

# ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจ

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### 1.1 ประวัติความเป็นมา

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

ภายหลังการร่วมกิจการเป็นต้นมา 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 และได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลาดหลักทรัพย์ฯ”) ในปี 2531 ก่อนที่จะจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนในปี 2536 ซึ่งต่อมาได้มีการแยกธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์ออกจากกันในปี 2542

การดำเนินธุรกิจของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ได้ผ่านทั้งช่วงที่ธุรกิจการเงินมีการเติบโต และได้เผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจครั้งสำคัญของประเทศหลายครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ซึ่งส่งผลให้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ถูกระงับการดำเนินกิจการชั่วคราวพร้อมกับสถาบันการเงินอีก 57 แห่ง อย่างไรก็ตาม ผลจากการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบประกอบกับการสนับสนุนจากพันธมิตรที่เข้มแข็ง 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 ภายใต้นโยบายแยกธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์ออกจากกันของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ภัทรธนกิจ จำกัด (มหาชน) ซึ่งถูกจัดตั้งขึ้นและดำเนินธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2515 ธุรกิจหลักของ บล.ภัทร ประกอบด้วยธุรกิจการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าให้แก่ลูกค้าสถาบันในประเทศและต่างประเทศซึ่งมีพันธมิตรทางธุรกิจ คือ ธนาคารแห่งอเมริกา เมอร์ริล ลินช์ (“เมอร์

ริล ลินซ์”) และลูกค้าบุคคลรายใหญ่ โดยมีการประกอบธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคลครอบคลุมถึงสินทรัพย์ทางการเงินประเภทต่างๆ ในลักษณะ Asset Allocation ธุรกิจวานิชธนกิจ และธุรกิจการลงทุน

ธนาคารได้ซื้อหุ้นของ บลจ.เกียรตินาคิน ในสัดส่วนร้อยละ 40 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ โดยได้ชำระราคา 63 ล้านบาท และรับโอนหุ้นจำนวน 4.8 ล้านหุ้นเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2555 และเกิดค่าความนิยม 19 ล้านบาทจากการซื้อหุ้นครั้งนี้ ส่งผลให้ธนาคารถือหุ้นใน บลจ.เกียรตินาคิน ทั้งสิ้นร้อยละ 99.99 และต่อมาในวันที่ 28 ธันวาคม 2555 ธนาคารได้โอนหุ้นใน บลจ.เกียรตินาคิน และในวันที่ 2 มกราคม 2556 ธนาคารได้โอนหุ้นใน บล.เกียรตินาคิน ให้กับทุนภัทรตามแผนการร่วมกิจการ โดยธนาคารถือหุ้นใน บล.เกียรตินาคิน และ บลจ.เกียรตินาคิน ผ่านทุนภัทรในสัดส่วนร้อยละ 99.96

เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2555 ทุนสามัญเพิ่มทุนของธนาคารได้เริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในขณะที่หุ้นของทุนภัทรถูกเพิกถอนออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และต่อมาธนาคารได้เปลี่ยนตัวย่อ (Ticker) การซื้อขายหลักทรัพย์ของธนาคารจาก “KK” เป็น “KKP” โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2556 เป็นต้นมา

เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2559 ทุนภัทรได้ขายหุ้นทั้งหมดจำนวน 49,999,998 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 99.99 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดใน บล.เคเคเทรต ให้กับบริษัทหลักทรัพย์ หยวนต้า เอเซีย ไฟแนนซ์เซียล เซอร์วิสেস จำกัด ซึ่งต่อมาเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2559 บล.เคเคเทรต ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทหลักทรัพย์ หยวนต้า (ประเทศไทย) จำกัด

## 1.2 กลยุทธ์ขององค์กร

คณะกรรมการธนาคารได้พิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยมองค์กร (Value) ของธนาคาร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันดังนี้

- วิสัยทัศน์** : เติบโตไปพร้อมกับความสำเร็จของลูกค้าและสังคม
- พันธกิจ** : นำทรัพยากรสู่ลูกค้าอย่างถูกต้อง พอเพียง และทั่วถึง ด้วยการบริการที่เหนือความคาดหมายและไม่อาจหาได้จากที่อื่น
- ค่านิยมองค์กร** : เราเชื่อใน....
- การสร้างความสัมพันธ์ด้วยอิทธิบาท 4
  - การอยู่ร่วมกันอย่างหมู่บ้านไทย
  - การบริการที่ข้ามพรมแดน
  - โลกาภิวัตน์
  - ความชำนาญเฉพาะด้าน และการทำงานเป็นทีม

สำหรับกลยุทธ์ระยะยาว กลุ่มธุรกิจฯ มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน 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 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

ปี 2558

#### การพัฒนาเครือข่ายสาขาและปรับปรุงบริการของสาขา

ธนาคารได้ดำเนินการปิดสาขาธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งขาดศักยภาพในการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น 24 สาขา แล้วเสร็จในเดือนพฤษภาคม 2558 โดยสาขาทั้ง 24 สาขานี้คิดเป็นร้อยละ 30 ของสาขาทั้งหมดของธนาคารในขณะนั้น และมีเงินฝากรวมกันประมาณ 5,000 กว่าล้านบาท ซึ่งน้อยกว่าร้อยละ 3 ของเงินฝากทั้งหมดของธนาคารในขณะนั้น ธนาคารได้ทยอยปรับปรุงสาขารูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้าและรองรับธุรกรรมต่างๆ ทั้งเงินฝาก การลงทุน และสินเชื่อ ลดความซับซ้อนและลดทอนเวลาในการทำธุรกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการบริการ ยกยระดับ Branding ให้เด่นชัด เป็นที่จดจำ และสอดคล้องกับทิศทางธุรกิจของธนาคารที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ ยกยระดับสาขาที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ (มีปริมาณธุรกรรมทางด้านเงินฝากและการลงทุนสูง) ให้เป็น Financial Hub ที่รวมผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนของกลุ่มธุรกิจไว้ด้วยกัน รวมทั้งเปิดสาขาใหม่ในทำเลที่มีศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นในห้างสรรพสินค้าและสาขาที่เป็น Stand Alone ทำให้ ณ สิ้นปี 2558 ธนาคารมีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 65 สาขา ลดลงจาก 86 สาขา ณ สิ้นปี 2557

#### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

##### - สินเชื่อ Lombard

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

สินเชื่อ Lombard มี 2 ประเภท คือ สินเชื่อแบบทวงถามหรือ Flexible Term Loan (ระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน) และสินเชื่อแบบมีกำหนดระยะเวลาหรือ Fixed Term Loan (ระยะเวลา 1,3,6,9 หรือ 12 เดือน) ประเภทของหลักประกันที่ธนาคารยอมรับ ได้แก่ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 หน่วยลงทุนของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ (Property Fund) ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Fund) ที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในอนาคตธนาคารมีแผนที่จะพัฒนาประเภทสินทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันเพิ่มเติม อาทิ หน่วยลงทุนในกองทุนรวมและกองทุนส่วนบุคคล หุ้นกู้ธนพาณิชย์ 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 ชูชุกี มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ธนาคารได้ร่วมลงนามในสัญญาการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์รายหลักกับบริษัท ชูชุกี มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อส่งเสริมความแข็งแกร่งและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยธนาคารจะมีพนักงานอำนวยความสะดวกประจำโชว์รูมชูชุกีทั้ง 99 สาขาทั่วประเทศที่พร้อมให้คำปรึกษาเงื่อนไขทางการเงินที่หลากหลาย การอนุมัติสินเชื่อเป็นไปอย่างรวดเร็วด้วยระบบวิเคราะห์สินเชื่อออนไลน์ซึ่งสามารถแจ้งผลเบื้องต้นได้ภายใน 1 วัน

- การร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัท ซิลค์สแปน จำกัด เพื่อเปิดช่องทางใหม่ให้กับลูกค้าผู้สมัครสินเชื่อรถกู้เงินด่วน

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

- การเปิดบริการรับฝากเงินผ่านช่องทางที่ทำการไปรษณีย์

ธนาคารได้เปิดให้บริการรับฝากเงินผ่านช่องทางที่ทำการไปรษณีย์ตามวันและเวลาทำการไปรษณีย์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า 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) ส่งข้อสรุปเช็ค

- การให้บริการหักบัญชีอัตโนมัติเพื่อชำระค่างวดสินเชื่อ

ธนาคารได้เริ่มให้บริการหักบัญชีอัตโนมัติ (KK Direct Debit) จากบัญชีที่ลูกค้าเปิดไว้กับธนาคารหรือธนาคารพาณิชย์อื่น เพื่อชำระค่างวดสินเชื่อต่างๆ กับธนาคาร อันได้แก่ สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อบัตรเครดิต สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย 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) โดยลูกค้าจะเป็นผู้กำหนด

ช่วงระยะเวลาในการลงทุนในแต่ละงวด เช่น หักบัญชีเงินฝากอัตโนมัติเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาส ซึ่งเป็นการสร้างวินัยในการลงทุนอย่างสม่ำเสมอเพื่อปูทางสู่อนาคตที่มั่นคงอย่างยั่งยืน

#### ความคืบหน้าของความร่วมมือในธุรกิจประกันชีวิต

ภายหลังจากที่ธนาคารได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือสำหรับธุรกิจประกันชีวิตแบบ Exclusive Partner กับบริษัท เจเนอราลี่ ประกันชีวิต (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) (“เจเนอราลี่”) เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2557 เป็นระยะเวลา 15 ปี เริ่มตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา เพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ และประกันอุบัติเหตุจากเจเนอราลี่เพียงรายเดียวผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร ธนาคารได้ร่วมมือกับเจเนอราลี่อย่างใกล้ชิดเพื่อนำเสนอและทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมด้วยผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า รวมไปถึงขยายรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความแปลกใหม่และสามารถตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ KKGEN Infinite Wealth และผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตคุ้มครองสินเชื่อส่วนบุคคลใหม่ ธนาคารและเจเนอราลี่ทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุด และพัฒนาความสามารถในการเสนอวิธีการวางแผนทางการเงินสำหรับลูกค้าที่ครอบคลุมและตรงกับความต้องการของลูกค้าธนาคารทุกกลุ่ม

#### การรวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Centralization)

ธนาคารได้มีการรวมศูนย์การอนุมัติสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเปิดบัญชี การขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลของบัญชี การชำระอากรแสตมป์เช็ค และบริการเช็คเรียกเก็บ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลดีทั้งต่อลูกค้าและธนาคารในแง่ของลูกค้า ลูกค้าจะได้รับการบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นเนื่องจากการรวมงานบางประเภทมาดำเนินการที่ส่วนกลางโดยเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ส่วนในแง่ของธนาคาร กระบวนการและคุณภาพการอนุมัติสินเชื่อมีความเป็นมาตรฐาน การควบคุมคุณภาพสินเชื่อสามารถทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 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 ทั้งหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์ฯ หลักเกณฑ์การสำรวจโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และ ASEAN CG Scorecard และเพื่อให้การกำกับดูแลกิจการของธนาคารสามารถเทียบเคียงได้กับมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการธนาคารจึงได้มีการทบทวนหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งได้ปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด โดยในระหว่างปี 2558 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญ ซึ่งรวมถึง

- ทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยขยายความในเรื่องคุณสมบัติของกรรมการของธนาคารที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และกำหนดให้กรรมการที่เป็นผู้บริหารไม่ควรดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่นที่อยู่นอกกลุ่มธุรกิจฯ 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

ปี 2559

การขยายหุ้นทั้งหมดใน บล.เคเคเทรด



ทุนทรัพย์ซึ่งเป็นทรัพย์สินของธนาคารถือหุ้นจำนวน 49,999,998 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 99.99 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดใน บล.เคเคเทรต ได้เข้าทำสัญญาซื้อขายหุ้นทั้งหมดใน บล.เคเคเทรต กับบริษัทหลักทรัพย์ หยวนต้า เอเซีย ไฟแนนซ์เชียล เซอร์วิสเชส จำกัด เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2559

ต่อมาเมื่อคู่สัญญาได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขบังคับก่อนตามที่ระบุในสัญญาซื้อขายหุ้นครบถ้วนแล้ว ทุนทรัพย์จึงได้ขายหุ้นทั้งหมดที่ถือใน บล.เคเคเทรต ให้กับบริษัทหลักทรัพย์ หยวนต้า เอเซีย ไฟแนนซ์เชียล เซอร์วิสเชส จำกัด เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2559 ซึ่งต่อมาเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2559 บล.เคเคเทรต ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทหลักทรัพย์ หยวนต้า (ประเทศไทย) จำกัด

#### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

- การนำเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยผ่านตัวแทนขาย

ธนาคารได้จัดตั้งสายช่องทางการตลาดและพัฒนาฐานลูกค้าขึ้นเพื่อยกระดับการขายสำหรับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และขยายฐานลูกค้าสินเชื่อรายย่อยให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยช่องทางการตลาดใหม่ผ่านตัวแทนขาย (Sales Agent) ในลักษณะที่เป็นการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยทางโทรศัพท์ (Telesales) มุ่งเน้นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดเฉพาะผลิตภัณฑ์สินเชื่อต่างๆ และสร้างทีมขายที่มีประสิทธิภาพในพื้นที่ที่มีศักยภาพทั่วทั้งประเทศ รวมทั้งพัฒนากลยุทธ์และวางแผนเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและรายได้ให้กับธนาคาร

