้านสินเชื่อสำหรับลูกค้ารายใหญ่ในระดับลูกค้า รวมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อบริหารจัดการฐานะความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยงสูงสุดสำหรับลูกค้ารายใหญ่รวมผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของสินเชื่อยังคงเป็นสิ่งที่ธนาคารให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อของธนาคาร

3.2.1.2 **นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ**

นโยบายการจัดชั้นสินทรัพย์ และการกันเงินสำรองค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ธนาคารได้จัดชั้นสินทรัพย์และกันสำรองตามแนวทางการปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งได้กำหนดให้ธนาคารต้องมีนโยบายและแนวทางอย่างชัดเจนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศฉบับที่ 9 (IFRS 9) โดยมีแนวปฏิบัติในการจัดชั้นสินเชื่อธุรกิจ (Commercial Loan) เป็นรายลูกหนี้ ส่วนสินเชื่ออุปโภคบริโภค หรือลูกหนี้รายย่อย (Retail Loan) ได้มีการจัดชั้นเป็นรายบัญชี แต่หากลูกหนี้รายใดใช้สินเชื่อทั้ง 2 ประเภท ธนาคารจัดชั้นตามรายลูกหนี้โดยจัดชั้นตามบัญชีที่เลวร้ายที่สุดของบัญชีทั้งหมด นอกเหนือจากการกันสำรองตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทยดังกล่าวแล้ว ธนาคารได้มีการสอบทานและกำหนดสำรองเพิ่มเติมโดยผู้บริหาร (Management Overlay) สำหรับผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตามความเหมาะสมเพื่อรองรับทั้งโอกาสการผิดนัดชำระหนี้ (Probability of Default) และความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีการผิดนัดชำระ (Loss Given of Default) ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

นโยบายการกันเงินสำรองสำหรับภาระผูกพัน

ธนาคารมีการประมาณการเงินสำรองสำหรับรายการภาระผูกพันนอกงบแสดงฐานะการเงินตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันสำรองของสถาบันการเงินเมื่อ 1) ภาระผูกพันนั้นเกิดจากการประกอบธุรกิจของธนาคาร และ 2) มีแนวโน้มที่ธนาคารต้องจ่ายชำระภาระผูกพัน และ 3) ภาระผูกพันนั้นสามารถประมาณการได้อย่างน่าเชื่อถือ

นโยบายการบริหารสินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต (ชั้นที่ 3 หรือ Non-Performing Loans)

ธนาคารตระหนักดีว่าการบริหารสินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต (สินเชื่อชั้นที่ 3 หรือ Non-Performing Loans) และสินเชื่อที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต (ชั้นที่ 2 หรือ Under-Performing Loans) เป็นเรื่องที่มีผลสำคัญต่อผลประกอบการของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจในความเป็นอิสระ ธนาคารจึงได้ตั้งที่หน่วยงานที่ปรึกษาบริหารการเงินพิเศษ (Special Adivosry Banking Services: SABS) ในแนวป้องกันระดับที่ 1 ซึ่งทำงานร่วมกับหน่วยงานพิจารณาสินเชื่อพิเศษ (Credit Restructuring Underwriting) ในแนวป้องกันระดับที่ 2 เพื่อป้องกันสินเชื่อที่มีการด้อยค่าด้านเครดิตโดยใช้หลักการการเข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาก่อนเกิดและการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วและติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพบนมาตรฐานเดียวกัน เพื่อทำให้สินเชื่อมีปัญหากลับมาเป็นสินเชื่อที่ไม่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต (ชั้นที่ 1 หรือ Performing Loans) ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานพิจารณาสินเชื่อพิเศษที่ต้องการให้มั่นใจในคุณภาพของการปรับโครงสร้างหนี้และความถูกต้องของการจัดชั้นลูกหนี้ ทั้งนี้ หน่วยงานที่ปรึกษาบริหารการเงินพิเศษ (SABS) มีการดูแลลูกหนี้ที่คาดว่าจะเริ่มผิดนัดชำระหนี้ หรือแสดงสัญญาณเตือนเริ่มแรก (Early Warning Sign) หรือเคยเกิดภาวะที่มีความเสี่ยงเป็นสินเชื่อ มีการด้อยค่าด้านเครดิต (ชั้นที่ 3) โดยเฉพาะลูกหนี้กลุ่มที่ถูกจัดชั้นเป็นชั้นที่ 2 ที่ต้องได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อความรวดเร็วในการติดตามควบคุมดำเนินการป้องกัน ซึ่ง SABS Manager มีหน้าที่ประสานงานร่วมเจรจากับลูกหนี้เพื่อให้ตรวจหาสาเหตุและระดับของปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไขเบื้องต้นที่เหมาะสมกับปัญหาของลูกหนี้ อาทิ ในกรณีของการขาดสภาพคล่องระยะสั้นสำหรับลูกหนี้ที่ยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ธนาคารอาจพิจารณาขยายระยะเวลาการชำระหนี้ ปรับปรุงวงเงิน ส่วนในกรณีของการประสบปัญหาระยะยาว เช่น การแข่งขันที่สูงขึ้นหรือการลดลงของยอดขาย ธนาคารอาจพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามศักยภาพและความสามารถในการชำระหนี้

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติของธนาคาร ทีมเอกสารสัญญาและระเบียบปฏิบัติ (Documentation) และทีมกฎหมาย (Legal Strategy) มีการประสานงานกับทีมพัฒนากลั่นกรองคุณภาพหนี้เพื่อจัดเตรียมเอกสารที่สำคัญอย่างเหมาะสม ในการติดตามผลการดำเนินงานนั้น ทีมติดตามการชำระหนี้ (Monitoring) ได้มีการดูแล ติดตามการปฏิบัติตามเงื่อนไขในมาตรการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดโดยประสานงานกับทีมพัฒนากลั่นกรองคุณภาพหนี้ จนกว่าความเสี่ยงของลูกหนี้จะกลับสู่สภาวะปกติและจัดชั้นเป็นหนี้ปกติ

สำหรับลูกหนี้ที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต (ชั้นที่ 3 หรือ Non-performing Loans) และเพื่อเป็นการรับประกันว่าแผนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นไปตามนโยบายของธนาคารและเกณฑ์ทางกฎหมาย ทีมพัฒนาสินทรัพย์มีการประสานงานกับทีมกฎหมายเพื่อพิจารณาหากลยุทธ์ที่เหมาะสมก่อนเจรจากับลูกหนี้ ทั้งนี้ ธนาคารอาจพิจารณาตัดสินใจขายลูกหนี้มีการด้อยค่าด้านเครดิตที่ไม่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจต่อไปและไม่สามารถตกลงทำแผนปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ ไม่ว่าลูกหนี้รายกลุ่มหรือรายบัญชี เพื่อให้การจัดการลูกหนี้มีการด้อยค่าด้านเครดิต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในราคาของปัจจัยเสี่ยงด้านตลาด ซึ่งปัจจัยหลักประกอบด้วย ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากราคาตราสารทุนและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ในการบริหารความเสี่ยง ธนาคารได้จัดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานและแนวทางสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด หน่วยงานธุรกิจที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดมีหน้าที่ปฏิบัติงานดังกล่าวภายใต้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ในนโยบาย ในขณะที่หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านตลาดเป็นหน่วยงานอิสระที่ทำหน้าที่ดูแลความเสี่ยงด้านตลาดโดยรวมของธนาคาร

ธนาคารควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดโดยกำหนดเพดานความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงสูงสุดที่ธนาคารยอมรับได้ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งความเสี่ยงด้านตลาดที่สำคัญดังกล่าวมีดังนี้

3.2.2.1 **ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน**

ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Risk) หมายถึง ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อรายได้และ/หรือมูลค่าส่วนของผู้ถือหุ้นของธนาคารจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ซึ่งอาจเกิดจากฐานะทั้งในงบดุลและนอกงบดุลที่อยู่ในบัญชีเพื่อการค้าและ/หรือบัญชีเพื่อการธนาคาร ทั้งนี้ ความเสียหายดังกล่าวอาจมีสาเหตุจากมูลค่าที่ลดลงเนื่องจากการแปลงมูลค่าเงินตราต่างประเทศของฐานะที่ถืออยู่รวมทั้งการขาดทุนจากธุรกรรมการค้าเงินตราต่างประเทศหรือการแปลงมูลค่าจากเงินสกุลหนึ่งเป็นเงินอีกสกุลหนึ่ง

หน่วยงานธุรกิจตลาดเงินและบริการธุรกรรมทางการเงินในแนวป้องกันระดับที่ 1 เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารฐานะเงินตราต่างประเทศในบัญชีเพื่อการค้าของธนาคาร นอกจากนี้ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในแนวป้องกันระดับที่ 2 เป็นผู้กำหนดกรอบงานสำหรับมาตรการในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงอันเกิดจากผลกระทบด้านลบจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาด มิให้เกินกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจส่งผลต่อมูลค่าหรือผลตอบแทนของบัญชีเพื่อการค้าที่เกี่ยวกับสกุลเงินต่างประเทศของธนาคาร โดยมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงดังนี้

1. Delta หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าของฐานะ ต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาของสินทรัพย์อ้างอิง
2. Gamma หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของ Delta ต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาของสินทรัพย์อ้างอิง
3. Vega หมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าของสัญญาใช้สิทธิ (Option) ต่อการเปลี่ยนแปลงของค่าความผันผวนของสินทรัพย์อ้างอิง

หน่วยงานธุรกิจตลาดเงินและบริการธุรกรรมทางการเงินรับผิดชอบการทำธุรกรรมเพื่อการค้าและการบริหารพอร์ตโฟลิโอเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดจากการลงทุนภายใต้เพดานความเสี่ยงดังกล่าว โดยมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านตลาดเป็นผู้ดูแลความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้เพดานความเสี่ยง

