

# ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### 1.1 ประวัติความเป็นมา

กลุ่มธุรกิจฯ เกิดขึ้นจากการร่วมกิจการระหว่างธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”) และบริษัท ทุนภัทร จำกัด (มหาชน) (“ทุนภัทร”) เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2555 เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจร่วมกันและสนับสนุนความเป็นเลิศในทุกธุรกิจหลักของธนาคารและภัทร โดยมุ่งเน้นการผสมผสานความเชี่ยวชาญในธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุนเข้าด้วยกัน โดยผลจากการร่วมกิจการ ธนาคารได้เข้าซื้อหุ้นของทุนภัทรร้อยละ 99.93 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดและออกหุ้นสามัญของธนาคารให้แก่ผู้ถือหุ้นของทุนภัทรตามอัตราส่วนการแลกเปลี่ยนหุ้น (Swap Ratio) 1 หุ้นสามัญของทุนภัทรต่อ 0.9135 หุ้นสามัญของธนาคารตามแผนการร่วมกิจการที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2555

ภายหลังการร่วมกิจการมาจนกระทั่งปัจจุบัน กลุ่มธุรกิจฯ แบ่งการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งดำเนินงานโดยธนาคาร และธุรกิจตลาดทุน ซึ่งดำเนินงานโดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้แก่ ทุนภัทร บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) (“บล.ภัทร”) บริษัทหลักทรัพย์ เคเคเทรด จำกัด (“บล.เคเคเทรด”) (เดิมชื่อบริษัทหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด หรือ บล.เกียรตินาคิน) และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด (“บลจ.ภัทร”) (เดิมชื่อบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เกียรตินาคิน จำกัด หรือ บลจ.เกียรตินาคิน)

ก่อนที่จะมาเป็นกลุ่มธุรกิจฯ ธนาคารได้รับการจัดตั้งขึ้นในรูปบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด ในปี 2514 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้นจำนวน 10 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์ และได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2531 ก่อนที่จะจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนในปี 2536 ซึ่งต่อมาได้มีการแยกธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์ออกจากกันในปี 2542

การดำเนินธุรกิจของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ได้ผ่านทั้งช่วงที่ธุรกิจการเงินมีการเติบโต และได้เผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งสำคัญของประเทศหลายครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ซึ่งส่งผลให้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ถูกระงับการดำเนินกิจการชั่วคราวพร้อมกับสถาบันการเงินอีก 57 แห่ง อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบประกอบกับการสนับสนุนจากพันธมิตรที่เข้มแข็ง อาทิ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้บริหาร และพนักงานที่ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ทำให้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลังให้กลับมาดำเนินการได้อีกครั้งในปี 2541 และเติบโตขึ้นเป็นลำดับจนกระทั่งได้รับอนุญาตให้ยกระดับจากบริษัทเงินทุนเป็นธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) และเริ่มดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม 2548 เป็นต้นมา

ทุนภัทรเป็นบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2553 มีสถานะเป็นบริษัทมหาชนจำกัดที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามแผนการปรับโครงสร้างกิจการของ บล.ภัทร เพื่อดำเนินธุรกิจการลงทุนและถือหุ้นของ บล.ภัทร

บล.ภัทร เป็นสมาชิกของตลาดหลักทรัพย์ฯ หมายเลข 6 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 กันยายน 2540 ภายใต้นโยบายแยกธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ออกจากกันของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ภัทรธนกิจ จำกัด (มหาชน) ซึ่งถูกจัดตั้งขึ้นและดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2515 ธุรกิจหลักของ บล.ภัทร ประกอบด้วยธุรกิจการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าให้แก่ลูกค้าสถาบันในประเทศและต่างประเทศซึ่งมีพันธมิตรทางธุรกิจ คือ ธนาคารแห่งอเมริกา เมอร์ริล ลินช์ (“เมอร์

ริล ลินซ์”) และลูกค้าบุคคลรายใหญ่โดยมีการประกอบธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคลในลักษณะ Asset Allocation ธุรกิจ  
วานิชธนกิจ และธุรกิจการลงทุน

ธนาคารได้ซื้อหุ้นของ บลจ.เกียรตินาคิน ในสัดส่วนร้อยละ 40 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดจากกองทุนบำเหน็จ  
บำนาญข้าราชการ (“กบข.”) ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 7/2555 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2555 โดยได้ชำระ  
ราคา 63 ล้านบาท และรับโอนหุ้นจำนวน 4.8 ล้านหุ้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2555 และเกิดค่าความนิยม 19 ล้านบาทจากการซื้อหุ้นครั้ง  
นี้ ส่งผลให้ธนาคารถือหุ้นใน บลจ.เกียรตินาคิน ทั้งสิ้นร้อยละ 99.99 และต่อมาในวันที่ 28 ธันวาคม 2555 ธนาคารได้โอนหุ้นใน บลจ.  
เกียรตินาคิน และในวันที่ 2 มกราคม 2556 ธนาคารได้โอนหุ้นใน บลจ.เกียรตินาคิน ให้กับทุนภัทรตามแผนการร่วมกิจการ โดยธนาคาร  
ถือหุ้นใน บลจ.เกียรตินาคิน และ บลจ.เกียรตินาคิน ผ่านทุนภัทรในอัตราร้อยละ 99.99

เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2555 หุ้นเพิ่มทุนของธนาคารได้เริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในขณะที่หุ้นของทุนภัทรถูก  
เพิกถอนออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และต่อมาธนาคารได้เปลี่ยนตัวย่อ (Ticker) การซื้อขาย  
หลักทรัพย์ของธนาคารจาก “KK” เป็น “KKP” โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2556 เป็นต้นมา

## 1.2 กลยุทธ์ขององค์กร

คณะกรรมการธนาคารได้พิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของธนาคาร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันดังนี้

วิสัยทัศน์ : เติบโตไปพร้อมกับความสำเร็จของลูกค้าและสังคม

พันธกิจ : นำทรัพยากรสู่ลูกค้าอย่างถูกต้อง พอเพียง และทั่วถึง ด้วยบริการที่เหนือความคาดหมายและไม่อาจหาได้จากที่อื่น

สำหรับกลยุทธ์ระยะยาว กลุ่มธุรกิจฯ มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ทางธุรกิจ ตลอดจนสานต่อประโยชน์ร่วมกัน (Synergies) ภายในกลุ่มธุรกิจฯ รวมทั้งขยายธุรกิจใหม่เพิ่มเติม เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ

กลุ่มธุรกิจฯ มีแผนพัฒนาช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างกันได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจฯ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอย่างรอบด้านทั้งในด้านระบบการทำงาน การบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการควบคุมตรวจสอบที่รัดกุม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาธุรกิจ โดยกลุ่มธุรกิจฯ มีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

1. *ความคล่องตัว (Flexible)* เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายรูปแบบ
2. *ความเร็ว (Speed)* เป็นองค์กรที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ด้วยกระบวนการตัดสินใจที่กระชับฉับไว
3. *นวัตกรรม (Innovation)* เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรม โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดอย่างสม่ำเสมอ
4. *คุณภาพ (Quality)* เป็นองค์กรที่มีการใช้ทรัพยากรทุกด้านอย่างคุ้มค่า ทั้งทรัพยากรบุคคล เงินทุน และระบบสารสนเทศ
5. *ประสิทธิภาพ (Efficiency)* เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้เป็นอย่างดี

### 1.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการที่สำคัญ

ปี 2556-2557

#### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

- การให้บริการสินเชื่อรถกู้เงินด่วน

ในปี 2557 ธนาคารได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือกับ 2 พันธมิตร คือ บริษัท พี-คิว จำกัด (“พี-คิว”) และบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (“เคาน์เตอร์เซอร์วิส”) ในเครือซีพี ออลล์ เพื่อเปิดช่องทางการให้บริการสินเชื่อรถกู้เงินด่วน CarQuickCash และสินเชื่อรถกู้เงินด่วน CarQuickCash แปะโป่ง ผ่านศูนย์บริการพี-คิว และเคาน์เตอร์เซอร์วิส ในร้านเซเว่นอีเลฟเว่นทั่วประเทศ โดยช่องทางให้บริการใหม่นี้ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าของธนาคารมากยิ่งขึ้น เนื่องจากลูกค้าสามารถยื่นเอกสารสมัครสินเชื่อพร้อมตรวจรถเพื่อประเมินราคาได้ที่ศูนย์บริการพี-คิว มากกว่า 100 สาขาทั่วประเทศได้ตั้งแต่เวลา 8.00 – 20.30 น. ของทุกวัน โดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า สำหรับการสมัครสินเชื่อผ่านช่องทางเคาน์เตอร์เซอร์วิส ในร้านเซเว่นอีเลฟเว่นกว่า 8,000 สาขาทั่วประเทศนั้น ลูกค้าสามารถแจ้งความประสงค์โดยแสดงบัตรประชาชน แจ้งหมายเลขทะเบียนรถและหมายเลขโทรศัพท์ที่เคาน์เตอร์เซอร์วิส ได้ตลอด 24 ชั่วโมง โดยจะมีเจ้าหน้าที่ของธนาคารติดต่อกลับเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ลูกค้าภายในวันทำการถัดไป

ความร่วมมือระหว่างธนาคารกับพี-คิว และเคาน์เตอร์เซอร์วิส ในครั้งนี้ นับได้ว่าเป็นการตอบโต้ถึงความมุ่งมั่นของธนาคารที่ต้องการมอบการบริการที่สะดวกสบายที่สุดให้แก่ลูกค้าผ่านนวัตกรรมการพัฒนาช่องทางใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินชีวิตของลูกค้าในทุกรูปแบบ สอดคล้องกับสโลแกนของธนาคารที่ว่า “ธนาคารเกียรตินาคิน ...BECOME A BETTER YOU”

- การพัฒนาช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการธนาคารรายย่อย

ธนาคารมีความตั้งใจที่จะให้บริการธนาคารรายย่อยผ่านทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย ลดข้อจำกัดของจำนวนสาขา และสร้างความแตกต่างทางการตลาด

ในปี 2557 ธนาคารได้เริ่มให้บริการ KK Smart SMS ซึ่งเป็นบริการแจ้งเตือนธุรกรรมทางการเงินและยอดบัญชีเงินฝากในทุกวันที่มีการเคลื่อนไหวของบัญชีผ่านระบบ SMS ไปยังโทรศัพท์มือถือของลูกค้า และได้เปิดตัว KK Auto ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการหาข้อมูลรายการและคำนวณสินเชื่อ รวมถึงเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสมัครสินเชื่อกับธนาคาร

นอกจากนี้ ในปี 2557 ธนาคารยังได้เปิดให้บริการรับฝากเงินสดผ่านตู้ฝากเงินสดอัตโนมัติ (Cash Deposit Machine) โดยลูกค้าสามารถใช้บริการได้ที่เครื่องฝากเงินสดของทุกธนาคารพาณิชย์

- การลงนามในสัญญาความร่วมมือสำหรับธุรกิจประกันชีวิตแบบ Exclusive Partner

เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2557 ธนาคารได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือสำหรับธุรกิจประกันชีวิตแบบ Exclusive Partner กับบริษัท เจนเนอราลี่ ประกันชีวิต (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) (“เจนเนอราลี่”) เป็นระยะเวลา 15 ปี เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 2558 เป็นต้นไป เพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุจากเจนเนอราลี่เพียงรายเดียวผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร ซึ่งความร่วมมือในครั้งนี้จะเสริมสร้างธุรกิจประกันชีวิตของธนาคารให้แข็งแกร่งขึ้น โดยธนาคารและเจนเนอราลี่จะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าของธนาคาร และเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ธนาคารยังร่วมมือกับเจนเนอราลี่ในการพัฒนานวัตกรรมของธนาคารให้มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

### การพัฒนาประสิทธิภาพด้านปฏิบัติการ

เพื่อให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจและเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การพัฒนาความเป็นเลิศในการให้บริการด้านปฏิบัติการ (Operations Excellence Services) จึงเป็นปณิธานหลักในการให้บริการด้านปฏิบัติการซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2556-2557 เป็นปีแห่งการเริ่มต้นด้วยกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพควบคู่กับการสร้างเสถียรภาพของระบบปฏิบัติการ (Stabilization Together with Growing Forward) โดยธนาคารได้ยึดเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Customer Centricity) พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอุตสาหกรรม และพัฒนาระบบปฏิบัติการในเรื่องต่างๆ ได้แก่

1. การสร้างความเรียบง่ายในระบบปฏิบัติการ (Operation Simplicity) เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกในการเข้าถึงบริการและง่ายต่อการทำธุรกรรม เช่น มีขั้นตอนที่ง่ายต่อการทำธุรกรรมและแล้วเสร็จอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับลักษณะของธุรกรรมแต่ละประเภท โดยการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการและวิธีการที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับที่ต้องดำเนินการแบบปรับหรือใหม่ทั้งหมด (Reengineering) หรือแบบปรับปรุงเพิ่มเติม (Process Improvement) โดยใช้วิธีการและเทคนิคต่างๆ ทั้งการบูรณาการระบบงานที่เกี่ยวข้องกัน (System Integration) เพื่อตัดทอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน (Lean Process and Straight Through Processing) และที่สำคัญ คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประมวลผลธุรกรรมต่างๆ ให้เป็นไปโดยอัตโนมัติทดแทนการปฏิบัติงานด้วยบุคลากร

2. การรวมศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Centralization) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในภารกิจด้านการขายและด้านบริการ ลดภาระงานด้านปฏิบัติการด้วยการรวมศูนย์ปฏิบัติการเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การทำธุรกรรม ณ จุดขายหรือจุดบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งก่อประโยชน์ต่อคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้นจากความชำนาญของบุคลากร (Skill People) และต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วยที่ลดลงจากการประหยัดต่อขนาดการผลิต (Economy of Scale)

3. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (Internal Control Improvement) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในคุณภาพการให้บริการ ธนาคารจึงได้ให้ความสำคัญในการเพิ่มความเข้มงวดของการควบคุมการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีกระบวนการควบคุมภายในอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

4. การบริหารต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม (Cost Optimization) เพื่อเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ธนาคารมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรในระบบปฏิบัติการ (Resource Usage Rationalization) การปรับเพิ่มผลิตภาพ (Productivity Improvement) ตลอดจนการปรับเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

นอกจากนี้ การดำเนินงานด้านปฏิบัติการของธนาคารยังมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและเพื่อให้พร้อมสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจ โดยยึดหลักการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

### การสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในทุกสาขา

ตั้งแต่การร่วมกิจการของธนาคารและทุนกัทรในปี 2555 ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจฯ มีขอบเขตการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย อีกทั้งมีภารกิจในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์องค์กรจำนวนมาก กลุ่มธุรกิจฯ จึงมุ่งเน้นที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ส่งเสริมให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถดำเนินการให้บริการลูกค้าวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยกลุ่มธุรกิจฯ เริ่มต้นจากการปรับโครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและความชัดเจนในการทำธุรกิจเดิมที่มีอยู่ ส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินการของธุรกิจใหม่ สร้างกลไกในการตรวจสอบและถ่วงดุลในองค์กรและประสานผลประโยชน์และความเชื่อมโยงในกลุ่มธุรกิจฯ ทั้งนี้ เมื่อโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรเป็นรูปร่าง กลุ่มธุรกิจฯ ได้เริ่มสรรหาบุคลากรหลักโดยเริ่ม

จากผู้บริหารระดับสูง (ประธานสายงานหรือหัวหน้าฝ่ายธุรกิจ) ก่อน เพื่อให้ประธานสายงานแต่ละคนมีส่วนร่วมในการสรรหาทีมงานโดยใช้ประสบการณ์ ความรู้ และความสัมพันธ์ของแต่ละคนที่มีอยู่

กลุ่มธุรกิจฯ สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณค่า ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ อีกทั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคารชั้นนำทั้งในและต่างประเทศเข้ามาร่วมงานเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นสายตลาดการเงิน สายสินเชื่อบริษัท สายพัฒนาระบบงาน ช่องทางขายและผลิตภัณฑ์ สายเครือข่ายการขายและบริการ สายบริหารทรัพยากรบุคคล และสายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น กลุ่มธุรกิจฯ ยังคงมุ่งมั่นที่จะดูแลและให้ความสำคัญสูงสุดกับบุคลากรขององค์กรและเชื่อว่าความสามารถและความร่วมมือกันของทุกคนจะผลักดันให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

#### การขยายธุรกิจใหม่และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

ในปี 2556 ธนาคารได้จัดตั้งหน่วยงานธุรกิจใหม่ 2 หน่วยงาน ได้แก่ สายตลาดการเงิน และสายสินเชื่อบริษัท เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการประกอบธุรกิจของธนาคารอย่างเต็มรูปแบบ โดยสายตลาดการเงินมีหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ทั้งตราสารหนี้ ตราสารอนุพันธ์ และอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อเสนอบริการที่หลากหลายให้แก่ลูกค้าของทั้งธนาคารและธุรกิจตลาดทุน ในขณะที่สายสินเชื่อบริษัทมีหน้าที่ให้บริการสินเชื่อ รวมทั้งบริการด้านการเงินอื่นๆ แก่ลูกค้าซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงสูง ทั้งนี้ เพื่อสร้างผลกำไรเพิ่มเติมจากเงินทุนของธนาคาร รวมทั้งยังช่วยกระจายความเสี่ยงของธนาคารจากการพึ่งพาธุรกิจหลักเดิมของธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารได้ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยจัดตั้งสายพัฒนาระบบงาน ช่องทางขายและผลิตภัณฑ์ และสายวิเคราะห์และตรวจสอบเครดิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนธุรกิจและตรวจสอบคุณภาพสินเชื่ออย่างเป็นระบบ

ในปี 2557 สายสินเชื่อบริษัทของธนาคารได้เริ่มให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ อาทิ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไชยะบุรี พาวเวอร์ จำกัด เป็นต้น โดย ณ สิ้นปี 2557 ธนาคารมียอดเงินให้สินเชื่อสำหรับลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่คงค้างเท่ากับ 5,780 ล้านบาท

ในขณะที่สายตลาดการเงินซึ่งได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี 2556 เช่นเดียวกับสายสินเชื่อบริษัทก็ได้เริ่มให้บริการและทำธุรกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเงินกับลูกค้าสถาบันการเงินและลูกค้าบริษัททั้งในและต่างประเทศ โดยมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินหลัก ได้แก่ ตราสารหนี้ ตราสารอนุพันธ์ และอัตราแลกเปลี่ยน

นอกจากตราสารหนี้ สายตลาดการเงินได้ให้บริการด้านเงินตราต่างประเทศและตราสารอนุพันธ์ต่างๆ อาทิ ธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศแบบทันที (FX Spot) ธุรกรรมอนุพันธ์ด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Swap หรือ Cross Currency Swap) และธุรกรรมอนุพันธ์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน (FX Forward และ FX Swap) แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยได้

นอกจากธุรกิจใหม่ข้างต้น เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2557 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) ได้จดทะเบียนให้ธนาคารเป็นผู้ประกอบธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้าประเภทผู้ค้าสัญญาซื้อขายล่วงหน้า โดยธนาคารสามารถให้บริการได้เฉพาะกับผู้ลงทุนประเภทสถาบัน

#### การสานต่อประโยชน์ร่วมกันภายในกลุ่มธุรกิจฯ

ภายหลังการร่วมกิจการ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้ร่วมมือกันพัฒนาศักยภาพและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจที่สามารถต่อยอดและลดข้อจำกัดต่างๆ ในการประกอบธุรกิจเดิมของทั้งสององค์กร เพื่อให้เกิดการสานต่อประโยชน์ร่วมกัน (Synergies) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยกลุ่มธุรกิจฯ มุ่งเน้นการรวมจุดแข็งและศักยภาพของ

ทุกบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ไม่ว่าจะเป็นฐานเงินทุนที่แข็งแกร่งของธนาคาร ประสบการณ์ด้านธุรกิจตลาดทุนของทุนภัทร รวมถึงเครือข่ายลูกค้าของทั้งสององค์กร โดยกลุ่มธุรกิจฯ ได้มีพัฒนาการในด้านดังกล่าวดังนี้

- ธุรกิจลูกค้าบุคคล

กลุ่มธุรกิจฯ มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อต่อยอดและพัฒนาธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุนแก่ลูกค้าบุคคลของกลุ่มธุรกิจฯ ให้มีการเจริญเติบโต ทั้งทางด้านขนาดของสินทรัพย์ภายใต้การดูแลและรายได้ โดยได้ดำเนินการให้มีการรวมฐานลูกค้าพิจารณาแบ่งการให้บริการตามกลุ่มเป้าหมาย (Client Segmentation) ที่ชัดเจน และริเริ่มกระบวนการการแนะนำลูกค้าที่มีความต้องการบริการดังกล่าวให้แก่ บล.ภัทร ซึ่งมีทีมงานที่เชี่ยวชาญในการให้บริการและให้คำปรึกษาด้านการลงทุน ซึ่งทำให้ลูกค้าบุคคลของกลุ่มธุรกิจฯ ได้รับบริการที่หลากหลายและครอบคลุมความต้องการมากยิ่งขึ้น โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีลูกค้าธนาคารกว่า 1,280 รายได้มีความสนใจในธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุนของ บล.ภัทร คิดเป็นสินทรัพย์ภายใต้การแนะนำลงทุนกว่า 21,907 ล้านบาท นอกจากนี้ ในปี 2557 บล.ภัทร ยังได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้สามารถทำหน้าที่แนะนำผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคารให้แก่ลูกค้าบุคคลของ บล.ภัทร ได้อีกด้วย

- ธุรกิจการลงทุน

ธุรกิจการลงทุนของกลุ่มธุรกิจฯ ได้รับการรวมศูนย์เพื่อให้การพัฒนาและขยายธุรกิจการลงทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลตอบแทนที่ดีภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยทุนภัทรและ บล.ภัทร เป็นผู้ดำเนินธุรกิจการลงทุนของกลุ่มธุรกิจฯ โดยต่อยอดจากประสบการณ์ในตลาดทุนและการลงทุนมายาวนาน และขยายขนาดธุรกิจจากฐานเงินทุนของธนาคารที่แข็งแกร่ง โดยกลุ่มธุรกิจฯ ได้พิจารณาจัดสรรเงินลงทุนไปในพอร์ตลงทุนต่างๆ ตามลำดับผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์การลงทุนของกลุ่มธุรกิจฯ อาทิ การลงทุนระยะยาวในหลักทรัพย์ และการลงทุนในรูปแบบของการแสวงหากำไรส่วนต่างของสินทรัพย์เดียวกันที่อยู่คนละตลาด (Arbitrage Trade) เป็นต้น

การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ

- การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับการกำกับดูแลกิจการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติม ทั้งหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์ฯ หลักเกณฑ์การสำรวจโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และ ASEAN CG Scorecard และเพื่อให้การกำกับดูแลกิจการของธนาคารสามารถเทียบเคียงได้กับมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการธนาคารจึงได้มีการทบทวนหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งได้ปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด โดยในระหว่างปี 2557 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญซึ่งรวมถึง

- เน้นย้ำความสำคัญของการดำเนินการตามจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น และกำหนดให้พนักงานทุกคนของธนาคารต้องผ่าน E-learning และทำแบบทดสอบเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
- กำหนดนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของธนาคาร สื่อสารนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันให้พนักงานทุกคนทราบ และดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดคอร์รัปชัน
- กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการธนาคารเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดจรรยาบรรณสำหรับนักลงทุนสัมพันธ์ พร้อมทั้งเปิดเผยบนเว็บไซต์ของธนาคาร



- ทบทวนและปรับปรุงหลักการทำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยมีการขยายความในเรื่องแนวปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อเจ้าหนี้เพื่อให้ครอบคลุมเรื่องเงื่อนไขค้ำประกันและการบริหารเงินทุน และแนวทางในการปกป้องพนักงานหรือผู้แจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิด
- ปรับปรุงหลักเกณฑ์การซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารเพิ่มเติม โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารต้องขออนุมัติซื้อขายหลักทรัพย์ของธนาคารก่อนการซื้อขายอย่างน้อย 1 วัน
- ปรับปรุงระเบียบเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคารที่กำหนดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการคัดเลือกคู่ค้า
- จัดให้คณะกรรมการชุดย่อยที่อยู่ภายใต้การทำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคารทุกชุดทำการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
- เผยแพร่กฎบัตรของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เรื่องที่เป็นอำนาจดำเนินการ/อำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคาร หนังสือบริคณห์สนธิ นโยบายด้านบริหารความเสี่ยง และหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าเกี่ยวกับวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ของธนาคาร
- จัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตและคณะอนุกรรมการบริหารวิกฤต

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคารได้มีมติจัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตขึ้นเพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต โดยมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณากลับกรองความเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งชี้แนะแนวทาง นโยบาย กลยุทธ์ กรอบและเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต กลับกรองและ/ หรือทบทวนหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในการให้สินเชื่อ การก่อภาระผูกพัน และการทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ กลับกรองและ/ หรือทบทวน Product Program ต่างๆ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงด้านเครดิตของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ กลับกรองหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้การพิจารณาการกันเงินสำรองในเงินให้กู้ยืม ภาระผูกพัน และธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด อนุมัติการจัดชั้นสินทรัพย์เกณฑ์คุณภาพในเงินให้กู้ยืม ภาระผูกพัน และธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และติดตามคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อ รวมถึงคุณภาพของการให้สินเชื่อและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำกับดูแลและ/ หรือให้คำแนะนำในเรื่องของความเสี่ยงด้านเครดิตที่สำคัญแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้มีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารวิกฤตเพื่อช่วยเหลืองานของคณะกรรมการอำนวยการธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ และในกรณีที่เหตุการณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติของธนาคารต้องหยุดชะงัก ธุรกรรมที่สำคัญ (Critical Business Functions) จะต้องสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องหรือกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสม และเป็นไปตามแนวปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย

## ปี 2558

### การพัฒนาเครือข่ายสาขาและปรับปรุงบริการของสาขา

ธนาคารได้ดำเนินการปิดสาขาธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งขาดศักยภาพในการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น 24 สาขา แล้วเสร็จในเดือนพฤษภาคม 2558 โดยสาขาทั้ง 24 สาขานี้คิดเป็นร้อยละ 30 ของสาขาทั้งหมดของธนาคารในขณะนั้น และมีเงินฝากรวมกันประมาณ 5,000 กว่าล้านบาท ซึ่งน้อยกว่าร้อยละ 3 ของเงินฝากทั้งหมดของธนาคาร ธนาคารได้ทยอยปรับปรุงสาขารูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้าและรองรับธุรกรรมต่างๆ ทั้งเงินฝาก การลงทุน และสินเชื่อ ลดความซับซ้อนและลดทอนเวลาในการทำธุรกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการบริการ ยกกระดาน Branding ให้เด่นชัด เป็นที่จดจำ และ

สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจของธนาคารที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ ยกกระตือรือร้นสาขาที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ (มีปริมาณธุรกรรมทางด้านเงินฝากและการลงทุนสูง) ให้เป็น Financial Hub ที่รวมผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนของกลุ่มธุรกิจฯ ไว้ด้วยกัน รวมทั้งเปิดสาขาใหม่ในทำเลที่มีศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นในห้างสรรพสินค้าและสาขาที่เป็น Stand Alone ทำให้ ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 65 สาขา ลดลงจาก 86 สาขา ณ สิ้นปี 2557

#### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

##### - สินเชื่อ Lombard

กลุ่มธุรกิจฯ เริ่มให้สินเชื่อ Lombard ซึ่งเป็นสินเชื่อที่มีสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นหลักประกันที่ได้รับความนิยมทั่วโลกเป็นครั้งแรกในประเทศไทย สินเชื่อ Lombard เป็นสินเชื่อหมุนเวียนนอกประสงค์ที่ธนาคารเสนอให้แก่ลูกค้าบุคคลรายได้ใหญ่ของ บล.ภัทร ที่มีความต้องการเงินทุนในการเสริมสภาพคล่องทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการลงทุน การอุปโภค หรือการใช้จ่ายต่างๆ โดยลูกค้าสามารถนำสินทรัพย์ทางการเงินที่ถือครองมาเป็นหลักประกัน โดยลูกค้าจะไม่สูญเสียผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ เพราะไม่ต้องขายสินทรัพย์ทางการเงินที่มีอยู่เดิม

ปัจจุบันสินเชื่อ Lombard มี 2 ประเภท คือ สินเชื่อแบบทวงถาม หรือ Flexible Term Loan (ระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน) และสินเชื่อแบบมีกำหนดระยะเวลา หรือ Fixed Term Loan (ระยะเวลา 1,3,6,9 หรือ 12 เดือน) ประเภทของหลักประกันที่ธนาคารยอมรับ ได้แก่ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 หน่วยลงทุนของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ (Property Fund) ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Fund) ที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในอนาคตธนาคารมีแผนที่จะพัฒนาประเภทสินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันเพิ่มเติม อาทิ หน่วยลงทุนในกองทุนรวมและกองทุนส่วนบุคคล หุ้นกู้ อนุพันธ์ และเงินฝากธนาคาร เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่การตลาดของ บล.ภัทร เป็นผู้แนะนำสินเชื่อดังกล่าวให้กับลูกค้าที่สนใจ ในขณะที่ธนาคารจะวิเคราะห์สินเชื่อและจัดสรรสินเชื่อให้กับลูกค้า

สินเชื่อ Lombard นับเป็นตัวอย่างของการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการระหว่างตลาดเงินและตลาดทุน เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของลูกค้า

##### - เงินฝากออมทรัพย์ KK Smart Gain และ KK Smart Million และเงินฝากประจำ KK Free 55 Up

ในปี 2558 ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์พิเศษเพิ่มเติม เช่น KK Smart Gain และ KK Smart Million ซึ่งแต่ละผลิตภัณฑ์มีอัตราดอกเบี้ยที่ต่างกัน สำหรับบัญชีเงินฝากประจำ ธนาคารได้ออกผลิตภัณฑ์ KK Free 55 Up สำหรับบุคคลธรรมดาที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป ซึ่งผู้ฝากเงินจะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีตามหลักเกณฑ์ที่กรมสรรพากรกำหนด

##### - การลงนามในสัญญาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลัก (Captive Finance) กับ บริษัท ซูซูกิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ธนาคารได้ร่วมลงนามในสัญญาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลักกับบริษัท ซูซูกิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อส่งเสริมความแข็งแกร่งและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยธนาคารจะมีพนักงานอำนวยความสะดวกประจำโชว์รูมซูซูกิทั้ง 99 สาขาทั่วประเทศที่พร้อมให้คำปรึกษาเงื่อนไขทางการเงินที่หลากหลาย การอนุมัติสินเชื่อเป็นไปอย่างรวดเร็วด้วยระบบวิเคราะห์สินเชื่อออนไลน์ซึ่งสามารถแจ้งผลเบื้องต้นได้ภายใน 1 วัน

##### - การร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท ซิลค์สแปน จำกัด เพื่อเปิดช่องทางใหม่ให้กับลูกค้าผู้สมัครสินเชื่อรถกู้เงินด่วน

ธนาคารได้ลงนามในสัญญาเป็นพันธมิตรกับบริษัท ซิลค์สแปน จำกัด เพื่อเปิดช่องทางใหม่ให้กับลูกค้าผู้สมัครสินเชื่อรถกู้เงินด่วนผ่านช่องทางออนไลน์ [www.silkspan.com](http://www.silkspan.com)

- การเปิดบริการรับฝากเงินผ่านช่องทางที่ทำการไปรษณีย์

ธนาคารได้เปิดให้บริการรับฝากเงินผ่านช่องทางที่ทำการไปรษณีย์ตามวันและเวลาทำการไปรษณีย์เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า โดยรับฝากเงินเข้าบัญชีออมทรัพย์และบัญชีกระแสรายวันในจำนวนขั้นต่ำ 100 บาท และสูงสุดไม่เกิน 50,000 บาทต่อรายการ และไม่เกิน 100,000 บาทต่อบัญชีต่อวัน ผู้นำฝากสามารถกรอกใบนำฝาก ณ ที่ทำการไปรษณีย์กว่า 1,400 แห่งทั่วประเทศ โดยไม่ต้องแสดงสมุดบัญชีเงินฝาก

- การปรับปรุงบริการใหม่สำหรับลูกค้าเงินฝากผ่านระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ (KK Contact Center)

ธนาคารได้ปรับปรุงระบบโทรศัพท์อัตโนมัติเพื่อเพิ่มบริการใหม่สำหรับลูกค้าเงินฝาก ประกอบด้วย 1) ถ้ามียอดเงินฝาก 2) ขอรายการเคลื่อนไหวทางบัญชี 3) โอนเงินระหว่างบัญชีของตนเองภายในธนาคารผ่านระบบอัตโนมัติและเจ้าหน้าที่ 4) เปิดบัญชีเพิ่มเติม 5) อายัดเช็คบัญชีกระแสรายวัน และ 6) สั่งซื้อสมุดเช็ค

- การให้บริการหักบัญชีอัตโนมัติเพื่อชำระค่างวดสินเชื่อ

ธนาคารได้เริ่มให้บริการหักบัญชีอัตโนมัติ (KK Direct Debit) จากบัญชีที่ลูกค้าเปิดไว้กับธนาคารหรือธนาคารพาณิชย์อื่น เพื่อชำระค่างวดสินเชื่อต่างๆ กับธนาคาร อันได้แก่ สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อบัตรเครดิตเงินสด สินเชื่อบ้าน สินเชื่อบ้านกู้เงินด่วน สินเชื่อรถกู้เงินด่วน สินเชื่อ SMEs และสินเชื่อธุรกิจ

- การให้บริการหักบัญชีเงินฝากเพื่อการลงทุนแบบอัตโนมัติ (KK Smart Investment Service)