สายช่องทางการตลาดและพัฒนาฐานลูกค้าเริ่มดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559 เป็นต้นมา มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยที่เสนอขาย ได้แก่ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อ SME โดย ณ สิ้นปี 2559 สายช่องทางการตลาดและพัฒนาฐานลูกค้ามียอดสินเชื่อสำหรับลูกค้ารายย่อยคงค้างจำนวน 5,027.48 ล้านบาท

- การพัฒนาและยกระดับสาขาที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ให้เป็น Financial Hub

ภายหลังจากที่ธนาคารได้ดำเนินการปิดสาขาธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ซึ่งขาดศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และเปิดสาขาใหม่ในทำเลที่มีศักยภาพในปี 2558 ธนาคารได้มีการพัฒนาและยกระดับสาขาที่สำคัญเชิงกลยุทธ์หรือ Flagship Branch ที่มีปริมาณธุรกรรมทางด้านเงินฝากและการลงทุนสูง ให้เป็น Financial Hub ที่รวมผลิตภัณฑ์ทางการเงิน และการลงทุนของกลุ่มธุรกิจ ไว้ด้วยกัน ทั้งบริการ PRIORITY ของธนาคาร บริการ Wealth Management และ Phatra Edge ของ บล.ภัทร เพื่อสะท้อนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจ ในการเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านตลาดทุนอย่างครบวงจร โดยในปี 2559 ธนาคารได้เปิด Financial Hub ที่เป็นสาขารูปแบบใหม่เพื่อให้บริการขึ้น 2 แห่งที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 4 และทองหล่อ (J Avenue)

- การพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อ

ธนาคารได้เปิดตัวผลิตภัณฑ์สินเชื่อ KK SME รถคุณสาม (KK SME Car3X) ซึ่งเป็นครั้งแรกของสถาบันการเงินไทยที่ไครยยนต์เป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันสินเชื่อเพื่อประกอบธุรกิจ และเป็นสินเชื่อแนวคิดใหม่ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการ SME มีทางเลือกเรื่องหลักประกัน โดยผู้ประกอบการ SME ซึ่งส่วนใหญ่มีรถยนต์สำหรับใช้ในกิจการ สามารถนำรถยนต์มาเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันเพื่อขอสินเชื่อในวงเงินสูงสุด 3 เท่าของมูลค่ารถยนต์ที่ค้ำประกัน (สูงสุด 3 คันต่อราย) โดยมีวงเงินตั้งแต่ 400,000 – 5,000,000 บาท ระยะเวลาการผ่อนชำระ 24 – 72 เดือน อัตราดอกเบี้ยแบบลดต้นลดดอก (Effective Rate) ในอัตราที่ต่ำกว่าสินเชื่อบุคคล

ผลิตภัณฑ์สินเชื่อนี้ถือเป็นการสนับสนุนผู้ประกอบการ SME ในการเพิ่มทางเลือกในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการกระตุ้นธุรกิจ SME เนื่องจากเป็นรากฐานของประเทศที่จะสร้างความแข็งแกร่งในการขับเคลื่อนธุรกิจในระบบเศรษฐกิจ

สำหรับสินเชื่อประเภทเช่าซื้อรถยนต์ นอกจากธนาคารจะมีนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มาโดยตลอดแล้ว ธนาคารยังเริ่มพัฒนาการขายและให้บริการ (Sale & Service Model) หลายรูปแบบในช่วงปี 2558 – 2559 โดยแต่ละรูปแบบมีมาตรฐานและจุดเด่นในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานแบบ Captive Finance และ Preferred Partner

- การเปิดตัวอย่างเป็นทางการของธุรกิจ Phatra Edge

ภายหลังจากที่ บล.ภัทร มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมากกว่า 15 ปีในธุรกิจ Wealth Management หรือบริการดูแลเรื่องการลงทุนให้กับกลุ่มลูกค้าบุคคลรายใหญ่ (High Net Worth) ซึ่งมีเงินลงทุนมากกว่า 30 ล้านบาท บล.ภัทร ได้ขยายฐานลูกค้าสู่กลุ่ม Mass Affluent หรือผู้ที่เงินลงทุนตั้งแต่ 2 – 30 ล้านบาท ด้วยบริการใหม่ ได้แก่ Phatra Edge หรือที่ปรึกษาวางแผนการเงินส่วนบุคคล ซึ่งดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด Open Architecture เช่นเดียวกับธุรกิจ Wealth Management โดยลูกค้าสามารถลงทุนในกองทุนรวมของทุกบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนได้โดยผ่าน Phatra Edge

Phatra Edge เปิดตัวอย่างเป็นทางการในปี 2559 ภายใต้สโลแกน “Phatra Edge ตัวช่วยทุกเรื่องการลงทุน” มีความมุ่งหมายที่จะช่วยให้ลูกค้าไปสู่เป้าหมายของชีวิตได้เร็วและง่ายขึ้นด้วยการช่วยจัดระบบการลงทุนแบบส่วนตัว ช่วยวางแผนจัดพอร์ตและแนะนำผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และให้คำแนะนำในการวางแผนการเงิน (Financial Roadmap) ที่ครอบคลุมทั้งการวางแผนภาษี แผนเกษียณอายุ แผนการศึกษาบุตร และแผนการลงทุนภายใต้การดูแลของที่ปรึกษาวางแผนการลงทุน (Investment Advisor/ IA) ที่เชี่ยวชาญเรื่องการลงทุน โดยลูกค้าสามารถติดต่อขอคำแนะนำได้ทั้งทางโทรศัพท์ หรือนัดหมายเพื่อเข้ารับคำปรึกษาด้วยตนเองได้ที่ Financial Hub หรือสาขาของธนาคาร

Phatra Edge เป็นตัวช่วยด้านการลงทุนที่ให้ความสะดวกสบาย ครบถ้วน ทุกที่ทุกเวลา โดยลูกค้าสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารด้านการลงทุนและทำธุรกรรมทางการเงินได้อย่างสะดวกสบายผ่านระบบออนไลน์และแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ อีกทั้งยังมีบริการ One Report ที่สรุปภาพรวมของการลงทุน การเติบโตของทรัพย์สิน และอัตราผลตอบแทนย้อนหลังไว้ในที่เดียวที่ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายในการติดตามและตรวจสอบผลการลงทุน

- ความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการเสนอขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต

เจนเนอราลี่ซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคารได้นำเสนอสิทธิพิเศษภายใต้ชื่อ Chronos สำหรับลูกค้าของธนาคารที่ซื้อผลิตภัณฑ์ทางด้านประกันชีวิตมูลค่าสูง (High Premium) ผ่านทุกช่องทางของธนาคาร โดยสิทธิพิเศษที่ลูกค้าจะได้รับ อาทิ บริการความเชื่อเหลือด้านสุขภาพ การเดินทาง และบริการเลขาส่วนตัว ที่จะดูแลลูกค้าผู้ถือกรมธรรม์ของเจนเนอราลี่ทุกที่ทั่วโลกตลอด 24 ชั่วโมง

- การออกบัตรเดบิตร่วมกับยูเนียนเพย์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ธนาคารได้ร่วมมือกับยูเนียนเพย์ อินเตอร์เนชั่นแนล (UnionPay International) ซึ่งเป็นเครือข่ายการชำระเงินระหว่างประเทศ ออกบัตรเดบิต (KK Debit Card) เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้ชำระค่าสินค้าและบริการ หรือเบิกถอนเงินสดได้ทุกที่ทั่วโลกผ่านเทคโนโลยี EMV Chip ที่ช่วยป้องกันการโจรกรรมข้อมูลบัตรเดบิตได้อย่างปลอดภัยตามมาตรฐานสากล

บัตร KK Debit Card มี 4 ประเภท ได้แก่ 1) บัตรเดบิต KK Value Card ที่เหมาะสมกับผู้ที่ชอบเบิกถอนเงินสดเป็นประจำ 2) บัตรเดบิต KK Maxi Card ที่เหมาะสมกับผู้ที่ชอบเบิกถอนเงินสดและใช้จ่ายชำระค่าสินค้าและบริการผ่านบัตรในวงเงินสูง และมีความคุ้มครองการเสียชีวิต สูญเสียอวัยวะ สายตา หรือทุพพลภาพถาวรสิ้นเชิงจากอุบัติเหตุ 3) บัตรเดบิต KK Trust Card ที่มีความคุ้มครองเพิ่มเติมจากการเสียชีวิตจากอุบัติเหตุและการรักษาพยาบาลจากการเกิดอุบัติเหตุ และ 4) บัตรเดบิต KK Protect Card ที่มีความคุ้มครองอุบัติเหตุที่ครอบคลุมแบบครบวงจร ทั้งการเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ การรักษาพยาบาล การชดเชยรายได้จากการเกิดอุบัติเหตุ รวมถึงความคุ้มครองจากการโจรกรรมทางตู้เอทีเอ็มและความช่วยเหลือฉุกเฉินทางท้องถิ่น

- การเพิ่มช่องทางในบริการฝาก/ ถอนเงินสด และโอนเงินผ่านเครื่องมินิเอทีเอ็ม

ธนาคารเป็นแห่งแรกในประเทศไทยที่ให้บริการฝาก/ ถอนเงินสด และโอนเงินผ่านเครื่องมินิเอทีเอ็ม (Mini-ATM) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขาของธนาคารมากยิ่งขึ้น โดยมีความสามารถเทียบเท่ากับเครื่องเอทีเอ็มด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่ามาก ถือเป็นนวัตกรรมทางการเงินของวงการการเงินและการธนาคารของประเทศ

- การให้บริการ KK e-Banking

ธนาคารได้พัฒนาบริการ KK e-Banking ขึ้นเป็นช่องทางในการทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ ลูกค้าของธนาคารสามารถบริหารจัดการด้านการเงินได้ด้วยตนเองบนพื้นฐานของระบบการรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐาน โดยให้บริการในรูปแบบของเว็บไซต์และแอปพลิเคชันของธนาคารและ Phatra Edge รองรับการใช้งานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยมีบริการต่างๆ อาทิ บริการเรียกดูข้อมูลบัญชีเงินฝากและบัญชีกองทุน บริการโอนเงินระหว่างบัญชีตนเอง โอนเงินให้บุคคลอื่น และโอนเงินต่างธนาคาร และบริการชำระค่าสินค้าและบริการ เป็นต้น โดยสามารถใช้บริการได้ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง

- การให้บริการ KK Biz e-Banking

ธนาคารได้พัฒนาบริการ KK Biz e-Banking ขึ้นเป็นช่องทางในการทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ให้กับลูกค้าธุรกิจของธนาคารให้สามารถบริหารจัดการด้านการเงินได้ด้วยตนเองบนพื้นฐานของระบบการรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐาน โดยให้บริการในรูปแบบของเว็บไซต์และแอปพลิเคชันของธนาคารและ Phatra Edge รองรับการใช้งานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยมีบริการต่างๆ อาทิ บริการเรียกดูข้อมูลบัญชีเงินฝากและข้อมูลบัญชีสินเชื่อ บริการเรียกเก็บเงิน บริการชำระเงิน และบริการสำหรับลูกค้าธุรกิจรายวัน เป็นต้น โดยสามารถใช้บริการได้ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง

- การพัฒนาบัญชีรูปแบบดิจิทัลหรือ KK e-Account

ธนาคารได้พัฒนาบัญชีรูปแบบดิจิทัลหรือ KK e-Account ขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าในการฝากถอน หรือโอนเงินได้โดยไม่ต้องมีสมุดบัญชี เพียงแค่แสดงบัตรประชาชนเท่านั้น

ลูกค้าที่ใช้บริการ KK e-Account สามารถเปิดบัญชีออมทรัพย์ได้ทุกประเภท และทำธุรกรรมทางการเงินได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น KK e-Banking หรือบริการผ่าน KK Contact Center

KK e-Account มีความปลอดภัยด้วยขั้นตอนตรวจสอบข้อมูลและลายเซ็นของเจ้าของบัญชีก่อนเริ่มทำธุรกรรมทางการเงิน และมีบริการ E-mail Statement แจ้งรายการเดินบัญชีผ่านอีเมลที่ลูกค้าให้กับธนาคารทุกเดือนโดยไม่มีค่าใช้จ่าย

- การรับโอนเงินต่างประเทศ

ธนาคารได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการรับโอนเงินต่างประเทศ (Remittance Service) เพิ่มเติมโดย นอกเหนือจากเดิมที่ผู้รับโอนจะได้รับเงินโอนผ่านบัญชีของธนาคารแล้ว ผู้รับโอนยังสามารถเลือกที่จะมารับเงินโอนเป็นเงินสด ที่สาขาของธนาคารทั่วประเทศได้อีกด้วย

- การขยายช่องทางการรับชำระเงินผ่านตัวแทนรับชำระเงิน

ธนาคารได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการขยายช่องทางการรับชำระเงินผ่านตัวแทนรับชำระเงิน ซึ่งได้แก่ บิ๊กซี CenPay และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มความสะดวกในการชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น