3.2.2.2 **ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย**

การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้และมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยได้ดำเนินการตามกรอบนโยบายที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งธนาคารมีการกำหนดและควบคุมขอบเขตของความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ยในด้านต่างๆ เช่น ขอบเขตความเสี่ยงของรายได้ และขอบเขตความเสี่ยงของมูลค่าทางเศรษฐกิจโดยคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset & Liability Management Committee: ALCO) ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการธนาคารให้เป็นผู้ควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยให้อยู่ภายในโครงสร้างและขอบเขตเพดานความเสี่ยงที่กำหนด

ธนาคารมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย เพื่อรองรับผลกระทบจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย เช่น การปรับสมดุลระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน หรือการกำหนดระดับความแตกต่าง (Mismatch) ของระยะเวลาการปรับอัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์และหนี้สินที่เหมาะสม โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกของธนาคาร รวมทั้งการคาดการณ์แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยจากศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจของธนาคาร

3.2.3 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง คือ ความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันได้เมื่อครบกำหนด เนื่องจากธนาคารไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ทันหรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน จนทำให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคาร ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset & Liability Management Committee: ALCO) มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารสภาพคล่อง เพื่อให้ธนาคารมีสภาพคล่องเพียงพอในการดำเนินธุรกิจทั้งสกุลเงินบาทและเงินตราต่างประเทศในภาวะปกติและภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถดำรงระดับสภาพคล่องสูงกว่าขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งต้องอยู่ภายในกรอบความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและจากคณะกรรมการธนาคาร ธนาคารกำหนดให้มีการทบทวนนโยบาย แผนและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรืออาจมีการทบทวนเป็นกรณีพิเศษหากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญอันอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารสภาพคล่องตามนโยบายหรือแผนงานดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของธนาคาร โครงสร้างขององค์กร กฎเกณฑ์ของทางการและสภาวะตลาดที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร แต่ละบริษัทจะบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องแยกจากกัน

บริหารเงิน (Balance Sheet Management) เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องในระดับภาพรวม โดยมีธุรกิจตลาดเงิน (Capital Markets) เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องรายวัน นอกจากนี้ บริหารเงินยังทำหน้าที่วัดและติดตามสถานะสภาพคล่อง และบริหารให้เป็นไปตามกรอบความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติ และรายงานการบริหารสภาพคล่องต่อคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน ส่วนบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk Management) ทำหน้าที่ ระบุ ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ในการบริหารสภาพคล่อง ธนาคารมีการติดตามดูแลแหล่งเงินทุนและความสามารถในการเข้าถึงตลาดทุนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ความสำคัญในการถือครองสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง ซึ่งสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วหรือสามารถใช้เป็นหลักประกันในการระดมเงินทุนได้

เมื่อพิจารณาแหล่งเงินทุนของธนาคาร โดยส่วนใหญ่แหล่งเงินทุนที่สำคัญของธนาคารมาจากเงินฝาก โดยธนาคารมีกลยุทธ์ในการจัดหาเงินทุนจากเงินฝากอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างฐานะทางการเงินให้แข็งแกร่งและมีผลประกอบการที่น่าพอใจอันจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าและผู้ฝากเงิน ธนาคารให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยรักษาระดับสินทรัพย์สภาพคล่อง และติดตามระดับความเสี่ยงเป็นรายวัน และรายเดือน รวมทั้งกำหนดขอบเขตสำหรับตัวบ่งชี้ระดับความเสี่ยง (Risk Indicators) และการดำเนินการต่างๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ธนาคารได้จัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมีการระบุถึงบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แผนการจัดหาเงินทุน แผนการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น

3.2.4 ความเสี่ยงที่มิใช่การเงิน

ความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน (Non-financial risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การถูกลงโทษตามกฎหมายหรือกฎระเบียบของทางการ หรือความเสียหายต่อชื่อเสียง อันเป็นผลมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงานของธนาคาร การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบของทางการ หรือจากเหตุการณ์ความเสี่ยงภายนอกธนาคาร

ธนาคารใช้วิธี Basic Indicator Approach (BIA) โดยใช้รายได้จากการดำเนินงาน (Gross Income) เป็นค่าตัวแทนในการคำนวณมูลค่าเทียบเท่าสินทรัพย์ตามน้ำหนักความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk-weighted asset)

การบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินของธนาคารดำเนินการโดยผ่านโครงสร้างการกำกับดูแลซึ่งมีคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้รับผิดชอบระดับสูงสุดในการบริหารความเสี่ยงของทั้งองค์กร คณะกรรมการธนาคารได้มอบอำนาจให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับธนาคาร (Bank Non-Financial Risk Committee: BNFRC) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Non-Financial risk Committee: IT NFRC) ซึ่งมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประธานคณะกรรมการทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารและบริษัทย่อย โดยดำเนินการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการนโยบายและกำกับดูแลอย่างเหมาะสมและครอบคลุมครบถ้วนในทุก ๆ ระดับ อีกทั้งกำกับดูแลประเด็นความเสี่ยง รวมถึงการติดตามการแก้ไขประเด็นความเสี่ยงที่พอเพียงตามนโยบาย และมาตรฐานขั้นต่ำของการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน

ธนาคารมีหลักการ “แนวป้องกัน 3 ระดับ” (3 lines of defense risk governance model) ที่สอดคล้องกับแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) ธนาคารได้จัดให้มีคณะกรรมการด้านความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Risk Committee) อีก 3 คณะในระดับสายงานธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจรายย่อย ธุรกิจรถยนต์ และธุรกิจพาณิชย์ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่ลูกค้าธุรกิจเป็นประธานและขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับธนาคาร (BNFRC) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงตามหลักการ “แนวป้องกัน 3 ระดับ” มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร

ในส่วนของหลักการ “แนวป้องกัน 3 ระดับ” (3 lines of defense risk governance model) นั้น สายงานธุรกิจและสายงานสนับสนุน (BU/SU) ทำหน้าที่เป็นแนวป้องกันระดับที่ 1 โดยเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินในหน่วยงานของตน โดยมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการธุรกิจ (Business Operational Risk Management: BORM) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวป้องกันระดับที่ 1 มีหน้าที่ในการสนับสนุนประธานเจ้าหน้าที่บริหารในสายงานของตนเอง และหน่วยงานเจ้าของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง (เช่น การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง การรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยง และการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของเหตุการณ์) BORM ทำหน้าที่ทดสอบการควบคุมอย่างเป็นอิสระ และรายงานต่อหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหาร บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร (Corporate Operational Risk Management: CORM) ซึ่งขึ้นตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบริหารความเสี่ยง (CRO) เป็นแนวป้องกันระดับที่ 2 ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินของทั้งองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการควบคุม ความเสี่ยงด้านกิจกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแผนรองรอบการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง / แผนการเรียกคืนการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการบริหารภาวะวิกฤตและแผนรองรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง/แผนการกู้คืนการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการทุจริตทั้งภายในและภายนอก ความเสี่ยงต่อความปลอดภัยส่วนบุคคลและทรัพย์สิน และความเสี่ยงต่อความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ทั้งนี้ CORM ได้กำหนดนโยบายและมาตรฐานด้านบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ เพื่อให้แน่ใจว่ามีการระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและถูกต้อง มีการประเมินผล ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และรายงานอย่างเป็นระบบสอดคล้องกัน

หน่วยงานกำกับการปฏิบัติงาน (Compliance) เป็นแนวป้องกันระดับที่ 2 ที่รายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการ (Compliance risk) ที่ถือเป็นหนึ่งในประเภทความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน หน่วยงานกำกับการปฏิบัติงานกำหนดนโยบายด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการ (Compliance Risk Policy) เพื่อให้แน่ใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวอย่างเหมาะสม

หน่วยงานกฎหมาย (Legal) และหน่วยงานควบคุมการเงิน (Financial Control) เป็นแนวป้องกันระดับที่ 2 ที่ขึ้นตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านบริหารความเสี่ยงและประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงินตามลำดับ หน่วยงานกฎหมายและ

หน่วยงานควบคุมการเงินดังกล่าวกำกับดูแลความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านการเงินที่มีสาเหตุมาจากความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct Risk Management) เป็นแนวป้องกันระดับที่ 2 ที่รายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง และกำกับดูแลและสอบทานหน่วยงานปฏิบัติงานและการให้บริการตามมาตรฐานการการบริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละธุรกิจและกระบวนการควบคุม เช่น กระบวนการการอนุมัติผลิตภัณฑ์และการให้บริการ คณะกรรมการการลงทุนและออกผลิตภัณฑ์สำหรับกองทุนรวม การกำหนดค่าตอบแทน/แรงจูงใจ การอบรมและการสื่อสารไปยังลูกค้า และการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (RCSA)

หน่วยงานตรวจสอบเป็น “แนวป้องกันระดับที่ 3” ภารกิจของสายงานตรวจสอบคือ การตรวจสอบโดยอิสระเพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการควบคุมภายในซึ่งดำเนินการโดยแนวป้องกันระดับที่หนึ่ง (หน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุน) และแนวป้องกันระดับที่สอง (หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการองค์กร หน่วยงานกำกับการปฏิบัติงาน หน่วยงานกฎหมาย และหน่วยงานควบคุมการเงิน) ได้รับการออกแบบอย่างดีและสามารถควบคุมความเสี่ยงในการทำธุรกิจของธนาคารอย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้ หน่วยงานตรวจสอบให้คำแนะนำเฉพาะเพื่อการปรับปรุงระบบบรรษัทภิบาลรวมถึงกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม

ธนาคารมีการใช้เครื่องมือและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน อาทิ การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (Risk and Control Self Assessment: RCSA) ข้อกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) การจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยง (Incident Management) การติดตามความคืบหน้าของแผนการจัดการความเสี่ยง (Action Tracking) กระบวนการอนุมัติผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Product and Service Approval Process: PSAP) นโยบายบริหารความเสี่ยงจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก (Outsourcing Risk Management) แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและแผนการกู้คืนการดำเนินงาน (BCP / DRP) และการทดสอบการควบคุมที่สำคัญ (KCT) ธนาคารได้ใช้ระบบการบริหารความเสี่ยง (GRC System) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยง การกำหนดผู้รับผิดชอบ การติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการจัดการความเสี่ยงทั้งรายการที่ตรวจพบจากการตรวจสอบและจากวิธีการอื่นที่มิใช่การตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าทุกเหตุการณ์ได้รับการติดตามและแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (RCSA) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ ประเมินความเสี่ยงที่สำคัญและการควบคุมรวมถึงการพิจารณาแผนการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ ธนาคารยังได้กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ที่สำคัญระดับองค์กรและระดับธุรกิจเพื่อใช้เป็นสัญญาณเตือนให้กับผู้บริหารทุกระดับเพื่อดำเนินการจัดการและควบคุมความเสี่ยงในเชิงรุก การบริหารเหตุการณ์ความเสี่ยง (Incident Management) เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตรวจหา แก้ไข และวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยง รวมถึงเก็บข้อมูลความเสียหาย

ข้อกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RAS) กำหนดขึ้นจากการพิจารณาจากกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ผ่านมา โดยกำหนดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในส่วนของข้อกำหนดเชิงปริมาณ (Quantitative Statements) กำหนดจากระดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของทั้งองค์กร ในขณะที่ส่วนข้อกำหนดเชิงคุณภาพ (Qualitative Expression) ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่มิใช่ทางการเงินนั้นอธิบายถึงความเห็นที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ของทั่วทั้งองค์กร ส่วนกระบวนการการวัดผล ติดตาม และการรายงาน RAS ได้มีการดำเนินการผ่านการรายงานความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Risk Dashboard: NFRD) ซึ่งจัดทำขึ้นทุกไตรมาส และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน คณะกรรมการ

กำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการธนาคาร โดยมีเป้าหมายในส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงในเชิงรุก ในกรณีที่ธนาคารมีความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่กำหนดไว้ หน่วยงานที่รับผิดชอบมีหน้าที่บ่งชี้ประเด็นปัญหาที่เกิดในรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับธนาคาร (BNFRC) คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (ROC) และคณะกรรมการธนาคาร (BOD) ซึ่งผู้บริหารและพนักงานต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ความเสี่ยงกลับมาอยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้

ธนาคารได้กำหนดแนวทางการอนุมัติผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกใหม่และทบทวนผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Approval Process: PSAP) ที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการที่ธนาคารเสนออยู่ภายใต้หลักการของความปลอดภัยและมีความรับผิดชอบโดยกำหนดให้มีการระบุและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีโครงสร้างพื้นฐานและการควบคุมที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการสนับสนุนให้มีการประเมินและลดความเสี่ยงที่เกิดจากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ดังกล่าวอย่างเหมาะสมดำเนินการภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้

ธนาคารได้กำหนดให้มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก (Third Party Risk Management) เพื่อกำหนดหลักการและมาตรฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิผล

ธนาคารได้จัดให้มีนโยบายและมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCM) ซึ่งกำหนดแนวทางในการพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องให้กับทุกหน่วยงาน หน่วยงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความปลอดภัยด้านโครงสร้างพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้ฝ่ายงานความปลอดภัยด้านข้อมูลสารสนเทศ ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานดังกล่าว รวมทั้งประเมินระดับความพร้อมและประสานงานการพัฒนาแผนเพื่อให้ธนาคารมีความพร้อมในด้านการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง/การกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (BCP/DRP)

ธนาคารได้กำหนดการทดสอบการควบคุมที่สำคัญ (Key Control Testing: KCT) เพื่อเป็นแนวทางและมาตรฐานสำหรับหน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนทุกหน่วยงาน ในการทดสอบการควบคุมที่จำเป็นที่ทดสอบโดย BORM โดย KCT ดังกล่าวเป็นวิธีการและกระบวนการสำหรับการระบุการควบคุมที่สำคัญ และได้นำไปปฏิบัติรวมถึงทดสอบเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ภายในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และเพื่อให้มีการควบคุมที่มีประสิทธิผลและสร้างวัฒนธรรมป้องกันความเสี่ยงเชิงรุก

3.2.5 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ชื่อเสียงจัดเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ของธนาคารซึ่งรวมอยู่ในการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร หรือแนวปฏิบัติทางธุรกิจขององค์กร หรือพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งไม่สามารถโอนย้ายและปรับใช้ได้โดยสถาบันการเงินอื่นและคู่แข่ง

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่ไม่คาดคิด หรือจากการตอบสนองที่ไม่คาดคิดต่อโครงการที่ริเริ่มใหม่ การกระทำ และกิจกรรมประจำวัน ของธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ดึงดูดความสนใจของสาธารณชนและเป็นข่าวเชิงลบ เหตุการณ์ความเสียหายที่ไม่คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ได้แก่ การฉ้อโกงของพนักงาน ความเหมาะสมของแนวทางการขายซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ รวมถึงการลงโทษตามกฎข้อบังคับของกฎหมาย ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถสร้างปฏิกิริยาเชิงลบจากสาธารณะได้

การตอบสนองที่ไม่คาดคิดหมายรวมถึงปฏิกิริยาของสังคมในแง่ลบ (รวมถึงผลกระทบด้านสภาพคล่องขององค์กร) ที่มีต่อประกาศ หรือกิจกรรมของธนาคาร รวมถึงกิจกรรมสาธารณะที่ออกแบบมาเพื่อส่งผลต่อการตัดสินใจของธนาคาร เหตุการณ์ความเสี่ยง และการตอบสนองที่ไม่คาดคิดเหล่านั้นส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของธนาคาร หรือทำให้เกิดความไม่มั่นใจในผลิตภัณฑ์ หรือบริการของธนาคาร ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อรายได้ และ / หรือ เงินทุนของธนาคารทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต

ชื่อเสียงเป็นหนึ่งในปัจจัยผลกระทบที่อธิบายไว้ในแนวปฏิบัติของการประเมินความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน ซึ่งให้แนวทางแก่ธนาคารในการประเมินผลกระทบด้านชื่อเสียงที่มีต่อภาพลักษณ์ของธนาคาร โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงิน ทั้งนี้ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นประเด็นสำคัญที่มีการพิจารณาในกิจกรรมการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (RCSA) โดยมีการระบุความเสี่ยง และแผนงานเพื่อลดระดับความเสี่ยง ซึ่งจัดทำในรูปแบบของรายงานกรอบการควบคุมความเสี่ยง

ทุกสิ้นปี CORM มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่พบระหว่างปีจากระบบ GRC และนำเสนอผลการประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในภาพรวมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มิใช่ด้านการเงินระดับธนาคาร (BNFRC) เพื่อรับทราบในไตรมาสที่ 1 ของปีถัดไป

3.2.6 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ธนาคารตระหนักดีถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ที่อาจจะไม่เหมาะสมและ/หรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะ **"เป็นธนาคารที่ลูกค้าเลือกใช้และซื่นชอบจนต้องบอกต่อ"** โดยการดำเนินกลยุทธ์การใช้เงินฝากเป็นตัวนำ (Deposit-Led Strategy) และการมุ่งเป็นธนาคารเพื่อธุรกรรมทางการเงินที่เป็นเลิศ (Transactional Banking Excellence) เพื่อสร้างฐานที่มั่นคงสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืน ธนาคารได้จัดทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี ซึ่งกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำตลาดด้านเงินฝาก ธนาคารจะมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์นี้ให้ทันสมัยตามสิ่งแวดล้อมและตลาดในแต่ละปี นอกจากนี้ การรวมกิจการกับธนาคารธนชาตและการรับรู้ประโยชน์ที่เกื้อหนุนกันจากการรวมกิจการจะเป็นการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สำคัญของธนาคารฯ ต่อจากนี้ไป

เพื่อที่จะบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ธนาคารได้ปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและการควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารและหน่วยงานทางธุรกิจต่างๆ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมกับการเสนอแนวทางแก้ไขหากไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้เริ่มพัฒนารายงานความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Dashboard) เพื่อรายงานให้ผู้บริหารทราบและตระหนักถึงสถานะความเสี่ยงตลอดจนการจัดทำการประเมินผลตนเอง (Control Self-Assessment) ในความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นรายปี

โดยรวมแล้วธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดองค์กรและอัตรากำลัง การดำเนินโครงการต่างๆ ตลอดจนกระบวนการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์หลักของธนาคาร และมีการทบทวนปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ ทีเอ็มบีเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกที่ออกพันธบัตรสีเขียว (Green bond) ที่เป็นความร่วมมือกับบรรษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (International Finance Corporate: IFC) ในการสนับสนุนเงินทุนแก่ธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ธุรกิจพลังงานหมุนเวียน ซึ่งสอดคล้องกับแผนการขยายพอร์ตการกู้ยืมสีเขียว (Green lending) ของธนาคาร

3.2.7 ปัจจัยความเสี่ยงอื่น ๆ

1. ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ

ปี 2563 เศรษฐกิจไทยเผชิญวิกฤตการระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจหดตัวร้อยละ 6.1 ต่ำสุดนับตั้งแต่เกิดวิกฤตการเงินเอเชียปี 2541 กิจกรรมทางเศรษฐกิจได้รับผลกระทบในแทบทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยว และภาคการส่งออก