ธนาคารเริ่มให้บริการหักบัญชีเงินฝากเพื่อการลงทุนอัตโนมัติในกองทุนรวมตามรายชื่อที่ธนาคารกำหนด บริการนี้รองรับการหักบัญชีเงินฝากอัตโนมัติได้ทุกประเภท ทั้งบัญชีเงินฝากออมทรัพย์และบัญชีเงินฝากกระแสรายวัน ลูกค้าสามารถกำหนดระยะเวลาและยอดเงินที่จะให้หักบัญชีเงินฝากอัตโนมัติเพื่อไปลงทุนได้ โดยธนาคารมีระบบแจ้ง SMS อัตโนมัติไปยังลูกค้า เมื่อคำสั่งซื้อหรือขายหรือสับเปลี่ยนเสร็จสมบูรณ์

การให้บริการหักบัญชีเงินฝากเพื่อการลงทุนอัตโนมัติในปัจจุบันมี 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบบริการหักบัญชีเงินฝากเพื่อการลงทุนอัตโนมัติ (Auto Sweep) ที่ลูกค้าสามารถกำหนดการซื้อและการขายได้ด้วยตนเองตามวงเงินในบัญชี โดยการตั้งค่าสูงสุด (MAX) เพื่อการซื้อหน่วยลงทุน และตั้งค่าต่ำสุด (MIN) เพื่อขายหน่วยลงทุน เป็นการวางแผนเพิ่มผลตอบแทนให้กับบัญชีเงินฝาก พร้อมเสริมสภาพคล่องให้เพียงพอต่อความต้องการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และ 2) รูปแบบบริการลงทุนที่ลูกค้าสามารถวางแผนการลงทุนซื้อหน่วยลงทุนได้ด้วยจำนวนเงินที่เท่ากันทุกงวด (Saving Plan) โดยลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดช่วงระยะเวลาในการลงทุนในแต่ละงวด เช่น หักบัญชีเงินฝากอัตโนมัติเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส ซึ่งเป็นการสร้างวินัยในการลงทุนอย่างสม่ำเสมอเพื่อปูทางสู่อนาคตที่มั่นคงอย่างยั่งยืน

#### ความคืบหน้าของความร่วมมือในธุรกิจประกันชีวิต

หลังจากได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือสำหรับธุรกิจประกันชีวิตแบบ Exclusive Partner กับเจเนอราลี่ ธนาคารได้ร่วมมือกับเจเนอราลี่อย่างใกล้ชิดเพื่อนำเสนอและทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมด้วยผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า รวมไปถึงขยายรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความแปลกใหม่และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ KKGIN Infinite Wealth และผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตคุ้มครองสินเชื่อส่วนบุคคลใหม่ ธนาคารและเจเนอราลี่จะทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุด และพัฒนาความสามารถในการเสนอวิธีการวางแผนทางการเงินสำหรับลูกค้าที่ครอบคลุมและตรงกับความต้องการของลูกค้าธนาคารทุกกลุ่ม

### การรวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Centralization)

ธนาคารได้มีการรวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเปิดบัญชี การขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลของบัญชี การชำระอากรแสตมป์เช็ค และบริการเช็คเรียกเก็บ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลดีทั้งต่อลูกค้าและธนาคารในแง่ของลูกค้า ลูกค้าจะได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นเนื่องจากการรวมงานบางประเภทมาดำเนินการที่ส่วนกลางโดยเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนในแง่ของธนาคาร กระบวนการและคุณภาพการอนุมัติสินเชื่อมีความเป็นมาตรฐาน การควบคุมคุณภาพสินเชื่อสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง และเพิ่มโอกาสในการเพิ่มรายการขายหรือบริการอื่นให้มากขึ้น

### การพัฒนาธุรกิจจัดการกองทุนของ บลจ.ภัทร

บลจ.ภัทร ได้มีการพัฒนาธุรกิจจัดการกองทุน โดยจัดตั้งกองทุนใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ในระหว่างปี 2558 กองทุนที่สำคัญที่ได้รับการจัดตั้ง ได้แก่ กองทุนเปิดภัทร แอปโซลูท รีเทิร์น (PHATRA Absolute Return Fund) และกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ (PHATRA Global New Perspective Fund) เป็นต้น

กองทุนเปิดภัทร แอปโซลูท รีเทิร์น เป็นกองทุนรวมที่มุ่งเน้นการสร้างผลตอบแทนที่เป็นบวกอย่างสม่ำเสมอ ไม่ผันผวนไปตามดัชนีตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับดัชนีต่ำ ใช้กลยุทธ์การลงทุนแบบ Market Neutral โดยจะทำการป้องกันความเสี่ยง (Hedging) จากการลงทุนในตราสารทุน (Long Position) ด้วยการลงทุนในสถานะขาย (Short Position) ในสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ซึ่งรูปแบบกองทุนนี้สามารถพิจารณาเป็น Asset Class ทางเลือก เพื่อให้ผู้ลงทุนสามารถกระจายความเสี่ยงจากการลงทุนในรูปแบบ Asset Allocation ได้มากยิ่งขึ้น

กองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เป็นกองทุนรวมที่เน้นการลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Capital Group New Perspective Fund (LUX) ซึ่งเป็นกองทุนรวมต่างประเทศที่บริหารจัดการโดย Capital Group ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการจัดการการลงทุนยาวนานกว่า 80 ปี กองทุนรวมนี้เน้นการลงทุนในหุ้นสามัญทั่วโลกที่มีปัจจัยพื้นฐานดี (Fundamental Focus) มีการบริหารพอร์ตการลงทุนเชิงรุก (Active Management) และมีผลการดำเนินงานที่ดีสม่ำเสมอมายาวนานกว่า 40 ปี

### การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารยังคงมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับการกำกับดูแลกิจการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่ได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติม ทั้งหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์ หลักเกณฑ์การสำรวจโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และ ASEAN CG Scorecard และเพื่อให้การกำกับดูแลกิจการของธนาคารสามารถเทียบเคียงได้กับมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการธนาคารจึงได้มีการทบทวนหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งได้ปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด โดยในระหว่างปี 2558 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญซึ่งรวมถึง

- ทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยขยายความในเรื่องคุณสมบัติของกรรมการของธนาคารที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และกำหนดให้กรรมการที่เป็นผู้บริหารไม่ควรดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นที่อยู่นอกกลุ่มธุรกิจ มากกว่า 2 แห่ง

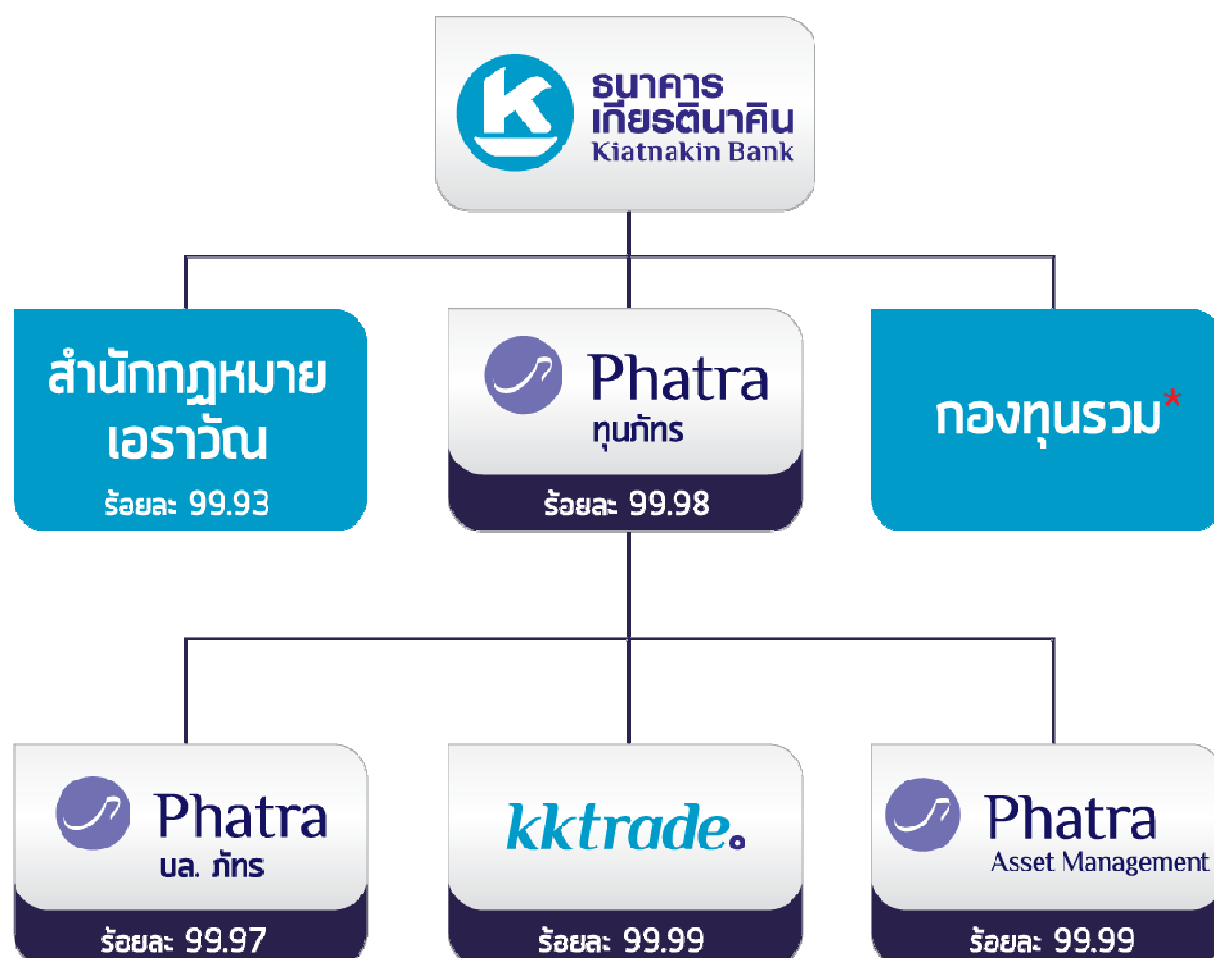
- คณะกรรมการธนาคารทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล และเปิดเผยกระบวนการและผลการประเมินในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีและรายงานประจำปี
- คณะกรรมการชุดย่อยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคารทุกชุดจัดทำรายงานประจำปีและเปิดเผยในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีและรายงานประจำปี
- จัดทำ Board Skill Matrix และใช้ฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการใหม่
- เน้นย้ำความสำคัญของการดำเนินงานตามจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันให้มากยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้พนักงานและผู้บริหารทุกคนของธนาคารต้องผ่าน E-learning และทำแบบทดสอบเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน
- สื่อสารและขอความร่วมมือจากลูกค้า คู่ค้า และบุคคลภายนอกในการงดเว้นการให้ของขวัญ การสนับสนุนการหรือสิ่งตอบแทนใดๆ แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของกลุ่มธุรกิจฯ ในช่วงเทศกาลปีใหม่หรือในโอกาสอื่นใด เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ เป็นไปตามเจตนารมณ์ในการให้บริการบนหลักธรรมาภิบาลและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ
- ปรับปรุงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแลที่มีการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อาทิ นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของกลุ่มธุรกิจฯ หลักเกณฑ์การซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในหลักทรัพย์หรือที่สามารถเข้าถึงข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์ หลักเกณฑ์การรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง หลักเกณฑ์เกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันและการรายงานการกระจายการถือหุ้น และหลักเกณฑ์เรื่องการเสนอแต่งตั้งกรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือที่ปรึกษาของธนาคาร เป็นต้น

#### 1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจ

ธนาคารเป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจ ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์และมีบริษัทย่อย ได้แก่ ทุนภัทร ซึ่งประกอบธุรกิจการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) และดำเนินธุรกิจการลงทุน โดยทุนภัทรมีบริษัทย่อยที่ให้บริการธุรกิจหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ได้แก่ บล.ภัทร และ บล.เคเคเทรด และบริษัทย่อยที่ให้บริการธุรกิจจัดการกองทุน ได้แก่ บลจ.ภัทร

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีบริษัท สำนักกฎหมายเอราวัณ จำกัด เป็นบริษัทย่อยที่ให้บริการด้านกฎหมายแก่ธนาคาร และยังถือหุ้นหน่วยลงทุนของกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาระบบสถาบันการเงินจำนวน 7 กอง

แผนภาพโครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจ มีดังนี้



\* ธนาคารถือหุ้นในกองทุนรวมเอเชียร็อคฟเวอร์ 1 ร้อยละ 99.95 กองทุนรวมเอเชียร็อคฟเวอร์ 2 ร้อยละ 99.59 กองทุนรวมเอเชียร็อคฟเวอร์ 3 ร้อยละ 99.97 กองทุนรวมไทยริสตรัคเจอร์ ร้อยละ 98.91 กองทุนรวมเอเชียร็อคฟเวอร์ พร็อพเพอร์ตี้ 3 ร้อยละ 98.77 กองทุนรวมบางกอกแคปปิตอล ร้อยละ 95.72 และกองทุนรวมแอมมาแคปปิตอล ร้อยละ 94.03

บริษัทลูกของธนาคารที่อยู่ในกลุ่ม Solo Consolidation และ Full Consolidation ตามหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่มของธนาคารแห่งประเทศไทยแบ่งได้ดังนี้

1. บริษัทลูกที่อยู่ในกลุ่ม Solo Consolidation: ไม่มี

## 2. บริษัทที่อยู่ในกลุ่ม Full Consolidation ประกอบด้วย

### 2.1 ทูน่าภัทร

ทูน่าภัทรดำเนินธุรกิจการถือหุ้นในบริษัทอื่นและธุรกิจการลงทุน มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 1,051,551,200 บาท

### 2.2 บล.ภัทร

บล.ภัทร ดำเนินธุรกิจหลักทรัพย์ ได้แก่ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ กิจการการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์ การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน และธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ได้แก่ การเป็นตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า และการเป็นผู้ค้าสัญญาซื้อขายล่วงหน้า บล.ภัทร ขึ้นทะเบียนเป็นที่ปรึกษาประเภท A ให้บริการในฐานะที่ปรึกษาสาขาการเงินกับกระทรวงการคลัง และได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. ให้ทำหน้าที่ที่ปรึกษาทางการเงินและเป็นตัวแทนสนับสนุนการขายหรือรับซื้อคืนหน่วยลงทุน บล.ภัทร มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 1,067,500,000 บาท

### 2.3 บล.เคเคเทรต

บล.เคเคเทรต ดำเนินธุรกิจหลักทรัพย์ ได้แก่ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์อันเป็นตราสารแห่งหนี้ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ และการเป็นตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า บล.เคเคเทรต มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 500,000,000 บาท

### 2.4 บลจ.ภัทร

บลจ.ภัทร ดำเนินธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทการจัดการกองทุนรวมและการจัดการกองทุนส่วนบุคคล บลจ.ภัทร มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 120,000,000 บาท

### 2.5 บริษัท สำนักกฎหมายเอราวัณ จำกัด

บริษัท สำนักกฎหมายเอราวัณ จำกัด ประกอบธุรกิจให้บริการด้านกฎหมายแก่ธนาคารและกองทุนรวมต่างๆ ที่ธนาคารถือหน่วยลงทุนอยู่ในการดำเนินการด้านการบริหารสิทธิเรียกร้อง ตลอดจนการดำเนินการด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม เรียกร้อง บังคับชำระหนี้ เพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการทางกฎหมาย รวมถึงการให้คำปรึกษาในด้านเอกสารสัญญาและข้อกฎหมายต่างๆ บริษัท สำนักกฎหมายเอราวัณ จำกัด มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 1,000,000 บาท

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจฯ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ดำเนินงานโดยธนาคาร และธุรกิจตลาดทุน ดำเนินงานโดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้แก่ ทุนภัทร บล.ภัทร บล.เคเคเทรต และ บลจ.ภัทร

### 2.1 โครงสร้างรายได้ของกลุ่มธุรกิจฯ

โครงสร้างรายได้ของกลุ่มธุรกิจฯ ตามงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 – 2558 มีดังนี้

	ปี 2556		ปี 2557 ปรับปรุงใหม่		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย	15,809	110.8	15,929	114.5	14,776	98.1
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	7,462	52.3	7,016	50.4	5,328	35.4
<b>รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ</b>	<b>8,347</b>	<b>58.5</b>	<b>8,913</b>	<b>64.1</b>	<b>9,449</b>	<b>62.8</b>
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	4,838	33.9	3,863	27.8	3,934	26.1
ธุรกิจธนาคารพาณิชย์	1,720	12.1	1,698	12.2	1,770	11.8
ธุรกิจตลาดทุน	3,118	21.9	2,165	15.6	2,164	14.4
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	481	3.4	411	3.0	463	3.1
<b>รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ</b>	<b>4,357</b>	<b>30.5</b>	<b>3,452</b>	<b>24.8</b>	<b>3,471</b>	<b>23.1</b>
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและบริหารตราต่างประเทศ	443	3.1	574	4.1	877	5.8
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเงินลงทุน	637	4.5	261	1.9	336	2.2
รายได้จากเงินปันผลและส่วนแบ่งกำไร	206	1.4	278	2.0	321	2.1
รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	276	1.9	433	3.1	603	4.0
<b>รวมรายได้จากการดำเนินงาน</b>	<b>14,265</b>	<b>100.0</b>	<b>13,912</b>	<b>100.0</b>	<b>15,057</b>	<b>100.0</b>



## 2.2 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

### 2.2.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มงานลูกค้าบุคคล กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจ กลุ่มงานธุรกิจเฉพาะ และกลุ่มงานสนับสนุน

#### 2.2.1.1 กลุ่มงานลูกค้าบุคคล

ธนาคารให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างและมอบประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการผ่านช่องทางสาขาและช่องทางอื่นๆ ตลอดจนรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อขยายฐานลูกค้าและสร้างการเติบโตที่มั่นคงในระยะยาว กลุ่มงานลูกค้าบุคคลมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าบุคคลทั่วไป โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่สำคัญทั้งในรูปแบบของสินเชื่อ เงินฝาก และการลงทุนในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

##### - สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธนาคารให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทุกประเภท ทั้งรถยนต์ใหม่และรถยนต์ใช้แล้ว ซึ่งรวมถึงรถยนต์นั่ง รถยนต์อเนกประสงค์ และรถยนต์เชิงพาณิชย์ให้แก่บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่ต้องการซื้อรถยนต์มาใช้งานทั่วไป โดยลูกค้าสามารถเลือกผ่อนชำระเท่ากันทุกเดือนแบบปกติหรือแบบพิเศษ ตัวอย่างเช่น ผ่อนชำระด้วยค่างวดที่ไม่เท่ากันทุกเดือนตามความเหมาะสมกับอาชีพและรายได้ของลูกค้า (ผลิตภัณฑ์ Flexi-payment) หรือค่างวดต่ำในช่วงแรกของสัญญา (ผลิตภัณฑ์สินเชื่อแบบบอลลูน) เป็นต้น นอกจากนี้ ธนาคารยังให้บริการด้านอื่นๆ เกี่ยวกับรถยนต์ เช่น บริการด้านการขอใบอนุญาตเกี่ยวกับรถยนต์ บริการด้านการทำประกันภัย และภาษีรถยนต์ เป็นต้น โดยให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจที่ธนาคารมีความเชี่ยวชาญและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 65 ของสินเชื่อรวม โดยมีสัดส่วนการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ต่อรถยนต์ใช้แล้วเฉลี่ยร้อยละ 54 ต่อร้อยละ 46 ธนาคารยังคงมุ่งเน้นที่จะพัฒนาธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยคำนึงถึงสภาพตลาดและภาวะการแข่งขันควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถปรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญกับการบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เน้นการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่ดี

##### - สินเชื่อรถกู้เงินด่วน

สินเชื่อรถกู้เงินด่วนหรือสินเชื่อรถเพื่อเงินสดสำหรับคนมีรถยนต์ที่ต้องการใช้เงินยามฉุกเฉินหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียนเหมาะกับลูกค้าที่มีรถยนต์เป็นของตนเองและหมดภาระการผ่อนชำระแล้ว โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สินเชื่อแบบโอนเล่มทะเบียน (ผลิตภัณฑ์ CarQuickCash) คิดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ (Flat Rate) และ 2) สินเชื่อแบบไม่โอนเล่มทะเบียน (ผลิตภัณฑ์ CarQuickCash แป๊ะโป่ง) คิดอัตราดอกเบี้ยแบบลดต้นลดดอก (Effective Rate) ซึ่งเป็นบริการที่มีความยืดหยุ่น โดยลูกค้าสามารถชำระคืนเงินต้นคืนมากกว่ายอดผ่อนชำระรายเดือนเพื่อลดภาระดอกเบี้ย ทั้งยังมีความรวดเร็วและเสียค่าธรรมเนียมถูกกว่าโดยไม่ต้องชำระค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์รถยนต์ โดยในปี 2558 ธนาคารได้ริเริ่มผลิตภัณฑ์ Flexi-payment และมีการประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

##### - สินเชื่อบุคคล

สินเชื่อบุคคลเป็นสินเชื่ออเนกประสงค์เพื่อช่วยเสริมสภาพคล่องให้แก่ลูกค้าเช่าซื้อรถยนต์ที่มีประวัติการผ่อนชำระที่ดี โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สินเชื่อ Term Loan คือ สินเชื่ออเนกประสงค์ที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกัน

ทำสัญญา มีกำหนดการผ่อนชำระคืนให้แก่ธนาคารเป็นจำนวนเงินแต่ละงวดตามระยะเวลาที่กำหนด 2) สินเชื่อ Revolving Loan (ผลิตภัณฑ์ Happy Cash) ผู้ขอจะได้รับวงเงินสินเชื่อพร้อมบัตรเครดิต KK Cash Card เพื่อเบิกถอนเงินสดผ่านเครื่อง ATM Pool โดยมีเงื่อนไขชำระคืนขั้นต่ำแต่ละงวดตามที่ธนาคารกำหนด และธนาคารได้มีการขยายการให้สินเชื่อส่วนบุคคลไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ของธนาคาร นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการพิจารณาปรับกระบวนการอนุมัติสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดและกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้และเพื่อรองรับการขยายช่องทางการขายไปยังช่องทางใหม่ๆ ในอนาคต

- สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นสินเชื่อที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อซื้อที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างสำหรับบ้านโครงการและบ้านมือสอง รวมถึง Refinance ภาระหนี้สินเชื่อบ้านจากสถาบันการเงินอื่น ในส่วนของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยได้มีการร่วมมือกับสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของธนาคารในการมอบสิทธิประโยชน์ให้แก่ลูกค้ารายย่อยของกลุ่มโครงการที่ธนาคารมีการสนับสนุนสินเชื่อ ธนาคารได้มีการพัฒนาในเรื่องกระบวนการอนุมัติสินเชื่อให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีลักษณะดอกเบี้ยที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกัน และลักษณะโครงการที่ต่างกัน

- สินเชื่อบ้านกู้เงินด่วน

สินเชื่อบ้านกู้เงินด่วนเป็นสินเชื่ออเนกประสงค์ที่มีวัตถุประสงค์ใดๆ ที่ไม่นำไปใช้ในเชิงธุรกิจ โดยใช้หลักประกันเป็นที่อยู่อาศัยปลอดภาระและเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง รวมถึง Refinance ภาระหนี้สินเชื่ออเนกประสงค์จากสถาบันการเงินอื่น โดยการนำเสนอสินเชื่ออเนกประสงค์เป็นแบบอัตราดอกเบี้ยคงที่ตลอดอายุสัญญา

- สินเชื่อ Micro SMEs

สินเชื่อ Micro SMEs เป็นสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าบุคคลหรือนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งภาคบริการ ค้าส่ง และค้าปลีก และมีวงเงินหลากหลายรูปแบบ อาทิ วงเงินเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการประกอบธุรกิจ วงเงินเบิกเกินบัญชี และวงเงินเพื่อขยายกิจการ เป็นต้น ทั้งนี้ ธนาคารได้มีการปรับปรุงคุณภาพสินเชื่อ โดยปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการอนุมัติให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและธุรกิจของแต่ละกลุ่มของ Micro SMEs เพื่อป้องกันและควบคุมปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

- สินเชื่อ Lombard

สินเชื่อ Lombard เป็นสินเชื่ออเนกประสงค์เพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้แก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ของ บล.ภัทร ที่มีความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการลงทุน การอุปโภค หรือการใช้จ่ายต่างๆ โดยใช้ทรัพย์สินทางการเงินของลูกค้าเป็นหลักประกัน ซึ่งได้แก่ เงินสดและหลักทรัพย์ใน SET100 โดยปัจจุบันสินเชื่อ Lombard มีให้เลือก 2 ประเภท คือ Flexible Term (ไม่เกิน 12 เดือน) และ Fixed Term (1,3,6,9 หรือ 12 เดือน) โดยมีเจ้าหน้าที่การตลาดของ บล.ภัทร เป็นผู้แนะนำสินเชื่อดังกล่าวให้กับลูกค้าที่สนใจ ซึ่งต่อไปในอนาคตจะมีการพัฒนาประเภททรัพย์สินที่ใช้เป็นหลักประกันเพิ่มเติม ทั้งนี้ สินเชื่อ Lombard เป็นตัวอย่างของการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการระหว่างตลาดเงินและตลาดทุน เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการมากยิ่งขึ้น

- บริการเงินฝากและการลงทุน

ธนาคารให้บริการด้านเงินฝากกับลูกค้าทั้งประเภทบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล โดยจำแนกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) เงินฝากกระแสรายวัน 2) เงินฝากออมทรัพย์ทั้งแบบปกติและแบบพิเศษ และ 3) เงินฝากประจำ โดยธนาคารได้ออก

ผลิตภัณฑ์เงินฝากใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

ในปี 2558 ธนาคารได้ออกผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์พิเศษเพิ่ม เช่น บัญชีออมทรัพย์ เคเค สมาร์ท เกน (KK Smart Gain) และบัญชีออมทรัพย์ เคเค สมาร์ท มิลเลียน (KK Smart Million) โดยแต่ละประเภทมีลักษณะอัตราดอกเบี้ยที่ต่างกัน สำหรับบัญชีเงินฝากประจำธนาคารได้ออกผลิตภัณฑ์บัญชีเงินฝากประจำ เคเค ฟรี 55 อัป (KK Free 55 Up) ซึ่งผู้ฝากเงินจะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีตามหลักเกณฑ์ที่กรมสรรพากรกำหนด ในด้านการให้บริการ ธนาคารได้เพิ่มการให้บริการในหลายรูปแบบ เช่น การหักบัญชีเงินฝากเพื่อการลงทุนแบบอัตโนมัติ (KK Smart Investment Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการวางแผนลงทุน นอกจากนี้ ธนาคารยังเป็นตัวแทนซื้อขายหน่วยลงทุนให้กับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนต่างๆ รวมทั้งได้ร่วมมือกับ บล.ภัทร ซึ่งมีทีมงานที่เชี่ยวชาญในการให้บริการและคำปรึกษาด้านการลงทุน ซึ่งทำให้ลูกค้าบุคคลของกลุ่มธุรกิจ ได้รับบริการที่หลากหลายและครอบคลุมความต้องการมากยิ่งขึ้น

- บริการประกันภัยและบริการประกันชีวิต (Bancassurance)

ผลิตภัณฑ์ประกันภัยเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่ธนาคารมีความมุ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าเพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ธนาคารมีบริการให้คำปรึกษาและแนะนำลูกค้าในการวางแผนทางการเงินในฐานะที่ธนาคารเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต โดยร่วมมือกับบริษัทประกันภัยชั้นนำที่มีฐานะทางการเงินแข็งแกร่ง สามารถให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุมทั่วประเทศ ธนาคารมีความตั้งใจที่จะให้ผลิตภัณฑ์ประกันภัยของธนาคารครอบคลุมผลิตภัณฑ์ประกันภัยแบบต่างๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) การประกันวินาศภัยที่ให้ความคุ้มครองอาคารสถานที่ ทรัพย์สินที่เอาประกันภัย รับผิดชอบต่อชีวิตร่างกายและทรัพย์สินของผู้เอาประกันภัยและผู้ที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ระบุในกรมธรรม์ประกันภัย ได้แก่ ประกันอัคคีภัย ประกันภัยรถยนต์ ประกันความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน และประกันภัยทางทะเลและขนส่ง เป็นต้น
- 2) การประกันชีวิตในรูปแบบการให้คำแนะนำวางแผนทางการเงินแก่ลูกค้า ได้แก่ ประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ ประกันชีวิตแบบบำนาญ รวมถึงประกันชีวิตคุ้มครองวงเงินสินเชื่อแต่ละธุรกิจ เช่น สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันให้กับผู้กู้หากเกิดเหตุไม่คาดคิดขึ้น บริษัทประกันชีวิตจะชำระหนี้แทนผู้กู้หรือทายาท

ในปี 2558 ธนาคารร่วมกับเงินเนอวาลีซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตแบบต่างๆ เช่น เคเค เวลท์ 10/3 (KK Wealth 10/3) เคเคเจน อินฟินิท เวลท์ 88/4 (KKGEN Infinite Wealth 88/4) และเคเคเจน อินฟินิท เวลท์ 88/8 (KKGEN Infinite Wealth 88/8) ซึ่งแต่ละผลิตภัณฑ์มีลักษณะความคุ้มครองและผลตอบแทนต่างกัน และเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

- ธนบดีธนกิจ

ธนาคารให้บริการด้านการบริหารจัดการทางการเงิน การให้คำปรึกษาด้านการลงทุน รวมถึงการเป็นตัวแทนขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุนของกองทุนรวม เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่หรือลูกค้าบุคคลที่มีสินทรัพย์สูง (High Net Worth Individual) ที่มียอดเงินฝากและการลงทุนรวมกัน (Average Asset) ตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป ด้วยการดูแลอย่างใกล้ชิดโดยผู้จัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Relationship Manager) ร่วมกับทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินมืออาชีพ โดยธนาคารได้รวบรวมผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝากและการลงทุนที่หลากหลายเพื่อนำเสนอให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคาร ผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุนซึ่งประกอบด้วยกองทุนรวมทุกประเภท อันได้แก่ ตรา

สารทุน ตราสารหนี้ สินค้าโภคภัณฑ์ ตราสารอนุพันธ์ และอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตทั้งแบบสะสมทรัพย์ บำนาญ และคุ้มครองชีวิต นอกจากนี้ ธนาคารยังมีบริการธนาคารออนไลน์ (E-Banking) บริการด้านที่ปรึกษาทางการเงิน และบริการด้านธุรกรรมทางการเงิน โดยธนาคารเป็นตัวแทนจำหน่ายกองทุนรวมของบริษัทจัดการกองทุนต่างๆ และเป็นพันธมิตรกับบริษัทประกันเพื่อให้บริการผลิตภัณฑ์ประกันผ่านช่องทางของธนาคาร (Bancassurance)

บริการหลักของธุรกิจธนปถิณกิจมีดังนี้

- PRIORITY Deposit - บริการเงินฝากรูปแบบพิเศษหลากหลายประเภท คัดสรรให้ลูกค้าเลือกตามความต้องการ ตอบทุกโจทย์ทางการเงินด้วยอัตราดอกเบี้ยที่คุ้มค่า
- PRIORITY Investment Consultant - บริการให้คำแนะนำการลงทุนแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีการลงทุนในสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการบริการร่วมกับทีมผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินของกลุ่มธุรกิจฯ
- PRIORITY Financial Planning - บริการเพื่อตอบสนองเป้าหมายทางการเงินทั้งก่อนและหลังเกษียณ รวมทั้งการวางแผนการศึกษาของบุตร โดยใช้กลยุทธ์การจัดสรรการลงทุนควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยง
- PRIORITY Consolidated Statement - บริการสรุปข้อมูลทางการเงินและการลงทุนทุกประเภท พร้อมด้วย Portfolio Review โดยผู้เชี่ยวชาญ
- PRIORITY Real Estate Consultant - บริการสำหรับลูกค้าผู้สนใจทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ครอบคลุมการวิเคราะห์ครบทุกด้านโดยผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขาอาชีพ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการลงทุน เพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไร และปูทางสู่ความสำเร็จในการทำธุรกิจอย่างมั่นคง

นอกจากบริการทางการเงินแล้ว ธนาคารยังมอบสิทธิพิเศษต่างๆ รวมถึงมีการจัดกิจกรรมสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยมีรูปแบบของกิจกรรมที่จัดขึ้น อาทิ Investment Seminar เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการเงินและการลงทุน พร้อมรายงานความเคลื่อนไหวของสถานการณ์การลงทุนทั่วโลก สัมมนา NeXtGen Program From Study to Success ซึ่งเป็นสัมมนาเพื่อวางรากฐานความพร้อมให้กับผู้สืบทอดกิจการเพื่อต่อยอดธุรกิจให้มั่นคงก้าวหน้า และกิจกรรม Exclusive Cultural Experience ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมเชิงศิลปวัฒนธรรมหลากหลายรูปแบบ ทั้งกิจกรรมเชิงท่องเที่ยวและชมการแสดงที่หาชมได้ยาก

#### 2.2.1.2 กลุ่มงานลูกค้าธุรกิจ

ธนาคารให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าธุรกิจ โดยแบ่งการให้บริการตามกลุ่มลูกค้า ซึ่งได้แก่ สินเชื่อบริษัท และสินเชื่อธุรกิจ โดยสินเชื่อบริษัทเน้นการให้บริการทางการเงินแก่บริษัทขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ ในขณะที่สินเชื่อธุรกิจเน้นการให้บริการทางการเงินแก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางในธุรกิจ 6 ด้านที่ธนาคารมีความเชี่ยวชาญ