- การพัฒนา KK Contact Center อย่างต่อเนื่องสำหรับลูกค้าบัญชีเงินฝากและลูกค้าสินเชื่อ

ธนาคารได้พัฒนาระบบโทรศัพท์ตอบรับอัตโนมัติหรือ KK Contact Center อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า บัญชีเงินฝากและลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร โดยลูกค้าเงินฝากสามารถสอบถามวงเงินบัตรเครดิตที่เติมและเปลี่ยนวงเงินบัตรเครดิตที่เติม ในขณะที่ลูกค้าสินเชื่อสามารถสอบถามผลการสมัครสินเชื่อ ขอสินเชื่อใบเสร็จรับเงินและใบกำกับภาษีสำหรับการ ชำระสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในงวดล่าสุด สอบถามข้อมูลสินเชื่อบุคคลและสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และเปิดบัตรเครดิตเงินสดได้ผ่าน ระบบตอบรับอัตโนมัติของธนาคาร

- การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์

ธนาคารคำนึงถึงพฤติกรรมในการรับสื่อของลูกค้าในปัจจุบัน รวมถึงความสะดวกและรวดเร็วที่ลูกค้าจะได้รับข้อมูล ข่าวสารจากธนาคารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ธนาคารจึงได้เปิดช่องทางการสื่อสารออนไลน์เพิ่มเติมในหลากหลายช่องทาง ได้แก่ KK Twitter (@kiatnakinlive), KK LINE (@kiatnakinlive) และ KK YouTube (www.youtube.com/kiatnakinlive) ซึ่ง ช่องทางดังกล่าวสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย โดยลูกค้าสามารถรับข้อมูลข่าวสารอัปเดตจากธนาคาร ทั้งใน รูปแบบข้อความ บทความ ภาพ เสียง วิดีโอ ฯลฯ รวมถึงสอบถามข้อมูล แสดงความเห็น และเสนอแนะต่อธนาคารได้ตลอด 24 ชั่วโมง

- รายการ KKP Focus

กลุ่มธุรกิจฯ ได้จัดให้มีรายการ KKP Focus ซึ่งเป็นรายการที่ให้ความรู้ด้านเศรษฐกิจ การเงิน การธนาคาร การลงทุน รวมไปถึงผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ของธนาคาร โดยออกอากาศทุกวันจันทร์ทางช่อง Money Channel เวลา 11:00 - 11:30 น. ทั้งนี้ รายการที่ออกอากาศแล้วสามารถดูย้อนหลังได้ที่ KK YouTube (www.youtube.com/kiatnakinlive)

#### การสานต่อประโยชน์ร่วมกันภายในกลุ่มธุรกิจฯ

ธนาคารและพันธมิตรยังคงให้ความสำคัญกับการดำเนินการร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจที่สามารถต่อยอดและลดข้อจำกัดต่างๆ ในการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสานต่อประโยชน์ร่วมกันและสามารถ แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากความร่วมมือกันในด้านธุรกิจลูกค้าบุคคลและธุรกิจการลงทุนที่มีความ คืบหน้าตามลำดับแล้ว ในปี 2559 ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้มีการดำเนินการร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพและ เพิ่มโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติมในธุรกิจบริษัทและวานิชธนกิจ (Wholesale & Investment Banking/ WIB) โดยเป็นการ ดำเนินการร่วมกันระหว่างสายตลาดการเงินและสายสินเชื่อบริษัทของธนาคารและสายงานวานิชธนกิจและตลาดทุนของ บล.ภัทร ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ แก่ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจฯ

#### การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารยังคงมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับการกำกับดูแลกิจการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการธนาคารจึงได้มีการทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งได้ปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด โดยในระหว่างปี 2559 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญดังนี้

- ทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยปรับปรุงและขยายความเพิ่มเติมในเรื่องมิติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น บทบาท การปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน คู่ค้า ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม รายการที่เกี่ยวข้องกัน การไม่ล่วงละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา การต่อต้านการคอร์รัปชัน การเปิดเผยข้อมูล การสรรหากรรมการ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคาร ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ การประชุมคณะกรรมการธนาคาร การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อย การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร การสืบทอดตำแหน่งงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงสุด เป็นต้น
- คณะกรรมการธนาคารประกอบด้วยกรรมการจำนวนลดลงจาก 15 คนในปีก่อนๆ เป็น 12 คนในปี 2559 และมีสัดส่วนของกรรมการอิสระในคณะกรรมการธนาคารเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 33 เป็นร้อยละ 42 และสัดส่วนของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 53 เป็นร้อยละ 75
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคารเพิ่มเติมในเรื่องการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้สำหรับการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ธนาคารเผชิญอยู่ การกำกับดูแลให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารอยู่ภายในขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และการกำหนดนโยบายประเมินความเสี่ยง ความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคาร กลยุทธ์และแนวทางในการดำรงเงินกองทุนของธนาคาร และนโยบายทดสอบภาวะวิกฤตให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับธุรกรรมและระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของธนาคาร
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพิ่มเติมในเรื่องการพิจารณานโยบายของธนาคารเกี่ยวกับการให้บริการอื่นที่ไม่ใช่งานสอบบัญชี (Non-audit Services) ของผู้สอบบัญชี และสอบทานการให้บริการดังกล่าวเพื่อให้มั่นใจว่าไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี และในเรื่องการสอบทานมาตรการและระบบบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมในการกำหนดนโยบายเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาในเรื่องความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้สำหรับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร
- จัดตั้งคณะกรรมการการจัดจำหน่ายและรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ เพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการบริหารของธนาคารในการพิจารณาการจัดจำหน่ายและรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ของธนาคารหรือบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และอยู่ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ปรับปรุงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแลที่มีการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อาทิ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุน นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายการป้องกันการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย นโยบายการประกอบธุรกิจนายหน้าประกันภัย นโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อธุรกิจและสินเชื่อคู่

คำ นโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อรายย่อยแบบ Product Program และนโยบายการดูแลลูกค้าสำหรับการทำธุรกรรมอนุพันธ์ เป็นต้น

## ปี 2560

### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

- ผลิตภัณฑ์สินเชื่อ Portfolio for Property Financing

สินเชื่อ Portfolio for Property Financing (PPF) เป็นสินเชื่อสำหรับลูกค้าบุคคลรายใหญ่ของ บล.ภัทร ที่มีความต้องการซื้ออสังหาริมทรัพย์หรือต้องการเพิ่มสภาพคล่องด้วยอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่ โดยนำที่ดินเปล่าหรือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง พร้อมด้วยสินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้า อาทิ เงินสด ทุนสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) หน่วยลงทุนของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นต้น มาเป็นหลักประกัน ซึ่งต่อไปในอนาคตจะมีการพัฒนาประเภททรัพย์สินที่ใช้เป็นหลักประกันเพิ่มเติม

- บริการลงทุนต่างประเทศสำหรับลูกค้าบุคคลรายใหญ่

บล.ภัทร ต่อยอดความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคลด้วยการนำเสนอบริการลงทุนต่างประเทศภายใต้ชื่อ Global Investment Service (GIS) สำหรับลูกค้าบุคคลรายใหญ่ เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารเงินลงทุนในต่างประเทศผ่านการลงทุนในสินทรัพย์หลากหลายจากภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก ถือเป็นกระจายความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นจากการลงทุน

ด้วยปรัชญาสำคัญที่ บล.ภัทร ยึดถือในการให้บริการมาตลอดระยะเวลากว่า 20 ปี ซึ่งได้แก่ การยึดเอาผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นที่ตั้งและการให้บริการโดยผู้ดูแลมืออาชีพ บล.ภัทร ได้ปรับโครงสร้างของทีมวิจัยลูกค้าบุคคล โดยได้ยกระดับเป็นทีม Chief Investment Officer (CIO Office) ที่มีผู้เชี่ยวชาญในสินทรัพย์ประเภทต่างๆ ทำหน้าที่วิเคราะห์และให้มุมมองการลงทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นกลาง เพื่อช่วยในการจัดพอร์ตการลงทุนตามระดับความเสี่ยงของลูกค้าที่ครอบคลุมในทุกประเภทสินทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีข้อจำกัดว่าต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ออกโดย บล.ภัทร (Open Architecture)

ในส่วนของการให้คำแนะนำแก่ลูกค้า เจ้าหน้าที่ผู้ให้คำปรึกษาทางการเงิน (Financial Consultant) ของ บล.ภัทร ซึ่งรู้จักและทราบความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดีจะอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าตั้งแต่ให้คำปรึกษาการจัดพอร์ตการลงทุนจนถึงการทำรายงานรายเดือนส่งให้แก่ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยลูกค้าสามารถเห็นภาพรวมของพอร์ตการลงทุนของตนเองทั้งในและต่างประเทศจากรายงานการลงทุนประจำเดือน (Consolidated Statement) เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าเงินลงทุนและทรัพย์สินทั้งหมดได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

- การออกและเสนอขายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง

หุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง (Structured Products) เป็นตราสารทางการเงินที่ บล.ภัทร ได้เสนอขายเพื่อเป็นตราสารเพื่อการลงทุนสำหรับลูกค้ามากกว่า 8 ปี โดย Structured Products เป็นตราสารที่สามารถกำหนดรูปแบบการให้ผลตอบแทนและความเสี่ยงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ลงทุนได้ โดยในปัจจุบันธนาคารและ บล.ภัทร ได้ร่วมกันคิดค้นและออกเสนอขาย Structured Products ในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อเสนอขายให้กับลูกค้าของกลุ่มธุรกิจ อาทิ ลูกค้าบุคคล



รายใหญ่และลูกค้าสถาบันของ บล.ภัทร และของธนาคาร เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนเหล่านี้มีความเหมาะสมกับกลุ่มฐานลูกค้าเป้าหมายและตรงกับความต้องการเฉพาะด้านของลูกค้า ทำให้กลุ่มธุรกิจฯ เป็นหนึ่งในผู้นำด้านการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีความหลากหลายที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ

- ผลิตภัณฑ์เงินฝากและประกัน

ธนาคารได้พัฒนาบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ เคเค ภัทร สมาร์ท เซทเทิลเมนต์ (KK Phatra Smart Settlement/ KK PSS) สำหรับลูกค้าของ บล.ภัทร เพื่อใช้เป็นบัญชีเงินฝากเพื่อการซื้อขายหลักทรัพย์และ/ หรือทำธุรกรรมอื่นใดกับ บล.ภัทร โดยบัญชี KK PSS ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนเงินขั้นต่ำในการเปิดบัญชี จำนวนครั้งในการถอนเงิน และระยะเวลาการฝากเงิน ทำให้ลูกค้าสามารถบริหารสภาพคล่องเพื่อเชื่อมโยงกับการลงทุนได้ง่าย นอกจากนี้ ลูกค้าจะได้รับดอกเบี้ยเงินฝากจากบัญชี KK PSS ในอัตราที่สูงเหมือนเงินฝากประจำอีกด้วย

สำหรับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทยูนิลิงค์ ภายใต้ชื่อเคเคเจน โพรเทค ลิงค์ (KKGEN Protect Link) และเคเคเจน อินเวสต์ ลิงค์ (KKGEN Invest Link) ซึ่งเป็นประกันคุ้มครองการลงทุนที่ลูกค้าได้ทั้งผลประโยชน์ความคุ้มครองชีวิตและมีโอกาสได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน โดยลูกค้าสามารถเลือกกองทุนได้หลากหลาย และสามารถสับเปลี่ยนกองทุนได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด

- พัฒนาการของธุรกิจสินเชื่อรายย่อย

เดิมธนาคารดำเนินธุรกิจสินเชื่อรายย่อยโดยมุ่งเน้นธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยทำการตลาดผ่านดีลเลอร์รถยนต์ และเครือข่ายสาขาของธนาคารเป็นหลัก ต่อมาธนาคารได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเน้นการเข้าถึงลูกค้าในเชิงรุกและการขยายบริการสินเชื่อรายย่อยด้วยผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อ Micro SMEs เพื่อยกระดับให้ธนาคารก้าวสู่การเป็น Credit House ที่มีคุณภาพ

ในปี 2560 ธนาคารได้พัฒนาการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยผ่านการทำการตลาดเชิงรุกโดยสายช่องทาง การตลาดและพัฒนาฐานลูกค้า อาทิ การจัดมินิบูธ (Mini Booth) ที่หมุนเวียนไปให้บริการบริเวณอาคารสำนักงานทั่วกรุงเทพฯ และการนำรถบริการสินเชื่อเคลื่อนที่ (KK Money Station) มาใช้เพื่อให้บริการทางด้านสินเชื่อในพื้นที่ต่างๆ และลดข้อจำกัดในการเดินทางมายังสาขาของธนาคาร เป็นต้น