อย่างไรก็ดี ในช่วงครึ่งปีหลังกิจกรรมทางเศรษฐกิจปรับดีขึ้นจากการผ่อนคลายมาตรการล็อกดาวน์และได้อานิสงส์จากมาตรการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ ช่วยประคองเศรษฐกิจไม่ให้ทรุดตัวลงมาก แต่ในช่วงปลายปี 2563 กลับต้องมาเผชิญกับการระบาดของCOVID ระลอกใหม่ ทำให้เส้นทางการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในปี 2564 เผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายอย่างต่อเนื่อง โดยมาตรการควบคุมการระบาดแม้มีความเข้มข้นน้อยกว่าการระบาดในรอบแรก แต่ก็ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจชะลอลงในไตรมาสแรก ก่อนที่มีแนวโน้มทยอยปรับดีขึ้นภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์การระบาดคลี่คลายและความคืบหน้าการได้รับวัคซีนของประเทศต่างๆ ซึ่งในส่วนของไทยตั้งเป้าครอบคลุมประชากรร้อยละ 50 ภายในปี 2564 ทั้งนี้ ในภาพรวมทั้งปี 2564 TMB Analytics คาดเศรษฐกิจไทยจะพลิกกลับมาขยายตัวที่ร้อยละ 2.4 โดยองค์ประกอบด้านต่างๆสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้มากขึ้นแม้จะยังไม่กลับสู่ระดับก่อนเกิดการระบาดก็ตาม ในส่วนของกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศ การบริโภคภาคเอกชนได้รับปัจจัยบวกต่อเนื่องจากมาตรการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ ส่งผลให้การบริโภคภาคเอกชนฟื้นตัวเป็นบวก แต่ยังไม่เป็นในอัตราเร่งเนื่องจากยังคงได้รับแรงกดดันจากกำลังซื้อที่อ่อนแอลงและตลาดแรงงานที่ยังคงเปราะบาง สำหรับการลงทุนภาครัฐยังคงเดินหน้าต่อเนื่อง นำโดยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่ EEC ที่ส่วนใหญ่มีแผนเริ่มเข้าสู่การก่อสร้างในปีนี้ ซึ่งมีส่วนหนุนการลงทุนภาคเอกชนให้มีทิศทางดีขึ้น สำหรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้านต่างประเทศ ภาคการส่งออกสินค้ามีแนวโน้มพลิกขยายตัวที่ร้อยละ 3.4 สอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าที่ยังไม่ฟื้นตัวชัดเจนและแนวโน้มค่าเงินบาทที่แข็งค่า ในขณะที่ภาคการท่องเที่ยวยังคงเผชิญกับความท้าทายของการกลับมาของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ยังคงขึ้นกับนโยบายการเปิดประเทศของไทยและประเทศต้นทาง ทำให้คาดว่าในปี 2564 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเพียง 3.5 ล้านคน ส่งผลให้การจ้างงานและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคท่องเที่ยวมีแนวโน้มอยู่ในภาวะซบเซาต่อเนื่อง

ด้านตลาดการเงิน คาดอัตราดอกเบี้ยนโยบายจะยังทรงตัวที่ร้อยละ 0.5 ตลอดปี 2564 สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจที่อยู่ในช่วงฟื้นตัวและยังคงมีความไม่แน่นอนสูง รวมทั้งคุณภาพหนี้ที่มีแนวโน้มลดลง สำหรับทิศทางค่าเงินบาทมีแนวโน้มแข็งค่าอันเป็นผลมาจากแรงกดดันการอ่อนค่าของสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ กระแสเงินทุนไหลเข้าจากต่างประเทศ และปัจจัยโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศจากการเกินดุลบัญชีเดินสะพัดต่อเนื่องและมีสัดส่วนการลงทุนในประเทศต่ำ โดยประเมินว่าอัตราแลกเปลี่ยนจะเคลื่อนไหวในช่วง 29.5-30.5 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ

อย่างไรก็ดี ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงกดดันการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในปี 2564 ที่สำคัญได้แก่1) การกระจายวัคซีนของประเทศต่างๆอาจไม่เป็นไปตามความคาดหมาย ซึ่งอาจทำให้การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวล่าช้ากว่าคาด 2)ปัญหาการว่างงานและหนี้ภาคครัวเรือนที่พุ่งสูงขึ้นซึ่งจะกระทบต่อกำลังซื้อและความสามารถในการชำระหนี้ของภาคครัวเรือน ตลอดจนการฟื้นตัวของภาคธุรกิจโดยเฉพาะ SMEs ภายหลังสิ้นสุดมาตรการความช่วยเหลือ 3)ความผันผวนของตลาดการเงินโลกอันจะส่งผลต่อเงินทุนเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศและความเคลื่อนไหวของค่าเงินบาท 4)นโยบายการค้าระหว่างสหรัฐฯกับจีนภายใต้ผู้นำคนใหม่ของสหรัฐฯซึ่งอาจกระทบต่อภาคส่งออกของไทย และ5)ปัญหาเสถียรภาพการเมืองในประเทศอาจกระทบต่อความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจและการลงทุนจากต่างประเทศ

อย่างไรก็ดี ธนาคารตระหนักดีถึงความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้น และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว โดยมีศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจของธนาคาร (TMB Analytics) คอยติดตามและประเมินสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและเครื่องชี้วัดต่างๆ พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่ตลอด เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีความพร้อมในการดำเนินงานและสามารถรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นได้ ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ บทวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจการเงินและแนวโน้มธุรกิจอุตสาหกรรมให้กับลูกค้าของธนาคารทั้งธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และลูกค้ารายย่อย

2. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ

ในการดำเนินธุรกิจ ธนาคารต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบข้อบังคับ อาทิ พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน ประกาศและหนังสือเวียนของธนาคารแห่งประเทศไทย กฎหมายและกฎเกณฑ์ของธุรกิจหลักทรัพย์ซึ่งกำหนดตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ประกาศและหนังสือเวียนที่ออกโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน พระราชบัญญัติประกันชีวิต พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย ประกาศและหนังสือเวียนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง และกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังมีกฎหมายของหน่วยราชการต่างประเทศซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจภายใต้อุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ด้วย

หน่วยงานกำกับการปฏิบัติงานทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ชี้แจงและให้ความเห็นในเรื่องกฎเกณฑ์ทางการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการและระเบียบปฏิบัติงานภายในของธนาคาร ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจะมีการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ เพื่อให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ในปี 2563 หน่วยงานที่กำกับดูแลสถาบันการเงินได้ออกแนวนโยบาย รวมถึงหลักเกณฑ์ต่างๆเพื่อให้สถาบันการเงินถือปฏิบัติ สรุปหลักเกณฑ์ที่สำคัญได้ดังนี้

ธนาคารแห่งประเทศไทย (“ธปท.”) ได้ออกประกาศปรับปรุงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการคิดดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้และการตัดชำระหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้อยู่ในวิสัยที่จะสามารถกลับมาจ่ายชำระหนี้ได้ ทำให้ไม่เร่งการเกิดหนี้ด้อยคุณภาพ (Non Performing Loans : NPL) โดยสินเชื่อที่มีการผ่อนชำระเป็นงวด ให้นำเงินที่ได้รับชำระหนี้ไปตัดชำระหนี้ตามยอดหนี้แต่ละงวด โดยให้ตัดค่าธรรมเนียม ดอกเบี้ย และเงินต้นของยอดหนี้ที่ลูกหนี้ค้างชำระนานที่สุดก่อน แล้วจึงค่อยตัดชำระยอดหนี้ที่ค้างชำระนานรองลงมาตามลำดับ (ตัดชำระหนี้แบบแนวนอน) โดยกำหนดให้มีผลบังคับใช้ในปีหน้าตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2564 เป็นต้นไป นอกจากนี้ได้ปรับปรุงประกาศเรื่อง การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของผู้ให้บริการให้ชัดเจนขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ให้มีการรายงานเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการและเรื่องร้องเรียนต่อผู้บริหารในตำแหน่งสูงสุด ปรับแนวทางการขอความยินยอมจากลูกค้ากรณีเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการใช้ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดภาระหรือความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยลูกค้าที่ประสงค์จะรับการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความยินยอมแก่ผู้ให้บริการ จากเดิมที่จะถือว่าลูกค้ายอมรับการเปลี่ยนแปลงหากผู้ให้บริการไม่ได้รับการปฏิเสธจากลูกค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อลดปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมทั้งกำหนดให้ผู้ให้บริการต้องเปิดเผยข้อมูลการถูกเปรียบเทียบปรับหรือถูกกล่าวโทษกรณีกรรมการ หรือผู้จัดการ หรือผู้มีอำนาจในการจัดการของผู้ให้บริการปฏิบัติงานที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ทางการกำหนด

นอกจากนี้ ในด้านนโยบายกำกับการแลกเปลี่ยนเงิน ธปท.ได้ปรับปรุงผ่อนคลายหลักเกณฑ์การควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินเพื่อให้มีการบริหารจัดการเงินตราต่างประเทศได้สะดวกมากขึ้น โดยอนุญาตให้ผู้ส่งออกที่มีรายได้ต่ำกว่า 1,000,000 ดอลลาร์ สรอ. สามารถฝากเงินไว้ในต่างประเทศโดยไม่จำกัดระยะเวลา รวมถึงได้เปิดเสรีให้นักลงทุนรายย่อยสามารถออกไปลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศได้เองในวงเงิน 5,000 ดอลลาร์ สรอ. และลงทุนผ่านตัวแทนในประเทศได้ไม่จำกัดจำนวน รวมทั้งปรับลดประเภทบัญชีเงินฝากเงินตราต่างประเทศ (FCD) ให้มีเพียงประเภทเดียว