##### - สินเชื่อบริษัท

สินเชื่อบริษัทดำเนินการโดยสายสินเชื่อบริษัทที่จัดตั้งขึ้นภายหลังการร่วมกิจการกับทุนภัทร มีวัตถุประสงค์ในการสานต่อประโยชน์ร่วม (Synergies) ที่เกิดจากการร่วมกิจการของกลุ่มธุรกิจฯ โดยอิงประโยชน์จากความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ทีมงานของ บล.ภัทร มีอยู่กับกลุ่มลูกค้าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และบริษัทขนาดใหญ่อื่นๆ ที่ทีมงานของ บล.ภัทร ให้บริการด้านวาณิชธนกิจ ที่ปรึกษาการเงิน การระดมทุนผ่านการเสนอขายหลักทรัพย์ประเภทต่างๆ และบริการด้านการเงินและการลงทุนอื่น ประกอบกับความเชี่ยวชาญของธนาคารในการศึกษาวิเคราะห์ พิจารณาสินเชื่อ และเครือข่ายของ

ธนาคาร โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างธุรกิจอีกแขนงหนึ่งและเป็นการกระจายความเสี่ยงของธนาคารจากการกระจุกตัวในสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สายสินเชื่อบริษัทรับผิดชอบงานบริการสินเชื่อในทุกอุตสาหกรรมภายใต้กรอบนโยบายสินเชื่อของธนาคาร ทั้งนี้ ไม่รวมกลุ่มธุรกิจซึ่งดูแลโดยสายสินเชื่อธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจฯ มีเป้าหมายที่จะให้บริการด้านการเงินครอบคลุมทั้งในมิติของกลุ่มลูกค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและเหมาะสมกับจุดแข็งในการให้บริการของกลุ่มธุรกิจฯ โดยสายสินเชื่อบริษัทฯ มุ่งเน้นบริการด้านสินเชื่อแก่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงบริษัทลูกและบริษัทในเครือ บริษัทขนาดใหญ่ที่ยังไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงบริษัทข้ามชาติและบริษัทลูกหรือสาขา (Multi-national Company) ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์และบริการสินเชื่อของบริษัทประกอบด้วยสินเชื่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่อง (Working Capital) สินเชื่อสำหรับโครงการขนาดใหญ่ (Project Finance) การจัดหาเงินกู้ร่วม (Syndicated Loan) สินเชื่อเพื่อการลงทุนขยายงาน ตลอดจนสินเชื่อรูปแบบต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นตามนวัตกรรมทางการเงินของตลาดเงินและตลาดทุน

สายสินเชื่อบริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่มีทีมงานขนาดเหมาะสม เน้นการประสานงานกับทีมงานของ บล. ภัทร สายตลาดการเงิน และสายงานอื่นๆ เพื่อให้บริการทางการเงินที่หลากหลายแก่กลุ่มลูกค้า มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงกว้างและเชิงลึกในธุรกิจของลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงตลาดการเงินและตลาดทุน เพื่อทำการศึกษาวិเคราะห์ คัดเลือกลูกค้าเป้าหมายและผลิตภัณฑ์การเงินที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายระยะกลางที่จะดำเนินการจนสามารถสร้างขนาดธุรกิจที่เหมาะสมกับธนาคาร เพื่อการเติบโตของสินทรัพย์และรายได้ ทั้งยังเป็นการกระจายโครงสร้างรายได้และความเสี่ยงโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการกระจุกตัวของสินเชื่อของธนาคาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ธนาคารมียอดสินเชื่อบริษัทฯ รวม 8,774 ล้านบาท

#### - สินเชื่อธุรกิจ

สินเชื่อธุรกิจประกอบด้วยสินเชื่อในธุรกิจที่ธนาคารมีความเชี่ยวชาญ 6 ด้าน คือ 1) สินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2) สินเชื่อธุรกิจพาณิชยกรรมและโรงแรม 3) สินเชื่อธุรกิจขนส่ง 4) สินเชื่อธุรกิจฟลอว์แพลน 5) สินเชื่อธุรกิจอุตสาหกรรม และ 6) สินเชื่อธุรกิจเพื่อเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง โดยธนาคารมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในสินเชื่อแต่ละประเภทคอยให้บริการลูกค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ธนาคารมียอดสินเชื่อธุรกิจรวม 46,263 ล้านบาท โดยรายละเอียดของสินเชื่อธุรกิจประเภทต่างๆ มีดังนี้

#### 1. สินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้บริการสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ทั้งในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค โดยเป็นสินเชื่อประเภท Project Finance ที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย ธนาคารมุ่งเน้นความสะดวกให้แก่ลูกค้าโดยมีขั้นตอนการอนุมัติที่รวดเร็ว ให้อำนาจเงินตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ และกำหนดรูปแบบการผ่อนชำระที่สอดคล้องกับรายได้ของแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม

ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่หลากหลายและครบถ้วนสำหรับการดำเนินธุรกิจและโครงการให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ อาทิ เงินกู้ระยะยาว ทั้งสำหรับ Project Finance และเพื่อ

ลงทุนในที่ดินเพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการในอนาคต วงเงินหมุนเวียน สำหรับหมุนเวียนในกิจการเพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่อง วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ สำหรับอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจและโครงการต่างๆ เป็นต้น

ธนาคารมีทีมงานที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งมีทีมที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้คำปรึกษา เสนอทางเลือกในการพัฒนาโครงการที่มีผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งทีมงานที่ปรึกษาประกอบด้วยทีมวิจัยข้อมูลอุตสาหกรรม ทีมที่ปรึกษาสถาปนิก ทีมที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรม ทีมที่ปรึกษาประเมิน และทีมสนับสนุนทางด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ ธนาคารมีระบบการบริหารงาน เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในด้านการบริหารความคืบหน้าการก่อสร้างและบริหารการใช้วงเงิน เป็นบริการที่ครบวงจร เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำธุรกิจของลูกค้าของธนาคาร รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การอนุมัติและบริหารสินเชื่อเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

## 2. สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์และโรงแรม

สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์และโรงแรมเป็นบริการสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า เซอร์วิส-อพาร์ทเมนต์ อาคารที่อยู่อาศัยรวมเพื่อเช่า หอพัก อาคารสำนักงานเพื่อเช่า คลังสินค้า และโรงแรม ทั้งที่เป็นโครงการใหม่และปรับปรุงโครงการเดิม โดยธนาคารมีสถาปนิกและวิศวกรที่ดูแลให้คำปรึกษาเรื่องแบบก่อสร้างและการก่อสร้างเพื่อให้ได้มาตรฐาน ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการที่หลากหลาย ได้แก่ เงินกู้ระยะยาวทั้งสำหรับก่อสร้างโครงการใหม่ ชื้อโครงการ Refinance หรือปรับปรุงตกแต่งอาคารเดิม วงเงินหมุนเวียน วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ เป็นต้น

## 3. สินเชื่อธุรกิจขนส่ง

สินเชื่อธุรกิจขนส่งเป็นบริการสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจขนส่ง เช่น กลุ่มบรรทุกพูนซีเมนต์ กลุ่มบรรทุกน้ำมัน กลุ่มขนส่งตู้คอนเทนเนอร์เพื่อการนำเข้าและส่งออก และกลุ่มขนส่งยานยนต์และอะไหล่ เป็นต้น ธนาคารมีบริการวงเงินสินเชื่อประเภทต่างๆ สำหรับธุรกิจขนส่ง อาทิ เงินกู้ระยะยาวเพื่อซื้อที่ดิน ก่อสร้างอาคาร หรือเพื่อใช้ในธุรกิจขนส่ง วงเงินหมุนเวียน วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ วงเงินเช่าซื้อสำหรับรถบรรทุกสิบล้อ รถบรรทุกหกล้อ รถหัวลาก หางพ่วง จำนวนตั้งแต่ 2 คันขึ้นไป และรถตู้โดยสาร (NGV)

## 4. สินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน

สินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลนเป็นบริการสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าผู้ประกอบการตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ใหม่และเดินท์รถยนต์ใช้แล้ว เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจรถยนต์ ธนาคารมีบริการวงเงินสินเชื่อประเภทต่างๆ สำหรับธุรกิจฟลอร์แพลน อาทิ วงเงินฟลอร์แพลนสำหรับหมุนเวียนในกิจการ เงินกู้ระยะยาวทั้งสำหรับการก่อสร้าง Refinance หรือขยายกิจการ วงเงินหมุนเวียน วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ เป็นต้น

## 5. สินเชื่อธุรกิจอุตสาหกรรม

สินเชื่อธุรกิจอุตสาหกรรมมุ่งเน้นการสนับสนุนสินเชื่อในธุรกิจโรงพิมพ์ ธุรกิจบรรจุภัณฑ์ทั้งประเภทกระดาษและพลาสติก รวมทั้งอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมทางการแพทย์ ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการ อาทิ เงินกู้ระยะยาวสำหรับขยายโรงงาน เพื่อซื้อเครื่องจักรใช้ในธุรกิจ หรือเพื่อ Refinance วงเงินหมุนเวียน วงเงินเช่าซื้อและวงเงินลิสซิ่ง วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ เป็นต้น



## 6. สินเชื่อธุรกิจเพื่อเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง

ธนาคารให้บริการสินเชื่อธุรกิจเพื่อเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง โดยมีบริการสินเชื่อสนับสนุนให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจผลิตและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง กลุ่มธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง และกลุ่มธุรกิจจำหน่ายและให้บริการเช่าเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้าง ธนาคารมีบริการสินเชื่อประเภทต่างๆ อาทิ เงินกู้ระยะยาวสำหรับขยายโรงงาน เพื่อซื้อเครื่องจักรใช้ในธุรกิจ หรือเพื่อ Refinance วงเงินหมุนเวียน วงเงินเช่าซื้อและวงเงินสินเชื่อซึ่ง วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ เป็นต้น

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินต่างๆ แล้ว ธนาคารได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของลูกค้าสินเชื่อธุรกิจ โดยกิจกรรมหลักที่จัดในปี 2558 มีดังนี้

- 1) งานสัมมนาประจำปี 2558 ซึ่งเป็นงานสัมมนาใหญ่ที่จัดรวมกลุ่มลูกค้าของสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และสินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์และโรงแรม วัตถุประสงค์ของงานเพื่อเป็นการให้ข้อมูลภาพรวมเศรษฐกิจ ทิศทางของอุตสาหกรรม โอกาส และความเสี่ยงในการทำธุรกิจในปี 2558
- 2) หลักสูตรอบรมระยะยาว เป็นหลักสูตรซึ่งธนาคารจัดทำขึ้นเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นลูกค้าของธนาคาร โดยแบ่งเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตร KK Smart RE รุ่นที่ 6 ร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหลักสูตร KK Next GEN: Real Estate ร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 3) งานสัมมนาระดับปฏิบัติการ/ Workshop เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ ให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการของลูกค้าของธนาคาร
- 4) ออกบวชสนับสนุนโครงการลูกค้าในงานมหกรรมบ้านและคอนโด ครั้งที่ 32 และครั้งที่ 33 ภายใต้ชื่อ “Good Living by Kiatnakin” จัดโดยสมาคมอาคารชุดไทย สมาคมธุรกิจบ้านจัดสรร และสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย โดยมีลูกค้าของธนาคารเข้าร่วมออกบวชกว่า 30 โครงการ

### 2.1.1.3 กลุ่มงานธุรกิจเฉพาะ

#### - ธุรกิจบริหารสินทรัพย์

ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ดำเนินการโดยธนาคารและกองทุนรวม ธนาคารได้ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ตั้งแต่ปี 2542 โดยการประมูลซื้อสิทธิเรียกร้องที่เกิดจากการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงินมาจากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) และธนาคารเป็นผู้ถือหน่วยลงทุนรายใหญ่ในกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงิน ต่อมาในช่วงระหว่างปี 2546 - 2549 ธนาคารได้ประมูลซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่อยู่ระหว่างกระบวนการทางกฎหมายจากกรมบังคับคดีเพิ่มเติม และในปี 2553 ธนาคารได้ซื้อหน่วยลงทุนของกองทุนรวมบางกอกแคปปิตอลและกองทุนรวมแถมมาแคปปิตอลที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับกองทุนรวมอื่นๆ ที่ธนาคารถือหน่วยลงทุนอยู่ก่อนแล้ว ทำให้ในปัจจุบันธนาคารถือหน่วยลงทุนในกองทุนรวมทั้งสิ้น 8 กอง ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร (โดยกองทุนรวมทั้ง 8 กองได้เข้าสู่กระบวนการชำระบัญชีนับตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2558) ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ดำเนินงานโดยฝ่ายจัดการหนี้ ฝ่ายวิเคราะห์และสนับสนุนการบริหารหนี้ซึ่งทำหน้าที่ดูแลบัญชีลูกหนี้ ติดตามและเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และฝ่ายบริหารทรัพย์สินรอขายทำหน้าที่ในการขายทรัพย์สินรอขาย โดยลูกค้าหรือผู้สนใจสามารถค้นหาทรัพย์สินตามประเภททำเล พื้นที่ หรือช่วงราคาได้ตามต้องการในเว็บไซต์ [www.kkasset.com](http://www.kkasset.com)

#### - ธุรกิจตลาดการเงิน

ธุรกิจตลาดการเงินของธนาคารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ในปี 2558 สายตลาดการเงินให้บริการธุรกรรมทางการเงินกับผู้ลงทุน คู่ค้าสถาบันการเงิน และคู่ค้าบริษัท ทั้งในและต่างประเทศ ด้วยผลิตภัณฑ์ที่รองรับความต้องการของลูกค้าด้านการลงทุน การขายยืมธุรกิจ และการป้องกันความเสี่ยง ทั้งผลิตภัณฑ์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน ด้านตราสาร

หนี้ และตราสารอนุพันธ์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน (FX Forward, FX Swap และ Cross-Currency Swap) และอนุพันธ์ด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Swap) นอกจากนี้ ด้วยการผสานความร่วมมือภายในกลุ่มธุรกิจฯ สายตลาดการเงินได้ขยายการให้บริการธุรกรรมตลาดการเงิน โดยการนำเสนออนุพันธ์ด้านตราสารทุนที่มีความสามารถในการแข่งขันสูงและตรงกับความต้องการของลูกค้า

ในปี 2558 สายตลาดการเงินได้มีบทบาทในตลาดอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มมากขึ้น โดยได้ให้บริการด้านการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและการบริหารความเสี่ยงของลูกค้าผ่านธุรกรรม FX Spot และ FX Swap ซึ่งปริมาณธุรกรรมด้านอัตราแลกเปลี่ยนของธนาคารในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 16 สำหรับธุรกิจการซื้อขายตราสารหนี้ภาคเอกชนยังคงได้รับความนิยมอย่างมากจากทั้งลูกค้าสถาบันการเงินและลูกค้าธนปถวิ ในปี 2558 ธนาคารมีส่วนแบ่งการตลาดในการซื้อขายตราสารหนี้ภาคเอกชนในอันดับที่ 6 หรือคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 5.77 ของมูลค่ารวมการซื้อขายตราสารหนี้ภาคเอกชนในปี 2558 ในขณะที่ธนาคารมีส่วนแบ่งการตลาดในการซื้อขายตราสารหนี้รวมในอันดับที่ 16 หรือคิดเป็นร้อยละ 1.52 ของมูลค่ารวมการซื้อขายตราสารหนี้ทั้งหมดในปี 2558

สายตลาดการเงินมีเป้าหมายในการยกระดับมาตรฐานการให้บริการด้านตลาดการเงินให้สูงขึ้น โดยมีแผนจะขยายขอบเขตผลิตภัณฑ์ทางการเงินด้านอัตราแลกเปลี่ยนให้ครอบคลุมสกุลเงินที่มากขึ้น เพิ่มทางเลือกผลิตภัณฑ์ที่จะรองรับความต้องการของลูกค้าในการป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและด้านอัตราดอกเบี้ย และเพิ่มผลิตภัณฑ์เพื่อการลงทุนที่มากขึ้น เช่น หุ้นกู้ฉบับพิเศษ (Structured Note) ให้ครอบคลุมปัจจัยอ้างอิงที่หลากหลาย พร้อมกันนี้ สายตลาดการเงินมีการวางแผนธุรกิจที่จะพัฒนาความร่วมมือภายในกลุ่มธุรกิจฯ ในด้านกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ให้มากขึ้น เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของธุรกิจตลาดการเงินของธนาคาร

#### 2.1.1.4 กลุ่มงานสนับสนุน

กลุ่มงานสนับสนุนของธนาคารประกอบด้วยสายปฏิบัติการ สายบริหารทรัพยากรบุคคล สายเทคโนโลยีสารสนเทศ สายการเงินและงบประมาณ สายพัฒนาระบบงาน ช่องทางขายและผลิตภัณฑ์ สายวิเคราะห์และตรวจสอบเครดิต สำนักพัฒนาคุณภาพสินเชื่อ สายกำกับดูแลการปฏิบัติงาน สายตรวจสอบภายใน สายบริหารความเสี่ยง สายกลยุทธ์ และสำนักผู้บริหาร โดยนอกเหนือจากพัฒนาการทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ธนาคารยังให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในในด้านต่างๆ ผ่านทางสายงานสนับสนุน โดยมีพัฒนาการที่สำคัญดังนี้

##### ด้านพัฒนาการทางด้านบุคลากร

ธนาคารให้ความสำคัญอย่างสูงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และศักยภาพผู้นำขององค์กร ด้วยเชื่อมั่นว่าบุคลากร ทีมงานและผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้ธนาคารเติบโตได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งมุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม การเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานอย่างเป็นมืออาชีพ การร่วมยินดีและชื่นชมในความสำเร็จของบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่น พุ่มเท พัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผ่านกระบวนการและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ อาทิ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกับอุตสาหกรรมได้ การบริหารความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนาผ่าน



การจัดการองค์ความรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อเชื่อมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนการเปิดโอกาสจัดหาเวทีให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าและองค์กร เป็นต้น

### ด้านปฏิบัติการ

ธนาคารยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการดำเนินงานด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ ทางธุรกิจและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มุ่งสู่เป้าหมายการให้บริการที่เป็นเลิศในการให้บริการด้านปฏิบัติการ (Operations Excellence Services) โดยยังยึดหลักกลยุทธ์สร้างเสถียรภาพของระบบปฏิบัติการ ควบคู่กับการเติบโตทางธุรกิจ (Stabilization Together with Growing Forward) และบริหารการเปลี่ยนแปลง (Operations Change Management) ให้กลไกขององค์กรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

พัฒนาการที่สำคัญอันเป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ และการสร้างความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืนทั้งที่ได้ดำเนินการแล้วและที่กำลังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยเรื่องสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาระบบปฏิบัติการสินเชื่อรายย่อยทั้งกระบวนการให้เป็นแบบรวมศูนย์ ด้วยการพัฒนาระบบงานของระบบงานปฏิบัติการด้านสินเชื่อ รวมทั้งการวิเคราะห์อนุมัติสินเชื่อรายย่อย (Retail Loan Origination System) เพื่อให้มีมาตรฐานที่ดีทั้งด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความรวดเร็วและบริหารต้นทุนการดำเนินงาน อันทำให้เกิดความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการปรับกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีการรวมศูนย์งานปฏิบัติการต่างๆ จากสาขาหรือหน่วยงานธุรกิจมายังหน่วยงานปฏิบัติการส่วนกลาง เพื่อให้หน่วยงานธุรกิจมุ่งเน้นในภารกิจการขายธุรกิจได้อย่างเต็มที่
2. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงานในการให้บริการของสาขา (Branch Re-engineering) เพื่อเพิ่มความง่าย ความสะดวก และความรวดเร็วในการใช้บริการแก่ลูกค้า เช่น
  - ลูกค้าที่มาทำรายการด้วยตนเองสามารถทำรายการถอนเงินหรือโอนเงินในบัญชีเงินฝากออมทรัพย์และบัญชีกระแสรายวันได้ที่ทุกสาขาโดยไม่มีข้อจำกัดของวงเงิน ในการมาใช้บริการ ผัก ถอน โอน ชำระเงิน ขอซื้อเช็คเงินสด หรือขอรายงานการเดินบัญชีเงินฝาก ลูกค้าเพียงแค่แจ้งความประสงค์ต่อพนักงาน พนักงานก็จะให้บริการและพิมพ์หลักฐานการทำธุรกรรม (Transaction Slip) ให้ลูกค้าตรวจสอบลงนาม อีกทั้งแบบฟอร์มหลักฐานการทำธุรกรรมก็มีการปรับลดรูปแบบจาก 5 รูปแบบเหลือเพียง 1 รูปแบบด้วย
  - การพัฒนานวัตกรรมนำเทคนิคการพิสูจน์ตัวตนลูกค้ารูปแบบใหม่ด้วยการตรวจสอบข้อมูลจากบัตรประชาชนแบบสมาร์ทการ์ด เพื่อเพิ่มความมั่นใจในความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขา
  - การปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงานต่างๆ ภายในสาขา เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานการควบคุมภายในที่ดี ตลอดจนการปรับปรุงภาพลักษณ์ของสาขาให้เป็นสาขารูปแบบใหม่ที่มีเอกลักษณ์และทันสมัย
3. การพัฒนาปรับปรุงระบบ กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานสินเชื่อในภาพรวม (Revamp Loan Processing) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการพัฒนานวัตกรรมด้านปฏิบัติการใหม่ๆ เข้ามาใช้งาน ทั้งในงานด้านพิธีการสินเชื่อ งานปฏิบัติการสินเชื่อ งานปฏิบัติการหลักประกัน และเอกสารสัญญา รวมทั้งการสนับสนุนต่างๆ ต่อหน่วยงานธุรกิจให้ง่ายต่อการดูแลและบริการลูกค้า

4. การยกระดับการบริหารคุณภาพของการให้บริการงานปฏิบัติการ โดยการเน้นบริการให้เป็นไปตามข้อตกลง และเป็นข้อตกลงที่แข่งขันได้เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม ควบคู่ไปกับการเข้มงวดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี
5. การบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรด้านปฏิบัติการให้เหมาะสมกับโครงสร้าง รูปแบบ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งในระดับโครงสร้างของทีมงานและระดับบุคคล เพื่อให้ระบบปฏิบัติการธุรกิจมีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมในการรองรับการเติบโตของธุรกิจ ด้วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามแนวทางการปฏิบัติการที่ดี การพัฒนาความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี

การดำเนินภารกิจและการพัฒนาการต่างๆ ในระบบปฏิบัติการยังคงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งในด้านระบบงาน ด้านบุคลากร รวมทั้งการกำกับดูแลที่ดี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

#### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตลอดปี 2558 สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการพัฒนาระบบงานต่างๆ ร่วมกับสายธุรกิจ โดยมีพัฒนาการที่สำคัญ เช่น การพัฒนาศักยภาพการให้บริการของธนาคารในการสร้างช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลสินเชื่อประจำวัน เพื่อใช้ควบคุมวงเงินสำหรับการเบิกเงินกู้ การปรับปรุงระบบงาน Corporate Internet Banking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำธุรกรรมสำหรับลูกค้ากลุ่มนิติบุคคลของธนาคาร การสร้างบริการศูนย์กลางการรับ-จ่ายเงินของธนาคารเพื่อต่อยอดทางธุรกิจในการเชื่อมต่อกับกลุ่มธุรกิจฯ แบบ Online และการพัฒนาระบบรองรับบริการลงทุนในกองทุนรวมที่ผูกกับบัญชีเงินฝาก เพื่อเพิ่มผลตอบแทนให้กับลูกค้าและส่งเสริมการบริหารจัดการเงินของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายฐานการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มช่องทางการให้บริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารได้หลากหลายช่องทาง รวมทั้งการเข้าถึงผ่านระบบดิจิทัล นอกจากนี้ สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศยังมีส่วนร่วมในพัฒนาการอื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้ธนาคารสามารถแสดงศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสู่ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันความต้องการของธุรกิจ

#### ด้านการบริหารความเสี่ยง

- ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ในปี 2558 ยังคงมุ่งเน้นการบริหารงานที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ที่เผชิญนั้นมีทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มธุรกิจฯ จึงจัดกลุ่มความเสี่ยงต่างๆ เป็น 5 ด้านตามนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) รวมถึงมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล อันประกอบด้วยกรอบการระบุความเสี่ยง การวัดและประเมินความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee/ RMC) และคณะกรรมการชุดย่อยร่วมมือกันทำหน้าที่ทบทวนและเสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามภาพรวมการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอต่อ

คณะกรรมการธนาคาร และมีสายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงของบริษัทย่อยทำหน้าที่กำกับและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวเป็นหน่วยงานอิสระจากสายธุรกิจที่มีธุรกรรมหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

ในปีที่ผ่านมา กลุ่มธุรกิจฯ มีการเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้นหลายประการ อาทิ การจัดโครงสร้างของสายงานบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นหลักสากลมากขึ้น โดยแบ่งฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตออกเป็น 2 ฝ่ายได้แก่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตสินเชื่อธุรกิจ มีหน้าที่ดูแลสินเชื่อธุรกิจ (Commercial Loan) รวมถึงสินเชื่อคู่ค้าสถาบัน (Corporate Loan) และฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตสินเชื่อรายย่อย มีหน้าที่ดูแลสินเชื่อรายย่อย (Retail Loan) โดยเฉพาะสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งเป็นสินเชื่อที่มีปริมาณสินเชื่อคงค้างมากที่สุดของธนาคาร รวมถึงเพื่อรองรับการเติบโตของสินเชื่อรายย่อยอื่นๆ อาทิ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายย่อยในลักษณะ Product Program (SME Product Program) การเพิ่มบุคลากรในฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III นอกจากนี้ ธนาคารยังได้พัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ ที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- การพัฒนาด้านการบริหารความเสี่ยง

ในปี 2558 กลุ่มธุรกิจฯ ได้มีการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงใหม่ฯ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ให้ดียิ่งขึ้นหลายประการ อาทิ

1. การพัฒนาด้านแบบจำลองความเสี่ยง อาทิ การพัฒนาโมเดลและเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ได้แก่ Approval Scoring (A-Score for New Car) และ Behavioral Scoring (PL B-Score, NCB/ NCB Grade, NCB Score) สำหรับความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ได้แก่ CASA Model รวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลและข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาโมเดล ตลอดจนการกำหนดกรอบการดำเนินการในด้านการบริหารจัดการข้อมูล
2. การเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III (Liquidity Coverage Ratio : LCR) ตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนการบังคับใช้จริงในวันที่ 1 มกราคม 2559
3. การจัดโครงสร้างสายงานบริหารความเสี่ยงใหม่เพื่อให้มีการจัดการอย่างเป็นหลักสากลมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตสินเชื่อรายย่อยขึ้นเพื่อดูแลสินเชื่อรายย่อยของธนาคาร โดยเฉพาะสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งเป็นสินเชื่อที่มีปริมาณสินเชื่อคงค้างมากที่สุดของธนาคาร รวมถึงเพื่อรองรับการเติบโตของสินเชื่อรายย่อยอื่นๆ อาทิ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการรายย่อยในลักษณะ Product Program
4. การขยายขีดความสามารถของสายงานบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การเพิ่มบุคลากรในสายงานบริหารความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้น และการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ อาทิ Asset-Liability Management System/ ALM System, Operational Risk System และ Analytic Tools ต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากการพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยงใหม่ๆ แล้ว กลุ่มธุรกิจฯ ยังสานต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ด้านการบริหารความเสี่ยงต่างๆ จากปีที่ผ่านมา เช่น

1. โครงการยกระดับการบริหารความเสี่ยง (Risk Roadmap) ซึ่งมีระยะเวลาดำเนินโครงการ 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตตามมาตรฐานการดำรงเงินกองทุนโดยวิธีแบบจำลองภายใน (Internal Rating Based Approach/ IRB) และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการเก็บข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยงและเงินกองทุน
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงกับสายธุรกิจต่างๆ ได้แก่ การที่สายบริหารความเสี่ยงเข้าไปมีส่วนร่วมกับสายธุรกิจต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงาน รวมถึงการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของธนาคาร
3. การฝึกอบรมและให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
4. ด้านความเพียงพอของเงินกองทุน กลุ่มธุรกิจฯ ได้พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนตามกระบวนการ Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) ในหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel II Pillar 2 โดยกระบวนการดังกล่าวเป็นการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่กลุ่มธุรกิจฯ เห็นว่ามีนัยสำคัญ กระบวนการดังกล่าวจะทำให้กลุ่มธุรกิจฯ ทราบว่ามีเงินกองทุนเพียงพอเพื่อรองรับความเสี่ยงต่างๆ รวมถึงรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตหรือไม่

สำหรับปี 2559 กลุ่มธุรกิจฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและมุ่งเน้นในการมีส่วนร่วมระหว่างสายบริหารความเสี่ยงและสายธุรกิจต่างๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ และสร้างเครื่องมือและ/หรือกระบวนการเพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงที่กลุ่มธุรกิจฯ อาจเผชิญได้ในอนาคตให้มีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

นโยบายหลักในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ยังคงมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยแต่ละสายธุรกิจและหน่วยธุรกิจมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเข้าใจความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานของตนเองให้อยู่ภายใต้กรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงรวมของกลุ่มธุรกิจฯ โดยมีสายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และสอบทานความเพียงพอของกลไกการบริหารและควบคุมความเสี่ยงของแต่ละสายธุรกิจและหน่วยธุรกิจ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ แต่ละสายธุรกิจจะถูกจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้ในการรองรับความเสี่ยงของธุรกิจ โดยวัดจากความเสี่ยงต่างๆ ของธุรกรรม ประกอบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากธุรกิจนั้นด้วย

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ สายธุรกิจ และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

- คณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารดูแลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีการกำหนดนโยบายกระบวนการ และการควบคุมทางด้านการบริหารความเสี่ยงประเภทต่างๆ โดยอย่างน้อยที่สุดจะต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ การตลาดและการลงทุน สภาพคล่อง การปฏิบัติการ และกลยุทธ์ ทั้งนี้ คณะกรรมการต้องทำหน้าที่อนุมัตินโยบายดังกล่าว รวมทั้งทบทวนกลยุทธ์การปฏิบัติงานจริง และนโยบายในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ทบทวนความเพียงพอของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา ตลอดจนดูแลและติดตามปริมาณความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยมีเป้าหมาย คือ การบริหารความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ภายในขอบเขตที่กำหนดและดำเนินธุรกิจให้ได้อัตราผลตอบแทนที่เหมาะสม

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร มีหน้าที่พิจารณากลับกรองความเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งชี้แนะแนวทาง นโยบาย กลยุทธ์ กรอบ และเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาและการนำเครื่องมือและระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไปใช้ดูแลและติดตามความคืบหน้าของการจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยง ความเสียหาย และข้อสังเกตของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และให้ความเห็นประกอบการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร มีหน้าที่พิจารณากลับกรองความเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งชี้แนะแนวทาง นโยบาย กลยุทธ์ กรอบ และเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต พิจารณากลับกรองและ/หรือทบทวนหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้สินเชื่อ การก่อภาวะผูกพัน และการทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ รวมถึง Product Program ต่างๆ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงด้านเครดิตของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ พิจารณากลับกรองหลักเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพสินทรัพย์ เพื่อให้การพิจารณาการกันเงินสำรองในเงินให้กู้ยืม ภาวะผูกพัน และธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด อนุมัติการจัดชั้นสินทรัพย์เกณฑ์คุณภาพในเงินให้กู้ยืม ภาวะผูกพัน และธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อตามที่หลักเกณฑ์กำหนด และติดตามคุณภาพพอร์ตสินเชื่อ รวมถึงคุณภาพของการให้สินเชื่อและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำกับดูแลและ/หรือให้คำแนะนำในเรื่องของความเสี่ยงด้านเครดิตที่สำคัญแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- สายบริหารความเสี่ยง

สายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ประสานงานให้มีการนำเครื่องมือและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในสายธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจ รวมทั้งวิเคราะห์ ติดตาม ควบคุม และจัดทำรายงานฐานะความเสี่ยงในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- สายตรวจสอบภายใน

สายตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหลักเกณฑ์ ระเบียบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ทดสอบและประเมินประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อดำเนินการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงที่สำคัญ

- ฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง ได้แก่ เจ้าของผลิตภัณฑ์/ ฝ่ายงาน/ สาขา/ หน่วยงานต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการของหน่วยงานของตนเอง กระบวนการทำงาน และระบบงานต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุม และรายงานความเสี่ยง

#### ด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ในฐานะที่เป็นหน่วยงานควบคุมที่มีความเป็นอิสระ (Independent Control Function) ของธนาคาร ฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มีหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงานต่างๆ ภายในธนาคารปฏิบัติงานตามกฎหมายที่ข้อบังคับของหน่วยงานทางภาษีที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการทำงานร่วมกับสายธุรกิจและสายงานสนับสนุนอื่นๆ ภายในธนาคารในลักษณะของการเป็น Business Partner ในขณะทำหน้าที่หลักในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นของทีมผู้บริหารและผู้จัดการ พนักงานทุกคนต่างมีหน้าที่ในการปกป้องธนาคารโดย 1) ทำความเข้าใจและยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน รวมถึงจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ นโยบายและขั้นตอนการดำเนินงานอื่นๆ ของธนาคาร และ 2) ขอคำปรึกษาจากฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของหน่วยงานทางภาษีที่เกี่ยวข้อง และรายงานการฝ่าฝืนหรือการกระทำผิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย หรือหลักจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องต่อฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทันที การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เริ่มต้นที่คณะกรรมการของธนาคารและผู้บริหารระดับสูง (Tone from the Top) ซึ่งเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดในด้านจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการกำกับดูแล

ฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มีหน้าที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเสนอแนะแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย และทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์โดยการสอบทานหน่วยงานต่างๆ ให้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางของธนาคารในการประสานงานกับทางการในการเข้าตรวจสอบธนาคาร และติดตามหน่วยงานภายในธนาคารให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามข้อสังเกตของทางการ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการทบทวนนโยบายหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจตามหลักจรรยาบรรณที่ดี เช่น นโยบายป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน เป็นต้น