ในระยะเริ่มต้น KK Money Station ให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าในย่านนิคมอุตสาหกรรม โครงการหมู่บ้าน องค์กรชน นำ และแหล่งชุมชนต่างๆ เป็นการอำนวยความสะดวกในการขอสินเชื่อให้กับลูกค้า โดยลูกค้าที่สนใจสามารถยื่นขอสินเชื่อได้ทั้งสินเชื่อบุคคล สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อ KK SME รถคุณสาม ที่ KK Money Station ได้ทันที โดยธนาคารมีพนักงานคอยให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา ธนาคารมุ่งพัฒนารูปแบบการบริการ (Service Model) ที่แตกต่างจากตลาด เช่น Captive Finance Model กับรถยนต์ยี่ห้อชูชุกหรือ Preferred Partner Model (การให้บริการกับแบรนด์รถยนต์ขนาดกลางถึงขนาดใหญ่) โดยในปี 2559 - 2560 ธนาคารได้พัฒนารูปแบบการให้บริการเพิ่มเติม เช่น การสนับสนุนสินเชื่อที่ตลาดรถยนต์มือสอง (KK Car Plaza) หรือการรับเคสสินเชื่อจากลูกค้าหรือผู้กู้ผ่านช่องทางออนไลน์ (Online Model) นอกจากนี้ ด้านการอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารได้ทดลองพัฒนาระบบการในการอนุมัติสินเชื่อให้สามารถทำได้ภายในระยะเวลา 2 - 3 ชั่วโมงในบางพื้นที่ และจะขยายให้ครบทุกพื้นที่และผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยประเภทอื่นๆ ภายในปี 2561

- การพัฒนาช่องทางการให้บริการเพื่อรองรับนโยบาย National e-Payment

ธนาคารได้มีการพัฒนาช่องทางการให้บริการต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบาย National e-Payment ของประเทศ อาทิ การลงทะเบียนพร้อมเพย์ของบุคคลและนิติบุคคล การโอนเงินพร้อมเพย์แบบ Single Transfer และแบบ Bulk Transfer ไปยังบัญชีปลายทางที่ลงทะเบียนพร้อมเพย์ด้วยหมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลขบัตรประชาชน หรือหมายเลข e-Wallet และการชำระค่าสินค้าและบริการ (Bill Payment) ผ่าน Biller List ทั้งช่องทางสาขาและ KK e-Banking เป็นต้น

- การเพิ่มช่องทางการรับโอนเงินต่างประเทศ

ธนาคารได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการรับโอนเงินต่างประเทศ โดยในปี 2560 ธนาคารได้มีพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มขึ้นอีก 2 ราย คือ Merchantrade Asia Sdn Bhd และ DollarSmart Global Pte Ltd นอกจากนี้ ยังขยายบริการรับเงินสดจาก RIA Financial Services เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่ประสงค์จะมารับเงินโอนเป็นเงินสดที่สาขาของธนาคารทุกสาขาทั่วประเทศ

- การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการผ่าน KK Auto Application และทางโทรศัพท์

ธนาคารได้มีการเพิ่มช่องทางการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งรวมถึงการขอวงเงินสินเชื่อพิเศษผ่านช่องทาง KK Auto Application และการขายทางโทรศัพท์ (Telesales & Contact Center) โดยธนาคารคัดเลือกกลุ่มลูกค้าที่คาดว่าจะสนใจผลิตภัณฑ์และมีศักยภาพในการซื้อ/ชำระ (ในส่วนของสินเชื่อ) และแจ้งเตือนเพื่อต่ออายุประกันในรูปแบบของ Call Reminder ผ่านพนักงานขายทางโทรศัพท์ (ในส่วนของประกันภัยรถยนต์) เป็นต้น

- การพัฒนาช่องทางการบริการผ่าน KK Contact Center

ธนาคารมีศูนย์บริการลูกค้า (KK Contact Center) หมายเลขโทรศัพท์ 0-2165 - 5555 ที่ให้บริการต่างๆ ผ่านระบบโทรศัพท์ตอบรับอัตโนมัติ (IVR) และผ่านเจ้าหน้าที่ทุกวัน โดยในปี 2560 ธนาคารได้มีการพัฒนาการให้บริการในส่วน of ศูนย์บริการลูกค้าเพิ่มเติมหลายด้าน รวมถึงการขายผลิตภัณฑ์ทางโทรศัพท์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความสะดวกสบายและเป็นการเพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้า โดยมีพัฒนาการที่สำคัญดังนี้

- ขอสำเนาใบเสร็จกำกับภาษีรถยนต์สำหรับงวดล่าสุดผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการเปลี่ยนวงเงินบัตรสินเชื่อเงินสด (Cash Card) ผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการจองซื้อหลักทรัพย์ของ บล.ภัทร ผ่าน KK Contact Center
- การให้บริการออกหนังสือรับรองและรับรองสำเนาเอกสารนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์

ธนาคารดำเนินการพัฒนาระบบเชื่อมต่อกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และได้ร่วมลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างธนาคารกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าในการเปิดให้บริการออกหนังสือรับรองและรับรองสำเนาเอกสารนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Certificate) ผ่านธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวกและลดระยะเวลาให้แก่ประชาชนและผู้ประกอบธุรกิจในการขอหนังสือรับรองบริษัทประเภทต่างๆ

- การพัฒนาช่องทางออนไลน์ของ Phatra Edge

Phatra Edge ได้มีการพัฒนาช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าใช้งานได้ครบทุกแพลตฟอร์ม ได้แก่ เว็บไซต์และแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทั้งในระบบ iOS และ Android โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วน of แอปพลิเคชันทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้การลงทุนเป็นเรื่องง่ายแค่ปลายนิ้วด้วยการเข้าสู่ระบบด้วย Touch ID และเพิ่มเติมในส่วน of ฟังก์ชันการใช้งานเพื่อให้ครอบคลุมการทำธุรกรรมของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน อาทิ การโอน



เงินหลักประกัน การโอนหุ้น เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเพิ่มความสะดวกมากยิ่งขึ้นในการติดตามข่าวสารการลงทุนในรูปแบบเสียง ด้วยบริการ Voice Blast และข้อมูลกองทุนรวม ซึ่งรวมถึงบทวิเคราะห์และคำแนะนำที่เป็นกลาง

- นิติสาร OPTIMISE

กลุ่มธุรกิจฯ ได้จัดทำนิติสาร OPTIMISE โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมทรัพยากรองค์ความรู้ของกลุ่มธุรกิจฯ มานำเสนอแก่ผู้อ่าน เนื้อหาของนิติสารประกอบไปด้วยบทความที่บุคคลสำคัญในวงสังคมและลูกค้า บทวิเคราะห์เศรษฐกิจและการลงทุนโดยผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนเรื่องราวเกี่ยวกับอาหาร ศิลปะ การท่องเที่ยว และไลฟ์สไตล์อื่นๆ ที่คัดสรรแล้วว่าแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ (Visionary) ความรู้จริง (Expertise) ความเชื่อถือได้ (Reliability) อีกทั้งมีรสสัมผัสแห่งความเป็นไทย (Thai Touch) ครอบคลุมตามปรัชญาขององค์กร โดยจัดทำเป็นประจำทุก 3 เดือน

การพัฒนาธุรกิจจัดการกองทุนของ บลจ.ภัทร

บลจ.ภัทร พยายามมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกและสร้างโอกาสจากผลตอบแทนให้แก่ลูกค้า ในปี 2560 บลจ.ภัทร ได้เสนอขายกองทุนเปิดภัทร โกลบอล อันคอนสเตรนด์ บอนด์ เฮดจ์ (PHATRA G-UBOND-H) ซึ่งเป็นกองทุนรวมหน่วยลงทุนประเภท Feeder Fund มีนโยบายลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Jupiter Global Fund - Jupiter Dynamic Bond ซึ่งเป็นกองทุนรวมตราสารหนี้ต่างประเทศที่บริหารจัดการโดย Jupiter Unit Trust Managers Limited ซึ่งมีทีมผู้จัดการกองทุนและทีมวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก ทั้งนี้ กองทุน Jupiter Global Fund - Jupiter Dynamic Bond เน้นการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก โดยมีกลยุทธ์การลงทุนแบบ Active Management ที่มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วตลอดเวลา

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์กองทุนรวมแล้ว บลจ. ภัทร ยังได้พัฒนาผลิตภัณฑ์กองทุนส่วนบุคคล โดยมีการนำเสนอกองทุนส่วนบุคคลที่ลงทุนใน Structured Note ซึ่งจ่ายผลตอบแทนอ้างอิงกับหลักทรัพย์ต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกในการลงทุนและเพิ่มโอกาสในการสร้างผลตอบแทนให้กับลูกค้า

การสานต่อประโยชน์ร่วมกันภายในกลุ่มธุรกิจฯ

ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ยังคงพยายามอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพ ลดข้อจำกัดต่างๆ และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดการสานต่อประโยชน์ร่วมกันและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งความพยายามดังกล่าวส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านธุรกิจลูกค้าบุคคล ธุรกิจการลงทุน และธุรกิจบริษัทและวณิชธนกิจ

ในปี 2560 การดำเนินงานร่วมกันระหว่างสายงาน/ หน่วยงานที่ดูแลลูกค้าบุคคลของกลุ่มธุรกิจฯ อันประกอบด้วยสายงานบิโชนกิจของธนาคาร ฝ่ายที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคลและ Phatra Edge ของ บล.ภัทร และ บลจ.ภัทร เป็นไปด้วยความราบรื่นมากขึ้น ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสาขาของธนาคารสามารถเติบโตได้ตามเป้าหมาย มีการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่มีความหลากหลายผ่านการ Cross-selling ให้กับลูกค้ามากขึ้น และผลการดำเนินงานของ บลจ.ภัทร ก็มีแนวโน้มในการเติบโตที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของบริษัทและวณิชธนกิจซึ่งประกอบด้วยสายสินเชื่อบริษัทและสายตลาดการเงินของธนาคาร และสายงานวณิชธนกิจและตลาดทุนของ บล.ภัทร มีการดำเนินงานร่วมกันในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ทั้งในเชิงกว้าง (รวมผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละสายงาน) และในเชิงลึก (ผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละสายงานมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น) ให้แก่ลูกค้าของกลุ่มธุรกิจฯ ส่งผลให้รายได้ประมาณร้อยละ 25 ของธุรกิจบริษัทและวณิชธนกิจในปี 2560 มา

จากความสำเร็จในการดำเนินงานร่วมกัน และลูกค้าของกลุ่มธุรกิจ รับทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มธุรกิจ ที่ครบถ้วนมากขึ้น นอกจากนี้ สายงานต่างๆ ในธุรกิจบรรษัทและวานิชธนกิจยังได้มีการดำเนินการในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มธุรกิจ ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ อาทิ ฝ่ายที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคล สายสินเชื่อธุรกิจ และสาขาของธนาคาร เป็นต้น

#### การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ

เพื่อยกระดับการกำกับดูแลกิจการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการธนาคารได้มีการทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ โดยในระหว่างปี 2560 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญดังนี้

- คณะกรรมการธนาคารรับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code/ CG Code) ที่ออกโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) เพื่อนำมาใช้แทนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ที่ออกโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยคณะกรรมการธนาคารได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำและผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร พร้อมทั้งได้อนุมัติการนำหลักปฏิบัติของ CG Code มาปรับใช้ในการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีในระยะยาวและสร้างคุณค่าให้แก่กลุ่มธุรกิจ อย่างยั่งยืน
- ธนาคารได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงและประกาศความร่วมมือของสมาคมธนาคารไทยในการกำหนดจรรยาบรรณของธนาคารพาณิชย์ภายใต้แนวคิดจรรยาบรรณธนาคารพาณิชย์พัฒนาเศรษฐกิจสู่ความยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีของอุตสาหกรรมธนาคาร เพื่อร่วมปรับปรุงจรรยาบรรณธนาคารพาณิชย์ให้เท่าทันกับความคาดหวังของสังคม สร้างมาตรฐานในการประกอบธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ และยกระดับความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในเรื่องการได้รับบริการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง
- ทบทวนและปรับปรุงนโยบายหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยปรับปรุงและขยายความเพิ่มเติมในเรื่องหนังสือแนวดประชุมผู้ถือหุ้น มติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น บทบาท การปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อลูกค้า รายการที่เกี่ยวข้องกัน การเปิดเผยข้อมูล บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคารภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ การประชุมคณะกรรมการธนาคาร และบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ
- ทบทวนและปรับปรุงนโยบายเรื่องจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจ ในเรื่องหน้าที่ในการรักษาความลับ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเคารพและให้เกียรติ การปฏิบัติตามกฎหมาย และหน้าที่ในการส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ
- ปรับปรุงและกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ อาทิ การกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งที่เป็นด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด การอนุมัติแผนการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่เสนอโดยคณะกรรมการบริหาร การกำกับดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญ เช่น เงินลงทุน บุคลากร และเทคโนโลยี เป็นต้น อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการคิดค้นและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ พัฒนาการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง และเชื่อให้ธนาคารสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ การกำหนดโครงสร้าง

คำตอบแทนบุคลากรที่เหมาะสมและตั้งใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การดูแลให้กลุ่มธุรกิจ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้การทำธุรกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงาน การจัดให้มีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง การพิจารณาแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่เสนอโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประจำทุกปี การแต่งตั้งและกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดของทุนภัทรที่เสนอโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน การทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม อุตสาหกรรม ปัจจัยต่างๆ หลักเกณฑ์และกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเอื้อให้ธนาคารสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกปี

- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมในเรื่องการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งที่เป็นด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคาร การให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ การพิจารณาอนุมัติงบการเงิน (ฉบับก่อนสอบทาน/ ตรวจสอบ) เพื่อเปิดเผยต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง และการให้ความเห็นชอบงบการเงิน (ฉบับสอบทานแล้ว/ ตรวจสอบแล้ว) เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคาร
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมในเรื่องการประชุมร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทในกลุ่มธุรกิจ และการสอบทานให้ธนาคารมีระบบควบคุมความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Security and Control) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกำกับกิจการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำกับดูแลให้ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ มีกระบวนการแก้ไขตามประเด็นการตรวจสอบของหน่วยงานทางการที่กำกับดูแล ผู้ตรวจสอบภายนอก หน่วยงานตรวจสอบภายใน และหน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตรวจพบ และการพิจารณาผลการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการของธนาคารโดยหน่วยงานภายนอก
- ปรับปรุงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมในเรื่องการคัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและเป็นไปตามที่ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดเพื่อบรรจุตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของทุนภัทร เพื่อเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคาร
- กำหนดนโยบายการว่าจ้างผู้สอบบัญชีเพื่อทำหน้าที่ให้บริการอื่นที่มีใช้การสอบบัญชี เพื่อความโปร่งใสและเพื่อให้มั่นใจว่าผู้สอบบัญชีมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง
- ปรับปรุงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแลที่มีการเปลี่ยนแปลง อาทิ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ของ

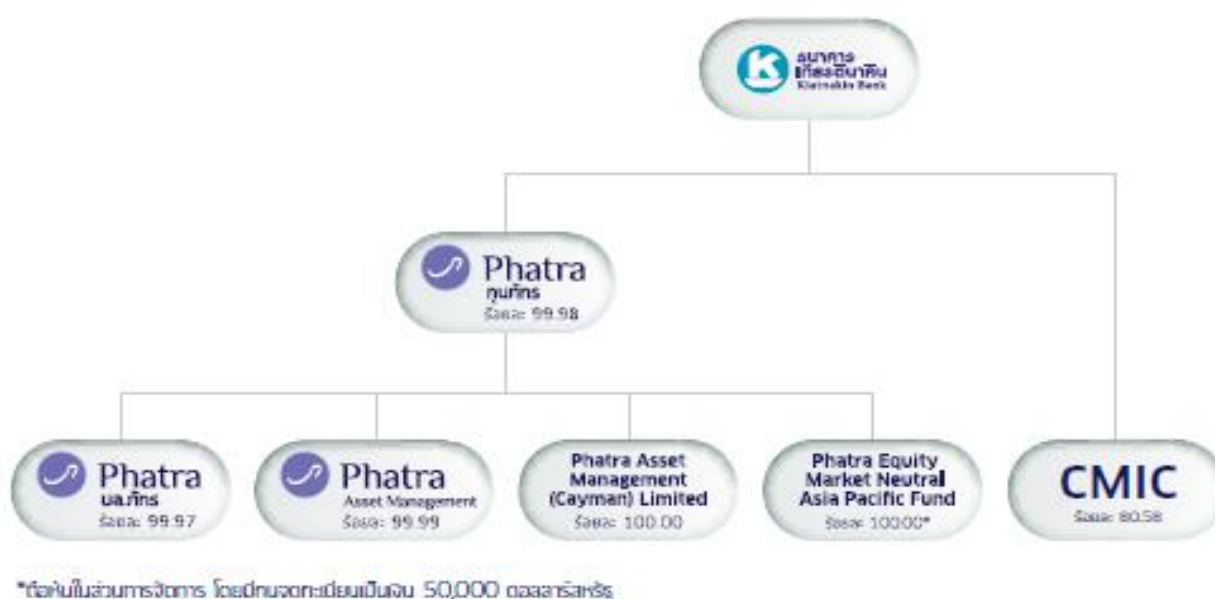
ธนาคารและกลุ่มธุรกิจ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุน นโยบายการสอบทานเงินให้สินเชื่อ ธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อและภาระผูกพัน นโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์และการบริหารฐานะ ในบัญชีเพื่อการค้าของกลุ่มธุรกิจ นโยบายระเบียบผลิตภัณฑ์อนุพันธ์ นโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อธุรกิจและ สินเชื่อลูกค้า นโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อรายย่อยแบบ Product Program นโยบายการรับให้บริการแก่ธุรกิจ ทางการเงินและทางการเงิน นโยบายการจ่ายเงินปันผล หลักเกณฑ์การซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในหลักทรัพย์หรือที่สามารถเข้าถึงข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญ ต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ หลักเกณฑ์การบริหารสภาพคล่อง และระเบียบเรื่องกระบวนการและ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน เป็นต้น

- ธนาคาร ทูน่าทอร์ บล.ทอร์ และ บลจ.ทอร์ ได้จัดทำและยื่นแบบประเมินตนเองในเรื่องมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต (Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption/ CAC) เพื่อต่ออายุใบรับรองฐานะสมาชิก CAC ซึ่งคณะกรรมการ CAC ได้มีมติให้การรับรองการต่ออายุการเป็นสมาชิก CAC ให้แก่ทั้งสี่บริษัท โดยการรับรองดังกล่าวจะมีอายุ 3 ปีนับจากวันที่มีมติให้การรับรอง

#### 1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจ

ธนาคารเป็นบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจฯ ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์และมีบริษัทย่อย ได้แก่ ทุนภัทร ซึ่งประกอบธุรกิจการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) และดำเนินธุรกิจการลงทุน และบริษัท ซี เอ็ม ไอ ซี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจให้เช่าและบริการจัดการอาคารสำนักงานที่ให้แก่ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ โดยทุนภัทรมีบริษัทย่อยที่ให้บริการธุรกิจหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ได้แก่ บล.ภัทร บริษัทย่อยที่ให้บริการธุรกิจจัดการกองทุน ได้แก่ บลจ.ภัทร และ Phatra Asset Management (Cayman) Limited (“Phatra Asset Management (Cayman)”) และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจจัดการในการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ ได้แก่ Phatra Equity Market Neutral Asia Pacific Fund

แผนภาพโครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจฯ มีดังนี้



นอกจากนี้ ธนาคารยังถือหุ้นหน่วยลงทุนของกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาระบบสถาบันการเงินจำนวน 6 กอง โดยธนาคารถือหุ้นในกองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์รี่ 1 ร้อยละ 99.95 กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์รี่ 2 ร้อยละ 99.59 กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์รี่ 3 ร้อยละ 99.97 กองทุนรวมไทยริสตรัคเจอร์ริงร้อยละ 98.91 กองทุนรวมบางกอกแคปปิตอลร้อยละ 95.72 และกองทุนรวมเกมม่าแคปปิตอลร้อยละ 94.03

ทั้งนี้ บริษัทลูกของธนาคารที่อยู่ในกลุ่ม Solo Consolidation และ Full Consolidation ตามหลักเกณฑ์การกำกับแบบรวมกลุ่มของธนาคารแห่งประเทศไทยแบ่งได้ดังนี้

1. บริษัทลูกที่อยู่ในกลุ่ม Solo Consolidation: ไม่มี
2. บริษัทลูกที่อยู่ในกลุ่ม Full Consolidation ประกอบด้วย

##### 2.1 ทุนภัทร

ทุนภัทรดำเนินธุรกิจการถือหุ้นในบริษัทอื่นและธุรกิจการลงทุน  
1,051,551,200 บาท

มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน

## 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 บลจ.ภัทร

บลจ.ภัทร ดำเนินธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทการจัดการกองทุนรวมและการจัดการกองทุนส่วนบุคคล มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 120,000,000 บาท

## 2.4 Phatra Asset Management (Cayman)

Phatra Asset Management (Cayman) ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์จัดการกองทุนในต่างประเทศ มีทุนจดทะเบียนเป็นเงิน 50,000 ดอลลาร์สหรัฐ

## 2.5 บริษัท ซี เอ็ม ไอ ซี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

บริษัท ซีเอ็ม ไอ ซี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ประกอบธุรกิจให้เช่าและบริการจัดการอาคารสำนักงานที่ให้เช่ากับธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 230,000,000 บาท

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจฯ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ดำเนินงานโดยธนาคาร และธุรกิจตลาดทุน ดำเนินงานโดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้แก่ ทุนภัทร บล.ภัทร บลจ.ภัทร และ Phatra Equity Market Neutral Asia Pacific Fund โดยในด้านการดำเนินงานจะมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดทั้งในส่วน of ธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ของทั้ง 2 ธุรกิจ เพื่อขยายขอบเขตในการให้บริการและยกระดับความสามารถในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มธุรกิจฯ ได้มีการตั้งเป้าหมายทางธุรกิจ 3 เรื่อง และจัดกลุ่มการดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อดำเนินงานร่วมกันทั้งในส่วนธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุน โดยคำนึงถึงความเชื่อมต่อและการสร้างประโยชน์ร่วมกันในกลุ่มธุรกิจฯ ซึ่งเป้าหมายทางธุรกิจดังกล่าว ได้แก่ 1) ธุรกิจด้านการให้สินเชื่อ (Credit Business) และธุรกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) ธุรกิจ Private Banking และ 3) ธุรกิจ Investment Banking โดยในส่วน of ธุรกิจการให้สินเชื่อจะเน้นการให้บริการด้านสินเชื่อรายย่อยและสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อาศัยกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน อาศัยการพัฒนาช่องทางการขายเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ในส่วนธุรกิจ Private Banking ซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการสำหรับลูกค้าที่มีความมั่งคั่งสูง จะอาศัยความร่วมมือกันของทั้งธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในเรื่องของการใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าและช่องทางสาขา และธุรกิจตลาดทุนในเรื่องของความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุน (Wealth Management) และสำหรับเป้าหมายทางด้านธุรกิจ Investment Banking จะเป็นการดำเนินงานร่วมกันของหลายหน่วยงานภายใต้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุนเพื่อให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถให้บริการผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ตลอดปี 2560 กลุ่มธุรกิจฯ ยังคงมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 3 ด้านที่ได้ตั้งไว้ และจากการสร้างประโยชน์ร่วมกันภายในกลุ่มธุรกิจฯ ภายใต้เป้าหมายดังกล่าว ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจฯ มีพัฒนาการที่ดีอย่างต่อเนื่อง สามารถขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในหลายด้าน

## 2.1 โครงสร้างรายได้ของกลุ่มธุรกิจฯ

โครงสร้างรายได้ของกลุ่มธุรกิจฯ ตามงบการเงินรวมสำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 – 2560 มีดังนี้

	ปี 2558		ปี 2559		ปี 2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย	14,776	98.1	14,869	92.0	14,844	91.1
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	5,328	35.4	4,436	27.5	4,216	25.9
<b>รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ</b>	<b>9,449</b>	<b>62.8</b>	<b>10,433</b>	<b>64.6</b>	<b>10,628</b>	<b>65.2</b>
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	3,934	26.1	4,174	25.8	4,448	27.3
ธุรกิจธนาคารพาณิชย์	1,770	11.8	1,945	12.0	1,916	11.8
ธุรกิจตลาดทุน	2,164	14.4	2,230	13.8	2,532	15.5
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	463	3.1	468	2.9	393	2.4
<b>รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ</b>	<b>3,471</b>	<b>23.1</b>	<b>3,707</b>	<b>22.9</b>	<b>4,055</b>	<b>24.9</b>
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศ	877	5.8	577	3.6	268	1.6
กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเงินลงทุน	336	2.2	203	1.3	178	1.1
รายได้จากเงินปันผล	321	2.1	442	2.7	674	4.1
รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	603	4.0	793	4.9	494	3.0
<b>รวมรายได้จากการดำเนินงาน</b>	<b>15,057</b>	<b>100.0</b>	<b>16,156</b>	<b>100.0</b>	<b>16,298</b>	<b>100.0</b>



## 2.2 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

### 2.2.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ประกอบด้วยธุรกิจการให้บริการทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ 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

การสร้างพันธมิตรที่ดีกับผู้ขายรถยนต์เป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารจึงได้พัฒนาวิธีการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความหลากหลายตามความเหมาะสมของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาช่องทางการขอสินเชื่อแบบซื้อขายรถยนต์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายโดยตรง (C2C) ซึ่งทั้งผู้ซื้อและผู้ขายสามารถติดต่อธนาคารได้หลายช่องทาง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้างคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 54 ของสินเชื่อรวมของธนาคาร โดยมีสัดส่วนสินเชื่อรถยนต์ใหม่ต่อรถยนต์ใช้แล้วรวมรถกู้เงินด่วนแบบโอนเล่มเฉลี่ยร้อยละ 44 ต่อร้อยละ 56 ธนาคารยังคงมุ่งเน้นที่จะพัฒนาธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยคำนึงถึงสภาพตลาดและสภาวะการแข่งขันควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญกับการบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เน้นการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่ดี