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการเปิดบัญชีทำธุรกรรมตลาดทุน ให้มีแบบฟอร์มมาตรฐาน (Single Form) เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งให้มีการเพิ่มการปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการเปิดบัญชีและทำความรู้จักลูกค้า (Know Your Client: KYC)ด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ (“e-KYC”) โดยก่อนให้บริการแก่ลูกค้า ต้องรวบรวมและประเมินข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เพื่อให้ทราบว่าลูกค้าเป็นใคร รวมถึงการทำความรู้จักลูกค้าในเชิงลึก (Client Due Diligence : CDD)เพื่อให้ทราบถึงรายได้และแหล่งที่มาของรายได้ ฐานะการเงิน ความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์และวัตถุประสงค์ในการลงทุนรวมถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของลูกค้า เพื่อให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้ระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (Digital ID)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (สำนักงาน คปภ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้ผู้เอาประกันได้รับบริการอย่างเป็นธรรม ตั้งแต่การพัฒนาและออกกรมธรรม์ การคัดเลือกผู้เสนอขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย มาตรการกระบวนการเสนอขาย การให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาเลือกซื้อกรมธรรม์ การให้บริการหลังการขาย การจัดการข้อร้องเรียน การชดใช้ค่าสินไหมทดแทน โดยมีระบบงานที่ควบคุมคุณภาพการขายในทุกช่องทาง และมีการประเมินผลการขายในทุกช่องทางการขาย และมีการกำหนดให้นำเครื่องมือป้องกันความเสี่ยง (Hedging Instrument) มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) เพื่อรองรับความผันผวนของตลาดการเงินภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน อีกทั้งปรับปรุงเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนตามระดับความเสี่ยง (risk based capital : RBC) ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

3. ความเสี่ยงของผู้ถือหุ้น

ความเสี่ยงต่อผู้ถือหุ้น คือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากผลตอบแทนจากการลงทุนในหุ้นไม่เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง โดยผลตอบแทนจากการถือหุ้นประกอบด้วย ผลตอบแทนจากส่วนต่างราคาหุ้น และ/หรือผลตอบแทนจากเงินปันผล ผลตอบแทนในรูปแบบของเงินปันผลจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของธนาคาร ส่วนกำไรส่วนเกินทุนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเพียงประการเดียว คือ ราคาหุ้นของธนาคาร ซึ่งเป็นผลจากหลายปัจจัย

ทั้งนี้ในช่วงต้นปีของแต่ละปีธนาคารจะประกาศเป้าหมายทางการเงิน ซึ่งผู้ถือหุ้นอาจจะเผชิญความเสี่ยงในการที่ธนาคารอาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งการจ่ายเงินปันผลและราคาหุ้น อย่างไรก็ดี ธนาคารมุ่งหวังที่จะสร้างผลการดำเนินงานให้ดีอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบเพื่อที่จะสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคารที่อาจส่งผลต่อผลประกอบการของธนาคารและการจ่ายเงินปันผล เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ สถานการณ์ทางการเมือง กระแสการไหลเข้าออกของเงินทุนจากต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงด้านกำกับดูแลของธปท. ที่มีผลกระทบต่อระบบธนาคารพาณิชย์ รวมถึงเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเผชิญกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี 2563 ดังนั้น ผู้ถือหุ้นจำเป็นที่จะต้องศึกษาปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคารเหล่านี้ และตัดสินใจลงทุนให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ผู้ถือหุ้นสามารถรับได้

4. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

การรวมกิจการ

การรวมกิจการได้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินธุรกิจในหลายแง่มุมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยการเปลี่ยนแปลงทิศทางธุรกิจและวิธีการทำงานอาจทำให้พนักงานเกิดความไม่สบายใจและสับสน ดังนั้น ธนาคารจึงต้องทำให้มั่นใจว่ามีการเปลี่ยนผ่านอย่างราบรื่นให้มากที่สุด ในปี 2563 ธนาคารได้ทำการปรับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของทั้ง 2 ธนาคารให้มีความ

สอดคล้องกัน และกำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ อันได้แก่ I CARE เพื่อเป็นวิถีการทำงานและถือโอกาสใช้ประโยชน์จากการรวมกิจการนี้

การรวมกิจการได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้แม้ในช่วงการระบาดของโควิด-19 และคาดว่าจะรวมกิจการได้แล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2564 (มีการโอนกิจการทั้งหมด) โดยธนาคารได้กำหนดมาตรการหลักและทิศทางกลยุทธ์ในระยะกลางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของธุรกิจในช่วงหลังการโอนกิจการทั้งหมดหรือหลังโควิด-19 ไปสู่การเป็นธนาคารที่ลูกค้าเลือกใช้และชื่นชอบจนต้องบอกต่อ

ความสามารถในการปรับตัวทางด้านไซเบอร์

อาชญากรรมทางไซเบอร์ค่อยๆ พัฒนาอย่างรวดเร็ว และกลายเป็นความท้าทายในทุกๆ วันสำหรับอุตสาหกรรมการเงิน นอกจากนี้ อาญชกรทางไซเบอร์ยังได้ถือโอกาสในช่วงวิกฤตการณ์ เช่น ในช่วงการระบาดของโควิด-19 โจมตีในรูปแบบต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ดังเช่นการหลอกลวงโดยใช้อีเมล/เว็บไซต์/ข้อความเอสเอ็มเอส ซึ่งเป็นช่องทางที่ใช้มากเป็นอันดับต้นๆ ธนาคารได้ดำเนินการตามแนวป้องกัน 3 ระดับ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการควบคุมดูแลมีศักยภาพ และมีการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างเข้มงวด ธนาคารได้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางด้านไอทีในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างระบบที่มีความน่าเชื่อถือและมีการควบคุมทางเทคนิคที่จะช่วยให้ธนาคารสามารถป้องกัน ตรวจจับ และตอบสนองต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้ นอกจากนี้ ธนาคารยังได้แบ่งปันข้อมูลและร่วมมือกับชุมชนข่าวกรองเกี่ยวกับภัยคุกคามทางไซเบอร์เพื่อต่อสู้กับการโจมตีดังกล่าว อีกทั้งยังได้พัฒนากรอบในการทำงานที่บ้านและสื่อสารกับพนักงานและลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์ในช่วงของการระบาดนี้อีกด้วย

นวัตกรรมทางเทคโนโลยี

นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ในการเติบโตให้กับสถาบันการเงินเป็นอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกันธนาคารอาจได้รับผลกระทบจากการขาดการเตรียมการเพื่อรับมือกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ ผู้เล่นใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็น สตาร์ทอัพ ฟินเทค ธนาคารดิจิทัล (neobanks) และประกันรูปแบบใหม่ (neoinsurers) ต่างส่งผลให้เกิดสภาพการแข่งขันใหม่ที่เสริมสร้างให้เกิดความร่วมมือแบบใหม่และส่งเสริมการต่อยอดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แม้จะมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่กรอบและแนวทางทางด้านกฎหมายยังเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางจริยธรรมและยืนยันประสิทธิภาพของโมเดลธุรกิจใหม่ๆ นี้

ธนาคารได้ขับเคลื่อนไปสู่แนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง โดยมีโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาด้านดิจิทัลแบรนด์ (Digital Branding) การทำงานแบบอไจล์ (Agile) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานไอที (IT Infrastructure) การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ (Data Analytics) และการสร้างพันธมิตรธุรกิจทางดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ ทีเอ็มบีได้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสที่เกิดจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เช่น การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) ซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถเพิ่มคุณค่าโซลูชั่นที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าและช่วยให้สามารถระบุลูกค้าที่มีความเสี่ยงได้

เสถียรภาพทางการเงิน

เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Black-swan events) อย่างการระบาดของโควิด-19 สร้างผลกระทบมหาศาลต่อธุรกิจทุกประเภททั่วทั้งโลก ทั้งนี้ เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าว ความสามารถในการปรับตัวทางการเงินเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้โดยไม่เกิดการหยุดชะงักภายใต้สภาพเศรษฐกิจที่มีความตึงเครียด ทั้งนี้ ตั้งแต่วิกฤตการณ์ทางการเงินในปี 2551 ธนาคารได้รักษาสภาพคล่องและเงินทุนเพื่อให้มีการดำเนินธุรกิจได้เป็นปกติซึ่งช่วยให้สามารถซึมซับความผันผวนและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดในระยะสั้น ในระยะต่อไป ธนาคารจะต้องเตรียมการและตรวจสอบความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเช่นนี้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถรักษาสภาพการไหลเวียนของเงินควบคู่ไปกับความสามารถในการปรับตัวทางการเงิน ใน

ขณะเดียวกัน ธนาคารจะให้ความช่วยเหลือลูกค้าที่ประสบปัญหาควบคู่ไปกับการจัดการสภาวะด้านศีลธรรมและการบริหารคุณภาพสินทรัพย์ของธนาคาร

4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

4.1 ทรัพย์สินถาวรและสินทรัพย์สิทธิการใช้ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของธนาคาร ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และสินทรัพย์สิทธิการใช้

มูลค่าสินทรัพย์ตามบัญชีของธนาคารและบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561-2563 เป็นดังนี้

(หน่วย: ล้านบาท)

รายการ	ณ วันที่ 31 ธันวาคม		
	2563	2562	2561
1. ที่ดิน	12,315	13,763	6,137
2. อาคาร	12,855	13,736	8,880
3. สินทรัพย์สิทธิการใช้-อาคาร	1,808	-	-
4. ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	1,169	1,373	1,362
5. อุปกรณ์	7,185	7,963	6,585
6. สินทรัพย์สิทธิการใช้-อุปกรณ์	1,816	-	-
รวม	**37,148**	**36,835**	**22,964**
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	12,957	13,029	10,823
ค่าเผื่อการด้อยค่า	152	164	265
ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ และสินทรัพย์สิทธิการใช้สุทธิ	**24,039**	**23,642**	**11,876**