## 2.2.2 ธุรกิจตลาดทุน

ธุรกิจตลาดทุนดำเนินการโดยบริษัทย่อยของธนาคาร ได้แก่ ทุนภัทร บล.ภัทร บล.เคเคเทรต และ บลจ.ภัทร โดยแบ่งธุรกิจหลักออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

### 2.2.2.1 ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

กลุ่มธุรกิจฯ ให้บริการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ ("ตลาดเอ็ม เอ ไอ") และตลาดอนุพันธ์ ผ่านบริษัทหลักทรัพย์ในกลุ่มธุรกิจฯ ได้แก่ บล.ภัทร และ บล.เคเคเทรต ซึ่งเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์ฯ หมายเลข 6 และหมายเลข 19 ตามลำดับ โดยทั้งสองบริษัทให้บริการกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันและไม่ทับซ้อนกัน กล่าวคือ บล.ภัทร ให้บริการแก่ลูกค้าสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ และลูกค้าบุคคล Mass Affluent ในขณะที่ บล.เคเคเทรต มุ่งเน้นการให้บริการแก่ลูกค้าบุคคลทั่วไป

ในปี 2558 บล.ภัทร มีส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ในอันดับที่ 5 หรือคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4.69 ของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวม (ไม่รวมบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท) ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ โดยมีรายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,066.14 ล้านบาท ทั้งนี้ สัดส่วนรายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าประเภทสถาบันและลูกค้าบุคคลรายใหญ่คิดเป็นประมาณร้อยละ 60.09 และร้อยละ 39.91 ตามลำดับ

รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าประเภทสถาบันของ บล.ภัทร ร้อยละ 54.00 มาจากลูกค้าสถาบันในประเทศ ซึ่งได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนส่วนบุคคล กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ สำนักงานประกันสังคม บริษัทประกันชีวิต และบริษัทประกันภัย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บล.ภัทร มีลูกค้าประเภทสถาบันในประเทศจำนวน 42 รายที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่าน บล.ภัทร อย่างน้อย 1 ครั้งในรอบระยะเวลา 1 ปี

รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าสถาบันต่างประเทศของ บล.ภัทร คิดเป็นร้อยละ 46.00 ซึ่งในส่วนนี้ร้อยละ 91.96 เป็นรายได้จากเมอริล ลินช์ ตามข้อตกลงความร่วมมือทางธุรกิจระหว่าง บล.ภัทร และเมอริล ลินช์

นอกจากนั้น บล.ภัทร ยังมีรายได้จากค่านายหน้าซื้อขายตราสารอนุพันธ์จากลูกค้าสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวน 70.63 ล้านบาท และรายได้จากค่าธรรมเนียมจากการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์เป็นจำนวน 25.38 ล้านบาทในปี 2558

บล.ภัทร ให้บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด (Financial Consultant) และผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การตลาด ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนกับสำนักงาน ก.ล.ต. ให้สามารถทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำการลงทุนทั้งในหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุน ตราสารหนี้ ตราสารอนุพันธ์ และหน่วยลงทุน นอกจากนี้ บล.ภัทร ยังให้บริการวางแผนการเงินและการลงทุนส่วนบุคคลสำหรับลูกค้า Mass Affluent ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีเงินลงทุนประมาณ 2 - 30 ล้านบาท ผ่านระบบนักลงทุนออนไลน์และเจ้าหน้าที่ผู้ให้คำแนะนำด้านการวางแผนการเงินส่วนบุคคล

ณ สิ้นปี 2558 บล.ภัทร มีสินทรัพย์ที่อยู่ภายใต้การให้คำแนะนำการลงทุนของลูกค้าบุคคลทั้งหมดมูลค่ารวม 309,633 ล้านบาท โดยมีบัญชีลูกค้าบุคคลทั้งสิ้น 12,681 บัญชี

ตารางแสดงถึงรายละเอียดของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

	ลูกค้าสถาบันใน ประเทศ	ลูกค้าสถาบัน ต่างประเทศ	ลูกค้าบุคคล รายใหญ่
มูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของ บล. ภัทร (ล้านบาท)	220,967.57	462,910.38	230,207.09
ส่วนแบ่งการตลาด <sup>1/</sup> (ร้อยละ)	10.93 <sup>2/</sup>	9.90 <sup>3/</sup>	1.81
รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (ล้านบาท)	345.98	294.67	425.49
สัดส่วนค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (ร้อยละ)	32.45	27.64	39.91

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อมูล บล.ภัทร

- หมายเหตุ 1. ส่วนแบ่งการตลาดคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าแต่ละประเภทของ บล.ภัทร หารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ของลูกค้าประเภทนั้นๆ ตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศ
2. ส่วนแบ่งการตลาดของลูกค้าสถาบันในประเทศคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันในประเทศหารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันในประเทศที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศหลังหักออกด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายของบัญชีซื้อขายเพื่อบริษัทหลักทรัพย์ (Proprietary Account)
3. ส่วนแบ่งการตลาดของลูกค้าสถาบันต่างประเทศคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันต่างประเทศหารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันต่างประเทศที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศหลังหักออกด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายของลูกค้าทั่วไปเป็นชาวต่างประเทศ

ในการให้บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ บล.ภัทร มีสายงานวิจัยที่มุ่งเน้นการให้บริการให้คำแนะนำการลงทุนและแนวทางการซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้า โดยนำเสนอทั้งบทวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาคและบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ ซึ่งมีนักวิเคราะห์รวม 11 คน ครอบคลุมหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนจำนวน 77 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 72.49 ของมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) ของตลาดหลักทรัพย์ฯ

ภายใต้สัญญาความร่วมมือด้านงานวิจัยระหว่าง บล.ภัทร กับเมอร์ริล ลินช์ นักวิเคราะห์ของ บล.ภัทร จะทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทยในด้านเศรษฐกิจและการเมือง กลยุทธ์การลงทุน ตลอดจนบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยเมอร์ริล ลินช์ จะนำบทวิจยดังกล่าวเผยแพร่แก่ลูกค้าของเมอร์ริล ลินช์ ในต่างประเทศภายใต้ชื่อของเมอร์ริล ลินช์ ขณะที่ บล.ภัทร จะเผยแพร่งานวิจัยเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจในภูมิภาค ตลอดจนบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ต่างประเทศของเมอร์ริล ลินช์ ให้แก่ลูกค้าของ บล.ภัทร ในประเทศไทย

บล. เคเคเทรด ให้บริการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้าประเภทบุคคลทั่วไป ทั้งประเภทบัญชีเงินสดและบัญชีมาร์จิน โดยลูกค้าสามารถใช้บริการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่ผู้แนะนำการลงทุน หรือส่งคำสั่งซื้อขายด้วยตนเองผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

ในปี 2558 บล.เคเคเทรด มีส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ในอันดับที่ 32 หรือคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 0.81 ของมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ

ในรอบปีบัญชีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บล.เคเคเทรด มีรายได้จากการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จำนวน 315.41 ล้านบาท และรายได้จากการเป็นตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจำนวน 32.95 ล้านบาท

#### 2.2.2.2 ธุรกิจวานิชธนกิจ

บล.ภัทร เป็นหนึ่งในผู้นำในการให้บริการด้านวานิชธนกิจในประเทศไทย ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและเป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ให้แก่หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทชั้นนำต่างๆ ของประเทศ



ตัวอย่างผลงานที่ผ่านมาของ บล.ภัทร ได้แก่ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเอสโก้ โลตัส รีเทล โกวิท บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท โรงกลั่นน้ำมันระยอง จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชนทางราง บีทีเอสโกวิท และบริษัท เอ็ม เค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

ด้วยความพยายามอย่างต่อเนื่องในการหาแผนการทางการเงินที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า บล.ภัทร ได้เปลี่ยนโฉมตลาดทุนไทยโดยการจำหน่ายหุ้นกู้ธนพาณิชย์ที่อ้างอิงกับราคาค่าหุ้นเป็นครั้งแรกของประเทศไทยในปี 2557 โดยการจำหน่ายหุ้นกู้ธนพาณิชย์ให้แก่บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีสิทธิแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และในปีเดียวกันนั้น บล.ภัทร ยังได้จัดจำหน่ายหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ด้วย

ในปี 2558 บล.ภัทร ช่วยให้ลูกค้าสามารถระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นมูลค่า 12,958 ล้านบาท โดย บล. ภัทร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของบริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) ในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO)

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) (SPRC)	การเสนอขายหุ้นสามัญต่อ ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก	12,958





แม้ว่าในตลาดปัจจุบันจะมีสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น บล.ภัทร ยังคงเป็นผู้นำในการให้คำปรึกษาสำหรับการดำเนินการเข้าซื้อและ/หรือควบรวมกิจการโดยบริษัทขนาดใหญ่ การปรับโครงสร้างทางการเงินของบริษัทขนาดใหญ่ และให้คำปรึกษาในการออกเครื่องมือทางการเงินต่างๆ โดยในปี 2558 บล.ภัทร ได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินของบริษัท จาร์ดีน ไซเคิล แอนด์ แคริเอจ จำกัด บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 37,092 ล้านบาท

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	บริษัท จาร์ดีน ไซเคิล แอนด์ แคริเอจ จำกัด (JC&C)	การเข้าซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จากโฮลซิม ลิมิเต็ด	20,045
	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT)	การจำหน่ายหุ้นสามัญของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	13,491
	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (CPF)	การเข้าซื้อหุ้นสามัญของ C.P. Cambodia Company Limited จาก Orient Success	2,850

		International Limited	
	บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) (PTT)	การจำหน่ายหุ้นสามัญของบริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด	707

หลังจากการรวบรวมกันระหว่างธนาคารและทุนภัทรเป็นกลุ่มธุรกิจฯ ในเดือนกันยายน 2555 กลุ่มธุรกิจฯ มีเป้าหมายที่จะมุ่งเน้นในการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรแก่ลูกค้า บล.ภัทร จึงได้มีการเพิ่มการให้บริการทางด้านการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ในตลาดตราสารหนี้เพิ่มเติม

ในปี 2558 บล.ภัทร ได้จัดจำหน่ายตราสารหนี้ตลอดทั้งปีทั้งสิ้นจำนวน 6 รายการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (CPALL)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1	20,000
	บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 1979 จำกัด (มหาชน) (SAWAD)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2	200
	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) (GLAND)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1	100
	บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) (PL)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2	450
	บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) (PL)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 4	500
	บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) (GUNKUL)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1	300

สำหรับปี 2559 บล.ภัทร ได้วางเป้าหมายในการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมการเป็นพี่ปรึกษาทางการเงิน โดยเฉพาะธุรกรรมการควบรวมกิจการและการระดมทุนของบริษัทในประเทศผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ ในรูปแบบต่างๆ ในขณะเดียวกัน บล.ภัทร จะมุ่งเน้นการทำการตลาดในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใหม่ ซึ่งได้แก่ บริษัทขนาดกลาง โดยการเสนอผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงและเหมาะสมต่อลูกค้าแต่ละราย บล.ภัทร จะมุ่งเน้นให้ลูกค้าเห็นถึงประโยชน์ของการเข้าถึงช่องทางการระดมทุนโดยผ่านตลาดทุน และยังคงมุ่งมั่นที่จะแนะนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า เช่น กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ และหุ้นกู้อนุพันธ์ โดย บล.ภัทร จะประสานงานกับธนาคาร พันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าขนาดกลาง (Wholesale Banking) ที่ครบวงจร และหาโอกาสในการขยายธุรกิจให้กับลูกค้า ซึ่งรวมถึงโอกาสในการเข้าซื้อหรือควบรวมกิจการทั้งในและต่างประเทศ

### 2.2.2.3 ธุรกิจการลงทุน

ธุรกิจการลงทุนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

#### การลงทุนระยะปานกลางและระยะยาว

การลงทุนระยะปานกลางและระยะยาวดำเนินการโดยฝ่ายลงทุน (Direct Investment Department) ของทุนภัทร ภายใต้กำกับดูแลของคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร (Investment Committee) โดยคณะกรรมการการลงทุนจะพิจารณาอนุมัติการเข้าลงทุนหรือจำหน่ายเงินลงทุนโดยผ่านการนำเสนอโดยฝ่ายลงทุนในแต่ละคราว และทำการพิจารณาอัตราผลตอบแทนและระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับการลงทุนดังกล่าว ฝ่ายลงทุนสามารถลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทหุ้นหรือกองทุน ทั้งในและนอกตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ โดยมีระยะเวลาการลงทุนเฉลี่ยระหว่าง 3 - 5 ปี ทั้งนี้ ฝ่ายลงทุนจะลงทุนในหลักทรัพย์ที่เชื่อว่ามีราคาต่ำกว่ามูลค่าทางปัจจัยพื้นฐานที่ควรจะเป็น (Undervalued Stock) ซึ่งกิจการดังกล่าวจะต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถ มีโครงสร้างทางธุรกิจ (Business Model) ที่ดี มีโอกาสที่จะเติบโตทางธุรกิจ และมีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนต่อทุน (Return on Invested Capital) ที่ดี นอกจากนี้ กิจการดังกล่าวจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ในการพิจารณาการลงทุนฝ่ายลงทุนจะทำการเข้าเยี่ยมชมกิจการ (Company Visit) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร การวิเคราะห์สถานะอุตสาหกรรม การวิเคราะห์มูลค่าพื้นฐานของหลักทรัพย์ การศึกษากระบวนการควบคุมภายในและระบบธรรมาภิบาลของกิจการที่จะเข้าลงทุน และความเสี่ยงในการลงทุน เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรมีนโยบายวิเคราะห์การลงทุน ทั้งในด้านโอกาสในการสร้างผลตอบแทนและความเสี่ยงจากการลงทุน โดยจะกำหนดและจัดเตรียมข้อเสนอการลงทุน ซึ่งจะรวมถึงการกำหนดระยะเวลาเงื่อนไข และแนวทางในการจำหน่ายเงินลงทุน โดยที่คณะกรรมการการลงทุนจะต้องพิจารณาอนุมัติข้อเสนอการลงทุนก่อนการลงทุนทุกครั้ง และเมื่อลงทุนแล้ว คณะกรรมการการลงทุนจะมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงติดตามการลงทุนเป็นรายวันภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการแจ้งหรือเรียกประชุมคณะกรรมการการลงทุนเพื่อทบทวนการลงทุนทุกครั้งที่ราคาตลาดของหลักทรัพย์ที่ลงทุนปรับลดลงถึงระดับที่กำหนดไว้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในการถือครองการลงทุนที่ทำให้เกิดความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของการลงทุนที่มากเกินไปกำหนด (Concentration Risk) รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงของเงินลงทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ (Market Risk) เป็นระยะ นอกจากนี้ ฝ่ายลงทุนจะคอยติดตามผลการดำเนินงานของกิจการที่ได้เข้าลงทุน เพื่อตรวจสอบและประเมินการลงทุนอยู่เสมอ ในบางกรณี ฝ่ายลงทุนอาจใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ เช่น ตราสารอนุพันธ์ ในการป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนได้ โดยการตัดสินใจในการใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ จะอยู่ในกรอบการพิจารณาอนุมัติของคณะกรรมการการลงทุน

ทั้งนี้ ทุนภัทรได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในเรื่องการป้องกันการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อมิให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการลงทุนของทุนภัทรและการลงทุนของลูกค้าของ บล.ภัทร ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรจึงเป็นเสมือนนักลงทุนทั่วไปที่เป็นลูกค้ารายหนึ่งของ บล.ภัทร และไม่มีสิทธิได้รับข้อมูลหรือบทวิจัยที่แตกต่างจากลูกค้ารายอื่นของ บล.ภัทร นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน การซื้อขายหลักทรัพย์ของพนักงาน และ Chinese Wall ระหว่างหน่วยงานภายในกลุ่มธุรกิจตลาดทุน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นไปตามธรรมาภิบาลที่ดี และป้องกันปัญหาจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจมีขึ้นในอนาคต

สำหรับปี 2558 คณะกรรมการบริษัททุนภัทรได้กำหนดวงเงินในการลงทุนเพิ่มสุทธิเป็นจำนวนไม่เกิน 1,500 ล้านบาท ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนไปตามแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจตลาดทุนและสถานะตลาดทุน โดย ณ

สิ้นปี 2558 ฝ่ายลงทุนของทุนหลักทรัพย์มีเงินลงทุนในหลักทรัพย์คงเหลือมูลค่า 1,214 ล้านบาท มีผลขาดทุนรวมจากการลงทุนจำนวน 88 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยรายได้จากเงินปันผล 24 ล้านบาท กำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์ (Realized Gain) จำนวน 59 ล้านบาท และมีการเปลี่ยนแปลงของกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้น (Change in Unrealized Gain) เป็นจำนวน -171 ล้านบาท

#### การค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

การค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าดำเนินการโดยฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Equity & Derivatives Trading Department) ของ บล.ภัทร ปัจจุบันมีกลยุทธ์การลงทุน 3 ประเภท ได้แก่

##### 1) Arbitrage Trade

Arbitrage Trade เป็นการลงทุนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ในหลักทรัพย์ประเภทหุ้น กึ่งหุ้น และตราสารอนุพันธ์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดอนุพันธ์ โดยมุ่งเน้นหลักทรัพย์ที่มีรายชื่ออยู่ในดัชนี SET100 หรือหลักทรัพย์ที่มีมูลค่าตลาดตั้งแต่ 3,000 ล้านบาทขึ้นไป สัญญาซื้อขายล่วงหน้าและออปชั่น (รวมถึงหลักทรัพย์อ้างอิงของสัญญาซื้อขายล่วงหน้าและออปชั่นนั้นๆ) และ ETF ภายใต้หลักการลงทุนแบบ Market Neutral มุ่งเน้นการหากำไรจากผลต่างของราคาหลักทรัพย์อ้างอิงและตราสารอนุพันธ์ของหลักทรัพย์นั้น รวมถึงหลักทรัพย์หรือตราสารอนุพันธ์ที่มีหลักทรัพย์อ้างอิงเดียวกัน ภายใต้กรอบการลงทุนและความเสี่ยงที่อนุมัติโดยคณะกรรมการการลงทุนของธนาคารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนในอัตราตามที่คณะกรรมการการลงทุนกำหนด โดยจะทำการซื้อและขายหลักทรัพย์และ/ หรือตราสารอนุพันธ์ เพื่อลดความเสี่ยงด้านราคาของตลาดโดยรวมที่อาจเกิดขึ้น

##### 2) System Trade

System Trade เป็นการลงทุนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ในหลักทรัพย์ประเภทหุ้น กึ่งหุ้น และตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) ในตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดอนุพันธ์ โดยมุ่งเน้นหลักทรัพย์ที่มีรายชื่ออยู่ในดัชนี SET100 หรือหลักทรัพย์ที่มีมูลค่าตลาดตั้งแต่ 3,000 ล้านบาทขึ้นไป สัญญาซื้อขายล่วงหน้าและออปชั่น (รวมถึงหลักทรัพย์อ้างอิงของสัญญาซื้อขายล่วงหน้าและออปชั่นนั้นๆ) และ ETF โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาแบบจำลองและทดสอบความสัมพันธ์ด้านราคาหรือข้อมูลทางสถิติของตราสารที่จะลงทุน เพื่อหาลักษณะและโอกาสในการสร้างผลกำไรจากความแตกต่างหรือพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของราคา โดยฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะทำการซื้อและ/ หรือขายหลักทรัพย์และ/ หรือตราสารอนุพันธ์อย่างเป็นระบบตามแบบจำลองทางคณิตศาสตร์

##### 3) Financial Product and Service

Financial Product and Service เป็นการเสนอขายและให้บริการเกี่ยวกับตราสารทางการเงิน ซึ่งตราสารทางการเงินที่ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าได้ออกและเสนอขายในปัจจุบัน ได้แก่ หุ้นกู้อนุพันธ์ ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ และสัญญาอนุพันธ์ที่ซื้อขายนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ (OTC Derivatives) โดยหุ้นกู้อนุพันธ์เป็นตราสารหนี้ระยะสั้นที่ผลตอบแทนของตราสารจะอ้างอิงกับหลักทรัพย์อ้างอิงตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในสัญญา ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์เป็นตราสารที่ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าขึ้นทะเบียนเพื่อซื้อขายผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยมีทั้งประเภทใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่ให้สิทธิซื้อ และใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่ให้สิทธิขาย ส่วนสัญญาอนุพันธ์ที่ซื้อขายนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นสัญญาอนุพันธ์ที่เป็นการเข้าทำสัญญาระหว่างคู่ค้าที่กำหนดให้มีการให้ผลตอบแทนอ้างอิงกับหลักทรัพย์อ้างอิงตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในสัญญา ในการออกและเสนอขายตราสารดังกล่าว ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะเป็นผู้ประเมินและกำหนดราคาเสนอซื้อและ/ หรือราคาเสนอขาย โดยอ้างอิงกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้ได้ผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม นอกจากนี้ ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ายังให้บริการในการดูแลสภาพคล่องของ SET50 Index ออปชั่นในตลาดอนุพันธ์และ ETF แก่บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนซึ่งเป็นผู้ออก ETF ด้วย

ในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจำกัดปริมาณการลงทุนตามสภาพคล่องของหลักทรัพย์ที่ลงทุน กำหนดเพดานมูลค่าความเสี่ยง (VaR Limit) และเพดานสำหรับผลขาดทุนสะสม และมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงติดตามการลงทุนและจัดทำรายงานเป็นรายวันเพื่อส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ หากมูลค่าการลงทุนหรือค่าความเสี่ยงใดมีค่าเกินกว่าวงเงินหรือกรอบความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะต้องลดฐานะการลงทุนดังกล่าวให้ลงมาอยู่ภายใต้วงเงินหรือกรอบความเสี่ยงที่กำหนดภายในเวลาที่กำหนดไว้

สำหรับปี 2558 ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ามีวงเงินสูงสุดสำหรับการลงทุนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท บล.ภัทร เป็นจำนวนไม่เกิน 7,500 ล้านบาท และคณะกรรมการการลงทุนได้กำหนดวงเงินสูงสุดภายในกรอบที่คณะกรรมการบริษัท บล.ภัทร ได้อนุมัติไว้ โดยแบ่งประเภทตามกลยุทธ์การลงทุน 3 กลุ่ม คือ ไม่เกิน 7,500 ล้านบาท สำหรับการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ Arbitrage Trade (สามารถโยกวงเงินจากการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์อื่นมาได้เนื่องจากการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ Arbitrage Trade มีความเสี่ยงต่ำกว่า) ไม่เกิน 300 ล้านบาทสำหรับการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ System Trade และไม่เกิน 3,000 ล้านบาท สำหรับกลยุทธ์ Financial Product and Service (ไม่นับรวมมูลค่าหุ้นกู้อนุพันธ์ที่เสนอขายได้)

ณ สิ้นปี 2558 ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ามีมูลค่าเงินสดที่ใช้สำหรับการลงทุนเป็นจำนวน 2,518 ล้านบาท

#### เฮดจ์ฟันด์

ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์ของ บล.ภัทร ประกอบธุรกิจ 2 ประเภทดังนี้

##### 1) การลงทุนระยะสั้นโดยใช้กลยุทธ์ Hedge Fund

การลงทุนระยะสั้นโดยใช้กลยุทธ์ Hedge Fund ดำเนินการโดยฝ่ายเฮดจ์ฟันด์ของ บล.ภัทร เป็นการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทหุ้นและตราสารอนุพันธ์ โดยอาศัยกลยุทธ์การลงทุนอย่างเป็นระบบ (Systematic Strategy) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative) และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม มีระยะเวลาในการลงทุนสั้นไม่เกิน 1 ปี โดยมีมุ่งหมายให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราตามที่คณะกรรมการการลงทุนของธนาคารกำหนด

ในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดให้มีการติดตามสอบทานสัดส่วนการลงทุน มูลค่าความเสี่ยงของพอร์ตลงทุน และผลการดำเนินงานในทางสถิติ จำกัดปริมาณการลงทุนตามสภาพคล่องของหลักทรัพย์ที่ลงทุน จำกัดผลขาดทุนว่าเมื่อมีผลขาดทุนสะสมเกินมูลค่าที่คณะกรรมการการลงทุนของธนาคารกำหนด ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์จะหยุดทำการซื้อขายและเข้ารายงานกับคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร เพื่อพิจารณาการลงทุนในขั้นต่อไป โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ติดตามและรายงานให้ฝ่ายจัดการทราบเป็นรายวัน

สำหรับปี 2558 ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์มีวงเงินสำหรับลงทุนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท บล.ภัทร จำนวนวงเงินเริ่มต้นไม่เกิน 2,700 ล้านบาท โดย ณ สิ้นปี 2558 ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมเป็นจำนวน 3,015 ล้านบาท

##### 2) การให้คำแนะนำการลงทุน (Advisory Business)

ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์ประกอบธุรกิจให้คำแนะนำกลยุทธ์การลงทุนอย่างเป็นระบบ (Systematic Strategy) แก่ บล.ภัทร ซึ่งได้นำเสนอขายแก่นักลงทุนทั้งในรูปแบบของกองทุนส่วนบุคคล และกองทุนรวม

#### 2.2.2.4 ธุรกิจจัดการลงทุน

บลจ.ภัทร ซึ่งให้บริการจัดการลงทุนในกองทุนรวมและกองทุนส่วนบุคคลแก่ลูกค้าได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ส่งผลให้สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการในปี 2558 ขยายตัวขึ้นร้อยละ 27 จากปีที่ผ่านมา โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บลจ.ภัทร มีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการมูลค่ารวมทั้งสิ้น 45,259 ล้านบาท แบ่งเป็นกองทุนส่วนบุคคล 9,964 ล้านบาท กองทุนรวม 21,359 ล้านบาท และกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ (Property Fund) 13,937 ล้านบาท

ในปี 2558 บลจ.ภัทร ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งในธุรกิจจัดการกองทุนส่วนบุคคลและกองทุนรวม โดยในส่วนของกองทุนส่วนบุคคล นอกจากการบริหารกองทุนประเภท Active Fund แล้ว บลจ.ภัทร ได้นำเสนอการบริหารกองทุนในรูปแบบ Systematic Fund ที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาจากการทำงานร่วมกันระหว่าง บลจ.ภัทร และผู้เชี่ยวชาญในฐานะที่ปรึกษาจากบล.ภัทร นอกจากนี้ บลจ.ภัทร ยังได้นำเสนอกองทุนลักษณะเดียวกันในรูปแบบกองทุนรวมให้กับนักลงทุนประเภท Accredited Investor ภายใต้ชื่อกองทุนเปิดภัทร แอปโซลูท รีเทิร์น (Phatra Absolute Return Fund)

นอกจากนี้ บลจ.ภัทร ได้ออกกองทุนรวมเพิ่มเติม เพื่อเป็นทางเลือกในการลงทุนและกระจายความเสี่ยง โดยเป็นกองทุนที่มีนโยบายลงทุนในหุ้นทุนทั่วโลกภายใต้ชื่อกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ (Phatra Global New Perspective Fund: Phatra GNP) ที่เน้นลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Capital Group New Perspective Fund (LUX) (“กองทุนหลัก”) ที่บริหารโดยแคปิตอล กรุ๊ป ซึ่งเป็นบริษัทจัดการกองทุนชั้นนำและใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ปัจจุบันมีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารประมาณ 1.4 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยบลจ.ภัทร เลือกลงทุนผ่านกองทุนที่แคปิตอล กรุ๊ป บริหาร เนื่องจากแนวทางการลงทุนที่พิจารณาปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจเป็นสำคัญ และประสบการณ์การดำเนินงานกว่า 80 ปีของแคปิตอล กรุ๊ป นอกจากนี้ กองทุนหลักที่ บลจ.ภัทร เลือกเข้าไปลงทุนนั้นมีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอในระยะเวลากว่า 40 ปีของกองทุน

## 2.3 ช่องทางการให้บริการ

กลุ่มธุรกิจฯ มีช่องทางการให้บริการโดยตรงผ่าน 4 บริษัท คือ ธนาคาร บล.ภัทร บล.เคเคเทรต และ บลจ.ภัทร โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 ธนาคารเกียรตินาคิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ธนาคารมีสาขารวมทั้งสิ้น 65 สาขา (รวมสำนักงานใหญ่) โดยจำนวนสาขาของธนาคารแบ่งตามภูมิภาคได้ดังนี้

เขตพื้นที่	จำนวนสาขา
กรุงเทพฯ และปริมณฑล	33
ภาคกลาง	7
ภาคตะวันออก	7
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6
ภาคใต้	6
ภาคเหนือ	6
รวม	65

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีศูนย์ประมวลยนต์ 2 แห่ง ได้แก่ ศูนย์ประมวลยนต์ถนนบางนา-ตราด กม.8 และศูนย์ประมวลยนต์จังหวัดอุดรธานี เพื่อรองรับการประมวลยนต์ใช้แล้ว โดยศูนย์ประมวลยนต์ของธนาคารเป็นศูนย์ประมวลยนต์ให้บริการครบวงจรและมีมาตรฐานสำหรับผู้ประกอบการยนต์ใช้แล้ว และเป็นทางเลือกสำหรับประชาชนทั่วไปที่ต้องการมียนต์

นอกจากช่องทางสาขาแล้ว ธนาคารยังเล็งเห็นถึงความสำคัญในการให้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางบริการผ่านโทรศัพท์ รวมถึงการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ ธนาคารจึงมุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมสำหรับช่องทางเหล่านี้ในระยะเวลา 2-3 ปีข้างหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มโอกาสในการให้ข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และสร้างความแตกต่างทางการตลาด

ปัจจุบันธนาคารมีบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้แก่

- บริการธนาคารออนไลน์ ได้แก่ บริการธนาคารออนไลน์สำหรับลูกค้าบุคคล (KK e-Banking) ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมออนไลน์ได้สะดวกทุกที่และทุกเวลา การแสดงข้อมูลเงินฝากและการลงทุนในรูปแบบของ Portfolio ผ่านธนาคารออนไลน์ของกลุ่มธุรกิจฯ โดยเฉพาะธนาคารออนไลน์สำหรับลูกค้าธุรกิจ (KK Biz e-Banking) ให้ลูกค้าธุรกิจดูข้อมูลเกี่ยวกับบัญชีเงินฝาก บริการเรียกเก็บเงิน บริการชำระเงิน และบริการสำหรับลูกค้าธุรกิจยนต์
- บริการเคเค เอทีเอ็ม (KK ATM) ซึ่งลูกค้าสามารถใช้บริการได้ที่เครื่อง ATM ของทุกธนาคารในเครือข่าย ATM POOL ทั่วประเทศ ธนาคารได้มีการออกบัตร KK ATM 4 รูปแบบใหม่ (KK Value Card, KK Maxi Card, KK Trust Card และ



KK Project Card) เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้า โดยลูกค้าสามารถทำธุรกรรมพร้อมเลือกรับความคุ้มครองกรณีเกิดอุบัติเหตุในรูปแบบต่างๆ ได้

- บริการรับฝากเงินสดผ่านเครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติ (ADM/ CDM) โดยลูกค้าสามารถใช้บริการได้ที่เครื่องฝากเงินสดของทุกธนาคาร เพิ่มความสะดวกรวดเร็ว โดยลูกค้าไม่ต้องรอคิวที่สาขา เพียงทำธุรกรรม เงินก็สามารถเข้าบัญชีได้ทันที

- บริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ อาทิ KK Smart SMS เป็นบริการแจ้งยอดบัญชีเงินฝากในทุกวันที่มีการเคลื่อนไหวของบัญชี และทุกสิ้นเดือน ผ่านระบบ SMS ไปยังโทรศัพท์มือถือของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารได้ขยายช่องทางการทำธุรกรรมสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์บนสมาร์ตโฟน ภายใต้แอปพลิเคชัน KK Auto เพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาการผ่อนชำระดอกเบี้ยรถกู้เงินด่วน ค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์ แจ้งความสนใจเพื่อให้ธนาคารติดต่อกลับ รวมถึงการแจ้งเตือนต่างๆ บนโทรศัพท์มือถือ เช่น แจ้งเตือนตารางการประมูล แจ้งเตือนชำระค่างวด แจ้งเตือนภาษี พรบ. และประกันภัยรถยนต์ เป็นต้น

สำหรับช่องทางบริการผ่านโทรศัพท์ ธนาคารมีศูนย์บริการลูกค้า (KK Contact Center) หมายเลขโทรศัพท์ 0-2165-5555 คอยให้บริการต่างๆ ผ่านระบบโทรศัพท์ตอบรับอัตโนมัติ (IVR) และผ่านเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการลูกค้าทุกวัน โดยในปี 2558 ที่ผ่านมา ธนาคารได้มีการพัฒนาการให้บริการในส่วนของศูนย์บริการลูกค้าเพิ่มเติมหลายด้าน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความชัดเจน สะดวกสบาย และเพิ่มเติมทางเลือกแก่ลูกค้า โดยมีพัฒนาการที่สำคัญดังนี้

- บริการเปิดบัญชีออมทรัพย์และบัญชีเงินฝากประจำผ่านเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการลูกค้า
- บริการสอบถามยอดบัญชีเงินฝากผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการโอนเงินระหว่างบัญชีตนเองภายในธนาคารผ่านระบบอัตโนมัติและเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการลูกค้า
- บริการขายตั๋วและสั่งซื้อสมุดเช็คผ่านเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการลูกค้า
- บริการส่งรายการเดินบัญชีผ่านเครื่องโทรสาร
- การแจ้งข้อมูลในส่วนของการใหม่ โปรโมชั่น และรายการส่งเสริมการขายที่น่าสนใจ ให้ลูกค้าทราบ

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้เปิดให้บริการ KK Biz Contact Center หรือศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจ ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 0-2165-5599 เพื่อให้บริการลูกค้าธุรกิจ รวมถึงคู่ค้าธุรกิจ สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ของธนาคารได้ทุกวัน