#### - สินเชื่อรถกู้เงินด่วน

สินเชื่อรถกู้เงินด่วนหรือสินเชื่อรถเพื่อเงินสดสำหรับคนมีรถยนต์ที่ต้องการใช้เงินยามฉุกเฉินหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียนเหมาะกับลูกค้าที่มีรถยนต์เป็นของตนเองและหมดภาระการผ่อนชำระแล้ว โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สินเชื่อแบบโอนเล่มทะเบียน (ผลิตภัณฑ์ CarQuickCash) คิดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ (Flat Rate) และแบบ Flexi-Payment และ 2) สินเชื่อแบบไม่โอนเล่มทะเบียน (ผลิตภัณฑ์ CarQuickCash แป๊ะโป้ง) คิดอัตราดอกเบี้ยแบบลดต้นลดดอก (Effective Rate) ซึ่งเป็นบริการที่มีความยืดหยุ่น โดยลูกค้าสามารถชำระเงินต้นคืนมากกว่ายอดผ่อนชำระรายเดือนเพื่อลดภาระดอกเบี้ย ทั้งยังมีความรวดเร็วและเสียค่าธรรมเนียมถูกกว่าโดยไม่ต้องชำระค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์รถยนต์

#### - สินเชื่อบุคคล

สินเชื่อบุคคลเป็นสินเชื่ออเนกประสงค์เพื่อช่วยเสริมสภาพคล่องให้แก่ลูกค้าสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่มีประวัติการผ่อนชำระดี โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สินเชื่อ Term Loan คือ สินเชื่ออเนกประสงค์ที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกันทำสัญญา มีกำหนดการผ่อนชำระคืนให้แก่ธนาคารเป็นจำนวนเงินแต่ละงวดตามระยะเวลาที่กำหนด และ 2) สินเชื่อ Revolving Loan (ผลิตภัณฑ์ Happy Cash) ผู้กู้จะได้รับวงเงินสินเชื่อพร้อมบัตรกดเงินสด (KK Cash Card) เพื่อเบิกถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มของทุกธนาคารในเครือข่าย ATM Pool โดยมีเงื่อนไขชำระคืนขั้นต่ำตามที่ธนาคารกำหนด ทั้งนี้ ในปี 2560 ธนาคารขยายการให้บริการสินเชื่อบุคคลไปยังกลุ่มลูกค้าที่สมัครผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการให้บริการสินเชื่อบุคคล นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการอนุมัติสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยให้เหมาะสม

กับสถานะตลาดและกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และเพื่อรองรับการขยายช่องทางขายไปยังช่องทางขายใหม่ๆ ในอนาคต

- **สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย**

สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นสินเชื่อที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อซื้อที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างสำหรับบ้านโครงการและบ้านมือสอง รวมถึง Refinance ภาระหนี้สินเชื่อบ้านจากสถาบันการเงินอื่น ในส่วนของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยได้มีการร่วมมือกับฝ่ายสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของธนาคารในการมอบสิทธิประโยชน์ให้แก่ลูกค้ารายย่อยของกลุ่มโครงการที่ธนาคารมีการสนับสนุนสินเชื่อ ธนาคารได้มีการพัฒนากระบวนการอนุมัติสินเชื่อให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีดอกเบี้ยที่มีลักษณะหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกันและลักษณะโครงการที่ต่างกัน

- **สินเชื่อบ้านกู้เงินด่วน**

สินเชื่อบ้านกู้เงินด่วนเป็นสินเชื่อประเภทประสมที่มีวัตถุประสงค์ใดๆ ที่ไม่นำไปใช้ในเชิงธุรกิจ โดยใช้หลักประกันเป็นที่ยูอาศัยปลอดภาระและเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง รวมถึง Refinance ภาระหนี้สินเชื่อประเภทประสมจากสถาบันการเงินอื่น โดยการนำเสนอสินเชื่อประเภทประสมเป็นแบบอัตราดอกเบี้ยคงที่ตลอดอายุสัญญา

- **สินเชื่อ Micro and Program SME**

สินเชื่อ Micro and Program SME เป็นสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าบุคคลหรือนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งภาคการบริการ การค้าส่ง และการค้าปลีก และมีวงเงินหลากหลายรูปแบบ อาทิ วงเงินเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการประกอบธุรกิจ วงเงินเบิกเกินบัญชี และวงเงินเพื่อขยายกิจการ นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการพัฒนา Program SME ขึ้น โดยใช้ชื่อว่า KK SME รวดคูณ 3 ซึ่งเป็นเงินกู้ลักษณะผ่อนชำระโดยใช้รถยนต์เป็นหลักประกัน และให้วงเงินสูงสุดถึง 3 เท่าของมูลค่าหลักประกัน สูงสุดไม่เกิน 5 ล้านบาท ซึ่งมีเกณฑ์การอนุมัติที่ยืดหยุ่นและรวดเร็วกว่าสินเชื่อ Micro SME เดิม

- **สินเชื่อ Lombard**

สินเชื่อ Lombard เป็นสินเชื่อประเภทประสมเพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้แก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ของ บล.ภัทร ที่มีความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการลงทุน การอุปโภค หรือการใช้จ่ายต่างๆ โดยใช้สินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้าเป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) หน่วยลงทุนของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น 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

- **สินเชื่อ Portfolio for Property Financing (PPF)**

สินเชื่อ Portfolio for Property Financing เป็นสินเชื่อสำหรับลูกค้าบุคคลรายใหญ่ของ บล.ภัทร ที่มีความต้องการซื้ออสังหาริมทรัพย์หรือต้องการเพิ่มสภาพคล่องด้วยอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่ โดยนำที่ดินเปล่าหรือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง พร้อมด้วยสินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้ามาเป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) หน่วยลงทุนของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งต่อไปในอนาคตจะมีการพัฒนาประเภททรัพย์สินที่ใช้เป็นหลักประกันเพิ่มเติม

- บริการเงินฝากและการลงทุน

ธนาคารเพิ่มการให้บริการด้านเงินฝากและการลงทุนที่ครบวงจร กล่าวคือ นอกจากเงินฝากออมทรัพย์ที่เหมาะสมกับผู้ฝากเงินแต่ละประเภททั้งที่เป็นลูกค้าบุคคลธรรมดาและลูกค้านิติบุคคลทั่วไปแล้ว ธนาคารยังได้ให้บริการด้านเงินฝากสำหรับลูกค้ากลุ่มสหกรณ์ กองทุน และสถาบันผ่านบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ KK Cooperative Savings และ KK Financial Plus ผู้ฝากเงินที่เป็นลูกค้าบุคคลธรรมดาและลูกค้านิติบุคคลทั่วไปสามารถสร้างความมั่งคั่งผ่านบริการการลงทุนในกองทุนรวมผ่านระบบอัตโนมัติหรือ KK Smart Investment Service (KKSIS) และเพื่อเพิ่มความคล่องตัวให้กับผู้ฝากเงิน ธนาคารได้พัฒนา KK e-Account ที่ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางบัญชีได้เพียงใช้บัตรประชาชนแบบ Smart Card นอกจากนี้ ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์ KK Phatra Smart Settlement (KKPSS) บัญชีเงินฝากเอกสิทธิ์สำหรับลูกค้าของ บล.ภัทร ที่ใช้เป็นบัญชีหลักในการชำระค่าซื้อ/ ขายหลักทรัพย์ ซึ่งลูกค้าจะได้รับดอกเบี้ยสูงกว่าบัญชีออมทรัพย์อื่นของธนาคาร โดยไม่มีข้อจำกัดในการฝากและถอน สะดวกสบายด้วยการโอนเงินระหว่างบัญชีหลักและบัญชีรองโดยไม่คิดค่าบริการหากส่งคำสั่งผ่าน บล.ภัทร ทำให้ลูกค้าสามารถบริหารสภาพคล่องเพื่อเชื่อมโยงกับการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- บริการประกันภัยและบริการประกันชีวิต (Bancassurance)

ผลิตภัณฑ์ประกันภัยเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่ธนาคารมีความมุ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าเพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ธนาคารมีบริการให้คำปรึกษาและแนะนำลูกค้าในการวางแผนทางการเงินในฐานะที่ธนาคารเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต โดยร่วมมือกับบริษัทประกันภัยชั้นนำที่มีฐานะทางการเงินแข็งแกร่ง สามารถให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุมทั่วประเทศ ธนาคารมีความตั้งใจที่จะให้ผลิตภัณฑ์ประกันภัยของธนาคารครอบคลุมผลิตภัณฑ์ประกันภัยแบบต่างๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) การบริการด้านผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตโดยให้คำแนะนำการวางแผนทางการเงินแก่ลูกค้า ได้แก่ ประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ ประกันชีวิตแบบบำนาญ รวมถึงผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตคุ้มครองวงเงินสินเชื่อรายย่อยและสินเชื่อธุรกิจ เช่น สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันให้กับผู้กู้เมื่อเกิดเหตุไม่คาดคิดขึ้น โดยบริษัทประกันชีวิตจะชำระหนี้แทนผู้กู้หรือทายาท

ในปี 2560 ธนาคารได้ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตแบบต่างๆ เช่น เคเคเจเน ยูนิท ลิงค์ (KKGEN Unit Link) เป็นประกันแบบคู่การลงทุน ทั้งแบบชำระเบี้ยครั้งเดียว (Single Premium) หรือชำระต่อเนื่อง (Regular Premium) ซึ่งแต่ละผลิตภัณฑ์มีลักษณะความคุ้มครองและผลตอบแทนต่างกัน เพื่อความเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

- 2) การประกันวินาศภัยที่ให้ความคุ้มครองอาคารสถานที่ ทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันของทางธนาคาร โดยมีความรับผิดชอบต่อชีวิตร่างกายและทรัพย์สินของผู้เอาประกันภัย และผู้ที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ระบุในกรมธรรม์ประกันภัย ทั้งแบบประกันคุ้มครองระยะสั้น (1 ปี) หรือระยะยาว (3, 5 ปี) ได้แก่ ประกันอัคคีภัย ประกันภัยรถยนต์ ประกันความเสี่ยงภัยทรัพย์สิน และประกันภัยทางทะเลและขนส่ง เป็นต้น

- ธนบดีธกกิจ

ธนาคารให้บริการด้านการจัดการเงินและการให้คำปรึกษาด้านการลงทุนเพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่หรือลูกค้าบุคคลที่มีสินทรัพย์สูง (High Net Worth Individual) ที่มียอดเงินฝากและการลงทุนรวมกัน (Average Asset) ตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและรวบรวมผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝากและการลงทุนที่

หลากหลาย ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคาร ผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุนซึ่งประกอบด้วยกองทุนรวมทุกประเภท อันได้แก่ กองทุนรวมตราสารหนี้ ตราสารทุน การจัดสรรเงินลงทุน (Asset Allocation) รวมทั้งการลงทุนตรงในตราสารหนี้ และผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตทั้งแบบสะสมทรัพย์ บำนาญ และคุ้มครองชีวิต เพื่อนำเสนอให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคล

บริการหลักของธุรกิจธนปถิณกิจมีดังนี้

- PRIORITY Deposit - บริการเงินฝากรูปแบบพิเศษหลากหลายประเภทของธนาคาร คัดสรรให้ลูกค้าเลือกตามความต้องการ ตอบทุกโจทย์ทางการเงินด้วยอัตราดอกเบี้ยที่คุ้มค่า
- PRIORITY Investment - บริการให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินของลูกค้า โดยมี Relationship Manager ประจำที่สาขาและสำนักงานใหญ่คอยให้การดูแลอย่างใกล้ชิดร่วมกับทีมผู้เชี่ยวชาญทางการเงินของ บล.ภัทร ผ่านบริการ 2 รูปแบบ ได้แก่ Phatra Wealth Management ให้บริการที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคลสำหรับนักลงทุนรายใหญ่ที่มีสินทรัพย์ในการลงทุนตั้งแต่ 30 ล้านบาทขึ้นไป มีความสนใจการลงทุนที่หลากหลาย โดยมีทีมที่ปรึกษาทางการเงินคอยให้คำแนะนำในการกระจายการลงทุนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมตามหลัก Asset Allocation ซึ่งคำนึงถึงรายละเอียดในทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินของลูกค้า เพื่อให้คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดสำหรับลูกค้าแต่ละคน และ Phatra Edge ให้บริการด้านการวางแผนทางการเงินสำหรับนักลงทุนที่มีเงินลงทุนตั้งแต่ 2 ล้านบาทขึ้นไป ครอบคลุมทั้งด้านการวางแผนภาษี แผนเกษียณ แผนการศึกษาบุตร พร้อมคำแนะนำในการจัดพอร์ตการลงทุนและผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมตามกลยุทธ์การจัดสรรการลงทุนควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยง

นอกจากนี้ เพื่อเป็นทางเลือกในการลงทุนให้กับลูกค้า ธนาคารยังเป็นตัวแทนขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุนของกองทุนรวม โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายกองทุนรวมของ บล.ภัทร รวมถึงเป็นพันธมิตรกับบริษัทประกันเพื่อให้บริการผลิตภัณฑ์ประกันผ่านช่องทางของธนาคาร (Bancassurance) ตลอดจนการให้บริการธนาคารออนไลน์ (e-Banking และ Mobile Banking/ Investment) เพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการทำธุรกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง

นอกจากบริการทางการเงินแล้ว ธนาคารยังมอบสิทธิพิเศษต่างๆ รวมถึงมีการจัดกิจกรรมสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยมีรูปแบบของกิจกรรมที่เน้นการเพิ่มพูนความรู้ด้านการเงินและการลงทุน และสร้างความมั่งคั่งทางการเงินที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า อาทิ KKP Focus Forum รายงานความเคลื่อนไหวของสถานการณ์การลงทุนทั่วโลก พร้อมให้คำแนะนำด้านการลงทุน และสัมมนา NeXtGen Program from Study to Success ซึ่งเป็นการสัมมนาอย่างต่อเนื่องทุกปีเพื่อวางรากฐานความพร้อมให้กับผู้สืบทอดกิจการเพื่อต่อยอดธุรกิจให้มั่นคงก้าวหน้า

#### - สินเชื่อบริษัท

สายสินเชื่อบริษัทจัดตั้งขึ้นภายหลังการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารกับทุนภัทร มีวัตถุประสงค์เพื่อการสานต่อประโยชน์ร่วม (Synergies) ที่เกิดจากการร่วมกิจการของกลุ่มธุรกิจ โดยใช้จุดแข็งที่ทีมงานของ บล.ภัทร มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีกับกลุ่มลูกค้าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และบริษัทขนาดใหญ่อื่นๆ ที่ทีมงานของ บล.ภัทร ให้บริการด้านวานิชธนกิจ ที่ปรึกษาทางการเงิน การระดมทุนผ่านการเสนอขายหลักทรัพย์ประเภทต่างๆ และบริการด้านการเงินและการลงทุนอื่นๆ ประกอบกับความเชี่ยวชาญของธนาคารในการให้บริการผลิตภัณฑ์สินเชื่อ การควบรวมกิจการนี้ทำให้กลุ่มธุรกิจสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินแก่ลูกค้าแบบเต็มรูปแบบ โดยกลุ่มลูกค้าใหม่เป็นแขนงใหม่ของธนาคารในการช่วยกระจายความเสี่ยงของการกระจุกตัวของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และสินเชื่อธุรกิจสำหรับทรัพย์สินที่ธนาคารดำเนินธุรกิจอยู่

สายสินเชื่อบรรษัทรับผิดชอบงานบริการสินเชื่อในทุกอุตสาหกรรมภายใต้กรอบนโยบายสินเชื่อของธนาคาร ทั้งนี้ ไม่ได้รวมกลุ่มธุรกิจซึ่งดูแลโดยสายสินเชื่อธุรกิจ โดยสายสินเชื่อบรรษัทมุ่งเน้นการให้บริการด้านสินเชื่อแก่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงบริษัทลูกและบริษัทในเครือ บริษัทขนาดใหญ่ที่ยังไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงบริษัทข้ามชาติและบริษัทลูกหรือสาขา (Multi-national Company) และยังมีการให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าในต่างประเทศ ซึ่งโดยหลักเป็นบริษัทในกลุ่มประเทศอาเซียน ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์และบริการสินเชื่อบรรษัทประกอบด้วยสินเชื่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่อง (Working Capital) สินเชื่อสำหรับโครงการขนาดใหญ่ (Project Finance) การจัดหาเงินกู้ร่วม (Syndicated Loan) สินเชื่อเพื่อการลงทุนขยายงาน ตลอดจนสินเชื่อรูปแบบต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นตามนวัตกรรมทางการเงินของตลาดเงินและตลาดทุน เช่น เงินกู้ที่มีหุ้นเป็นหลักประกัน เป็นต้น

สายสินเชื่อบรรษัทประสานงานอย่างใกล้ชิดกับทีมงานของ บล.ภัทร สายตลาดการเงิน และสายงานอื่นๆ ภายใต้กลุ่มธุรกิจบรรษัทและวานิชธนกิจ เพื่อให้บริการทางการเงินที่หลากหลายแก่ลูกค้า มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงกว้างและเชิงลึกในธุรกิจของลูกค้าเป้าหมาย เพื่อทำการศึกษาวិเคราะห์ คัดเลือกลูกค้าเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสม สายสินเชื่อบรรษัทมีเป้าหมายที่จะสร้างการเติบโตของสินทรัพย์และรายได้อย่างต่อเนื่องในขนาดที่เหมาะสมกับธนาคาร ทั้งยังเป็นการกระจายโครงสร้างรายได้และความเสี่ยงโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการกระจุกตัวของสินเชื่อของธนาคาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมียอดสินเชื่อบรรษัทคงค้างจำนวน 15,807 ล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 130 จากปี 2559 เนื่องจากสายสินเชื่อบรรษัทมีการขยายฐานลูกค้าใหม่ถึง 7 กลุ่มธุรกิจ ประกอบกับการที่สายสินเชื่อบรรษัทมีฐานสินเชื่อที่ค่อนข้างต่ำในปี 2559

#### - สินเชื่อธุรกิจ

สินเชื่อธุรกิจประกอบด้วยสินเชื่อในธุรกิจที่ธนาคารมีความเชี่ยวชาญ 5 ด้าน คือ 1) สินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2) สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์และโรงแรม 3) สินเชื่อธุรกิจขนส่ง 4) สินเชื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม และ 5) สินเชื่อธุรกิจเพื่อเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง โดยธนาคารมีเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในสินเชื่อแต่ละประเภทคอยให้บริการลูกค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมียอดสินเชื่อธุรกิจคงค้างรวมจำนวน 44,283 ล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 7 จากปี 2559 โดยรายละเอียดของสินเชื่อธุรกิจประเภทต่างๆ มีดังนี้

#### 1. สินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ให้บริการสินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ทั้งในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค โดยเป็นสินเชื่อประเภท Project Finance ที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย ธนาคารมุ่งเน้นความสะดวกให้แก่ลูกค้าโดยมีขั้นตอนการอนุมัติที่รวดเร็ว ให้อำนาจเงินตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ และกำหนดรูปแบบการผ่อนชำระที่สอดคล้องกับรายได้ของแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม

ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่หลากหลายและครบถ้วนสำหรับการดำเนินธุรกิจและโครงการให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ อาทิ เงินกู้ระยะยาว ทั้งสำหรับ Project Finance และเพื่อลงทุนในที่ดินเพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการในอนาคต วงเงินหมุนเวียนสำหรับหมุนเวียนในกิจการเพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่อง วงเงินอวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ สำหรับอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจและโครงการต่างๆ เป็นต้น

ธนาคารมีทีมงานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งมีทีมที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้คำปรึกษา เสนอทางเลือกในการพัฒนาโครงการที่มีผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้งมีส่วนร่วมใน

การแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งทีมงานที่ปรึกษาประกอบด้วยทีมวิจัยข้อมูลอุตสาหกรรม ทีมที่ปรึกษาสถาปนิก ทีมที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรม และทีมที่ปรึกษาประเมินราคา นอกจากนี้ ธนาคารมีระบบช่วยการบริหารงานโครงการเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในด้านการบริหารความคืบหน้าการก่อสร้างและบริหารการใช้วงเงิน เป็นบริการที่ครบวงจร เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำธุรกิจของลูกค้าของธนาคาร รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การอนุมัติและบริหารสินเชื่อเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

## 2. สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์และโรงแรม

สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์และโรงแรมเป็นบริการสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ อาคารที่อยู่อาศัยรวมเพื่อเช่า หอพัก อาคารสำนักงานเพื่อเช่า คลังสินค้า และโรงแรม ทั้งที่เป็นโครงการใหม่และปรับปรุงโครงการเดิม โดยธนาคารมีสถาปนิกและวิศวกรที่ดูแลให้คำปรึกษาเรื่องแบบก่อสร้างและการก่อสร้างเพื่อให้ได้มาตรฐาน ธนาคารมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการที่หลากหลาย ได้แก่ เงินกู้ระยะยาวทั้งสำหรับก่อสร้างโครงการใหม่ ชื่อโครงการ Refinance หรือปรับปรุงตกแต่งอาคารเดิม วงเงินหมุนเวียน วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ เป็นต้น

## 3. สินเชื่อธุรกิจขนส่ง

สินเชื่อธุรกิจขนส่งเป็นบริการสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจขนส่ง เช่น กลุ่มบรรทุกปูนซีเมนต์ กลุ่มบรรทุกน้ำมัน กลุ่มขนส่งตู้คอนเทนเนอร์เพื่อการนำเข้าและส่งออก และกลุ่มขนส่งยานยนต์และอะไหล่ เป็นต้น ธนาคารมีบริการวงเงินสินเชื่อประเภทต่างๆ สำหรับธุรกิจขนส่ง อาทิ เงินกู้ระยะยาวเพื่อซื้อที่ดิน ก่อสร้างอาคาร หรือเพื่อใช้ในธุรกิจขนส่ง วงเงินหมุนเวียน วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ วงเงินเช่าซื้อสำหรับรถบรรทุกสิบล้อ รถบรรทุกหกล้อ รถหัวลาก หางพ่วง เป็นต้น

## 4. สินเชื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม

สินเชื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมมุ่งเน้นการสนับสนุนสินเชื่อในธุรกิจที่หลากหลาย อาทิ ธุรกิจโรงพิมพ์ ธุรกิจบรรจุภัณฑ์ทั้งประเภทกระดาษและพลาสติก ผลิตภัณฑ์/ จำหน่ายยานพาหนะ อะไหล่ ชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์สื่อสาร/ คอมพิวเตอร์ บริการเกี่ยวกับยานยนต์ อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ผลิตภัณฑ์/ จำหน่ายเครื่องมือ เครื่องจักร รวมทั้งอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมทางการแพทย์ โดยธนาคารมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการ อาทิ เงินกู้ระยะยาวสำหรับขยายโรงงาน เพื่อซื้อเครื่องจักรใช้ในธุรกิจ หรือเพื่อ Refinance วงเงินหมุนเวียน วงเงินเช่าซื้อและวงเงินลิสซิ่ง วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ เป็นต้น

## 5. สินเชื่อธุรกิจเพื่อเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง

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

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินต่างๆ แล้ว ธนาคารได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของลูกค้าสินเชื่อธุรกิจ โดยกิจกรรมหลักที่จัดในปี 2560 มีดังนี้



- 1) งานสัมมนาประจำปี 2560 ซึ่งเป็นงานสัมมนาใหญ่ประจำปีที่จัดให้กับกลุ่มลูกค้าของสินเชื่อบริการ อสังหาริมทรัพย์และสินเชื่อบริการพาร์ทเมนต์และโรงแรม หรือกลุ่มลูกค้าผู้สนใจอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของงานเพื่อเป็นการให้ข้อมูลภาพรวมเศรษฐกิจ ทิศทางของอุตสาหกรรม โอกาส และความเสี่ยงในการทำธุรกิจในปี 2560
  - 2) งานสัมมนาระดับปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพัฒนาความรู้ในด้านต่างๆ ให้กับพนักงานทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการของลูกค้าของธนาคาร เช่น สัมมนากลยุทธ์การใช้สื่อโซเชียลอย่างมีประสิทธิภาพ (Facebook/ Google) เป็นต้น
  - 3) งานสนับสนุนการขายโครงการของลูกค้า โดยการออกบูธร่วมกับลูกค้าของธนาคาร ผ่านงานมหกรรมบ้านและคอนโด ครั้งที่ 36 และครั้งที่ 37
- ธุรกิจบริหารสินทรัพย์

ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2542 โดยธนาคารและกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงินได้ประมวลข้อสิทธิเรียกร้องของสถาบันการเงินมาจากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) ต่อมาในช่วงระหว่างปี 2546 - 2549 ธนาคารได้ประมวลข้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่อยู่ระหว่างกระบวนการทางกฎหมายจากกรมบังคับคดีเพิ่มเติม และในปี 2553 ธนาคารได้ซื้อหน่วยลงทุนของกองทุนรวมบางกอกแคปปิตอลและกองทุนรวมแถมมาแคปปิตอลที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับกองทุนรวมอื่นๆ ที่ธนาคารถือหน่วยลงทุนอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งปัจจุบันธนาคารเป็นผู้ถือหน่วยลงทุนรายใหญ่ในกองทุนรวมทั้งสิ้น 6 กอง โดยกองทุนรวมทุกกองอยู่ระหว่างการชำระบัญชี

ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ดังกล่าวบริหารจัดการโดยสายบริหารหนี้ ซึ่งมีฝ่ายจัดการหนี้และฝ่ายวิเคราะห์และสนับสนุนการบริหารหนี้ทำหน้าที่ดูแลบัญชีลูกหนี้ ติดตามและเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และฝ่ายบริหารทรัพย์สินรอขายทำหน้าที่ในการขายทรัพย์สินรอขาย โดยลูกค้าหรือผู้สนใจสามารถค้นหาทรัพย์สินตามประเภททำเล พื้นที่ หรือช่วงราคาได้ตามต้องการในเว็บไซต์ [www.kkasset.com](http://www.kkasset.com)