4.2 สิทธิการเช่า

1. สัญญาเช่าระยะยาว

ธนาคารเช่าพื้นที่ อาคาร ตึกแถว จากหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เพื่อใช้เป็นที่ทำการของสำนักงานเขต สาขา และติดตั้งเครื่องฝากถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) รวม 1,622 แห่ง โดยมีอายุตามสัญญาเช่า 1-30 ปี มีภาระค่าเช่าที่ต้องจ่ายตามสัญญาเช่าปีละประมาณ 772 ล้านบาท

2. สิทธิตามสัญญาเช่า

สิทธิตามสัญญาเช่าเป็นกรรมสิทธิ์ของธนาคารตามอายุสัญญาเช่า รวม 4 แห่ง ได้แก่ ธาตุทอง, ถนนหลวง-วรจักร, แม่สาย และตลาดคลองธรรม-ราชบุรี จำนวนเงินประมาณ 67.5 ล้านบาท ระยะเวลาการเช่า 10-30 ปี เป็นที่ทำการของสาขา

รายละเอียดสัญญาเช่าระยะยาว ที่ดิน และอาคารสำนักงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารได้ทำการเช่าที่ดินและอาคารรวมทั้งสิ้น 1,622 แห่ง เพื่อเป็นสถานที่ทำการสาขา ที่จอดรถ และเพื่อติดตั้งเครื่องฝากถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) โดยแบ่งเป็นสถานที่เช่าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 597 แห่ง ต่างจังหวัด 1,025 แห่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

คู่สัญญา	สถานที่ตั้ง		อายุสัญญา
	กรุงเทพและเขต	ต่างจังหวัด	
1. **ที่ดิน** (ATM)			
2.1 บุคคลภายนอก	543	895	1-3 ปี
2.2 บุคคลที่มีผลประโยชน์ร่วม			
- สนง.ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	-	-	1-3 ปี
- กรมธนารักษ์	43	69	1-3 ปี
- หน่วยงานราชการ/รัฐวิสาหกิจ	18	23	1-3 ปี
รวม (1)	491	942	1,433
2. **อาคาร (สาขา/สลป.)**			
2.1 บุคคลภายนอก	107	82	1-30 ปี
2.2 บุคคลที่มีผลประโยชน์ร่วม			
- สนง.ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	2	2	1-3 ปี
- มหาวิทยาลัย	3	-	1-5 ปี
- กรมธนารักษ์	12	9	1-24 ปี
- หน่วยงานราชการ/รัฐวิสาหกิจ	3	4	1-30 ปี
รวม (2)	106	83	189
รวมทั้งสิ้น (1)+(2)	597	1,025	1,622

4.3 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารได้มีการจดทะเบียนเครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้า กับกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ โดยการจดทะเบียนเครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้าดังกล่าวนี้ มีอายุ 10 ปี นับแต่วันที่จดทะเบียน และอาจต่ออายุได้ทุกๆ 10 ปี โดยรายละเอียดของเครื่องหมายบริการ และเครื่องหมายการค้าที่สำคัญ มีดังนี้

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
	เครื่องหมายบริการ	ธนาคารพาณิชย์	4 พฤศจิกายน 2548	21 กรกฎาคม 2558	3 พฤศจิกายน 2568
	เครื่องหมายการค้า	บัตรที่มีแถบแม่เหล็ก	4 พฤศจิกายน 2548	26 สิงหาคม 2558	3 พฤศจิกายน 2568
TMB	เครื่องหมายบริการ	ธนาคารพาณิชย์	19 ตุลาคม 2548	26 สิงหาคม 2558	18 ตุลาคม 2568
TMB	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	บัตรที่มีแถบแม่เหล็ก	15 มกราคม 2550	8 ธันวาคม 2559	14 มกราคม 2570
รูปรอยประดิษฐ์	เครื่องหมายบริการ	การให้บริการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเว็บไซต์, อินเตอร์เน็ต, โทรศัพท์เคลื่อนที่, ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	2 กันยายน 2553	ยื่นต่ออายุเมื่อ 21/8/63	1 กันยายน 2563
	เครื่องหมายบริการ	การให้บริการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเว็บไซต์,	2 กันยายน 2553	ยื่นต่ออายุเมื่อ 21/8/63	1 กันยายน 2563

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
		อินเตอร์เน็ต, โทรศัพท์เคลื่อนที่, ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์			
IT'S NOT A BANK.IT'S ME	เครื่องหมายบริการ	การให้บริการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเว็บไซต์, อินเตอร์เน็ต, โทรศัพท์เคลื่อนที่, ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	2 กันยายน 2553	ยื่นต่ออายุเมื่อ 21/8/63	1 กันยายน 2563
ME BY TMB	เครื่องหมายบริการ	การให้บริการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านเว็บไซต์, อินเตอร์เน็ต, โทรศัพท์เคลื่อนที่, ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์	13กันยายน 2553	ยื่นต่ออายุเมื่อ 21/8/63	12 กันยายน 2563
TMB TOUCH	เครื่องหมายการค้า	ร่ม, กระเป๋าใส่ขอทำด้วยผ้า, กระเป๋าเดินทาง, กระเป๋าเก็บเอกสาร, กระเป๋าสำหรับใส่เครื่องสำอางค์และเครื่องใช้เบ็ดเตล็ด, เป้ทำด้วยผ้าร่ม, กล่องใส่นามบัตรทำด้วยหนัง, ถุงใส่ของทำด้วยผ้า	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
TMB TOUCH	เครื่องหมายการค้า	เต้นท์	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
TMB TOUCH	เครื่องหมายการค้า	เสื้อยืด, เสื้อ (ยกเว้นเสื้อชั้นในและเสื้อกีฬา), หมวก, เสื้อเชิ้ต	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
TMB TOUCH	เครื่องหมายการค้า	กล่องเสียงดนตรี, หีบเพลง	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า	น้ำดื่ม	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
TMB	เครื่องหมายการค้า	ร่ม, กระเป๋าใส่ของทำด้วยผ้า, กระเป๋าเดินทาง, กระเป๋าเก็บเอกสาร , กระเป๋าเป้สำหรับใส่เครื่องสำอางค์ และเครื่องใช้เบ็ดเตล็ด, เป้ทำด้วยผ้าร่ม, กล่องใส่นามบัตรด้วยหนัง, ถุงใส่ของทำด้วยผ้า	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า	เต้นท์	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า	กาต้มน้ำไฟฟ้า, ไฟฉาย	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า	กล่องเสียงดนตรี, หีบเพลง	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	ถุงกอล์ฟ, ลูกกอล์ฟ, ตุ๊กตา	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	เครื่องคิดเลข, เครื่องเก็บบันทึกข้อมูลภายในเครื่องคอมพิวเตอร์(ฮาร์ดดิสก์), เครื่องคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูลแบบเชื่อมต่อยูเอสบี ,กระเป๋าใส่เครื่องคอมพิวเตอร์, เครื่องวิทยุ, แท่นชาร์จโทรศัพท์มือถือ, ที่ใส่โทรศัพท์เคลื่อนที่, แผ่นรองเมาส์คอมพิวเตอร์, ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ประยุกต์, ภาพวีดีโอและข้อมูลที่ดาวน์โหลดได้, แผ่นดิสก์บันทึกวีดีโอ	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	เสื้อ (ยกเว้นเสื้อชั้นในและเสื้อกีฬา), หมวก	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
TMB	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	บริการโฆษณาทางโทรทัศน์, บริการโฆษณาทางวิทยุ, บริการโฆษณาทางหนังสือพิมพ์, บริการโฆษณาทางออนไลน์, บริการโฆษณาผ่านสื่อนอกบ้าน	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567
TMB	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	การให้บริการด้านการเงิน, การรับประกันวินาศภัย, การให้บริการด้านสินเชื่อ, การให้ บริการกู้ยืมเงิน, การให้ บริการบัตรเครดิต, การให้บริการบัตรเดบิต, บริการค้ำประกัน, บริการโอนเงินทางเครื่องอิเล็กทรอนิกส์, การรับฝากของโดยตู้นิรภัย, บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา , บริการออกเช็คเดินทาง, การให้บริการธนาคารผ่านทางอินเตอร์เน็ต, การให้บริการธนาคารผ่านทางโทรศัพท์และโทรศัพท์เคลื่อนที่, บริการนายหน้าประกันชีวิต, บริการนายหน้าประภัย, บริการรับประกันชีวิต, บริการรับประกันภัยทางทะเล, บริการรับประกันอัคคีภัย, บริการรับประกันอุบัติเหตุ, จัดหาเงินกู้เป็นงวด, บริการด้านกองทุนรวม, บริการสินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อ, บริการสินเชื่อ	5 กันยายน 2557		4 กันยายน 2567