ในส่วนของการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อเพิ่มการสื่อสารข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า ธนาคารได้เปิดช่องทางออนไลน์หลากหลายช่องทาง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และให้ตรงกับพฤติกรรมการรับสื่อของลูกค้าให้มากที่สุด ได้แก่

- เว็บไซต์หลักของธนาคาร ([www.kiatnakin.co.th](http://www.kiatnakin.co.th)) ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์/ บริการ ข้อมูลองค์กร แหล่งรวมเครื่องมือและความรู้สำหรับลูกค้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านการเงินการลงทุนของลูกค้า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า รวมถึงเปิดช่องทางเพื่อให้ลูกค้าสอบถามข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการ แสดงความเห็น ข้อเสนอแนะต่อธนาคาร เพื่อธนาคารจะสามารถติดต่อกลับลูกค้าเพื่อให้ข้อมูลได้รวดเร็วและตรงความต้องการมากที่สุด อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำความเห็น ข้อเสนอแนะของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

- สื่อสังคมออนไลน์ของธนาคาร (Social Media) อาทิ KK Facebook ([www.facebook.com/kiatnakinlive](http://www.facebook.com/kiatnakinlive)) และ KK YouTube ([www.youtube.com/kiatnakinlive](http://www.youtube.com/kiatnakinlive)) ธนาคารมีช่องทางสังคมออนไลน์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุดพร้อมกัน 2 ช่องทาง โดยทั้งช่องทาง Facebook และ YouTube นั้น ลูกค้าสามารถรับข้อมูลข่าวสารอัปเดตจากธนาคาร (ข้อความ บทความ ภาพ เสียง วิดีโอ ฯลฯ) รวมถึงสอบถามข้อมูล แสดงความเห็น เสนอแนะต่อธนาคารได้ตลอด 24 ชั่วโมง



- จดหมายข่าวออนไลน์ (E-newsletter) ด้วยพฤติกรรมการรับสื่อผ่านโทรศัพท์มือถือและคอมพิวเตอร์เป็นหลักของลูกค้าในปัจจุบัน นอกเหนือจากช่องทางเว็บไซต์และสังคมออนไลน์แล้ว ธนาคารได้เพิ่มช่องทางการรับส่งข้อมูลข่าวสารผ่านทางรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) โดยจัดทำเป็นจดหมายข่าวออนไลน์เป็นประจำ โดยส่งตรงถึง Email Inbox ของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับข่าวสารจากธนาคาร รวมถึงอัปเดตข้อมูล โปรโมชั่นล่าสุด เพื่อประโยชน์สูงสุดสำหรับลูกค้า ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกช่องทางของธนาคารสามารถให้บริการลูกค้าของทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการได้เกิดประโยชน์สูงสุด กลุ่มธุรกิจ ได้สร้างกระบวนการจัดการข้อมูลใหม่เพื่อลูกค้าของกลุ่มธุรกิจ (One Account) โดยทำการเก็บข้อมูลลูกค้าในครั้งแรกที่เปิดบัญชีกับธนาคาร จากนั้นหากลูกค้าต้องการสมัครบริการเพิ่มก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องกรอกใบสมัครใหม่

นอกเหนือจากช่องทางต่างๆ ของธนาคารแล้ว ธนาคารยังได้ขยายช่องทางการให้บริการด้านต่างๆ ผ่านพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคาร อาทิ การติดต่อทำธุรกรรมสินเชื่อรถกู้เงินด่วนผ่านสาขาของปึกวิค และเคาน์เตอร์ เซอร์วิส ทั่วประเทศ รวมถึงสามารถใช้บริการสมัครผ่านช่องทางออนไลน์ (www.silkspan.com) และการบริการรับฝากเงินสด โอนเงิน เข้าบัญชีธนาคาร ณ ที่ทำการไปรษณีย์ทั่วประเทศ

### 2.3.2 บล.ภัทร

บล.ภัทร ให้บริการผ่านสำนักงานใหญ่ ที่อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร อาคาร 1 เลขที่ 252/6 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 0-2305-9559 นอกจากนี้ ยังให้บริการเพิ่มเติมผ่านช่องทางการติดต่อทางโทรศัพท์จากพนักงาน รวมทั้งทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางที่สะดวกและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน โดยบริษัทสามารถให้บริการลูกค้าผ่านช่องทางดังกล่าวได้ครอบคลุมทั่วประเทศ

### 2.3.3 บล.เคเคเทรต

บล.เคเคเทรต ให้บริการผ่านสำนักงานใหญ่ที่ชั้น 7 อาคารเอ็มรินทร์ทาวเวอร์ และสำนักงานสาขาอีก 12 แห่ง นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถติดต่อศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ โทร. 0-2680-2888 ทั้งนี้ สาขาของ บล.เคเคเทรต ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 มีดังนี้

เขตพื้นที่	จำนวน	สาขา
กรุงเทพฯ และปริมณฑล	5	เอ็มรินทร์ เค ทาวเวอร์ อโศก บางนา และนนทบุรี
ต่างจังหวัด	8	เชียงใหม่ หาดใหญ่ ขอนแก่น ระยอง สมุทรสาคร ชลบุรี พิษณุโลก และ นครศรีธรรมราช

### 2.3.4 บล.ภัทร

ปัจจุบัน บลจ.ภัทร มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ชั้น 19 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร 1 เลขที่ 252/25 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 0-2305-9800 และมีตัวแทนสนับสนุนการขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุนทั้งสิ้น 27 แห่ง เป็นธนาคารพาณิชย์ 2 แห่ง บริษัทหลักทรัพย์ 23 แห่ง และบริษัทที่ได้รับอนุญาตอีก 2 แห่ง นอกจากนี้ บลจ. ภัทร ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าอีกช่องทางหนึ่งด้วย

## 2.4 สภาวะตลาดและการแข่งขัน

### 2.4.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ระบบธนาคารพาณิชย์ของไทยประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์จำนวน 14 แห่ง เป็นธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จำนวน 11 แห่ง โดยสามารถจัดอันดับตามขนาดของสินทรัพย์ เงินฝาก และเงินให้สินเชื่อสุทธิ ตามรายงานย่อแสดงทรัพย์สินและหนี้สิน (ธ.พ.1.1) ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2558 ได้ดังนี้

ตารางแสดงสินทรัพย์ เงินฝาก และเงินให้สินเชื่อสุทธิ ณเดือนธันวาคมปี 2558 ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย							
ลํ ำดับ	ธนาคารพาณิชย์	สินทรัพย์		เงินฝาก		เงินให้สินเชื่อสุทธิ	
		(พันบาท)	ส่วนแบ่งตลาด	(พันบาท)	ส่วนแบ่งตลาด	(พันบาท)	ส่วนแบ่งตลาด
			(ร้อยละ)		(ร้อยละ)		(ร้อยละ)
1	กรุงเทพ	2,742,220,519	17.7	2,039,107,787	18.2	1,718,533,658	16.4
2	กรุงไทย	2,748,607,834	17.7	2,137,446,488	19.1	1,892,307,966	18.1
3	ไทยพาณิชย์	2,557,425,859	16.5	1,884,903,678	16.8	1,758,120,512	16.8
4	กสิกรไทย	2,248,266,868	14.5	1,708,593,777	15.3	1,525,219,624	14.6
5	กรุงศรีอยุธยา	1,652,551,227	10.7	1,052,071,691	9.4	1,184,913,424	11.3
6	ธนชาต	938,834,442	6.1	670,575,221	6.0	655,855,094	6.3
7	ทหารไทย	838,233,305	5.4	644,729,505	5.8	551,743,195	5.3
8	ยูบีอี	434,552,237	2.8	302,238,809	2.7	283,015,951	2.7
9	ทีเอสบี	269,800,159	1.7	159,046,427	1.4	228,695,792	2.2
10	ซีไอเอ็มบี ไทย	303,597,503	2.0	170,502,087	1.5	190,018,290	1.8
11	สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดไทย	209,179,228	1.3	98,759,857	0.9	83,837,637	0.8
12	เกียรตินาคิน	221,471,667	1.4	104,780,870	0.9	170,601,874	1.6
13	แลนด์ แอนด์ เฮาส์	198,038,829	1.3	137,300,095	1.2	130,163,217	1.2
14	ไอซีบีซี (ไทย)	150,892,915	1.0	86,201,364	0.8	96,731,372	0.9
รวม		15,513,672,592	100.0	11,196,257,656	100.0	10,469,757,606	100.0
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง		10,296,521,080	66.4	7,770,051,730	69.4	6,894,181,760	65.8
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง 3 แห่ง		3,429,618,974	22.1	2,367,376,417	21.1	2,392,511,713	22.9
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก 7 แห่ง		1,787,532,538	11.5	1,058,829,509	9.5	1,183,064,133	11.3

ที่มา : รายการย่อแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน (ธ.พ. 1.1) ณสิ้นเดือนธันวาคม 2558

สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นปี 2558 ในภาพรวมอยู่ที่ 15.5 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.6 ต่อปี ต่อเนื่องจาก ณ สิ้นปี 2557 ที่ขยายตัวร้อยละ 4.0 ต่อปี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในมิติด้านขนาดของธนาคารแล้วจะพบว่าสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง (ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 66 ของตลาดรวม) ขยายตัวได้ต่อเนื่องที่ประมาณร้อยละ 2.6 ต่อปีในเดือนธันวาคม ขณะที่สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางขยายตัวได้ดีกว่าที่ร้อยละ 18.0 ต่อปี ส่วนสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กขยายตัวที่ร้อยละ 2.0 ต่อปี

การที่สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยขยายตัวต่อเนื่องนั้น สาเหตุสำคัญเป็นเพราะสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์โดยรวมยังคงขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะในครึ่งปีหลัง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นานิสงค์จากมาตรการภาครัฐ ทั้งการลดดอกเบี้ยนโยบายอย่างต่อเนื่อง และมาตรการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำของรัฐบาล ทำให้สินเชื่อสุทธิโดยรวมของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นปี 2558 อยู่ที่ 10.5 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.8 ต่อปี เติบโตขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2557 ที่ขยายตัวร้อยละ 4.2 ต่อปี

อย่างไรก็ตาม ภาพเศรษฐกิจในปี 2558 ที่ขยายตัวอย่างเปราะบางท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้คุณภาพสินเชื่อโดยรวมในสินเชื่อทุกประเภท โดยสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต่อสินเชื่อรวมของทั้งระบบธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 2.55 ของสินเชื่อรวม ณ สิ้นปี 2558 จากร้อยละ 2.15 ในช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ที่มีประสิทธิภาพทำให้คุณภาพสินเชื่อในระยะต่อไปน่าจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เห็นได้จากสินเชื่อจัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ (Special Mention Loan: SM) ณ สิ้นปี 2558 ลดลงอย่างต่อเนื่องมาอยู่ที่ร้อยละ 2.38 ของหนี้สินรวม ขณะที่เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ไทยที่อยู่ระดับสูงที่ร้อยละ 17.4

ณ สิ้นปี 2558 สูงกว่าเกณฑ์ของธนาคารเพื่อการชำระหนี้ระหว่างประเทศ (BIS) ที่ร้อยละ 8.5 บ่งชี้ว่าเสถียรภาพของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบยังคงแข็งแกร่ง

สำหรับด้านเงินฝากนั้นมีทิศทางขยายตัวชะลอลง โดยเงินฝากทั้งระบบธนาคารพาณิชย์ในเดือนธันวาคม 2558 อยู่ที่ 11.2 ล้านล้านบาท ขยายตัวที่ร้อยละ 2.8 ต่อปี ชะลอจากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 6.5 ต่อปี อันเป็นผลจากการที่ธนาคารพาณิชย์ชะลอการระดมเงินฝากเพื่อลดต้นทุน นอกจากนั้น ทิศทางดอกเบี้ยที่ลดลงทำให้ผู้ฝากเงินย้ายการลงทุนในรูปแบบอื่น (Deposit Migration) เช่น กองทุนรวมที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า ประกอบกับการที่ธนาคารพาณิชย์หันไปทำธุรกิจรูปแบบอื่นที่ให้ผลตอบแทนในรูปแบบค่าธรรมเนียม เช่น การขายประกันผ่านธนาคาร และการบริหารความมั่งคั่ง (Wealth Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เงินฝากขยายตัวชะลอลงเช่นกัน

ทั้งนี้ ทิศทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างเปราะบาง ซึ่งส่งผลให้คุณภาพของสินเชื่อด้อยลงและทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องตั้งสำรองเพิ่มขึ้นนั้น ทำให้ประสิทธิภาพในการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ไทยลดลง โดยกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2558 อยู่ที่ 1.8 แสนล้านบาท ลดลงประมาณร้อยละ 12.5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตาม การที่ธนาคารพาณิชย์หันมาเน้นหารายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการทางการเงินต่างๆ ทำให้รายได้จากค่าธรรมเนียมในปี 2558 ยังคงขยายตัวที่ร้อยละ 6.6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

#### แนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์

แนวโน้มการขยายตัวของธนาคารพาณิชย์ในปี 2559 น่าจะมีทิศทางปรับตัวดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการดังนี้

ปัจจัยที่หนึ่ง ทิศทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ความต้องการสินเชื่อน่าจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยธนาคารคาดว่าจะอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในปี 2559 จะอยู่ที่ร้อยละ 3.2 ขยายตัวต่อเนื่องจากปี 2558 ที่คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.8 โดยภาคเศรษฐกิจที่ขยายตัวได้น่าจะเป็นภาคการลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชนที่จะขยายตัวร้อยละ 10.0 และ 4.0 ต่อปีตามลำดับ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากความต้องการลงทุนเพิ่มเพื่อทดแทนเครื่องจักรเก่าของภาคเอกชน และส่วนหนึ่งเป็นผลจากนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนให้เกิดการลงทุนในกลุ่มธุรกิจใหม่ (Cluster) โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) นอกจากนั้น ภาครัฐเองยังผลักดันโครงการโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เช่น รถไฟฟ้าส่วนต่อขยายสนามบินสุวรรณภูมิ รวมถึงการสร้างทางหลวงใหม่ ซึ่งธนาคารมองว่าจะมีเม็ดเงินลงทุนในโครงการต่างๆ ประมาณ 40,000-70,000 ล้านบาท เป็นอย่างน้อย

การขยายตัวที่ดีขึ้นของการลงทุนภาครัฐและเอกชนน่าจะทำให้ความต้องการสินเชื่อเพิ่มขึ้นด้วย โดยธนาคารคาดว่าจะยอดคงค้างสินเชื่อโดยรวมและสินเชื่อธุรกิจของทั้งระบบธนาคารพาณิชย์ (สัดส่วนร้อยละ 72 ของสินเชื่อรวม ซึ่งนับรวมรายการระหว่างธนาคาร) ในปี 2559 น่าจะขยายตัวได้ดีที่ร้อยละ 6.1 และ 5.8 ต่อปีตามลำดับ เติบโตขึ้นจากปี 2558 ที่ขยายตัวเพียงร้อยละ 2.7 และ 1.3 ต่อปี ตามลำดับ

ปัจจัยที่สอง ได้แก่ นโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลที่มีทิศทางผ่อนคลายต่อเนื่อง โดยในสวนนโยบายการเงินนั้น การที่ความเสี่ยงเงินเฟ้อยังอยู่ในระดับต่ำ ทำให้นักการแห่งประเทศไทยยังไม่มีคามจำเป็นที่จะต้องเร่งขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในช่วงครึ่งแรกของปี 2559 นอกจากนั้น นโยบายอัตราแลกเปลี่ยนที่ยืดหยุ่นและมีแนวโน้มอ่อนค่าทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคการส่งออกน่าจะได้รับอานิสงส์จากรายได้รูปเงินบาทที่มากขึ้นด้วย

ขณะที่ในสวนนโยบายการคลังนั้น ธนาคารคาดว่าจะเศรษฐกิจไทยน่าจะได้อานิสงส์จากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะสั้น เช่น กองทุนหมู่บ้าน โครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ และมาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ในช่วงที่ผ่านมา นอกจากนั้น การที่รัฐบาลมีแผนจะทำงานประมาณกลางปีเพิ่มเติมอีก 70,000 - 100,000 ล้านบาทก็น่าจะมีส่วนช่วยพยุง

เศรษฐกิจในช่วงต่อไปเช่นกัน ทั้งนี้ ทิศทางเศรษฐกิจที่น่าจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากนโยบายภาครัฐที่เกื้อหนุนนั้น อาจส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจรวมถึงความต้องการทำธุรกรรมมากขึ้น ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์

ปัจจัยที่สาม ได้แก่ การที่ธนาคารพาณิชย์สามารถเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการทางการเงินเพิ่มมากขึ้น จากการให้บริการที่ครบวงจรและการใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมต่างๆ ทำให้รายได้ดังกล่าวของธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.4 ต่อปีในช่วงปี 2555 - 2558 ทั้งนี้ รายได้ดังกล่าวที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ความเสี่ยงของธนาคารจากความผันผวนของทิศทางเศรษฐกิจและอัตราดอกเบี้ยลดลง และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การขยายตัวของธนาคารพาณิชย์ดีขึ้นในระยะต่อไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวโน้มของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยจะดีขึ้น แต่ภาคธนาคารยังคงเผชิญปัจจัยเสี่ยงสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) หนี้ครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูง ประกอบกับคุณภาพสินเชื่อที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจะลดทอนแรงจูงใจในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ 2) ความเสี่ยงของเศรษฐกิจไทยที่ยังอยู่ในระดับสูง ทั้งจากโครงการภาครัฐที่อาจไม่สามารถดำเนินการได้ตามคาด จากทิศทางของค่าเงินบาทที่อาจผันผวนขึ้นตามนโยบายการเงินของประเทศพัฒนาแล้ว จากความเสี่ยงของภาวะภัยแล้งที่จะส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตรรวมถึงรายได้เกษตรกร และจากทิศทางเศรษฐกิจโลกที่อ่อนแอและส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกไทย และ 3) ความผันผวนทางการเงินโลกที่จะเพิ่มขึ้นตามทิศทางนโยบายการเงินโลกที่แตกต่างกันโดยเฉพาะจากการขึ้นดอกเบี้ยนโยบายของสหรัฐอเมริกา ขณะที่ธนาคารกลางอื่นๆ ยังคงผ่อนคลายนโยบายการเงิน ซึ่งจะทำให้เงินทุนเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศผันผวนยิ่งขึ้น และอาจส่งผลถึงสินทรัพย์ทางการเงินรวมถึงสภาพคล่องภาคการเงินในประเทศให้ตึงตัวได้

#### 2.4.2 ธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์

ปริมาณจำหน่ายรถยนต์ใหม่ในประเทศของปี 2558 อยู่ที่ 799,594 คัน ลดลงร้อยละ 9.3 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า โดยยังคงลดลงต่อเนื่องจากปี 2557 ที่หดตัวร้อยละ 33.7 ต่อปี เนื่องจากปัจจัยลบที่มีมาต่อเนื่องจากปีก่อนยังส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อรถยนต์ใหม่ของผู้บริโภค โดยเฉพาะ 1) เศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะซบเซา ทั้งการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนในช่วงครึ่งแรกของปีที่ผ่านมา 2) สถานการณ์ภัยแล้งที่รุนแรง ท่ามกลางราคาสินค้าเกษตรที่ตกต่ำต่อเนื่อง ส่งผลไปยังกำลังซื้อของผู้บริโภคในกลุ่มเกษตรกร 3) สถาบันการเงินยังกังวลต่อคุณภาพสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ทำให้ยังคงความเข้มงวดในการให้สินเชื่อ และ 4) ตลาดรถยนต์ใหม่เร่งตัวไปมากแล้วในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา

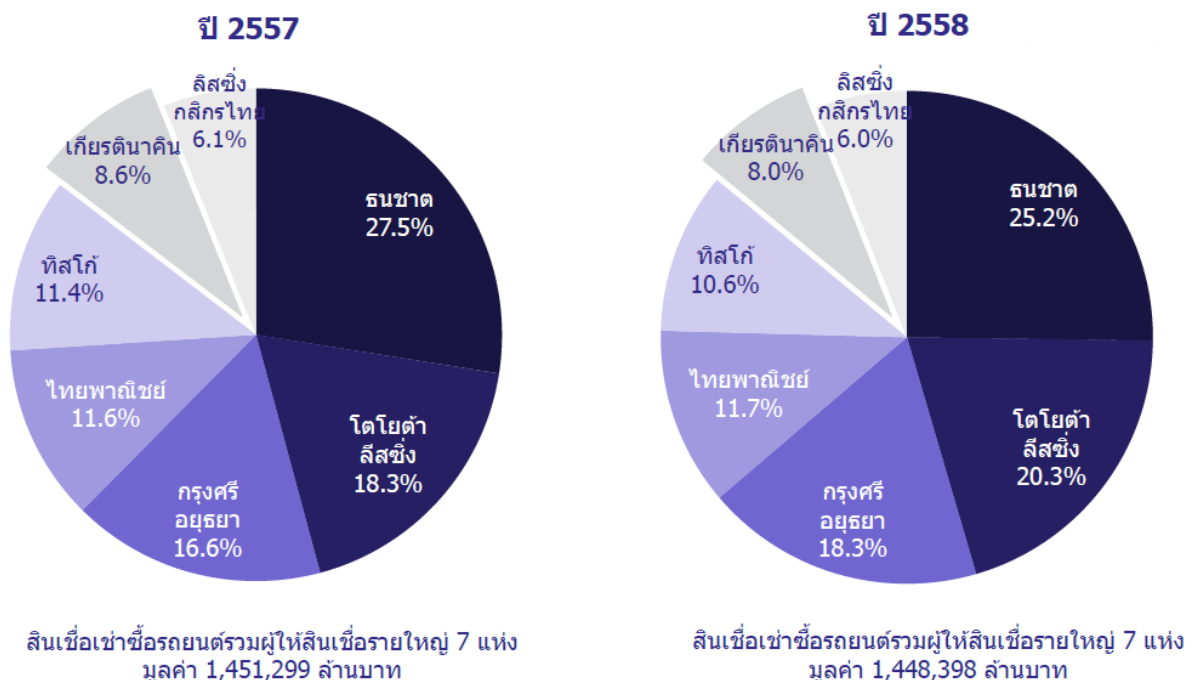
แม้ในภาพรวมปริมาณการจำหน่ายรถยนต์ใหม่ยังคงหดตัว แต่ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2558 ตลาดรถยนต์ใหม่มีการปรับตัวดีขึ้นมาก ผลจากกลุ่มรถยนต์เชิงพาณิชย์ที่กลับมาขยายตัวโดยเฉลี่ยต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ 16.5 ต่อปี เทียบกับในช่วง 3 ไตรมาสแรกของปีที่ผ่านมา โดยเฉลี่ยยังคงหดตัวอยู่ที่ร้อยละ 9.2 ต่อปี ปัจจัยสำคัญมาจาก 1) การเร่งซื้อรถยนต์ใหม่โดยเฉพาะรถยนต์นั่งอเนกประสงค์ (SUV) และรถยนต์กระบะดัดแปลง (PPV) ก่อนการปรับขึ้นภาษีสรรพสามิตรถยนต์ในปี 2559 ซึ่งกลุ่มรถยนต์ดังกล่าวได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก 2) ความนิยมของผู้บริโภคในกลุ่มรถยนต์นั่งอเนกประสงค์ที่มีเพิ่มขึ้น และ 3) การจัดแคมเปญสนับสนุนยอดขายของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์และตัวแทนจำหน่าย

ในส่วนในตลาดรถยนต์ใช้แล้วในปี 2558 โดยภาพรวมมีทิศทางฟื้นตัวมาตั้งแต่ช่วงท้ายของปีก่อนหน้า พิจารณาจากราคารถยนต์ใช้แล้วที่โดยภาพรวมปรับตัวดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากระดับต่ำสุดในช่วงปลายปี 2557 ประกอบกับผู้ประกอบการขายรถยนต์ใช้แล้วกลับมาสะสมสต็อกรถยนต์อีกครั้ง ส่วนหนึ่งเป็นผลจาก 1) เศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะซบเซา ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค ทำให้การซื้อรถยนต์ใหม่ทำได้ยากขึ้น และหันมาหาสินค้าทดแทนอย่างรถยนต์ใช้แล้วมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริโภคที่มีความจำเป็นใช้รถยนต์ และ 2) สถาบันการเงินให้ความสนใจในการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใช้

แล้วมากขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะอัตราผลตอบแทนของสินเชื่อบริษัทใช้แล้วที่อยู่ในระดับสูงอาจลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับคุณภาพสินเชื่อในช่วงปี 2558

สำหรับสินเชื่อคงค้างเพื่อซื้อ/ เช่าซื้อรถยนต์ในระบบธนาคารพาณิชย์ (ไม่นับรวมสินเชื่อส่วนบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น CarQuickCash) ณ สิ้นปี 2558 อยู่ที่ 867,775 ล้านบาท ขยายตัวที่ร้อยละ 1.0 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แต่มีทิศทางดีขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2557 ที่หดตัวร้อยละ 3.4 สอดรับกับการปรับตัวดีขึ้นของตลาดรถยนต์ใหม่ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2558 และการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปของตลาดรถยนต์เก่า ขณะที่คุณภาพสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ปรับตัวดีขึ้นสะท้อนจาก NPL ณ สิ้นปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 2.3 ต่อสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ทั้งหมด ลดลงจากร้อยละ 2.5 ณ สิ้นปี 2557

สำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้าง ณ สิ้นปี 2558 (รวมสินเชื่อส่วนบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น CarQuickCash) ของผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ 7 รายใหญ่ ได้แก่ ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) บริษัท โตโยต้าลีสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) และบริษัท ลีสซิ่งกลีกรไทย จำกัด พบว่าธนาคารเกียรตินาคินมีส่วนแบ่งการตลาดลดลงเป็นร้อยละ 8.0 จากร้อยละ 8.6 ณ สิ้นปี 2557 ส่วนหนึ่งมาจากการคงความเข้มงวดในการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร เพื่อควบคุมให้คุณภาพสินเชื่อของธนาคารอยู่ในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ ส่วนแบ่งการตลาดตามยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้าง ณ สิ้นปี 2557 และ 2558 มีรายละเอียดตามแผนภาพ (หมายเหตุ: ยอดสินเชื่อเช่าซื้อของบริษัท โตโยต้าลีสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด เป็นยอด ณ สิ้นงวดบัญชีประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2557 และ 2558 และของบริษัท ลีสซิ่งกลีกรไทย จำกัด เป็นยอด ณ สิ้นปี 2557 และสิ้นไตรมาสที่ 2 ปี 2558)



#### แนวโน้มธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในระบบธนาคารพาณิชย์ในปี 2559 อาจมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยคาดว่าสินเชื่อเพื่อซื้อ/ เช่าซื้อรถยนต์ของระบบธนาคารพาณิชย์ (ไม่นับรวมสินเชื่อส่วนบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น

CarQuickCash) ณ สิ้นปี 2559 อาจขยายตัวอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 4-5 ต่อปี เทียบกับสิ้นปี 2558 ที่ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.0 โดยประเมินว่าตลาดรถยนต์ใช้แล้วอาจยังมีทิศทางฟื้นตัวได้ต่อเนื่องตามปัจจัยสนับสนุนจากการเปลี่ยนภาษีสรรพสามิตรถยนต์แบบใหม่ที่จะส่งผลให้ราคารถยนต์ใหม่ปรับเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคบางส่วนหันมาซื้อรถยนต์ใช้แล้วเพิ่มขึ้น ขณะที่ยอดขายรถยนต์ใหม่ภายในประเทศอาจลดลงอยู่ที่ระดับ 760,000-780,000 คัน เนื่องจากผู้บริโภคเร่งซื้อรถยนต์ไปมากในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2558 ก่อนการปรับเพิ่มภาษีสรรพสามิตรถยนต์ อย่างไรก็ตาม เป็นไปได้ที่ตลาดรถยนต์ใหม่อาจขยายตัวมากกว่าคาดจากเศรษฐกิจในประเทศที่อาจมีแนวโน้มฟื้นตัวจากในปีก่อนที่เผชิญภาวะซบเซา ราคาน้ำมันที่อยู่ในระดับต่ำ และภาษีสรรพสามิตรถยนต์ที่ต่ำลงในกลุ่มรถยนต์ขนาดเล็ก (Eco-car)

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่ต้องจับตา ได้แก่ 1) เศรษฐกิจในปี 2559 ที่อาจฟื้นตัวช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 3.2 ต่อปี และปัญหาภัยแล้งที่ยาวนานอาจกระทบต่อรายได้หรือความสามารถในการผ่อนชำระหนี้ของผู้กู้ 2) สถานการณ์การเมืองที่อาจมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นและกระทบความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และ 3) ต้นทุนทางการเงินที่อาจเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะในช่วงท้ายของปีที่ผ่านมาอัตราดอกเบี้ยนโยบายอาจต้องปรับขึ้น 25 bps.

#### 2.4.3 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย

ตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยโดยภาพรวมในปี 2558 ยังคงอยู่ในภาวะซบเซา เนื่องจากตลาดต้องเผชิญกับปัจจัยด้านลบที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ 1) เศรษฐกิจไทยที่ฟื้นตัวช้าและอ่อนแอต่อเนื่อง 2) ความเชื่อมั่นของภาคเอกชนที่ยังอยู่ในระดับต่ำ โดยดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในการซื้อบ้านหลังใหม่เฉลี่ยทั้งปี 2558 อยู่ที่ 66.1 ลดลงจาก 70.2 ในปี 2557 เช่นเดียวกับดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัย (HDSI) เฉลี่ยทั้งปี 2558 อยู่ที่ 52.35 ลดลงจาก 52.40 ในปี 2557 3) หนี้ภาคครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูงเป็นข้อจำกัดต่อความสามารถในการก่อหนี้ของผู้ซื้อที่อยู่อาศัย และ 4) ปัญหาอุปทานส่วนเกินของตลาดที่อยู่อาศัยในหลายพื้นที่ โดยเฉพาะในพื้นที่ต่างจังหวัดที่ส่วนหนึ่งรายได้ของผู้บริโภคได้รับผลกระทบจากปัญหาภัยแล้ง

จากปัจจัยลบที่กล่าวมายังส่งผลให้สถาบันการเงินจำเป็นต้องคงความเข้มงวดในการให้สินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะกลุ่มผู้พัฒนาโครงการรายเล็กที่มีความเสี่ยงโดยเฉลี่ยสูงกว่ารายใหญ่ เมื่อประกอบกับผู้พัฒนาโครงการเพิ่มความระมัดระวังในการเปิดตัวโครงการใหม่ จึงทำให้จำนวนหน่วยขายที่อยู่อาศัยเปิดใหม่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล (จากการสำรวจของศูนย์ข้อมูลวิจัยและประเมินค่าอสังหาริมทรัพย์ไทย) ทั้งปี 2558 อยู่ที่ 107,990 หน่วย หรือลดลงต่อเนื่องร้อยละ 5.3 ต่อปี (แต่เมื่อคิดเป็นมูลค่าโครงการที่ 435,056 ล้านบาท กลับเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.3 ต่อปี เพราะผู้ประกอบการมุ่งเน้นเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยระดับบนมากขึ้น ด้วยเหตุผลว่าลูกค้าในกลุ่มนี้ไม่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจมากนัก) และสอดคล้องกับทิศทางของตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยในต่างจังหวัดที่สะท้อนจากใบอนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยนอกพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลใน 9 เดือนแรกของปี 2558 ลดลงต่อเนื่องมา 2 ปีอยู่ที่ร้อยละ 8.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

ในด้านของผู้ซื้อที่อยู่อาศัยมีทิศทางที่ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนหน้า ผลจากมาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีและการเร่งโอนอสังหาริมทรัพย์ก่อนการเปลี่ยนราคาประเมินที่ดินใหม่ในปี 2559 เป็นสำคัญ ซึ่งผลักดันให้ยอดโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลปี 58 กลับมาขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 12.7 ต่อปี หลังจากที่เคยหดตัวร้อยละ 4.4 ในปีก่อนหน้า อย่างไรก็ตาม ปริมาณสินเชื่อใหม่ (นับรวมสินเชื่อในธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ) สำหรับลูกค้ารายย่อยเพื่อการซื้อที่อยู่อาศัย 9 เดือนแรกของปี 2558 ขยายตัวชะลอตัวลงอยู่ที่ร้อยละ 3.0 เทียบกับอัตราการ



ขยายตัวโดยเฉลี่ยที่มากกว่าร้อยละ 10.0 ต่อปีในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา แต่มีโอกาสที่ปริมาณสินเชื่อใหม่ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2558 อาจเร่งตัวขึ้นจากมาตรการกระตุ้นสินเชื่อสำหรับทรัพย์สินของรัฐบาล

สำหรับสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย (รวมที่ดิน) ของธนาคารพาณิชย์ทุกแห่ง บริษัทเงินทุน และบริษัทเครดิต ฟองซิเอร์ ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2558 มีปริมาณคงค้างอยู่ที่ 299,525 ล้านบาท ขยายตัวชะลอตัวลงที่ร้อยละ 1.2 ต่อปี เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2557 ที่ขยายตัวร้อยละ 2.2 ต่อปี โดยเป็นการชะลอตัวลงของสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในเกือบทุกประเภท ยกเว้นสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการอาคารชุดที่กลับขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 24.0 ต่อปี เมื่อเทียบกับ ณ สิ้นปี 2557 ที่ขยายตัวร้อยละ 9.2 ต่อปี ส่วนหนึ่งมาจากการเติบโตของคอนโดมิเนียมในเส้นทางรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพฯ และส่วนต่อขยายเป็นสำคัญ ขณะที่คุณภาพสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในระบบธนาคารพาณิชย์กลับปรับตัวลดลง พิจารณาจาก NPL ของสินเชื่อผู้ประกอบการเพื่อที่อยู่อาศัย ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2558 อยู่ที่ร้อยละ 4.3 ต่อสินเชื่อทั้งหมด ปรับเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 4.1 ณ สิ้นปี 2557