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
		เพื่อการลีสซิ่ง, บริการรับฝากออมทรัพย์, วิเคราะห์ด้านการเงินการคลัง, หักบัญชี, ให้กู้เงินโดยมีหลักประกัน, ให้คำปรึกษาด้านการเงินการคลัง			
	เครื่องหมายการค้า	น้ำดื่ม	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	กาต้มน้ำไฟฟ้า ,ไฟฉาย	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	ถุงกอล์ฟ ลูกกอล์ฟ ตุ๊กตา	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	บัตรเครดิต, บัตรเดบิต ชนิดเข้ารหัสแม่เหล็ก, เครื่องคิดเลข,เครื่องเก็บบันทึกข้อมูลภายในเครื่องคอมพิวเตอร์(ฮาร์ดดิสก์), อุปกรณ์เก็บข้อมูลขนาดพกพาแบบเชื่อมต่อยูเอสบี ,กระเป๋าใส่เครื่องคอมพิวเตอร์,เครื่องวิทยุ, แท่นวางโทรศัพท์, ที่ใส่โทรศัพท์เคลื่อนที่,แผ่นรองเม้าคอมพิวเตอร์, ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ประยุกต์,ภาพวีดีโอ, แผ่นดิสก์บันทึกวีดีโอ	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
	เครื่องหมายบริการ	บริการโฆษณาทางโทรทัศน์, บริการโฆษณาทางวิทยุ, บริการโฆษณาทางหนังสือพิมพ์, บริการโฆษณาทางออนไลน์, บริการโฆษณาผ่านสื่อนอกบ้าน	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
	เครื่องหมายบริการ	การให้บริการด้านการเงิน, การให้บริการด้านการธนาคาร, การรับประกันวินาศภัย, การให้บริการด้านสินเชื่อ, การให้บริการกู้ยืมเงิน, การให้บริการบัตรเครดิต, การให้บริการบัตรเดบิต, บริการค้ำประกัน, บริการโอนเงินทางเครื่องอิเล็กทรอนิกส์, การรับฝากของโดยตู้นิรภัย, บริการแลกเปลี่ยนเงินตรา, บริการออกเช็คเดินทาง, การให้บริการธนาคารผ่านทางอินเตอร์เน็ต, การให้บริการธนาคารผ่านทางโทรศัพท์และโทรศัพท์เคลื่อนที่, บริการนายหน้าประกันชีวิต, บริการนายหน้าประภัย, บริการรับประกันชีวิต, บริการรับประกันภัยทางทะเล, บริการรับประกันอัคคีภัย, บริการรับประกันอุบัติเหตุ, จัดหาเงินกู้เป็นงวด, บริการด้านกองทุนรวม, บริการสินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อ, บริการสินเชื่อเพื่อการลีสซิ่ง, บริการรับฝากออมทรัพย์, วิเคราะห์ด้านการเงินการคลัง, หักบัญชี, ให้กู้เงินโดยมีหลักประกัน, ให้คำปรึกษา	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
		ด้านการเงินการคลัง			
TMB Make THE Difference	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	ธนาคารพาณิชย์	2 กันยายน 2553	ยื่นต่ออายุเมื่อ 21/8/63	1 กันยายน 2563
TMB TOUCH	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	นาฬิกา, กล่องใส่เครื่องประดับ, พวงกุญแจที่ระลึก	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
TMB TOUCH	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	สมุดโน๊ต, ไดอารี่,ดินสอ, ปากกา,กระดาษฉีก, แฟ้มเก็บเอกสาร, กระดาษจดหมาย, กระดาษหัวจดหมาย, กระดาษวาดเขียน, กระดาษเขียนหนังสือ, ซองจดหมาย, กระดาษจดบันทึก, แฟ้มใช้ในสำนักงาน, กระดาษใช้บันทึกข้อความชนิดที่มีกาวในตัว, บทความ, สิ่งตีพิมพ์เพื่อโฆษณา, โปสเตอร์โฆษณา, แผ่นข้อความโฆษณา, ป้ายโฆษณาทำด้วยกระดาษ	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567
TMB TOUCH	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	กรอบรูป, ที่แขวนร่ม, หมอน,เบาะนั่งมีลักษณะคล้ายถุงที่ภายในบรรจุด้วยเม็ดโฟม,แผ่นป้ายโฆษณาทำด้วยพลาสติก, แผ่นป้ายโฆษณาทำด้วยไม้, วัสดุพองลมที่ใช้ในการโฆษณา	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567

รูปแบบเครื่องหมาย	ประเภทเครื่องหมาย	รายการสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน	ต่ออายุเมื่อ	วันสิ้นอายุ
	เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ	แก้วน้ำ, ชุดถ้วยกาแฟ, ที่รองแก้ว, ภาชนะใส่เครื่องดื่มใช้ในครัวเรือน, ภาชนะใส่อาหารใช้ในครัวเรือนที่ไม่ได้ทำจากโลหะมีค่า, ที่รองแก้วทำด้วยพลาสติก	5 มิถุนายน 2557		4 มิถุนายน 2567

4.4 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

4.4.1 นโยบายลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ธนาคารมีนโยบายในการเข้าร่วมลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่ดำเนินธุรกิจด้านการเงินและธุรกิจที่สนับสนุนธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้การบริการทางการเงินของธนาคาร เป็นไปอย่างครบวงจร และสามารถเอื้อประโยชน์สนับสนุนการดำเนินธุรกิจซึ่งกันและกันได้อย่างเหมาะสม โดยธุรกิจที่ธนาคารลงทุนจะต้องเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มที่ดี มีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ ในการร่วมลงทุน ธนาคารมุ่งหวังที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานของบริษัทที่ธนาคารจะเข้าลงทุน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของธนาคารโดยขนาดของเงินลงทุนจะมีจำนวนไม่เกินวงเงินหรือสัดส่วนตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาต

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารมีสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทั้งหมดต่อสินทรัพย์รวม ตามที่ปรากฏในงบการเงินเฉพาะของธนาคาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

รายการ (งบเฉพาะธนาคาร)	มูลค่าเงินลงทุนสุทธิ (ล้านบาท)	สัดส่วนเงินลงทุนต่อสินทรัพย์รวม (ร้อยละ)
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	167,930	9.29%
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	197	0.01%
รวมเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม	168,152	9.30%
สินทรัพย์รวม	1,808,332	100.0

4.4.2 นโยบายการบริหารงานในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของธนาคาร

การกำหนดแนวนโยบายในการกำกับแบบรวมกลุ่มของธนาคาร เป็นการกำหนดโดยยึดหลักการปฏิบัติตามแนวทางหลักเกณฑ์การการกับแบบรวมกลุ่มที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดทำขึ้น เพื่อกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ภายใต้การกำกับดูแลดำเนินการ โดยขอบเขตการกำกับดูแลของธนาคารจะแบ่งการกำกับดูแลออกเป็นด้านต่างๆ เพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มฯ โดยมีรายละเอียดขอบเขตนโยบายการกำกับดูแลในด้านต่างๆ โดยแบ่งออกเป็นนโยบายหลัก 1 ด้าน และนโยบายสนับสนุน 7 ด้าน สรุปได้ดังนี้

นโยบายหลัก

1. โครงสร้างการบริหารจัดการและควบคุม (Governance Structure)

เป็นการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการและควบคุมการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มฯ ในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการแต่งตั้งกรรมการผู้แทน เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบริษัทในกลุ่มฯ รวมถึงการจัดองค์กรภายในของธนาคารเพื่อรับผิดชอบดูแลบริษัทในกลุ่มฯ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ เฉพาะในส่วนของหลักเกณฑ์การแต่งตั้งกรรมการผู้แทน ธนาคารได้มีการกำหนดแนวทางในการแต่งตั้งไว้โดยครอบคลุมถึงเงินลงทุนในกลุ่มธุรกิจทางการเงินอื่นๆ และเงินลงทุนทั่วไปทั้งหมดของธนาคารด้วย

นโยบายสนับสนุน

1. นโยบายบัญชีและการรายงานทางการเงิน (Accounting Policy)

เป็นการกำหนดนโยบายด้านการบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อให้ธนาคารสามารถรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทางบการเงินรวมสาหรับบริษัทในกลุ่มฯ ได้อย่างถูกต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด รวมถึงการนำข้อมูลทางการเงินและบัญชีดังกล่าวมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทในกลุ่มฯ ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน

2. นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) **และนโยบายการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และนโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน** (Policy on Confidential & Insider Information and Conflicts of Interest)

2.1 นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy)

เป็นการกำหนดนโยบายให้บริษัทในกลุ่มฯ ต้องดำเนินการในด้านต่างๆ ภายใต้จริยธรรมทางธุรกิจและการมีจรรยาบรรณที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยมีหลักการและแนวปฏิบัติสอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ข้อพึงปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร

2.2 นโยบายการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และนโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน (Policy on Confidential & Insider Information and Conflicts of Interest) เป็นการกำหนดนโยบายเพื่อให้บริษัทในกลุ่มฯ ปฏิบัติตามนโยบายการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในของบริษัทในกลุ่มฯ

3. นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชั่น (Anti-Corruption Policy)

เป็นการกำหนดนโยบายเพื่อให้บริษัทในกลุ่มฯปฏิบัติตามนโยบายการต่อต้านคอร์รัปชั่น และนโยบายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวของธนาคาร รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นของธนาคารและบริษัทในกลุ่มฯในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น การให้-รับสินบนหรืออามิสสินจ้าง ทั้งจากเจ้าหน้าที่/หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

4. นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

เป็นการกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในกลุ่มฯ โดยครอบคลุมความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มฯ และส่งผลต่อความมั่นคงของบริษัทในกลุ่มฯ ประกอบด้วย

4.1 การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk Management)

4.2 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk Management)

4.3 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management)

4.4 การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk Management)

5. **นโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์** (Compliance Policy)

เป็นการกำหนดนโยบายให้บริษัทในกลุ่มฯ ถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินการของบริษัทในกลุ่มฯ เป็นไปตามนโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของธนาคารและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของทางการในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของทางการ การปฏิบัติตามนโยบาย ประกาศ และหนังสือเวียนของธนาคารแห่งประเทศไทย การรู้จักตัวตนของลูกค้าและการปฏิบัติตามนโยบายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน

6. **นโยบายด้านภาพลักษณ์องค์กร** (Corporate Communication Policy)

เป็นการกำหนดนโยบายเพื่อให้บริษัทในกลุ่มฯ ถือเป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และส่งเสริมภาพลักษณ์ของธนาคารซึ่งเป็นสถาบันการเงิน ทั้งในด้านของการใช้ชื่อ เครื่องหมายการค้า และการเปิดเผยสารสนเทศของบริษัทในกลุ่มฯ

7. **นโยบายด้านการตรวจสอบ** (Audit Policy)

เป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของตรวจสอบ และสอบทานสินเชื่อ และบทบาทการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ อันสัมพันธ์ร่วมกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการ และผู้สอบบัญชีภายนอกของธนาคารในการตรวจสอบ ควบคุม และกำกับดูแลบริษัทในกลุ่มฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคาร รวมทั้งบริษัทในกลุ่มฯ มีวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และบรรษัทภิบาลที่ดี

5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งยังไม่สิ้นสุดและอาจกระทบด้านลบต่อทรัพย์สินที่มีจำนวนทุนทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนผู้ถือหุ้นสุทธิของธนาคาร

6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

6.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	:	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ชื่อภาษาอังกฤษ “TMB BANK PUBLIC COMPANY LIMITED” ชื่อย่อ “TMB”
ลักษณะการประกอบธุรกิจ	:	ธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ทุกประเภทตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน และประกอบกิจการประเภทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการเงิน ตามที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107537000017
โทรศัพท์	:	0-2299-1111
TMB Phone Banking	:	1558
Website	:	http://www.tmbbank.com
ทุนจดทะเบียน	:	100,912,374,754.35 บาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563)
ทุนเรียกชำระแล้ว	:	91,588,946,036.00 บาท
หุ้นสามัญ	:	96,409,416,880 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.95 บาท

6.2 รายละเอียดนิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป

การลงทุนของธนาคารทหารไทยในบริษัทอื่น ณ 31 ธันวาคม 2563 โดยถือหุ้นไว้ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วของบริษัท ดังต่อไปนี้

	ชื่อบริษัท	ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้ว	การถือหุ้นของธนาคารทหารไทย		
						จำนวนหุ้นที่ถือ	อัตราการถือหุ้น %	จำนวนเงิน(บาท) สุทธิจากค่าเผื่อการลดราคาหลักทรัพย์
	บริษัทที่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์และประกอบธุรกิจด้านการเงิน							
1	บริษัท บริหารสินทรัพย์พหลโยธิน จำกัด โทร. 0-2617-4068-70	กรุงเทพฯ	ธุรกิจการเงิน	หุ้นสามัญ	2,500,000	2,500,000	100.00	25,000,000.00
2	ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)	กรุงเทพฯ	ธุรกิจการเงิน	หุ้นสามัญ	6,064,862,170	6,063,411,688	99.9761	158,629,816,096.33
3	บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนทหารไทย จำกัด โทร. 0-2636-1800 ต่อ 1725 (ส่วนลูกค้าสัมพันธ์)	กรุงเทพฯ	ธรุกิจการเงิน	หุ้นสามัญ	10,000,000	3,500,000	35.00	196,942,475.58
	บริษัทอื่น ๆ							
4	บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทีเอ็มบี จำกัด โทร. 0-2299-1159, โทรสาร 0-2242-3138-9	กรุงเทพฯ	อสังหาริมทรัพย์	หุ้นสามัญ	10,000	9,993	99.93	4,169,342.92
5	บริษัท เอ็น ดี กรุ๊ป ฟีดมิลล์ จำกัด	ลำพูน	ค้าปลีก/ส่ง	หุ้นสามัญ	120,000	30,000	25.00	0.00
6	บริษัท เนชั่นแนล ไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด โทร. 0-2558-7555, โทรสาร 0-2558-7566	กรุงเทพฯ	การบริการ	หุ้นสามัญ	500,000	52,052	10.41	197,910,847.45
7	บริษัท เอ็มไทยเอสเตท จำกัด โทร. 0-2261-1144, โทรสาร 0-2261-1143	กรุงเทพฯ	อสังหาริมทรัพย์	หุ้นสามัญ	30,000,000	3,000,000	10.00	0.00
8	บริษัท ไทยเจริญผลอุตสาหกรรม จำกัด โทร. 0-5458-1202, โทรสาร 0-5458-1876	แพร่	การผลิต	หุ้นสามัญ	15,500	2,500	16.13	0.00
9	บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด โทร. 0-2231-3011, โทรสาร 0-2231-3681	กรุงเทพฯ	การบริการ	หุ้นสามัญ	1,000,000	153,000	15.30	101,291,044.41
10	บริษัท เมืองค้าส่ง จำกัด โทร. 0-2531-6860 โทรสาร 0-2532-3009	กรุงเทพฯ	การขนส่ง	หุ้นสามัญ	22,000	2,200	10.00	2,390,442.36
11	บริษัท วิงกรุ๊ป จำกัด โทร. 053-331315-6,โทรสาร 053-331314, 053-331336	เชียงใหม่	ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป	หุ้นสามัญ	9,000	2,250	25.00	0.00

การลงทุนของธนาคารธนชาตในบริษัทอื่น ณ 31 ธันวาคม 2563 โดยถือหุ้นไว้ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วของบริษัท ดังต่อไปนี้

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	จำนวนหุ้นทั้งหมดที่ออกจำหน่ายแล้ว	การถือหุ้นของธนาคารธนชาต		
				จำนวนหุ้นที่ถือ	อัตราการถือหุ้น %	จำนวนเงิน(บาท) สุทธิจากค่าเผื่อการลดราคาหลักทรัพย์
บริษัทที่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์และประกอบธุรกิจด้านการเงิน						
1.บริษัท ธนชาต โบรกเกอร์ จำกัด	ธุรกิจนายหน้าประกัน	หุ้นสามัญ	10,000,000	9,999,000	99.99	104,156,331.27
2. บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน ธนชาต จำกัด	ธุรกิจหลักทรัพย์จดการกองทุน	หุ้นสามัญ	10,000,000	4,990,000	49.90	64,026,607.70
บริษัทอื่น ๆ						
1. บริษัท เมโทรโพลิแท็น อินดัสเตรียล ลีสซิ่ง จำกัด	สัญญาเช่าทางการเงินสำหรับสินค้าอุปโภค (ยกเว้นยานยนต์และจักรยานยนต์)	หุ้นสามัญ	2,500,000	250,000	10.00	792,500.00
2. บริษัท เพื่อนพบแพทย์ จำกัด	กิจกรรมคลินิกโรคทั่วไป	หุ้นสามัญ	100,000	9,998	10.00	-

6.3 รายการที่มีผลกระทบต่อการลงทุน

ธนาคารได้รับการเปรียบเทียบปรับจากผู้กำกับดูแลทางการตามจำนวนเงิน และมาตราตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

หน่วยงานทางการ	2559-2562	2563
	ยอดเงิน (บาท)	ยอดเงิน (บาท)
ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธนาคารแห่งประเทศไทย เปรียบเทียบปรับธนาคาร ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 จำนวนทั้งสิ้น 4,903,125 บาท แบ่งเป็น • มาตรา 60 จำนวน 2,128,125 บาท • มาตรา 71 จำนวน 2,775,000 บาท	• ไม่มี
สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์	สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เปรียบเทียบปรับธนาคาร ตามมาตรา 113 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 จำนวน 5,086,000 บาท	• ไม่มี

6.4 บุคคลอ้างอิงอื่น ๆ

- **นายทะเบียนหุ้น**

  บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
  93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
  ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง
  กรุงเทพมหานคร 10400
  โทรศัพท์ 0-2009-9000

- **ผู้สอบบัญชี**

นายชาญชัย สกุลเกิดสิน	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต	เลขที่ 6827
หรือ นางสาวพรรณทิพย์ กุลสันติธำรงค์	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต	เลขที่ 4208
หรือ นางวิไล บูรณกิตติโสภณ	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต	เลขที่ 3920

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด
ชั้น 50-51 เอ็มไพร์ทาวเวอร์
1 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา
เขตสาทร กรุงเทพฯ10120
โทรศัพท์ 0-2677-2000

6.5 ข้อมูลสำคัญอื่น

6.5.1 การจัดอันดับความน่าเชื่อถือธนาคารทหารไทย โดยสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ส, มูดีส์ อินเวสท์เตอร์ และฟิช เรทติ้งส์ ณ สิ้นสุดเดือนธันวาคม 2562 และ 2563

สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	31 ธันวาคม 2562	31 ธันวาคม 2563
สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ส (เอสแอนด์พี)		
สกุลเงินต่างประเทศ		
ระยะยาว : ตราสารหนี้	BBB-	BBB
ระยะสั้น : เงินฝาก / ตราสารหนี้	A-3	A-2
Stand-Alone Credit Rating Profile (SACP)	bb+	bb+
แนวโน้ม	Positive	Negative
มูดีส์ อินเวสท์เตอร์		
สกุลเงินต่างประเทศ		
ระยะยาว : เงินฝาก	Baa2	Baa1
ระยะสั้น : เงินฝาก / ตราสารหนี้	Prime-2	Prime-2
ความแข็งแกร่งทางการเงิน	baa3	baa3
แนวโน้ม	Positive	Stable
ฟิทช์ เรทติ้งส์		
สกุลเงินต่างประเทศ		
ระยะยาว	BBB-	BBB-
ระยะสั้น	F3	F3
ภายในประเทศ		
ระยะยาว	AA-(tha)	AA-(tha)
ระยะสั้น	F1+(tha)	F1+(tha)
หุ้นกู้ด้อยสิทธิ	A+(tha)	A (tha)
ความแข็งแกร่งทางการเงิน	bbb-	bbb-
เครดิตสนับสนุน	3	2
เครดิตสนับสนุนขั้นต่ำ	BB+	BBB-
แนวโน้ม	Stable	Stable