#### แนวโน้มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยในปี 2559 อาจมีแนวโน้มฟื้นตัวจากปี 2558 ที่อยู่ในภาวะซบเซา โดยในช่วงครึ่งแรกของปีอาจยังคงได้รับแรงสนับสนุนจากมาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ยังส่งผลกระทบต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มที่อยู่อาศัย ในราคาต่ำกว่า 3 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่อยู่รอบนอกกรุงเทพฯ ท่ามกลางอัตราดอกเบี้ยที่ทรงตัวอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่อง ขณะที่ในช่วงครึ่งหลังของปีอาจได้ปัจจัยสนับสนุนจาก 1) เศรษฐกิจอาจมีแนวโน้มฟื้นตัวได้ชัดเจนมากขึ้น และ 2) โครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานที่อาจเริ่มทยอยประมูลและก่อสร้าง โดยเฉพาะโครงการรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่ภาครัฐพยายามผลักดันให้เกิดการก่อสร้างภายในปี 2559 หลายเส้นทาง เช่น รถไฟฟ้าสายสีส้ม (ช่วงศูนย์วัฒนธรรม-มีนบุรี) รถไฟฟ้าสายสีชมพู (ช่วงแคราย-มีนบุรี) รถไฟฟ้าสายสีม่วงใต้ (ช่วงเตาปูน-ราษฎร์บูรณะ) และรถไฟฟ้าสายสีเหลือง (ช่วงลาดพร้าว-สำโรง) เป็นต้น

จากปัจจัยข้างต้นมีโอกาสที่ตลาดที่อยู่อาศัยในพื้นที่ใกล้เคียงกับเส้นทางรถไฟฟ้าอาจมีแนวโน้มเติบโตได้ โดยเฉพาะกลุ่มคอนโดมิเนียมและกลุ่มทาวน์โฮม ขณะที่ตลาดที่อยู่อาศัยในต่างจังหวัดอาจได้รับประโยชน์จากโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในต่างจังหวัดไม่ได้มากนัก เนื่องจากหลายโครงการเป็นเพียงการปรับปรุงเส้นทางคมนาคมเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น รถไฟทางคู่ และรถไฟไทย-ญี่ปุ่น (ช่วงกาญจนบุรี-สระแก้ว) เป็นต้น ขณะที่เส้นทางใหม่อย่างถนนมอเตอร์เวย์ ภาคอสังหาริมทรัพย์จะได้รับประโยชน์เพียงแค่จุดขึ้นลงของถนนมอเตอร์เวย์เท่านั้น ดังนั้นตลาดที่อยู่อาศัยในต่างจังหวัดอาจจำเป็นต้องอาศัยกำลังซื้อจากคนในพื้นที่เป็นหลัก ซึ่งแนวโน้มการเติบโตอาจไม่ร้อนแรงเหมือนดังเช่นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ผวนกับยังคงนิยมและเคยชินกับการอยู่อาศัยในที่อยู่อาศัยแนวราบ จึงทำให้โครงการบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์มีแนวโน้มเติบโตได้ดีกว่าคอนโดมิเนียมที่กำลังปรับตัวลดลงจากภาวะอุปทานส่วนเกินในหลายพื้นที่

การฟื้นตัวของตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยในปี 2559 จะเป็นปัจจัยสำคัญส่งผลให้สินเชื่อคงค้างสำหรับผู้ประกอบการพัฒนาที่อยู่อาศัยอาจมีแนวโน้มขยายตัวดีขึ้นอยู่ที่ประมาณร้อยละ 5.5 ต่อปี จากในปี 2558 ที่อาจขยายตัวต่ำที่ร้อยละ 2.9 ต่อปี อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของสินเชื่อในปี 2559 ยังขยายตัวต่ำเมื่อเทียบกับอัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 7.2 ต่อปีในช่วงปี 2553-2557 ทั้งนี้ คาดว่าปริมาณสินเชื่อคงค้าง ณ สิ้นปี 2559 อาจอยู่ที่ประมาณ 310,000 - 315,000 ล้านบาท

แม้ตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัยมีแนวโน้มฟื้นตัว แต่มีความเสี่ยงที่อาจฟื้นตัวได้ช้า เนื่องจากการจัดตั้งของปัจจัยเสี่ยงรอบด้าน โดยเฉพาะ 1) เศรษฐกิจปีนี้มีโอกาสฟื้นตัวต่ำกว่าที่ทางธนาคารคาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 3.2 ต่อปี 2) ความ

ล่าช้าของโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ 3) ความเสี่ยงทางการเมืองที่อาจเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะภายหลังการร่างรัฐธรรมนูญใหม่ที่อาจเสร็จสิ้นในช่วงเดือนเมษายนนี้ 4) ต้นทุนทางการเงินที่อาจเริ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะในช่วงท้ายของปีที่ผ่านมา อัตราดอกเบี้ยนโยบายจะปรับเพิ่มขึ้น และ 5) ราคาที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นจากการปรับเพิ่มราคาประเมินในรอบปี 2559 - 2562 อาจส่งผลให้ต้นทุนที่อยู่อาศัยสูงขึ้น แม้อาจถูกชดเชยจากต้นทุนค่าก่อสร้างที่มีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำ

#### 2.4.4 ธุรกิจตลาดทุนและธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

ปี 2558 เป็นปีที่ยากลำบากปีหนึ่งของการลงทุนทั่วโลก เนื่องจากราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่ตกต่ำ เศรษฐกิจจีนที่ชะลอตัวลง และความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบจากการขึ้นดอกเบี้ยของธนาคารกลางแห่งสหรัฐอเมริกา โดยดัชนีตลาดหลักทรัพย์ฯ ปรับลดลงกว่าร้อยละ 14 จากปีก่อนหน้า ในขณะที่นักลงทุนต่างชาติขายสุทธิกว่า 1.54 แสนล้านบาท ซึ่งเป็นการขายสุทธิต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 3 ถึงแม้ภาคการท่องเที่ยวมีการเติบโตที่ดี และมีปัจจัยบวกจากการลงทุนภาครัฐ แต่เศรษฐกิจในประเทศยังคงอ่อนแอเนื่องจากภาคการส่งออกยังไม่ฟื้นตัว การบริโภคภาคเอกชนถูกกดดันจากปัญหานี้ครัวเรือน รวมทั้งราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ จากปัจจัยข้างต้น ประเมินการกำไรของบริษัทจดทะเบียนจึงถูกปรับลดลง นำโดยหลักทรัพย์กลุ่มธนาคารที่ได้รับผลกระทบจากสินเชื่อที่ชะลอตัวและปัญหาคุณภาพสินทรัพย์ ในขณะที่หลักทรัพย์กลุ่มพลังงานได้รับผลกระทบโดยตรงจากราคาน้ำมันที่ลดลง และหลักทรัพย์กลุ่มโทรคมนาคมได้รับผลกระทบจากต้นทุนการประมูลใบอนุญาตที่มีราคาสูงและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ทวีความรุนแรงขึ้น ทั้งนี้ ตลาดมีความผันผวนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญตั้งแต่ไตรมาสที่ 2/2558 โดยตราสารอนุพันธ์ SET50 มีการซื้อขายในราคาต่ำกว่าราคาดัชนี SET50 เกินกว่าระดับปกติ

การดำเนินธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ยังอยู่ในภาวะที่มีแรงกดดันจากการปรับตัวลดลงของค่านายหน้า การแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นจากผู้เล่นที่มุ่งเน้นกลยุทธ์การลดราคาค่าธรรมเนียมซื้อขาย ทั้งในรูปแบบ Discount และ Execution-Only Broker รวมทั้งลูกค้าสถาบันต่างประเทศส่วนหนึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งคำสั่งอิเล็กทรอนิกส์หรือ DMA และ Program Trading ซึ่งมีค่านายหน้าอยู่ในระดับต่ำกว่าปกติเพิ่มขึ้น แม้ว่าการแข่งขันจะทวีความรุนแรงขึ้นและตลาดอยู่ในภาวะขาลง โดยมีมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันทรงตัวเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า แต่ บล. ภัทร ยังสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดด้วยการมุ่งเน้นที่คุณภาพการให้บริการ คุณภาพของบทวิเคราะห์ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำธุรกรรมมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการลูกค้ามากขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ให้แก่ลูกค้าสถาบันในประเทศจึงเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 9.04 ในปี 2557 เป็นร้อยละ 10.93 ในปี 2558 เช่นเดียวกับส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ให้แก่ลูกค้าสถาบันต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 8.76 ในปี 2557 เป็นร้อยละ 9.90 ในปี 2558

ตารางแสดงภาวะตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ และส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร และ บล.เคเคเทรต

	ปี 2557	ปี 2558
มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ (ล้านบาท)	45,466.49	44,302.34
สัดส่วนการซื้อขายของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ แยกตามกลุ่มนักลงทุน		
นักลงทุนต่างประเทศ (ร้อยละ)	20.25	22.20
นักลงทุนสถาบันในประเทศ (ร้อยละ)	8.76	9.39
นักลงทุนในประเทศ (ร้อยละ)	62.31	59.21

	ปี 2557	ปี 2558
บัญชีบริษัทหลักทรัพย์ (ร้อยละ)	8.68	9.20
มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวมของ บล.ภัทร เฉลี่ยต่อวัน (ล้านบาท)	4,868.65	5,224.19
ส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร (ไม่รวมบัญชีบริษัทหลักทรัพย์) (ร้อยละ)	4.04	4.69
ส่วนแบ่งการตลาด-กลุ่มลูกค้าสถาบันต่างประเทศ (ร้อยละ)	8.76	9.90
ส่วนแบ่งการตลาด-กลุ่มลูกค้าสถาบันในประเทศ (ร้อยละ)	9.04	10.93
ส่วนแบ่งการตลาด-กลุ่มลูกค้าบุคคล (High Net Worth Client) (ร้อยละ)	1.87	1.81
อันดับที่	8	5
มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวมของ บล.เคเคเทรด เฉลี่ยต่อวัน (ล้านบาท)	824.10	647.99
ส่วนแบ่งการตลาดของ บล.เคเคเทรด (รวมบัญชีบริษัทหลักทรัพย์) (ร้อยละ)	0.99	0.81
อันดับที่	29	32

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อมูล บล.ภัทร และ บล.เคเคเทรด

สำหรับตลาดอนุพันธ์ ความผันผวนในช่วงตลาดขาลงส่งผลให้ปริมาณการซื้อขายสัญญา SET50 Index เพิ่มขึ้นจาก 79,861 สัญญาต่อวันในปี 2557 เป็น 110,142 สัญญาต่อวันในปี 2558 คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 38 จากปีก่อนหน้า สัดส่วนการซื้อขายของนักลงทุนต่างประเทศใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมาที่ร้อยละ 19.9 ในขณะที่สัดส่วนการซื้อขายของนักลงทุนทั่วไปในประเทศปรับตัวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 55.6 เปรียบเทียบกับร้อยละ 52.4 ในปี 2557 ทั้งนี้ จากการปรับตัวลงของตลาด ส่งผลให้นักลงทุนทำการป้องกันความเสี่ยงและเก็งกำไรผ่านสัญญา SET50 Index Futures จนราคาฟิวเจอร์สถูกซื้อขายในระดับที่ต่ำกว่าดัชนี SET50 ตลอดช่วงครึ่งปีหลัง ซึ่งทำให้ราคา Rolling ซื้อขายต่ำกว่ามูลค่าทางทฤษฎีมากถึง 240 bps. ในสองไตรมาสหลัง ทั้งนี้ นักลงทุนต่างชาติ ได้ทำการขายสุทธิ 54,975 สัญญาบน SET50 Index Futures ณ สิ้นปี 2558 ในขณะที่ Single Stock Futures ยังคงมีการซื้อขายอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องด้วยมูลค่าต่อสัญญาที่เล็ก ประกอบกับกว่าร้อยละ 70 นั้นทำการซื้อขายนอกตลาด ส่งผลให้สภาพคล่องของ Single Stock Futures บนตลาดยังอยู่ในระดับต่ำ ในส่วนสัญญาซื้อขายทองคำล่วงหน้า นั้น มีปริมาณการซื้อขายต่อวันใกล้เคียงกับปีที่แล้ว สำหรับธุรกิจอนุพันธ์ บล.ภัทร ได้ขยายฐานลูกค้าและเพิ่มปริมาณการซื้อขายจากกลยุทธ์ Low-risk Arbitrage อย่างไรก็ตาม บล.ภัทร มีส่วนแบ่งการตลาดลดลงจากร้อยละ 9.93 ในปี 2557 เป็นร้อยละ 7.03 ในปี 2558

ตารางแสดงภาวะตลาดอนุพันธ์	ปี 2557	ปี 2558
จำนวนการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของตลาด (สัญญา)	36,021,150	48,538,899
จำนวนการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ บล.ภัทร (สัญญา)	7,151,074	6,820,922
มูลค่าการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ บล.ภัทร (ล้านบาท)	664,116.22	760,613.35
ส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร (ร้อยละ)	9.93	7.03

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ

#### 2.4.5 ธุรกิจวานิชธนกิจ

ในภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น บล.ภัทร ยังคงรักษาความเป็นผู้นำในตลาดทุนไทย ด้วยความสามารถ ประสิทธิภาพในการให้บริการ และเครือข่ายที่แข็งแกร่ง ทำให้ บล.ภัทร เป็นกำลังสำคัญในการระดมทุนครั้งใหญ่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2558 บล.ภัทร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหุ้นสามัญของบริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) ในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรกของบริษัท โดยมีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 12,958 ล้านบาท ซึ่งนับเป็นการเสนอขายหุ้นสามัญที่มีมูลค่าสูงสุดในประเทศไทยในปี 2558

บล.ภัทร ได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินของบริษัท จาร์ดิน ไชเคิล แอนด์ แคริเอจ จำกัด ในการเข้าซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) จากโฮลซิม ลิมิเต็ด มูลค่ารวมทั้งสิ้น 20,045 ล้านบาท ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในแผนการขยายธุรกิจในกลุ่มภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของบริษัท จาร์ดิน ไชเคิล แอนด์ แคริเอจ จำกัด และ บล.ภัทร ยังได้ช่วยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทำธุรกรรมการจัดจำหน่ายหุ้นสามัญของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารวมทั้งสิ้น 13,491 ล้านบาท เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการลดข้อกังวลจากสาธารณะเรื่องการผูกขาดทางการค้าในธุรกิจโรงกลั่นของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ บล.ภัทร ยังมีการจัดจำหน่ายตราสารหนี้อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดจำหน่ายหุ้นกู้ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2558 มูลค่ารวมทั้งสิ้น 20,000 ล้านบาท ยังเป็นธุรกรรมที่ได้รับรางวัล Best Bond Deal of the Year in Southeast Asia จาก Alpha Southeast Asia อีกด้วย

บริษัทหลักทรัพย์หลายแห่งยังคงให้ความสำคัญกับธุรกิจวานิชธนกิจ ซึ่งมีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้ และสนับสนุนธุรกิจการซื้อขายหลักทรัพย์ โดย ณ วันที่ 6 มกราคม 2559 มีบริษัทที่ได้รับอนุญาต โดยสำนักงาน ก.ล.ต. ในการให้คำปรึกษาทางการเงินทั้งหมด 72 บริษัท และมีบริษัทได้รับอนุญาตเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักทรัพย์ โดยสำนักงาน ก.ล.ต. ทั้งหมด 41 บริษัท ทั้งนี้ การประสบความสำเร็จในธุรกิจวานิชธนกิจในส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและความชำนาญของที่ปรึกษา ความคิดริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการมีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับลูกค้า

#### 2.4.6 ธุรกิจจัดการลงทุน

ในปี 2558 มีบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวมภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน ก.ล.ต. จำนวนทั้งสิ้น 21 แห่ง และมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกองทุนรวมทั้งหมดรวมกันจำนวนทั้งสิ้น 4.06 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.67 เมื่อเทียบกับปี 2557 ที่มีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ที่ 3.81 ล้านล้านบาท (จากข้อมูลของสมาคมบริษัทจัดการลงทุน ณ วันที่ 8 มกราคม 2559)

เมื่อพิจารณามูลค่าทรัพย์สินแยกตามประเภทกองทุนนั้น ณ สิ้น ปี 2558 กองทุนรวมตราสารหนี้มีสัดส่วนมากที่สุด โดยมีมูลค่าทรัพย์สินรวม 2.2 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 55.11 ของกองทุนทั้งหมด รองลงมาคือ กองทุนรวมตราสารทุนซึ่งมีมูลค่าประมาณ 979,000 ล้านบาท หรือร้อยละ 24.11 สำหรับกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (RMF) และกองทุนรวมหุ้นระยะยาว (LTF) เติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกองทุนรวม RMF มีมูลค่าประมาณ 178,000 ล้านบาท และกองทุนรวม LTF มีมูลค่าประมาณ 277,000 ล้านบาท

ภาพรวมธุรกิจการจัดการกองทุนส่วนบุคคลมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยมีจำนวนกองทุน ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2558 ทั้งหมด 3,223 กองทุน คิดเป็นมูลค่าทรัพย์สินสุทธิประมาณ 591,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 23.23 จาก ณ สิ้นปี 2557

บลจ.ภัทร มีมูลค่าสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ ณ สิ้นปี 2558 จำนวนทั้งสิ้น 45,259 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 9,532 ล้านบาทจาก ณ สิ้นปี 2557 หรือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 26.68 ปัจจุบัน บลจ.ภัทร มีกองทุนภายใต้การบริหารจัดการรวมทั้งสิ้นจำนวน 278 กองทุน แบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ กองทุนรวม 23 กองทุน โดยคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 47 ของมูลค่าสินทรัพย์สุทธิภายใต้การบริหารจัดการ กองทุนส่วนบุคคล 252 กองทุน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22 ของมูลค่าสินทรัพย์สุทธิภายใต้การบริหารจัดการ และกองทุนอสังหาริมทรัพย์ 3 กองทุน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31 ของมูลค่าสินทรัพย์สุทธิภายใต้การบริหารจัดการ

ทั้งนี้ ในปี 2558 บลจ.ภัทร ได้มีการจัดตั้งกองทุนรวมใหม่จำนวนทั้งสิ้น 15 กองทุน ประกอบด้วยกองทุนรวมตราสารหนี้ซึ่งมีนโยบายลงทุนในตราสารหนี้ภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศแบบมีกำหนดอายุโครงการจำนวน 12 กองทุน และกองทุนเปิด 3 กองทุน ได้แก่ กองทุนเปิดภัทร แอปโซลูทีเวิร์น กองทุนเปิดภัทร แอ็กทิฟ ฟิกซ์อินแคม และกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ ซึ่งทั้ง 3 กองทุนได้รับการตอบรับจากการตอบรับเป็นอย่างดีจากลูกค้าทั้งในกลุ่มธุรกิจฯ และผ่านตัวแทนขาย

บลจ. ภัทร ยึดมั่นในการจัดการลงทุนโดยใช้ความรู้ความสามารถของทีมงานลงทุนอย่างเต็มที่ มุ่งเน้นการสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าเกณฑ์มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ ยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความสะอาดในด้านการให้บริการในการซื้อขายหน่วยลงทุนผ่านตัวแทนสนับสนุนการขายที่พร้อมให้คำแนะนำการลงทุน และให้บริการด้านกองทุนอย่างมีคุณภาพ

## 2.5 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.5.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

#### 2.5.1.1 แหล่งเงินทุน

กลุ่มธุรกิจฯ มีแหล่งเงินทุนที่สำคัญตามงบการเงินรวม ได้แก่ เงินฝากประเภทต่างๆ ตั๋วแลกเงิน เงินกู้ยืม และรายการระหว่างธนาคาร โครงสร้างเงินฝากและเงินกู้ยืมมีดังนี้

รายการ	ปี 2556		ปี 2557		ปี 2558	
	จำนวน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)
เงินรับฝาก	145,996	74.8	132,297	71.6	104,327	59.7
ตั๋วแลกเงิน (ปีต่อ)	6,825	3.5	257	0.1	257	0.1
หุ้นกู้	35,744	18.3	42,514	23.0	60,828	34.8
รายการระหว่างธนาคาร	6,656	3.4	9,795	5.3	9,209	5.3
<b>รวม</b>	<b>195,221</b>	<b>100.0</b>	<b>184,863</b>	<b>100.0</b>	<b>174,621</b>	<b>100.0</b>

ในปี 2558 แหล่งเงินทุนที่สำคัญมีจำนวน 174,621 ล้านบาท ลดลง 10,242 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.5 จาก ณ สิ้นปี 2557 ตามการลดลงของสินเชื่อ ในระหว่างปี 2558 อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินได้ลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการลดลงของอัตราดอกเบี้ยนโยบาย 2 ครั้ง ทำให้ธนาคารปรับโครงสร้างการระดมเงิน โดยธนาคารได้เน้นระดมเงินทุนผ่านตลาดตราสารหนี้เพิ่มขึ้น ทำให้ ณ สิ้นปี 2558 กลุ่มธุรกิจฯ มีหุ้นกู้ทั้งหมดมูลค่า 60,828 ล้านบาท จัดเป็นหุ้นกู้ทั่วไปมูลค่า 57,828 ล้านบาท และหุ้นกู้ด้อยสิทธิมูลค่า 3,000 ล้านบาท ส่งผลให้สัดส่วนหุ้นกู้ปรับเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 34.8 จากร้อยละ 23.0 ณ สิ้นปี 2557 ขณะที่เงินรับฝาก ณ สิ้นปี 2558 ลดลงร้อยละ 21.1 เนื่องจากธนาคารได้ลดอัตราดอกเบี้ยลงตามทิศทางลดลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน ทำให้จำนวนเงินฝากลดลง ซึ่งได้ถูกแทนที่ด้วยการระดมเงินจากการออกหุ้นกู้มากขึ้น สำหรับตั๋วแลกเงินมีจำนวนคงที่อยู่ที่ 257 ล้านบาท การบริหารต้นทุนทางการเงินอย่างต่อเนื่องทำให้อัตราดอกเบี้ยจ่ายของธนาคารปรับลดลงจากร้อยละ 3.7 ในปี 2557 เป็นร้อยละ 3.0 ในปี 2558

#### - นโยบายอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก

คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Assets and Liabilities Management Committee: ALCO) เป็นผู้กำหนดกรอบการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากและอัตราดอกเบี้ยตั๋วแลกเงิน สำหรับบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล โดยมอบหมายให้คณะอนุกรรมการดูแลด้านสภาพคล่อง (Money Desk Sub Committee) พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความต้องการด้านสภาพคล่องของธนาคาร การแข่งขันของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินฝาก และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินฝากและการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

### 2.5.1.2 การให้สินเชื่อ

#### - นโยบายสินเชื่อ

ธนาคารมีการกำหนดนโยบายสินเชื่อเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกันและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยนโยบายสินเชื่อที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเป็นแนวทางดำเนินการ ครอบคลุม หลักการพื้นฐานในการพิจารณาสินเชื่อที่กำหนดไว้แล้ว สิ่งที่อยู่ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อทั้งระยะยาวและหลักเล็ง และสิ่งที่ธนาคารสนับสนุนให้ดำเนินการเพื่อขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ

นโยบายสินเชื่อถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ของธนาคาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการให้สินเชื่อ และสามารถควบคุมพอร์ตสินเชื่อให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีการกำหนดสัดส่วนของพอร์ตสินเชื่อให้เหมาะสมตามประเภทธุรกิจ โดยคำนึงถึงการกระจุกตัวและการกระจายความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ และประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งมีหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อที่ครอบคลุมกลุ่มธุรกิจเป้าหมาย

#### - นโยบายการบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์สินเชื่อแต่ละประเภท โดยอ้างอิงจากนโยบายสินเชื่อหลัก (Core Credit Policy) นโยบายสินเชื่อรายย่อย (Retail Lending Policy) และนโยบายสินเชื่อธุรกิจ (Commercial Lending Policy) ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะประกอบด้วยเนื้อหาที่ครอบคลุมแนวทางการคัดเลือกลูกค้า การวิเคราะห์สินเชื่อ และการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นในแต่ละธุรกิจ ทั้งก่อนการอนุมัติไปจนถึงการบริหารสินเชื่อ โดยมีประธานสายเป็นผู้รับผิดชอบติดตามการดูแลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับสินเชื่อรายย่อย ธนาคารได้พัฒนาแบบจำลองความเสี่ยง Credit Scoring โดยใช้ข้อมูลทางสถิติของลูกค้าของธนาคาร โดยผลการคำนวณจากแบบจำลองร่วมกับข้อมูลจากสำนักงานข้อมูลเครดิตแห่งชาติ National Credit Bureau จะถูกนำมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจให้สินเชื่อ ตามแนวทางมาตรฐานขั้นต่ำในการดำรงเงินกองทุนของ Basel Committee for Banking Supervision ตามวิธี Internal Ratings Based Approach – IRB

นอกจากนี้ ธนาคารมีการทบทวนและประเมินความเหมาะสมของนโยบายสินเชื่อ และการปฏิบัติงานในกระบวนการสินเชื่อเพื่อให้มีการปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ โดยให้ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในหรือภายนอกที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

#### - การปรับปรุงโครงสร้างหนี้

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นการดำเนินการแก้ไขหนี้ทั่วไปและหนี้ที่มีปัญหา เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการต่อไปทั้งลูกหนี้และธนาคาร โดยเฉพาะลูกหนี้ที่ประสบปัญหาการชำระหนี้เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ แต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้จะต้องคำนึงถึงความสามารถที่แท้จริงของลูกหนี้ รวมถึงอัตราผลตอบแทน อัตราการรับชำระหนี้ และความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ ทั้งนี้ จะต้องเป็นลูกหนี้ที่มีเจตนาที่จะชำระหนี้ และวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้แต่ละรายต้องมีการพิจารณาความเป็นไปได้ อย่างสมเหตุสมผล กรณีลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือมีแนวโน้มแก้ไขหนี้ไม่ได้ เจ้าหน้าที่บริหารสินเชื่อจะขออนุมัติดำเนินคดีต่อผู้ยืมเงินและโอนบัญชีลูกหนี้ไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกฎหมายโดยเร็วเพื่อให้ดำเนินคดีต่อไป

#### - การติดตามหนี้ผิดนัด



ธนาคารมีนโยบายในการติดตามให้ลูกหนี้ผิ่ต้นตทุกรายชำระหนี้ทั้งหมดคืนแก่ธนาคารโดยเร็ว โดยธนาคารจะประเมินความสามารถในการชำระหนี้และความร่วมมือของลูกหนี้แต่ละราย เพื่อกำหนดแนวทางการติดตามและแก้ไขหนี้ที่เหมาะสม ธนาคารจะพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้รายที่ให้ความร่วมมือและมีแนวโน้มสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงใหม่เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุดและเหมาะสมกับความสามารถที่แท้จริงของลูกหนี้ กรณีลูกหนี้บางรายไม่สามารถชำระหนี้หรือไม่สามารถติดต่อได้หรือไม่ให้ความร่วมมือ แต่ภาระหนี้สินที่ยังคงมีอยู่กับธนาคารยังคงเหลืออยู่เป็นจำนวนมาก จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายกฎหมายหรือบุคคลภายนอกจะต้องสืบหาติดตามทรัพย์สินของลูกหนี้ เพื่อนำมาชำระหนี้โดยไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- การอนุมัติการให้กู้ยืมและอำนาจการอนุมัติ

สำหรับสินเชื่อย่อย ธนาคารกำหนดอำนาจการอนุมัติตามระดับวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อตามระดับชั้นตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ถึงระดับประธานสาย โดยมีการตรวจสอบเครดิตและวิเคราะห์สินเชื่อตาม Product Program ที่กำหนด ทั้งนี้ ทุกๆ Product Program จะถูกกำหนด Early Warning Indicator หากมีระดับหนี้เสียสูงกว่ากำหนด ทางธนาคารจะมีการปรับปรุง Product Program ให้เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงระดับพอร์ตสินเชื่อผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเพดานความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อ ซึ่งต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

#### 2.5.1.3 ความสามารถในการดำรงเงินกองทุนของธนาคาร

กลุ่มธุรกิจ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเงินกองทุนเป็นอย่างมาก เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มธุรกิจ จะมีกลยุทธ์ในการรักษาระดับเงินกองทุนให้สูงกว่าเป้าหมายการดำรงเงินกองทุนที่กำหนดไว้ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ธนาคารมีระดับเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) อยู่ที่ร้อยละ 16.54 สูงกว่าอัตราขั้นต่ำของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ร้อยละ 8.50 โดยอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารเป็นดังนี้

งบการเงินเฉพาะธนาคาร	Basel III			
	31 ธ.ค. 2556	31 ธ.ค. 2557	31 ธ.ค. 2558	อัตราขั้นต่ำ ตามข้อกำหนด ของ ธปท.
อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมาย (ร้อยละ)				
เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นต่อ สินทรัพย์เสี่ยง	13.10	14.78	14.57	4.50
เงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง	13.10	14.78	14.57	6.00
เงินกองทุนชั้นที่ 2 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง	0.56	0.39	1.97	-
เงินกองทุนทั้งสินต่อสินทรัพย์เสี่ยง	13.66	15.17	16.54	8.50

หากรวมกำไรถึงสิ้นปี 2558 เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงเท่ากับร้อยละ 17.95 และเงินกองทุนชั้นที่ 1 เท่ากับร้อยละ 15.98

#### 2.5.1.4 การบริหารสภาพคล่อง

ธนาคารกำหนดให้การบริหารสภาพคล่องอยู่ภายใต้การดูแลและการกำหนดกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีคณะกรรมการดูแลด้านสภาพคล่อง (Money Desk Sub Committee) เป็นกลไกสำคัญในการพิจารณาอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับความต้องการด้านสภาพคล่อง นอกจากนี้ ยังมีฝ่ายบริหารเงินเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่ในการบริหารสภาพคล่อง โดยมีการบริหารฐานะสภาพคล่องอย่างใกล้ชิดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ แผนการขยายธุรกิจและการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคาร และปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ สภาพภาวะการแข่งขัน และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินได้กำหนดให้มีการทบทวนภาวะเศรษฐกิจ และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยเป็นประจำ เพื่อให้การบริหารสภาพคล่องทันต่อความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ในปี 2558 ธนาคารได้เริ่มบริหารจัดการสภาพคล่องโดยนำเกณฑ์ Liquidity Coverage Ratio (LCR) มาใช้อย่างเป็นทางการ โดยกำหนดเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารสภาพคล่องของธนาคารตั้งแต่ 1 สิงหาคม 2558 เป็นต้นมา ซึ่ง LCR เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในภาวะวิกฤตตามแนวทาง Basel III ของ Basel Committee of Banking Supervision (BCBS) โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้นำแนวทางมาปรับปรุงและออกเป็นประกาศให้ธนาคารพาณิชย์เริ่มนำมาใช้ตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นไป ซึ่งเกณฑ์ LCR จะกำหนดให้ในภาวะวิกฤต ธนาคารจะต้องมีสินทรัพย์สภาพคล่องไม่ต่ำกว่าประมาณการกระแสเงินสดไหลออกสุทธิ (หลังปรับพฤติกรรม) ใน 30 วันข้างหน้า โดยมีการกระจายตัวของแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม โดยไม่อาศัยเงินฝากที่มาจากกลุ่มผู้ฝากเงินรายใหญ่หรือสถาบันการเงินอื่นมากเกินไป นอกจากนี้ ยังมีการกระจายตัวในแต่ละประเภทและอายุครบกำหนด รวมทั้งรักษาความสมดุลของแหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้ไปของเงิน สำหรับกรณีเหตุฉุกเฉินในภาวะวิกฤตต่างๆ ธนาคารมีการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง เพื่อให้มีแหล่งสภาพคล่องเพียงพอที่จะรองรับการถอนเงินของผู้ฝากในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

#### 2.5.1.5 การจัดชั้นสินทรัพย์ การตั้งสำรอง และการตัดจำหน่ายหนี้สูญ

ธนาคารปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรองของธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม

ธนาคารจะตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีเนื่องจากเห็นว่าไม่สามารถที่จะเรียกชำระหนี้คืนได้ เช่น ได้ดำเนินคดีทางกฎหมายแล้ว ลูกหนี้ไม่มีทรัพย์สินที่จะชำระหนี้ได้ หรือไม่มีบุคคลค้ำประกัน หรือหลักประกันไม่มีค่าแล้ว ธนาคารสามารถดำเนินการได้โดยการตัดจำหน่ายหนี้สูญ และหนี้สูญรับคืนให้ถือปฏิบัติตามข้อกำหนดของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย หลักเกณฑ์การตัดหนี้สูญของกรมสรรพากร และหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม ทั้งนี้ การตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีจะต้องไม่เป็นการเอื้อประโยชน์แก่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ถือหุ้นของธนาคาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือกิจการที่บุคคลดังกล่าวมีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

### 2.5.2 ธุรกิจตลาดทุน

#### 2.5.2.1 แหล่งเงินทุน

ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจตลาดทุนอาศัยแหล่งเงินทุนส่วนหนึ่งจากธนาคารซึ่งเป็นบริษัทแม่ และ บล.ภัทร ยังมีการออกหุ้นกู้อนุพันธ์และจัดเตรียมแหล่งเงินทุนอื่นไว้โดยมีวงเงินกู้ยืมเบิกเงินเกินบัญชีกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง

#### 2.5.2.2 การจัดหาเงินทุนหรือการให้กู้ยืมผ่านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ในปี 2558 กลุ่มธุรกิจตลาดทุนมีวงเงินกู้ยืมกับธนาคารจำนวน 6,350 ล้านบาท โดยแต่ละบริษัทสามารถกู้ยืมเงินได้ไม่เกินวงเงินที่กำหนด และทุกบริษัทรวมกันไม่เกิน 6,350 ล้านบาท โดยแต่ละบริษัทมีวงเงินดังนี้

**วงเงิน (ล้านบาท)**

บริษัท ทุนภัทร จำกัด (มหาชน)	5,000
บริษัท หลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	5,000
บริษัทหลักทรัพย์ เคเคเทรด จำกัด	1,350
บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด	300

ในปี 2559 ธนาคารได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้สามารถให้สินเชื่อแก่กลุ่มธุรกิจตลาดทุนเป็นสัดส่วนร้อยละ 25 ของเงินกองทุนรวมของธนาคาร ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มธุรกิจตลาดทุนสามารถขอวงเงินกู้ยืมรวมจากธนาคารได้เพิ่มขึ้น

**2.5.2.3 การอนุมัติวงเงินและอำนาจการอนุมัติ**

บล.ภัทร และ บล.เคเคเทรด มีนโยบายในการพิจารณาอนุมัติวงเงินเพื่อซื้อขายหลักทรัพย์ให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาจากฐานะทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า และรายได้ประจำของลูกค้า

**2.5.2.4 การกำหนด Margin ของหลักทรัพย์**

สำหรับการให้บริการกู้ยืมเงินเพื่อซื้อหลักทรัพย์นั้น บล.ภัทร ได้ให้บริการดังกล่าวโดยการแนะนำให้ลูกค้าใช้บริการกู้ยืมเงินผ่านบริษัทหลักทรัพย์ เพื่อธุรกิจหลักทรัพย์ จำกัด (มหาชน) สำหรับ บล. เคเคเทรด บริษัทให้บริการกู้ยืมเงินเพื่อซื้อหลักทรัพย์เอง โดยมีนโยบายในการกำหนดรายชื่อบริษัทหลักทรัพย์ที่จะอนุญาตให้กู้ยืมเงินเพื่อซื้อในบัญชีมาร์จินได้ (Marginable Securities) รวมถึงการปรับอัตรามาร์จินและการทบทวนรายชื่อบริษัทหลักทรัพย์ดังกล่าว โดยจะคัดเลือกหลักทรัพย์ที่มีปริมาณการซื้อขายในระดับสูง และผลประกอบการดี หรือกำลังอยู่ในช่วงฟื้นตัว

**2.5.2.5 ความสามารถในการดำรงเงินกองทุนสภาพคล่อง**

อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์สภาพคล่องสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ของ บล.ภัทร และ บล.เคเคเทรด เกินกว่าอัตราขั้นต่ำที่ร้อยละ 7.00 ตามเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์สภาพคล่องสุทธิตามที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด โดยแสดงรายละเอียดในตารางดังนี้

เงินกองทุนสภาพคล่อง (ร้อยละ)	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
บล.ภัทร	36.73	54.52	58.27
บล.เคเคเทรด	159.26	159.90	184.06

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงดังต่อไปนี้ไม่รวมถึงปัจจัยความเสี่ยงโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจปกติของกลุ่มธุรกิจฯ นอกจากนี้ ยังอาจมีความเสี่ยงอื่นๆ ที่ธนาคารไม่อาจทราบได้ในขณะนี้หรือความเสี่ยงที่ธนาคารพิจารณาว่าไม่เป็นสาระสำคัญในขณะนี้แต่อาจถือเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญในอนาคตและอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจ รายได้ ผลกำไร สินทรัพย์ สภาพคล่อง หรือแหล่งเงินทุนของกลุ่มธุรกิจฯ ได้

1. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของธนาคาร และบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ

ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ต้องพึ่งพิงกับสภาวะเศรษฐกิจในประเทศและสภาวะเศรษฐกิจโลก ในปี 2558 ที่ผ่านมาเศรษฐกิจทั้งในประเทศและเศรษฐกิจโลกในภาพรวมค่อยๆ พื้นตัวขึ้น กอปรกับสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศมีความชัดเจนและเป็นไปในทางที่ดีขึ้น รวมถึงรัฐบาลมีนโยบายและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานภายในที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ภาพรวมการดำเนินธุรกิจเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ในปี 2559 เศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกยังคงเผชิญความเสี่ยงจากปัจจัยหลายๆ ด้าน อาทิ การชะลอตัวของเศรษฐกิจที่สำคัญอย่างประเทศจีนและถือเป็นคู่ค้าที่สำคัญของไทย ความเสี่ยงจากกระแสเงินทุนเคลื่อนย้ายของโลกที่ผันผวนตามมาตรการของธนาคารกลางชั้นนำ โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีแนวโน้มที่จะปรับอัตราดอกเบี้ยนโยบายสูงขึ้นในอนาคต อาจทำให้ผลตอบแทนสินทรัพย์ทางการเงินของโลกรวมถึงประเทศไทย (เช่น ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ฯ และผลตอบแทนพันธบัตร) มีความผันผวนสูงในระยะถัดไป นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงจากสถานการณ์ภัยแล้งที่รุนแรงในปี 2558 ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเนื้อที่นาปลูกข้าวปี 2559 กอปรกับราคาสินค้าเกษตรที่อยู่ในระดับต่ำ และหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชากรและการเติบโตของเศรษฐกิจของไทยในภาพรวมทั้งสิ้น

การที่ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ต้องพึ่งพิงกับสภาวะเศรษฐกิจในประเทศและสภาวะเศรษฐกิจโลก หากเกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจหรือการเมืองขึ้นจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ เช่น สินเชื่อทั้งสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่อรายย่อย โดยเฉพาะสินเชื่อรายย่อยของธนาคารที่มีกลุ่มลูกค้าเกษตรกรและลูกค้าที่ประกอบอาชีพอิสระในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง ซึ่งรายได้ของลูกค้ากลุ่มดังกล่าวอาจผันผวนหรือลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินเชื่อ รายได้และรายได้จ่ายของธนาคารในอนาคต นอกจากนี้ ภายหลังจากการร่วมกิจการระหว่างธนาคารและทุนภัทร รายได้ค่าธรรมเนียมจากการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และค่าธรรมเนียมจากธุรกิจวานิชธนกิจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายได้หลักของกลุ่มธุรกิจฯ มีปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งหากเกิดขึ้นย่อมมีผลกระทบต่อปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ของธนาคารแห่งอเมริกา เมอร์ริล ลินช์ ซึ่งเป็นลูกค้าสถาบันต่างประเทศหลักของบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ และปริมาณการระดมทุนและการนำหลักทรัพย์เข้าเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมจากการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และค่าธรรมเนียมจากธุรกิจวานิชธนกิจซึ่งประกอบด้วยค่าธรรมเนียมการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและค่าธรรมเนียมการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์

เพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าว ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ จึงพยายามกระจายความเสี่ยงโดยการขยายธุรกิจให้หลากหลายและอยู่ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยปี 2559 จะเป็นปีแรกที่ธนาคารออกผลิตภัณฑ์ SME Product Program ที่มีการป้องกันความเสี่ยงด้วยการเป็นพันธมิตรกับบรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) โดยสินเชื่อ

ปล่อยใหม่ของ SME Product Program ตามที่กำหนดจะมี บสย. เป็นผู้ค้ำประกัน ทำให้ธนาคารสามารถลดความเสี่ยงจากหนี้เสียได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ ธนาคารยังได้จัดตั้งสายช่องทางการตลาดและพัฒนาฐานลูกค้าเพื่อการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้กระจายครอบคลุมมากขึ้น เนื่องจากธนาคารเล็งเห็นว่าฐานลูกค้าที่เป็นพนักงานประจำ กลุ่มข้าราชการประจำ และพนักงานรัฐวิสาหกิจซึ่งมีความต้านทานต่อเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงสูงจะเป็นเป้าหมายหลักในการให้สินเชื่อ อีกทั้งธนาคารมีการมุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการทำธุรกิจ มีการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) และเตรียมแผนรองรับสำหรับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศรวมถึงสภาวะการเมืองและนโยบายของรัฐบาลเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มธุรกิจฯ กลุ่มธุรกิจฯ จึงไม่อาจรับรองได้ว่าเมื่อเกิดผลกระทบดังกล่าวขึ้นในระดับที่รุนแรงแล้วจะไม่เกิดผลกระทบต่องroupธุรกิจฯ อย่างมีนัยสำคัญ

2. กลุ่มธุรกิจฯ อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และอาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจฯ รวมถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ

ในการดำเนินการให้แผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจฯ สำเร็จลุล่วง กลุ่มธุรกิจฯ จำเป็นต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจต้องใช้งบลงทุนในปริมาณสูง รวมถึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการยาวนาน อาทิ แผนการปรับปรุงสาขา ทั้งรูปแบบ ตำแหน่งที่ตั้ง ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการปิด ย้าย และเปิดสาขาใหม่ แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขยายฐานลูกค้าบุคคล และ Wealth Management ที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ การเปิดกว้างของกฎระเบียบในด้านการกำกับดูแล เพื่อให้สามารถให้บริการและเสนอขายผลิตภัณฑ์ได้เทียบเคียงกับต่างประเทศ ซึ่งกลุ่มธุรกิจฯ คาดว่าแผนการดังกล่าวจะมีการลงทุนและมีต้นทุนที่สูง แต่ก็มีคามจำเป็นเพื่อให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถดำเนินกลยุทธ์ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดีขึ้น เป็นต้น โดยกลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจรับประกันได้ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ข้างต้นได้ภายในเวลาที่กำหนด และไม่อาจรับรองได้ว่าแม้กลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ตามแผน การดำเนินการดังกล่าวจะสามารถทำให้กลุ่มธุรกิจฯ มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่ง

นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก ทั้งแผนการขยายผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถของกลุ่มธุรกิจฯ ในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีขีดความสามารถทัดเทียมหรือสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งกลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจรับรองได้ว่าจะสามารถดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ หรืออาจพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วเสร็จแต่ล่าช้ากว่าคู่แข่งในตลาดจนทำให้กลุ่มธุรกิจฯ สูญเสียความสามารถในการแข่งขันไป หรือถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่กลุ่มธุรกิจฯ ยังคงมีความเสี่ยงจากการคาดการณ์ความต้องการของตลาดผิดไปจากความเป็นจริง ทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการหรือธุรกรรมใหม่ไม่ได้รับความนิยมตามที่วางแผนไว้ ส่งผลให้กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรืออาจไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่เพียงพอในผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่นั้น ส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3. ความไม่แน่นอนของปัจจัยต่างๆ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจเข้าซื้อรถยนต์ของธนาคาร

สินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์ถือเป็นสินเชื่อกำหนดของธนาคาร ซึ่งที่ผ่านมาธุรกิจดังกล่าวได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างหลายประการ เช่น นโยบายรถยนต์คันแรกที่ส่งผลต่อราคาขายรถยนต์มือสองในตลาด โดยเฉพาะ

รถยนต์นั่ง (เก๋ง) ขนาดเล็ก และส่งผลต่อมูลค่ารถยนต์ในพอร์ตของธนาคารที่ลดลง โครงการรถยนต์ Eco-Car ที่นอกจากจะทำให้เกิดกลุ่มรถยนต์ (Segment) ใหม่ขึ้นในตลาดยังส่งผลต่อสัดส่วนเงินกู้ต่อสัญญา (Ticket Size) ที่ลดลง ในขณะที่ต้นทุนในระยะยาวของธนาคารมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นจากต้นทุนทางการเงิน ทำให้ผลตอบแทนจากการให้สินเชื่อต่อสัญญาน้อยลงตามไปด้วย นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ยังคงมีความไม่แน่นอน หนี้ครัวเรือนที่อยู่ในสัดส่วนที่สูงล้วนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้และคุณภาพหนี้ทั้งสิ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคารด้วย เช่น ธุรกิจสินเชื่อบุคคล สินเชื่อ SMEs และค่าธรรมเนียมจากการขายประกันภัยและประกันชีวิต

เพื่อรองรับความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารได้ติดตามปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ของธนาคาร ทั้งด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยอดขายรถยนต์ภายในประเทศ การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการรายอื่น รวมถึงติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดและราคารถยนต์อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ เช่น ในตลาดรถยนต์ใหม่ (New Car) ธนาคารได้จัดทำ Program Captive Finance กับ Suzuki เพื่อให้ธนาคารเป็นผู้ให้บริการสินเชื่อหลักอย่างเป็นทางการ ทำให้ธนาคารสามารถคัดกรองลูกค้าได้เป็นลำดับแรก และสามารถจัดทำแผนการตลาดที่หลากหลายมากขึ้น การมุ่งเน้นไปที่รถยนต์ยี่ห้อที่เป็นที่นิยมในตลาดแต่อยู่ในกลุ่มที่เรียกว่า Preferred Partner หรือ Dealer ที่มียอดขายสูงและให้ธนาคารเป็นผู้ให้บริการสินเชื่อหลัก ทำให้ธนาคารสามารถบริหารต้นทุนและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับในตลาดรถยนต์เก่า (Used Car) ธนาคารจัดให้มี Preferred Partner เช่นเดียวกันกับรถยนต์ใหม่ โดยมุ่งเน้นไปที่รถที่ไม่เก่ามากนัก กล่าวคือ ส่วนใหญ่ไม่เกิน 10 ปี และกำหนด LTV (Loan-To-Value) ตามกลุ่มรถและปีที่มีความเสี่ยงจากการขาดทุนรถยึดให้สอดคล้องกัน อีกทั้งในปี 2559 ธนาคารจัดให้มีการทำการตลาดในกลุ่มลูกค้าที่เป็น CarQuickCash (สินเชื่อ Sales and Lease Back) จากฐานลูกค้าเก่าของธนาคารให้มากขึ้น โดยใช้เครื่องมือทางสถิติเข้ามาช่วยในการคัดเลือกลูกค้า ซึ่งจะทำให้ธนาคารมีลูกค้าที่มีประวัติสินเชื่อดีและสามารถเพิ่มผลตอบแทน เพราะอัตราดอกเบี้ยจะสูงกว่าสินเชื่อรถใหม่

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีมาตรการที่เข้มงวดในการพิจารณาสินเชื่อ มีการนำเครื่องมือทางสถิติต่างๆ เช่น A-Score, B-Score และ NCB Score เข้ามาช่วยผู้ปฏิบัติงานในการพิจารณาสินเชื่อ การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม ธนาคารไม่อาจรับประกันได้ว่าการดำเนินงานดังกล่าวจะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ได้ และถึงแม้ว่าธนาคารจะสามารถดำเนินการต่างๆ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมอย่างดีที่สุด แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญก็ไม่สามารถรับประกันได้อีกเช่นกันว่าธนาคารได้เตรียมพร้อมเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

#### 4. ธนาคารอาจไม่สามารถดำรงเงินกองทุนได้เพียงพอต่อความต้องการเพื่อรองรับการขยายธุรกิจและการแข่งขันในอนาคต

เงินกองทุนของธนาคารภายใต้เกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทยและหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนตาม Basel III เป็นผลจากปริมาณสินทรัพย์เสี่ยง (Risk-Weighted Asset : RWA) และระดับเงินกองทุนตามกฎหมาย (Regulatory Capital) โดยทั้งปริมาณสินทรัพย์เสี่ยงและระดับเงินกองทุนตามกฎหมายอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลายประการ อาทิ ลักษณะการประกอบธุรกิจและความเสี่ยงของธนาคารที่เปลี่ยนไป รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์เรื่องการดำรงเงินกองทุน นอกจากนี้ หากธนาคารมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก็จะส่งผลกระทบต่อระดับเงินกองทุนตามกฎหมาย ซึ่งจะถูกลดลง และ



กระทบต่อเงินกองทุนในที่สุด โดยหากเงินกองทุนของธนาคารลดต่ำลงเนื่องจากปัจจัยใดๆ ธนาคารอาจจำเป็นต้องเพิ่มทุนเพื่อรองรับการขยายธุรกิจตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจทำได้ยากหรืออาจมีต้นทุนทางการเงินที่สูง หรือหากธนาคารไม่สามารถเพิ่มทุนได้ ธนาคารอาจไม่สามารถขยายธุรกิจได้ตามแผน ซึ่งอาจกระทบต่อผลการดำเนินงานและผลประกอบการของธนาคาร หรืออาจจำเป็นต้องลดขนาดของธุรกิจลง หากธนาคารไม่สามารถแก้ไขข้อจำกัดด้านเงินกองทุนได้ในระยะยาว

เพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องความเพียงพอของเงินกองทุน ในปี 2558 ธนาคารได้ออกเสนอขายตราสารหนี้ด้วยสิทธิที่สามารถนับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 ตามหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน Basel III ของธนาคารแห่งประเทศไทยจำนวน 3,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเงินกองทุนของกลุ่มธุรกิจ ในการรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ และการขยายตัวทางธุรกิจของกลุ่มธุรกิจ นอกจากนี้ธนาคารยังมีนโยบายการดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจในอนาคต โดยเป้าหมายการดำรงเงินกองทุนและระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ได้ถูกกำหนดไว้ในข้อความความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของธนาคารที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ เป้าหมายการดำรงเงินกองทุนและระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารกำหนดขึ้นได้สะท้อนถึงวัตถุประสงค์หลักต่างๆ ดังนี้

- มีการดำรงเงินกองทุนสูงกว่าเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดในอัตราร้อยละ 8.50 ของสินทรัพย์เสี่ยงตามเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอื่นซึ่งไม่รวมอยู่ในเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำภายใต้เกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ
- ดำรงเงินกองทุนให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับของความเปราะบางจากความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการธนาคาร
- คำนึงถึงระดับเงินกองทุนภายใต้ภาวะวิกฤต และต้องมีแผนรองรับการรักษาระดับเงินกองทุนภายใต้ภาวะวิกฤตไม่ให้ต่ำไปกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
- ดำรงเงินกองทุนให้เพียงพอกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามเกณฑ์การกำกับดูแลโดยทางการที่ธนาคารเผชิญอยู่
- คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ถือหุ้นในการดำรงเงินกองทุน

ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการในการประเมินเงินกองทุนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ธนาคารได้มีการดำเนินการดังนี้

- พัฒนาระบบประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่สามารถประเมินได้โดยใช้วิธีเชิงปริมาณ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ทั้งภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต
- พัฒนาเกณฑ์ในการดำรงเงินกองทุนที่เชื่อมโยงกับระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญแต่ละประเภทดังกล่าวข้างต้นในแต่ละประเภทธุรกิจของธนาคาร
- พัฒนาระบบประเมินผลงานของธุรกิจแต่ละประเภทโดยคำนึงถึงต้นทุนในการดำรงเงินกองทุน และสามารถแสดงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นได้รับจากธุรกิจแต่ละประเภท
- พัฒนาระบบการประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอของเงินกองทุนโดยวิธีระดับเงินกองทุนทางเศรษฐศาสตร์



สำหรับปี 2559 นั้น กลุ่มธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการใช้ทุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีระดับความเพียงพอของเงินกองทุนอยู่ในระดับสูง รวมถึงมีโครงสร้างของเงินกองทุนเหมาะสมและใกล้เคียงกับอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจ จึงมีแผนที่จะออกเสนอขายตราสารหนี้ด้วยสิทธิดังกล่าวเพิ่มเติม

นอกจากนี้ ความเหมาะสมของระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารต้องดำรง และปริมาณความต้องการเงินกองทุนส่วนเพิ่มในอนาคตจากการประมาณการที่สอดคล้องตามแผนการดำเนินธุรกิจประจำปี รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับของความเปราะบางจากความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของธนาคารจะถูกนำมาใช้ประมาณความเพียงพอของเงินกองทุน แต่หากระดับความเพียงพอของเงินกองทุนตามการประมาณการมีแนวโน้มที่จะต่ำกว่าระดับความเปราะบางของเงินกองทุนขั้นต่ำเป้าหมายหรือเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ธนาคารจะจัดทำแผนเงินกองทุน (Capital Plan) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของทางเลือกรวมถึงแนวทางปฏิบัติเป็นคราวๆ ไป

5. การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ กระบวนการทำงาน และความสามารถในการทำกำไรของกลุ่มธุรกิจ

ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ เป็นธุรกิจที่อยู่ภายใต้กฎหมายและข้อกำหนดที่เข้มงวดและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งถูกควบคุมโดยกฎหมายและข้อกำหนดที่เข้มงวดจากภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งหน่วยงานกำกับดูแลหลัก อันได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานกำกับดูแลธุรกิจส่วนอื่น ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งกำกับดูแลการประกอบธุรกิจด้านหลักทรัพย์ที่ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ดำเนินการอยู่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ซึ่งกำกับดูแลการประกอบธุรกิจด้านนายหน้าประกันภัย (Bancassurance) นอกจากนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ยังถูกกำกับดูแลโดยหน่วยงานกำกับดูแลอื่น เช่น สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ซึ่งกฎหมายและข้อกำหนดในการกำกับดูแลของหน่วยงานกำกับดูแลข้างต้นมีความเข้มงวดและมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเข้มงวดขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคเพิ่มขึ้นตามลำดับ

นอกเหนือจากการถูกควบคุมโดยกฎหมายและข้อกำหนดที่เข้มงวดจากหน่วยงานกำกับดูแลหลักและหน่วยงานกำกับดูแลโดยตรงอื่นๆ ตามที่ระบุข้างต้น ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ยังเกี่ยวข้องกับกฎหมายอีกหลายฉบับที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นสาระสำคัญในปีที่ผ่านมา เช่น พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างมีสาระสำคัญ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ต้องปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการให้สินเชื่อให้เป็นไปตามกฎหมายที่แก้ไข พระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจซึ่งส่งผลกระทบต่อแนวทางในการติดตามสินเชื่อและวิธีในการเรียกหลักประกันในการให้สินเชื่อ นอกจากนี้ ยังมีกฎหมายอีกหลายฉบับที่มีความสำคัญ อาทิ ร่างพระราชบัญญัติแก้ไขรัฐธรรมนูญทางอิเล็กทรอนิกส์ และร่างพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นต้น ซึ่งกฎหมายเหล่านี้หากประกาศมีผลใช้บังคับจะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างมากหรือจนอาจมีสาระสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและข้อกำหนดทั้งจากหน่วยงานกำกับดูแลหลัก หน่วยงานกำกับดูแลเรื่องอื่นๆ และกฎหมายทั่วไปที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ย่อมมีผลกระทบต่อเป้าหมาย ความสามารถในการประกอบธุรกิจ และการแข่งขันของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อการต้องรับผิดชอบในการประกอบธุรกิจอันเนื่องมาจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดเหล่านั้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งอาจส่งผล

กระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ

6. การเกิดเหตุการณ์ทุจริตทั้งภายในและภายนอกในภาคการเงินและธนาคารมีแนวโน้มที่สูงขึ้น รวมถึงกระบวนการทำงานของธนาคารอาจไม่รัดกุมเหมาะสมและอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินงานของธนาคาร

การดำเนินธุรกิจรวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารมีความหลากหลาย และมีกระบวนการที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายส่วน ในหลากหลายสถานที่ทั่วประเทศ และอยู่ภายใต้กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบมากมาย ซึ่งกระบวนการต่างๆ ของธนาคารอาจรัดกุมไม่เพียงพอ นอกจากนี้วิวัฒนาการของเทคโนโลยีและเทคนิคการทุจริตในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งล้ำหน้ากว่าเหตุการณ์ความเสียหายในอดีตที่เคยเกิดขึ้น มีผลให้เกิดช่องในการฉ้อฉลหรือทุจริตได้ ทั้งนี้ กระบวนการที่ไม่รัดกุมอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจ อาทิ เกิดความผิดพลาดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อลูกค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง รวมถึงมีความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง หรืออาจทำให้การให้บริการของธนาคารไม่รวดเร็ว แข่งขันไม่ได้ อาจก่อให้เกิดการสูญเสียรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายสูง และกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร

เพื่อจัดการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการรวมถึงการทุจริตต่างๆ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Sub-committee) ของธนาคารจะทำหน้าที่บริหารจัดการและติดตามประเด็นความเสี่ยงและความเสียหายด้านปฏิบัติการที่สำคัญของธนาคารให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และธนาคารยังกำหนดให้มีหน่วยงานป้องกันและควบคุมความเสี่ยง (Fraud Unit) ทำหน้าที่ในการควบคุมและตรวจสอบเหตุการณ์ผิดปกติหรือต้องสงสัยในการทุจริต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหายขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการดังกล่าวสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกใหม่ของธนาคาร ซึ่งกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำ Readiness Checking ก่อนออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และเริ่มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใดๆ การกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบลำดับที่สอง (Second Line of Defense) อาทิ ฝ่ายกฎหมาย สายกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และสายบริหารความเสี่ยงร่วมกันวิเคราะห์และกลั่นกรองประเด็นต่างๆ รวมทั้งมีคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ (New Product & Process Review Sub-committee/ NPPRC) สำหรับการอนุมัติให้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่และเริ่มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ระบุชี้จุดบกพร่องและให้คำแนะนำในด้านต่างๆ รวมถึงด้านความเสี่ยงเพื่อให้เจ้าของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการนำกลับไปปรับปรุงเพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นออกมาอย่างสมบูรณ์มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการขยายผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกรรมใหม่ที่ธนาคารไม่เคยดำเนินการมาก่อนก็มีความเสี่ยงที่ธนาคารอาจไม่สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ บริการหรือธุรกรรมใหม่ๆ ได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน ธนาคารจึงไม่สามารถรับรองได้ว่ามาตรการต่างๆ ที่ธนาคารดำเนินการอยู่นั้นจะสามารถป้องกันความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รวมถึงการทุจริต ยักยอก หรือฉ้อโกงธนาคาร หรือในกรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ขึ้นแล้ว มาตรการต่างๆ ที่ธนาคารกำหนดไว้จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ธนาคารอาจไม่สามารถจัดหาและดำรงสภาพคล่องที่เพียงพอต่อการดำเนินและขยายธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของธนาคารในการหาเงินฝากและเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ โดยธนาคารจำเป็นต้องดำรงสภาพคล่องให้เพียงพอตามความต้องการทั้งในสภาวะปกติและสภาวะวิกฤต ทั้งนี้ ความสามารถ

ของธนาคารในการหาสภาพคล่องขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ การแข่งขัน ทิศทางดอกเบี้ย ชื่อเสียงของธนาคาร อันดับความน่าเชื่อถือ ที่ตั้งและจำนวนสาขา ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งความสามารถของธนาคารดังกล่าวก็จะส่งผลต่อต้นทุนการระดมเงินของธนาคาร อาทิ หากธนาคารมีอันดับความน่าเชื่อถือลดลง ต้นทุนการระดมเงินก็จะเพิ่มสูงขึ้นด้วย เป็นต้น

นอกจากปัจจัยทางการแข่งขันและปัจจัยภายในของธนาคารแล้ว ยังมีปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการที่อาจกระทบกับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคาร ได้แก่ เกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยและเกณฑ์ Basel III ที่เข้มงวดขึ้นภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจโลก ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องดำรงสภาพคล่องสูงขึ้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในเรื่องการคุ้มครองเงินฝากภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันคุ้มครองเงินฝากที่จะปรับลดจำนวนลงจากได้รับความคุ้มครองไม่เกิน 25 ล้านบาทต่อรายระหว่างสิงหาคม 2558 - 2559 เป็นได้รับความคุ้มครองไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อรายตั้งแต่สิงหาคม 2559 เป็นต้นไป โดยธนาคารจะมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องหากประชาชนผู้ฝากเงินต้องการกระจายความเสี่ยงของตนโดยถอนเงินฝากส่วนเกินที่ได้รับความคุ้มครองออกจากธนาคารเพื่อไปฝากในสถาบันการเงินอื่นหรือนำไปลงทุนผ่านช่องทางอื่นๆ

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารนั้น ธนาคารได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลด้านสภาพคล่อง (Money Desk Sub-committee) เพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์และติดตาม Cash Inflow และ Cash Outflow ของธนาคาร รวมถึงหามาตรการดูแลสภาพคล่องของธนาคารอย่างใกล้ชิด ทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต เพื่อให้เป็นไปตามกรอบความเสี่ยงที่ธนาคารกำหนดไว้ทั้งด้านการกระจุกตัวของเงินฝาก ด้านความเหลื่อมล้ำกันระหว่างอายุสินทรัพย์และหนี้สิน (Mismatch) และด้านปริมาณความเพียงพอของสินทรัพย์สภาพคล่องในภาวะต่างๆ โดยจัดให้มีการประชุมเป็นประจำสม่ำเสมออย่างน้อยทุกๆ 2 สัปดาห์ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Assets and Liabilities Management Committee/ ALCO) โดยมีฝ่ายบริหารเงินทำหน้าที่หลักในการดำเนินนโยบายในการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร เพื่อควบคุมระดับสภาพคล่องของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อีกทั้งยังมีสายบริหารความเสี่ยงเฝ้าติดตามและควบคุมฐานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความสามารถของธนาคารในการระดมเงินขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านข้างต้น ธนาคารจึงไม่สามารถยืนยันได้ว่าการบริหารจัดการดังกล่าวจะสามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้หากมีการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

8. ธนาคารอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอันเกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยตลาด ประกอบกับโครงสร้างความเหลื่อมล้ำกันของระยะเวลาในการปรับอัตราดอกเบี้ย (Duration Gap) ของสินทรัพย์ (Assets Duration) และของหนี้สิน (Liabilities Duration) ของธนาคาร

ความเสี่ยงในเรื่องของอายุเฉลี่ยของหนี้สิน (Liabilities Duration) ของธนาคารที่สั้นลงถือเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ธนาคารตระหนักถึงและคอยติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เป็นไปตามกรอบความเสี่ยงที่ธนาคารกำหนดไว้ ภายใต้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต ธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเป็นผู้กำกับดูแลผลกระทบดังกล่าว โดยใช้หลักการปรับอายุและระยะเวลาในการปรับอัตราดอกเบี้ยด้านหนี้สินให้สอดคล้องกับด้านสินทรัพย์ อีกทั้งยังมีสายบริหารความเสี่ยงเฝ้าติดตามและควบคุมฐานะความเสี่ยง

ด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารและมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม หากธนาคารต้องเผชิญกับภาวะความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยที่สูงเกินกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้ หรืออัตราดอกเบี้ยตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่ธนาคารไม่สามารถควบคุมได้ ความเสี่ยงดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income) และมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร (Economic Value of Equity) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

9. กลุ่มธุรกิจ มีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกิจการลงทุนในบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) และบัญชีเพื่อขาย (Available for Sale) เพิ่มขึ้นจากการทำธุรกรรมที่หลากหลาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ หากสภาวะเศรษฐกิจและตลาดมีความผันผวนสูง

ในปัจจุบันกลุ่มธุรกิจ มีการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินประเภทต่างๆ ในบัญชีเพื่อการค้าและบัญชีเพื่อขายเพิ่มขึ้น ได้แก่ การซื้อขายตราสารหนี้ในสกุลเงินบาทและสกุลเงินต่างประเทศ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ (FX Spot) การซื้อขายหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์<sup>1</sup> สัญญาสวอปอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Swap) สัญญาสวอปอัตราดอกเบี้ยต่างสกุลเงิน (Cross Currency Swap) สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (FX Forward) สัญญาสวอปอัตราแลกเปลี่ยน (FX Swap) และสัญญาสวอปในตราสารทุน (Equity Linked Swap) เพื่อเป็นการให้บริการที่ครบถ้วนต่อลูกค้าของกลุ่มธุรกิจ นอกจากนี้ ธุรกิจตลาดทุนยังดำเนินธุรกิจการลงทุนในหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาดอนุพันธ์ และอนุพันธ์ตราสารทุน ซึ่งมีความเสี่ยงด้านตลาดด้วยเช่นกัน

สำหรับปัจจัยความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้าของธนาคาร ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยในสกุลเงินบาท อัตราดอกเบี้ยในสกุลเงินต่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยน ส่วนลดความเสี่ยงของตราสารหนี้เอกชน และสภาพคล่อง รวมถึงความผันผวนของปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เพิ่มขึ้นจากการทำธุรกรรมประเภทดังกล่าวในสภาวะตลาดปัจจุบันที่มีความผันผวนสูงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ธนาคารไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของปัจจัยความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้า และทำให้เกิดผลกระทบในด้านลบต่อฐานะในบัญชีเพื่อการค้า ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจึงมีการกำหนดระดับความเสี่ยงของการทำธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้าให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงโดยรวมของธนาคาร อีกทั้งธนาคารได้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดที่ครอบคลุมและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง ไปจนถึงการควบคุมและติดตามความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมแต่ละประเภทในบัญชีเพื่อการค้า ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครอบคลุมถึงปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดที่เกี่ยวข้องและมีนัยสำคัญ

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับการทำธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้า รวมถึงทำหน้าที่ในการติดตามการทำธุรกรรมและควบคุมความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้าเป็นรายวัน โดยใช้เครื่องมือวัดความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ ความเสียหายสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นได้ที่ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ (Value at Risk / VaR) และการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าเงินลงทุนเมื่ออัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไป 1 Basis Point (PV01) เป็นต้น เพื่อให้ทันต่อสภาวะตลาดและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาดจะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบหากความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้าเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น

<sup>1</sup> การซื้อขายหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ มีจุดประสงค์เพื่อปิดความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนที่เกิดจากสัญญาสวอปในตราสารทุน

สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจตลาดทุน ซึ่งเป็นการลงทุนในหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ฯ สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาดอนุพันธ์ และอนุพันธ์ตราสารทุน โดยมีปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ราคาตราสารทุน สภาพคล่อง และความผันผวนของราคาตราสารทุน แม้ว่ากลยุทธ์การลงทุนระยะสั้นของธุรกิจตลาดทุนจะเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงด้านตลาดต่ำ เนื่องจากมีการป้องกันความเสี่ยงด้านตลาดเพื่อลดความเสี่ยงของกลยุทธ์การลงทุนต่างๆ แต่การลงทุนระยะยาวโดยฝ่ายลงทุนของทุนภัทรเป็นการลงทุนโดยตรงที่ไม่มีการป้องกันความเสี่ยง (Directional/ No Hedging) ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงด้านตลาดสูง ซึ่งหากมีการลดลงของราคาหลักทรัพย์ที่ถือครองอยู่ ก็จะส่งผลกระทบในด้านผลตอบแทนดำเนินงานและกำไรของกลุ่มธุรกิจฯ

กลุ่มธุรกิจฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงอันเกิดจากการลงทุนในกลยุทธ์เหล่านี้ กลุ่มธุรกิจฯ จึงกำหนดให้ระดับความเสี่ยงของการลงทุนอยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของธุรกิจตลาดทุนทำหน้าที่กำหนดค่าเพดานความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นมาตรฐาน อาทิ ความเสียหายสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นได้ที่ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ และฐานะสูงสุดที่ถือไว้ได้ โดยกำหนดตามปริมาณการซื้อขายต่อวัน เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของธุรกิจตลาดทุนจะรายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบหากความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้าเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความผันผวนของราคาตราสารเกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มธุรกิจฯ ถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างเป็นมาตรฐานแล้ว กลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจรับรองได้ว่าจะไม่เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ หากเกิดภาวะความผันผวนของปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดต่างๆ สูงเกินกว่าที่กลุ่มธุรกิจฯ คาดการณ์ไว้ อันจะส่งผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานและต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจของกลุ่มธุรกิจฯ

10. ธนาคารมีความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อและการกระจุกตัวของสินเชื่อ ซึ่งหากเกิดภาวะการด้อยคุณภาพของสินเชื่อเกินกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ

เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของธนาคารเป็นบริษัทขนาดกลางถึงขนาดเล็กรวมถึงลูกหนี้รายย่อย ซึ่งโดยทั่วไปลูกหนี้กลุ่มดังกล่าวจะได้รับผลกระทบหากเกิดความผันผวนขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมหรือภาวะอุตสาหกรรมที่ลูกหนี้ประกอบธุรกิจอยู่มากกว่าลูกหนี้บริษัทหรือบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้นธนาคารจึงมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูงเมื่อเกิดความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการกระจุกตัวของลูกหนี้รายใหญ่ในสินเชื่อธุรกิจส่งออกซึ่งเกิดจากการที่ธนาคารมีการกระจายตัวของพอร์ตสินเชื่อต่ำ ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูงหากลูกหนี้รายใหญ่บางรายของธนาคารมีปัญหาด้านเครดิต ธนาคารบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตจากการกระจุกตัวของลูกหนี้สินเชื่อ โดยการกำหนดเพดานความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านสินเชื่อ เพื่อจำกัดผลกระทบที่อาจเกิดความเสียหายขึ้นกับผลประกอบการของธนาคาร อาทิเช่น เพดานความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวระดับลูกหนี้รายใหญ่ต่อราย (Single Lending Limit) และด้านการกระจุกตัวของลูกหนี้รายใหญ่ (Large Borrower Concentration)

สำหรับสินเชื่อรายย่อยของธนาคารซึ่งมีความอ่อนไหวต่อผลกระทบในด้านต่างๆ ธนาคารมีการป้องกันความเสี่ยงและลดผลกระทบด้านการด้อยคุณภาพ โดยธนาคารเลือกเติบโตในกลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพอย่างระมัดระวังโดยอาศัยเครื่องมือทางสถิติ (Application Score : A-Score) รวมถึงมีการปรับนโยบายและหลักเกณฑ์ให้เข้มงวดมากขึ้น อาทิ มีแนวทางคัดเลือกคุณสมบัติลูกค้าเป้าหมายได้กรอบของ Product Program หรือ Risk Program ต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบอำนาจ และมุ่งเน้นการขยายสินเชื่อแก่ฐานลูกค้าเดิมที่มีคุณภาพผ่านเครื่องมือการให้คะแนนพฤติกรรมกรรมการชำระหนี้ของผู้บริโภค (Behavior Scoring) ตลอดจนมีการวิเคราะห์พอร์ต



สินเชื่อย่อยโดยรวม (Retail Portfolio Management) การวัดผลและประเมินผลความเสี่ยงด้านสินเชื่อทั้งตามผลิตภัณฑ์และตามกลุ่มลูกค้า (Segmentation) นอกจากนี้ ยังมีการติดตามสถานะพอร์ตสินเชื่อทุกประเภทในรูปแบบของการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ นำเสนอผลการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงในเชิงลึกพร้อมแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าในพอร์ตสินเชื่อที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ (Early Warning) ที่ช่วยให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อสถานการณ์

แม้ว่าธนาคารจะมีกระบวนการรองรับความเสี่ยงด้านเครดิตและการกระจุกตัวด้านเครดิต ธนาคารไม่อาจรับรองได้ว่าจะไม่เกิดความเสียหายจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อและการกระจุกตัวของสินเชื่อ และหากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อดังกล่าวเกิดขึ้นมากกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้ ธนาคารอาจต้องกันสำรองส่วนเพิ่มมากขึ้น หรือธนาคารอาจเผชิญกับการตั้งสำรองส่วนเพิ่มมากกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้จากการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกันสำรองของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารรวมถึงความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ

11. ปัญหาภัยแล้ง ปัจจัยด้านผลผลิตและราคาสินค้าเกษตรอาจส่งผลกระทบการดำเนินงานธุรกิจของธนาคาร

ลูกค้ารายย่อยของธนาคารส่วนหนึ่งประกอบอาชีพเกษตรกรรม ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาภัยแล้งขึ้นก็ส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตอันจะส่งผลต่อรายได้ของเกษตรกร รวมถึงในปัจจุบันราคาสินค้าเกษตรที่สำคัญ เช่น ข้าว ยางพารา อยู่ในระดับที่ต่ำ เมื่อเกิดปัจจัย 2 อย่างนี้พร้อมกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้าในกลุ่มเกษตรกรอย่างมาก แม้ขณะนี้ธนาคารยังไม่เห็นความรุนแรงของปัญหาภัยแล้งอย่างมีนัยสำคัญ แต่ก็มีโอกาสที่ทำให้สินเชื่อไม่สามารถเติบโตตามแผนที่วางไว้ รวมถึงในกรณีลูกค้าปัจจุบัน ธนาคารอาจได้รับผลกระทบในด้านการด้อยคุณภาพของสินเชื่อที่เพิ่มมากขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินสำรองของธนาคาร ด้วยเหตุนี้ ธนาคารได้มีการเตรียมแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น จัดทำแผนรับมือกับสถานการณ์ภัยแล้งโดยสำหรับลูกค้าใหม่ที่จะขอสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์กับธนาคารจะมีการเข้มงวดในการให้สินเชื่อ เช่น ลูกค้าใหม่ที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัยแล้งและมีอาชีพทางการเกษตรหรือเกี่ยวเนื่องกับการเกษตร ธนาคารจะต้องออกสำรวจภาคสนามจริงก่อนการพิจารณาสินเชื่อทุกกรณี ส่วนในกรณีของลูกค้าเก่า เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระให้กับลูกค้า ธนาคารมีการเตรียมโครงการเพื่อปรับโครงสร้างหนี้ซึ่งน่าจะช่วยแบ่งเบาภาระของลูกค้าได้ในระยะหนึ่ง

ถึงแม้ว่าธนาคารจะเตรียมการรองรับความเสี่ยงไว้ แต่ธนาคารก็ไม่อาจมั่นใจได้ว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างรุนแรง ธนาคารจะสามารถรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด

12. สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะจากธนาคารขนาดใหญ่อาจส่งผลกระทบในด้านลบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั้งจากผู้ให้บริการด้านการจ่ายเงินชำระหนี้รายใหม่ๆ และจากผู้เล่นรายเดิม เช่น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่ต้องการขยายส่วนแบ่งการตลาดและรุกเข้าไปในธุรกิจที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ไม่เคยทำธุรกิจมาก่อน โดยเฉพาะลักษณะการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่หรือ Universal Banking Model โดยหากธนาคารซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กไม่สามารถตอบสนองต่อสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงโดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาช่องทางการขายให้หลากหลายและครอบคลุมลูกค้าได้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง ธนาคารอาจสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจหลักที่ธนาคารดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ หรืออาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการหารายได้และผลการดำเนินงานของธนาคารในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ

13. กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ปัจจุบันชื่อเสียงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการเงินที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การรักษาและเพิ่มพูนชื่อเสียงที่ดีจะนำมาสู่การขยายฐานลูกค้า ธุรกิจ รวมถึงรักษาลูกค้าเดิมไว้อย่างยั่งยืน อันส่งผลต่อไปถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่ดีด้วย แต่หากมีความเสียหายด้านชื่อเสียง กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบทางลบในระยะยาว ดังนั้นกลุ่มธุรกิจฯ จึงพยายามดำเนินการในทุกๆ ทางเพื่อที่จะสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดี รวมถึงหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงของกลุ่มธุรกิจฯ เช่น กำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานของกลุ่มธุรกิจฯ ในด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและคู่ค้าควบคู่กัน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจฯ ไม่สามารถยืนยันได้ว่ากรณีที่กลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินการดังกล่าวได้อย่างครบถ้วนแล้ว กลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถป้องกันและแก้ไขเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงของกลุ่มธุรกิจฯ ได้

14. กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบหากไม่สามารถบริหารจัดการและรักษาบุคลากรที่สำคัญได้ตามที่คาดหวัง

เนื่องจากกลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินกิจการอยู่ในธุรกิจที่ต้องพึ่งพาประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก อาทิ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การตลาด ผู้จัดการลูกค้าสัมพันธ์ บุคลากรสายกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น เพื่อให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ คณะกรรมการธนาคารจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อพนักงานไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งแนวทางดังกล่าวได้เน้นถึงระบบการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค การร่วมกันสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ การให้ความสำคัญกับการดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน รวมถึงสวัสดิการด้านรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี และการจัดทำประกันอุบัติเหตุและสุขภาพให้แก่พนักงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะดำเนินการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็ไม่อาจรับรองได้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถรักษาบุคลากรที่สำคัญเอาไว้ได้ และไม่อาจรับประกันได้ว่าจะสามารถสรรหาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถเข้าสู่กลุ่มธุรกิจฯ ได้เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อความต่อเนื่องของธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ

15. กำไรที่เกิดจากธุรกิจบริหารสินทรัพย์อาจลดลงหรือหมดไปในอนาคต

กลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ผ่านธนาคารและกองทุนรวมซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ธนาคารถือหุ้นลงทุน ธนาคารได้เริ่มดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ในปี 2542 จากการประมูลสิทธิเรียกร้องที่เกิดจากการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงินมาจากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) และในระหว่างปี 2546 - 2549 ธนาคารได้ประมูลหนี้จากกรมบังคับคดีซึ่งเป็นหนี้ที่อยู่ในกระบวนการทางกฎหมาย และในปี 2553 ธนาคารได้ซื้อหน่วยลงทุนของกองทุนรวมเกมมาแคปปิตอลและกองทุนรวมบางกอกแคปปิตอล ซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับกองทุนรวมอื่นๆ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร โดยในปี 2558 กลุ่มธุรกิจฯ มีกำไรจากธุรกิจบริหารสินทรัพย์จำนวน 1,038.69 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 30.32 ของกำไรเบ็ดเสร็จของกลุ่มธุรกิจฯ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์มาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน และปัจจุบันกองทุนภายใต้การลงทุนได้ปิดตัวลงและอยู่ในระหว่างการชำระบัญชี ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2558 ซึ่งเป็นวันที่ปิดกอง กองทุนมี



สินทรัพย์ภายใต้การบริหารประมาณ 9,000 ล้านบาท และสินทรัพย์ดังกล่าวบางส่วนได้มีการแบ่งคืนกำไรให้แก่ธนาคารตามสัดส่วนการถือหน่วยลงทุน และสินทรัพย์ที่อยู่ในรูปของสิทธิเรียกร้องก็จะมีการบริหารจัดการในช่องการชำระบัญชี ทั้งนี้ ธนาคารไม่ได้เห็นว่าโอกาสในการประกอบธุรกิจทางด้านนี้จะมีการขยายตัวหรือคงอยู่ และความต่อเนื่องของรายได้ในธุรกิจดังกล่าวย่อมมีผลกระทบ ซึ่งธนาคารได้ดำเนินแผนการขยายธุรกิจในด้านอื่นๆ เพื่อรองรับรายได้ที่อาจได้รับผลกระทบในด้านนี้มาตลอด

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

#### 4.1.1 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ธนาคารและบริษัทย่อยมีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิซึ่งเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์และไม่ติดภาระผูกพันใดๆ ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ณ วันที่ 31 ธันวาคมดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558
ที่ดิน	147	150	339
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	323	727	1,007
อุปกรณ์	353	306	247
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	235	142	166
ยานพาหนะ	165	116	122
งานระหว่างติดตั้ง	-	4	11
<b>รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ</b>	<b>1,223</b>	<b>1,445</b>	<b>1,892</b>

#### 4.1.2 สัญญาเช่าและบริการระยะยาว

ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันในการจ่ายค่าเช่าตามสัญญาเช่ารถยนต์ สัญญาเช่าสำนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์และการรักษาข้อมูล และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์สำนักงาน โดยมีส่วนที่ครบกำหนดชำระตามระยะเวลานับตั้งแต่วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคมดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2558			
	ค่าเช่าตามสัญญาเช่ารถยนต์	ค่าเช่าตามสัญญาเช่าสำนักงาน	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงาน	รวม
ภายใน 1 ปี	1	146	1	148
ภายในปีที่ 2	-	115	1	116
3 ปีขึ้นไป	-	47	1	48
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>308</b>	<b>3</b>	<b>312</b>

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2557			
	ค่าเช่าตามสัญญา เช่ารถยนต์	ค่าเช่าตามสัญญา เช่าสำนักงาน	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ สำนักงาน	รวม
ภายใน 1 ปี	2	105	4	111
ภายในปีที่ 2	1	79	-	80
3 ปีขึ้นไป	-	38	-	38
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>222</b>	<b>4</b>	<b>229</b>

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2556			
	ค่าเช่าตามสัญญา เช่ารถยนต์	ค่าเช่าตามสัญญา เช่าสำนักงาน	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ สำนักงาน	รวม
ภายใน 1 ปี	-	156	45	201
ภายในปีที่ 2	1	94	4	99
3 ปีขึ้นไป	-	106	-	106
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>356</b>	<b>49</b>	<b>406</b>

## 4.2 เงินให้สินเชื่อ

### 4.2.1 นโยบายการจัดชั้นสินทรัพย์และนโยบายการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีนโยบายการจัดชั้นสินทรัพย์และนโยบายการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ธนาคารจึงมีนโยบายการกันเงินสำรองที่มีต่อเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด เพื่อให้มีระดับเงินสำรองที่มีต่อเงินให้สินเชื่อด้วยคุณภาพในอัตราที่สูง และธนาคารยังมีนโยบายในการรักษาระดับการกันเงินสำรองที่สูงเพียงพอเพื่อรองรับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น หรือระดับเงินสำรองที่อาจเพิ่มขึ้นในภาวะวิกฤต และไม่ทำให้ระดับเงินกองทุนของธนาคารต่ำกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด

#### ● เงินให้สินเชื่อ

ธนาคารถือปฏิบัติในการจัดชั้นหนี้และตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับเงินให้สินเชื่อตามข้อกำหนดของประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 และตามการประเมินผลของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากยอดเงินให้สินเชื่อที่คงค้างอยู่ ณ วันสิ้นงวด โดยการจัดชั้นหนี้พิจารณาจากระยะเวลาที่ค้างชำระและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า ส่วนมูลค่าหลักประกันที่ใช้ขึ้นอยู่กับประเภทของหลักประกัน ธนาคารจัดชั้นเงินให้สินเชื่อทั้งหมดโดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภทและตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญขึ้นในอัตราที่กำหนดสำหรับแต่ละประเภทดังนี้

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1) ลูกหนี้จัดชั้นปกติ              | ตั้งสำรองไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.00 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ  |
| 2) ลูกหนี้จัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ | ตั้งสำรองไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2.00 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ  |
| 3) ลูกหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน    | ตั้งสำรองไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100.00 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ  |
| 4) ลูกหนี้จัดชั้นสงสัย             | ตั้งสำรองไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100.00 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ  |
| 5) ลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ        | ตั้งสำรองไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100.00 ของยอดหนี้คงค้างสุทธิ  |
|                                    | ยกเว้นลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญที่ยังไม่ได้ฟ้องร้องดำเนินคดีหรือปรับโครงสร้างหนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มตามจำนวนวันที่ค้างชำระ |
| 6) ลูกหนี้จัดชั้นสูญ               | ตัดออกจากบัญชี  |

หมายเหตุ 1) ยอดหนี้คงค้าง หมายถึง เงินต้นและดอกเบี้ยค้างรับ

2) ยอดหนี้คงค้างสุทธิ หมายถึง ยอดหนี้คงค้างหลังหักหลักประกัน

สำหรับลูกหนี้เงินให้สินเชื่อและลูกหนี้เช่าซื้อกลุ่มขนส่ง (Fleet) ธนาคารบันทึกค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน จัดชั้นสงสัย และจัดชั้นสงสัยจะสูญในอัตราร้อยละ 100.00 ของส่วนต่างระหว่างยอดหนี้ตามบัญชีกับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้หรือมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการจำหน่ายหลักประกัน ทั้งนี้ อัตราดอกเบี้ยคิดลดและระยะเวลาที่คาดว่าจะจำหน่ายหลักประกันได้อ้างอิงตาม

หลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย สำหรับลูกหนี้ชั้นปกติและชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ ธนาคารบันทึกค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญในอัตราร้อยละ 1.00 และร้อยละ 2.00 ของมูลหนี้หลังหักหลักประกันตามลำดับ

- ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าซื้อ

ธนาคารตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้เช่าซื้อโดยวิธีกันเงินสำรองเป็นกลุ่มลูกหนี้ (Collective Approach) โดยพิจารณาจากผลขาดทุนจากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งคำนวณจากค่าความน่าจะเป็นที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ (Probability of Default) และร้อยละของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ต่อยอดหนี้ (Loss Given Default) รวมถึงธนาคารได้มีการปรับปรุงผลขาดทุนจากประสบการณ์ในอดีตด้วยปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงสถานะเศรษฐกิจของทั้งในและต่างประเทศที่อาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ และธนาคารยังได้พิจารณาค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเติมจากอัตราการกันเงินสำรองแบบกลุ่มลูกหนี้ (Collective Approach) ในบางกลุ่มของชั้นสินทรัพย์ เพื่อให้สอดคล้องกับการกันเงินสำรองแบบระมัดระวัง ทั้งนี้ การตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้เช่าซื้อโดยวิธีกันเงินสำรองแบบกลุ่มลูกหนี้เป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน

- ลูกหนี้ธุรกิจหลักทรัพย์

บริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้ธุรกิจหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าโดยการประเมินฐานะของลูกหนี้แต่ละราย ประกอบกับการพิจารณาตามกฎหมายเกณฑ์ตามประกาศของสำนักงาน ก.ล.ต. ซึ่งการประเมินนี้รวมถึงการพิจารณาความเสี่ยงและมูลค่าของหลักทรัพย์ที่ใช้ค้ำประกัน บริษัทย่อยตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญสำหรับลูกหนี้เมื่อนั้นมีหลักประกันไม่เพียงพอและ/ หรือมีโอกาสที่ลูกหนี้จะชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนไม่ครบจำนวน

- นโยบายการตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สิน

การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของทรัพย์สินของธนาคารจะพิจารณาจากข้อบ่งชี้การด้อยค่าตามมาตรฐานบัญชีและการประมาณมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนในอนาคต

#### 4.2.2 นโยบายการรับรู้รายได้

- รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อ

รายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อรับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง ยกเว้นรายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้กู้ยืมที่ค้างชำระเกินกว่า 3 เดือนนับตั้งแต่วันครบกำหนดชำระซึ่งรับรู้เมื่อเก็บเงินได้ ธนาคารได้บันทึกยกเลิกรายได้สำหรับดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อ และลูกหนี้ที่ธนาคารบันทึกบัญชีเป็นรายได้แล้วออกจากบัญชีเมื่อลูกหนี้เป็นลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยเกินกว่า 3 เดือนนับจากวันครบกำหนดชำระเพื่อให้เป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 ธนาคารจะรับรู้รายได้เมื่อเก็บเงินได้และจะรับรู้รายได้ตามเกณฑ์คงค้างได้ใหม่เมื่อลูกหนี้ได้ชำระเงินต้นและดอกเบี้ยที่ยังคงค้างครบถ้วนแล้ว

- รายได้จากการให้เช่าซื้อและสัญญาเช่าทางการเงิน

รายได้ดอกเบี้ยจากการให้เช่าซื้อรับรู้ตามวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง

รายได้ดอกเบี้ยจากการให้เช่าซื้อรับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง ธนาคารบันทึกยกเลิกรายได้สำหรับดอกเบี้ยจากการให้เช่าซื้อที่ธนาคารบันทึกบัญชีเป็นรายได้แล้วออกจากบัญชีเมื่อลูกหนี้เป็นลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยเกินกว่า 3 เดือนนับจากวันครบกำหนดชำระเพื่อให้เป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2551 ธนาคารจะรับรู้รายได้เมื่อเก็บเงินได้และจะรับรู้ตามเกณฑ์คงค้างได้ใหม่เมื่อลูกหนี้ได้ชำระเงินต้นและดอกเบี้ยที่ยังคงค้างครบถ้วนแล้ว

ธนาคารและบริษัทย่อยรับรู้รายได้จากการให้เช่าสินทรัพย์ระยะยาวซึ่งเป็นสัญญาเช่าทางการเงินตามวิธีอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง (Effective Interest Method) ตลอดอายุของสัญญาเช่า

- รายได้จากเงินให้สินเชื่อที่จะรับการรับรู้รายได้

นโยบายการรับรู้รายได้จากเงินให้สินเชื่อของธนาคารถือปฏิบัติตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย กล่าวคือ จะรับการรับรู้รายได้สำหรับเงินให้สินเชื่อที่มีการค้างชำระเงินต้นและ/ หรือดอกเบี้ยเป็นระยะเวลารวมกันเกินกว่า 3 เดือนนับแต่วันครบกำหนดชำระดอกเบี้ยหรือเงินต้นทั้งจำนวน หรือตามงวดที่กำหนดในสัญญา หรือเมื่อได้ทวงถามหรือเรียกชำระแล้วแต่วันใดจะถึงก่อนโดยไม่คำนึงว่าลูกหนี้รายนั้นจะมีหลักประกันหรือไม่ ยกเว้นเงินเบิกเกินบัญชีจะพิจารณาจากการไม่ได้รับเงินเข้าบัญชีเพื่อชำระเงินต้นหรือดอกเบี้ยเกินกว่า 3 เดือนนับแต่วันที่ถูกยกเลิกวงเงิน หรือวันที่ยอดหนี้เกินวงเงิน หรือวันที่ครบกำหนดสัญญา แล้วแต่วันใดจะถึงก่อน

#### 4.3 เงินลงทุน

##### 4.3.1 นโยบายการลงทุน

ธนาคารและบริษัทย่อยจัดประเภทเงินลงทุนนอกเหนือจากเงินลงทุนในบริษัทย่อยและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าเป็น 4 ประเภท ได้แก่ เงินลงทุนเพื่อค้า เงินลงทุนที่ถือไว้จนครบกำหนด เงินลงทุนเพื่อขาย และเงินลงทุนทั่วไป ซึ่งการจัดประเภทของเงินลงทุนจะเป็นไปตามเป้าหมายการลงทุนอย่างเหมาะสม ณ เวลาที่ลงทุน และมีการทบทวนการจัดประเภทเป็นปกติอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในการลงทุนของธนาคารและบริษัทย่อยจะคำนึงถึงสภาพคล่องของธนาคาร สภาพคล่องของหลักทรัพย์ ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ และความเสี่ยงภายใต้นโยบายต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจ

##### 4.3.2 การบริหารความเสี่ยงจากการลงทุน

กลุ่มธุรกิจ มีการลงทุนและทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในตลาดเงินและตลาดทุน โดยหน่วยงานของธนาคารมีหน้าที่ลงทุนและทำธุรกรรมในตลาดเงินเป็นหลัก ในขณะที่บริษัทย่อยทำหน้าที่ลงทุนในหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ฯ สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาดซื้อขายล่วงหน้า และอนุพันธ์ตราสารทุน ตามกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทย่อย ซึ่งการลงทุนทั้งหมดของกลุ่มธุรกิจ เป็นไปตามกรอบและนโยบายความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ และการควบคุมดูแลรับผิดชอบจากฝ่ายงานที่ทำธุรกรรมและจากสายบริหารความเสี่ยง

สายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ติดตามมูลค่า ควบคุม และรายงานสถานะความเสี่ยง รวมไปถึงกำหนดค่าเผื่อความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความเสี่ยงของเงินลงทุนแต่ละประเภท โดยใช้เครื่องมือวัดความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานสากลในการติดตามและความคุ้มค่าของเงินลงทุนดังกล่าว

##### 4.3.3 การตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน

ธนาคารและบริษัทย่อยตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุนตามมาตรฐานบัญชี โดยเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค้าและเพื่อขายแสดงในงบแสดงฐานะการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรม บันทึกการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อค้าเป็นรายการกำไรหรือขาดทุนในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ และบันทึกการเปลี่ยนแปลงมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขายเป็นรายการในส่วนของผู้ขายของกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นจนกว่าจะจำหน่ายหลักทรัพย์ไป ซึ่งจะบันทึกผลกำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายเงินลงทุนดังกล่าวในกำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเงินลงทุน

เงินลงทุนที่ถือไว้จนครบกำหนดมูลค่าด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง ในขณะที่เงินลงทุนทั่วไปในหลักทรัพย์แสดงในงบแสดงฐานะการเงินด้วยราคาทุนปรับลดด้วยค่าเผื่อการด้อยค่าเงินลงทุน

##### 4.3.4 การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย

- ความหมายของบริษัทย่อย

ความหมายของบริษัทย่อยเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการบัญชี ซึ่งได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนหมายเหตุประกอบงบการเงิน หัวข้อนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

- นโยบายการลงทุนของธนาคาร



### การลงทุนเชิงกลยุทธ์

การลงทุนเชิงกลยุทธ์เป็นการลงทุนในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม โดยจะลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เชื่อมโยงกับธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ ในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ และเป็นไปตามแนวทางการดำเนินธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มธุรกิจฯ รวมถึงแนวทางการกำกับแบบรวมกลุ่มของธนาคารแห่งประเทศไทย

### การลงทุนเพื่อผลตอบแทน

การลงทุนเพื่อผลตอบแทนเป็นการลงทุนเพื่อวัตถุประสงค์การได้มาซึ่งสินทรัพย์ประเภทสินเชื่อที่ด้อยคุณภาพด้วยราคาที่ต่ำกว่ามูลค่าเงินต้นคงค้างและมูลค่าหลักประกัน ทั้งนี้ เพื่อหวังกำไรหรือผลตอบแทนจากการบริหารการลงทุนผ่านลักษณะกองทุนรวมต่างๆ ที่เป็นบริษัทย่อยของธนาคาร ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการลงทุนในสิทธิเรียกร้องประเภทสินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อพาณิชย์ สินเชื่ออื่น ซึ่งองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (“ปรส.”) ได้นำออกประมวลรวมถึงกองทุนประเภทลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิเรียกร้องที่มีอสังหาริมทรัพย์เป็นหลักประกัน

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ในการประกอบธุรกิจด้านสินเชื่อ สินเชื่อเช่าซื้อ และปรับโครงสร้างหนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ มีคดีความทั้งที่ธนาคารเป็นผู้ฟ้องคดีและที่ธนาคารถูกฟ้องคดีอันเป็นคดีความที่เป็นผลมาจากการดำเนินธุรกิจ เช่น การฟ้องบังคับชำระหนี้จากผู้กู้ การฟ้องเรียกหลักประกัน ซึ่งเหล่านี้เป็นคดีความที่มีลักษณะเป็นปกติในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม คดีความเหล่านั้นมิได้มีคดีใดที่เป็นคดีความที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ มิได้มีข้อพิพาททางกฎหมายอื่นใดที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น หรือที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ อย่างมีนัยสำคัญแต่ไม่สามารถประเมินผลกระทบเป็นตัวเลขได้

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”)
ชื่อภาษาอังกฤษ	"KIATNAKIN BANK PUBLIC COMPANY LIMITED"
ชื่อย่อ	"KKP"
ประกอบธุรกิจ	ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจตลาดทุน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง
จำนวนและชนิดของหุ้น	846,751,109 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยเป็นหุ้นสามัญ 846,751,109 หุ้น และหุ้นบริมสิทธิ์ -0- หุ้น (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558)
ทุนจดทะเบียน	8,523,372,680 บาท
ทุนชำระแล้ว	8,467,511,090 บาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558)
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	เลขที่ 500 อาคารอัมรินทร์ทาวเวอร์ ชั้น 12 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
เลขทะเบียนบริษัท	0107536000986
โทรศัพท์	0-2165-5555
โทรสาร	0-2256-9933
เว็บไซต์	<a href="http://www.kiatnakinphatra.com">www.kiatnakinphatra.com</a>

ชื่อ ที่ตั้งสำนักงาน หมายเลขโทรศัพท์ และหมายเลขโทรสารของบุคคลอ้างอิงอื่นๆ

นายทะเบียน - หุ่นสามัญ

: บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
เลขที่ 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง  
เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2009-9000 โทรสาร 0-2009-9991

ผู้สอบบัญชี

: นางอุณกร พงษ์นิศาดา  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3257  
บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด  
เลขที่ 179/74-80 อาคารบางกอกซิตีทาวเวอร์ ชั้น 15  
ถนนสาทรใต้ เขตสาทร  
กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0-2344-1000 โทรสาร 0-2286-5050

ที่ปรึกษากฎหมาย

: บริษัท สำนักงานกฎหมายเฮอร์วาร์ด จำกัด  
เลขที่ 209/1 อาคารเค ทาวเวอร์ บี ชั้น 12  
ถนนสุขุมวิท 21 (อโศก) แขวงคลองเตยเหนือ  
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110  
โทรศัพท์ 0-2664-0424 โทรสาร 0-2664-0980

ที่ปรึกษา / ผู้จัดการภายใต้สัญญาการจัดการ

: ไม่มี

**นิติบุคคลที่ธนาคารถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10.00 ขึ้นไป**

ธนาคารมีการลงทุนในนิติบุคคล โดยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10.00 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วดังต่อไปนี้

ชื่อนิติบุคคล / สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	หุ้นสามัญที่ จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมด (หุ้น)	สัดส่วนความเป็น เจ้าของ (ร้อยละ)
1. บริษัท พูนภัทร จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ เลขที่ 252/6 อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9000 โทรสาร 0-2693-2535	ธุรกิจลงทุนในบริษัทอื่น และธุรกิจการลงทุน	210,310,240.00	99.98
2. บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ เลขที่ 252/6 อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 6, 8-11 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2275-0888, 0-2693-2000 โทรสาร 0-2305-9535	ธุรกิจหลักทรัพย์	213,500,000.00	99.95*
3. บริษัทหลักทรัพย์ เคเคเทรด จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 500 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2680-2222 โทรสาร 0-2680-2233	ธุรกิจหลักทรัพย์	50,000,000.00	99.97*
4. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803	ธุรกิจจัดการกองทุน	12,000,000.00	99.97*
5. บริษัท สำนักกฎหมายเอราวัณ จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 209/1 อาคาร เค ทาวเวอร์ บี ชั้น 12 ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2664-0424 โทรสาร 0-2664-0980	สำนักกฎหมาย	10,000.00	99.93
6. บริษัท ซี เอ็ม ไอ ซี ดีเวลล็อปเมนต์ จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 209 อาคาร เค ทาวเวอร์ ชั้น 10 ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2664-1396-7 โทรสาร 0-2664-2163	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	230,000,000.00	80.58
7. บริษัท บีทีเอ็มยูเอสซี (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 54 อาคารหะรินธร ชั้น 4 ถนนสาทรเหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 โทรศัพท์ 0-2266-3060 โทรสาร 0-2266-3067	ธุรกิจเช่าการเงิน	600,000.00	10.00
8. กองทุนรวมเอเชียรีคอฟเวอรี่ 1 ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด เลขที่ 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-8888 โทรสาร 0-2659-8860-1	ธุรกิจลงทุน	21,665,778.5942	99.95

ชื่อนิติบุคคล / สถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	หุ้นสามัญที่ จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมด (หุ้น)	สัดส่วนความเป็น เจ้าของ (ร้อยละ)
9. กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 2 ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด เลขที่ 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-8888 โทรสาร 0-2659-8860-1	ธุรกิจลงทุน	78,683,161.1474	99.59
10. กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 3 ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด เลขที่ 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-8888 โทรสาร 0-2659-8860-1	ธุรกิจลงทุน	77,595,895.6819	99.97
11. กองทุนรวมไทยอีสต์แคปเจอร์ ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด เลขที่ 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-8888 โทรสาร 0-2659-8860-1	ธุรกิจลงทุน	68,263,486.3132	98.91
12. กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ พรีเมียมเพอร์ฟิ 3 ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด เลขที่ 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-8888 โทรสาร 0-2659-8860-1	ธุรกิจลงทุน	81,965,315.5500	98.77
13. กองทุนรวมบางกอกแคปปีตอล ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด เลขที่ 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-8888 โทรสาร 0-2659-8860-1	ธุรกิจลงทุน	34,388,611.8195	95.72
14. กองทุนรวมแอมมาแคปปีตอล ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม วรณ จำกัด เลขที่ 989 อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 24 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2659-8888 โทรสาร 0-2659-8860-1	ธุรกิจลงทุน	27,020,796.4744	94.03

\*ถือหุ้นผ่านบริษัท ทุนภัทร จำกัด (มหาชน)