- ธุรกิจตลาดการเงิน

สายตลาดการเงินมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจและความต้องการลงทุนของลูกค้า ทั้งลูกค้าสถาบัน ลูกค้าบริษัท และลูกค้าบุคคลรายใหญ่ ด้วยการประสานงานกันอย่างมีระบบของกลุ่มธุรกิจฯ ในปีที่ผ่านมาสายตลาดการเงินสามารถดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ขยายขอบเขตผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อลูกค้าให้มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มจำนวนลูกค้าให้มากขึ้น

การเติบโตของภาคธุรกิจและสภาวะค่าเงินที่ผันผวนในปี 2560 ทำให้ปริมาณธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อน ทั้งจากลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ จากการที่อัตราดอกเบี้ยในตลาดอยู่ในระดับต่ำเป็นระยะเวลานาน ทำให้ลูกค้ามองหาผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสในการสร้างผลตอบแทนได้มากกว่าการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วไป ซึ่งสายตลาดการเงินได้ออกหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงเพื่อเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าบุคคลรายใหญ่และลูกค้าสถาบันที่ต้องการเพิ่มทางเลือกในการลงทุนที่หลากหลายมากขึ้น โดยมูลค่าการออกหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงของธนาคารเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนธุรกิจการเป็นผู้ค้าหลักทรัพย์สินในการซื้อขายพันธบัตรและหุ้นกู้ภาคเอกชน (อายุคงเหลือมากกว่า 1 ปี) มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในอันดับที่ 8 หรือคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 6.38 ซึ่งขยับขึ้นมาจากอยู่ใน 10 อันดับแรกของผู้ค้าที่มีปริมาณการซื้อขายสูงสุด ในขณะที่ธุรกรรมตัวแลกเปลี่ยนระยะสั้น ธนาคารได้มีการ

วิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ของตลาดอย่างใกล้ชิดเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตัวแลกเงิน โดยธนาคารยังมีส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นผู้ค้าหลักทรัพย์สินของตัวแลกเงินระยะสั้นเป็นอันดับที่ 1 หรือคิดเป็นร้อยละ 29.15

สายตลาดการเงินยังคงมีเป้าหมายในการยกระดับมาตรฐานการให้บริการด้านตลาดการเงินให้สูงขึ้น รวมถึงพยายามขยายขอบเขตการให้บริการด้านตลาดตราสารหนี้ โดยได้จัดตั้งฝ่ายตลาดตราสารหนี้ (Debt Capital Market Department) ขึ้นในปีที่ผ่านมาเพื่อรองรับธุรกรรมการออกตราสารหนี้ในตลาดแรก และให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่จะมีความเข้มงวดในการออกและเสนอขายตราสารหนี้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ สายตลาดการเงินยังคงมุ่งให้ความสำคัญในการประสานความร่วมมือภายในกลุ่มธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการปฏิบัติงานในการริเริ่ม พัฒนา และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังยึดมั่นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาและเติบโตของธุรกิจตลาดการเงินของธนาคารต่อไป

นอกเหนือจากการให้บริการทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ธนาคารยังให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในในด้านต่างๆ ผ่านทางสายงานสนับสนุนซึ่งประกอบด้วยสายปฏิบัติการ สายบริหารทรัพยากรบุคคล สายเทคโนโลยีสารสนเทศ สายการเงินและงบประมาณ สายพัฒนาระบบงาน ช่องทางขายและผลิตภัณฑ์ สายวิเคราะห์และตรวจสอบเครดิต สายบริหารความเสี่ยง สายกลยุทธ์ สำนักผู้บริหาร สำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงาน สำนักตรวจสอบภายใน สำนักสื่อสารองค์กรกลุ่มธุรกิจ และสำนักที่ปรึกษากฎหมายและงานคดี โดยมีพัฒนาการที่สำคัญดังนี้

#### ด้านบุคลากร

ธนาคารให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและศักยภาพผู้นำขององค์กร ด้วยเชื่อมั่นว่าบุคลากรทีมงานและผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้ธนาคารเติบโตได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งมุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม การเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานอย่างเป็นมืออาชีพ การร่วมยินดีและชื่นชมในความสำเร็จของบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่น ทুমเท พัฒนา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผ่านกระบวนการและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ อาทิ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกับอุตสาหกรรมได้ การบริหารความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนาผ่านการจัดการองค์ความรู้ที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อเชื่อมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนการเปิดโอกาสและจัดหาเวทีให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับลูกค้าและองค์กร เป็นต้น

#### ด้านปฏิบัติการ

การดำเนินงานด้านปฏิบัติการยังคงมุ่งเน้นการให้บริการงานปฏิบัติการทางธุรกิจที่สนองตอบต่อพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลงของความต้องการทางธุรกิจตลอดจนความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการงานปฏิบัติการทางธุรกิจต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา เพื่อให้การดำเนินธุรกิจบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ในปี 2560 – 2561 ธนาคารยังดำเนินโครงการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการทางธุรกิจหลักของธนาคาร ทั้งในบริการด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อและด้านที่เกี่ยวข้อง ภายใต้โครงการพัฒนาโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่สำหรับธุรกิจหลัก (New Core Banking System) ซึ่งพัฒนาการนี้จะช่วยให้ธนาคารเพิ่มขีดความสามารถในการสนองตอบความต้องการทางธุรกิจและลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญ อันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวต่อไป



### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปี 2560 สายเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารได้ดำเนินโครงการพัฒนาระบบ New Core Banking เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการและการเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินในกลุ่มเงินฝากและสินเชื่อ โดยโครงการอยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ ในขณะเดียวกันธนาคารก็ได้ดำเนินแผนโครงการปรับปรุงระบบด้านบัญชีเพื่อให้การบริหารจัดการบัญชีของธนาคารมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ปี 2560 นับเป็นปีสำคัญที่ธนาคารได้เปิดบริการการโอนเงินพร้อมเพย์ในหลายช่องทาง เช่น Internet Banking และระบบ Mobile Banking รวมถึงได้พัฒนาต่อยอดการให้บริการโอนเงินเพื่อใช้ในการเป็นช่องทางการทำธุรกรรมของธนาคารและบริการที่ให้กับลูกค้าในกลุ่ม Corporate Internet Banking ในผลิตภัณฑ์สินเชื่อเช่าซื้ออีกด้วย

ในปี 2561 ธนาคารมีพันธกิจร่วมกับสมาคมธนาคารไทยในการพัฒนาระบบพร้อมเพย์ไปสู่การเป็นระบบ Electronic Bill Payment ที่สมบูรณ์ภายใต้นโยบายการให้บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยที่จะทำให้อาคารและลูกค้าของธนาคารมีความคล่องตัวมากขึ้นในการชำระเงิน

สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบงานเพื่อการให้บริการอย่างต่อเนื่องและเพื่อขยายฐานการให้บริการและความมั่นคงปลอดภัยในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร ในปี 2560 ธนาคารได้ปรับปรุงสถาปัตยกรรม IT Infrastructure ให้เป็นรูปแบบที่ทำงานได้ตลอดเวลาทุกศูนย์ข้อมูล (Active-active Data Center) ต่อเนื่องจากการปรับปรุง Data Center ที่แล้วเสร็จในปี 2559 ซึ่งสถาปัตยกรรมนี้จะช่วยให้การใช้งานอุปกรณ์ได้ประโยชน์เต็มที่

ในปี 2560 ธนาคารได้รับรางวัล CISO of the Year และรางวัล Best Application Security จากนิตยสาร Network World Asia ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาระบบการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารที่มุ่งเน้นการให้ลูกค้าได้รับความมั่นคงปลอดภัยสูงสุด และเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อแผนธุรกิจ สายเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับสายงานทุกสายงานเพื่อสนับสนุนให้อาคารสามารถแสดงศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสู่ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันกับความต้องการทางธุรกิจ

### ด้านการบริหารความเสี่ยง

#### - ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ในปี 2560 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 อันประกอบด้วยกระบวนการระบุความเสี่ยง การวัดและประเมินความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการชุดย่อยร่วมมือกันทำหน้าที่ทบทวนและเสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงติดตามภาพรวมการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร และมีสายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงของบริษัทย่อยทำหน้าที่กำกับและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวเป็นหน่วยงานอิสระจากสายธุรกิจที่มีธุรกรรมหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

ในปีที่ผ่านมา กลุ่มธุรกิจ มีการเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้นหลายประการ อาทิ พัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ ที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพิ่มบุคลากรในฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III และการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Culture) ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

- การพัฒนาด้านการบริหารความเสี่ยง

ในปี 2560 กลุ่มธุรกิจ ได้มีการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ ให้ดียิ่งขึ้นหลายประการ อาทิ

1. การประยุกต์เครื่องมือเดิมและพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ อาทิ การประยุกต์ใช้ Bureau Score กับผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใช้แล้ว ประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balance@Risk ในกระบวนการเร่งรัดหนี้สินกับพอร์ตสินเชื่อบุคคลและสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ พัฒนา Product Programs, Early Indicators และ Account Management เพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการ Portfolio และเพิ่มประสิทธิภาพในการกระบวนการเร่งรัดหนี้สิน พัฒนาเครื่องมือและระบบสำหรับผลิตภัณฑ์ USD/ THB Option เพื่อการควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดแบบรายวัน และการคำนวณเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาด การปรับปรุง Dashboard ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตสินเชื่อธุรกิจและสถาบันให้มีความละเอียดและมีเสถียรภาพมากขึ้น และพัฒนาระบบ Single Lending Limit (SLL) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับระบบและหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยมีแผนจะใช้ในอนาคต อาทิ มาตรฐานรายงานการเงินฉบับใหม่ (IFRS9) ซึ่งจะเริ่มใช้ในปี 2562 การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามเกณฑ์ Basel III ด้วยตัวชี้วัด Net Stable Funding Ratio (NSFR) ซึ่งรอการประกาศใช้
3. การเตรียมความพร้อมในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนงานของสายตลาดการเงินของฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาด เช่น Single Stock Futures, Treasury Lock, พอร์ตสำหรับรองรับการเป็นผู้จัดจำหน่ายตราสารหนี้ (Bond Underwriter) และ USD/ THB Plain Call/ Put (Undermanaged)
4. การออกหลักเกณฑ์และมาตรการใหม่ๆ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการ อาทิ หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อเพื่อสินค้าคงคลังสำหรับผู้จำหน่ายรถยนต์ใช้แล้วที่มีวงเงินมากกว่า 20 ล้านบาท และมาตรการช่วยเหลือลูกค้าที่ประสบภัยน้ำท่วม เป็นต้น อีกทั้งดำเนินการปรับปรุงกระบวนการติดตามหนี้และจัดทำระบบเพื่อรองรับกระบวนการติดตามหนี้

นอกเหนือจากพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยงใหม่ๆ แล้ว กลุ่มธุรกิจ ยังสานต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ด้านการบริหารความเสี่ยงต่างๆ จากปีที่ผ่านมา เช่น

1. โครงการยกระดับการบริหารความเสี่ยง (Risk Roadmap) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตตามมาตรฐานการดำรงเงินกองทุนโดยวิธีแบบจำลองภายใน (Internal Rating Based Approach/ IRB) และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการเก็บข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยงและเงินกองทุน

2. การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงกับสายธุรกิจต่างๆ ตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการทำงาน
3. การฝึกอบรมและให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง และกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง (Risk Awareness) เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร
4. ด้านความเพียงพอของเงินกองทุน กลุ่มธุรกิจ ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) ในหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel โดยกระบวนการดังกล่าวจะครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมดของกลุ่มธุรกิจ และประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนทั้งหมด 3 มุมมอง คือ มีเงินกองทุนเพียงพอสำหรับการขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต มีเงินกองทุนเพียงพอรองรับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และมีเงินกองทุนเพียงพอรองรับความเสียหายในภาวะวิกฤต

สำหรับปี 2561 กลุ่มธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและมุ่งเน้นในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินความเสี่ยงในเชิงปริมาณเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความถูกต้องแม่นยำในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และยังคงเสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสายบริหารความเสี่ยงและสายธุรกิจต่างๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การสร้างเครื่องมือและ/ หรือกระบวนการเพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงที่กลุ่มธุรกิจ อาจเผชิญได้ในอนาคต

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

นโยบายหลักในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ ยังคงมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กรโดยแต่ละสายธุรกิจและหน่วยธุรกิจมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเข้าใจความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานของตนเองให้อยู่ภายใต้กรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงรวมของกลุ่มธุรกิจ โดยมีสายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล และสอบทานความเพียงพอของกลไกการบริหารและควบคุมความเสี่ยงของแต่ละสายธุรกิจและหน่วยธุรกิจ รวมถึงพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ แต่ละสายธุรกิจจะถูกจัดสรรเงินกองทุนเพื่อใช้ในการรองรับความเสี่ยงของธุรกิจ โดยวัดจากความเสี่ยงต่างๆ ของธุรกรรม ประกอบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากธุรกิจนั้นด้วย

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ สายธุรกิจ และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

- คณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารกำหนดระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ (Risk Appetite) สำหรับการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ธนาคารเผชิญอยู่ และกำกับดูแลให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารอยู่ภายในขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนดไว้ รวมทั้งดูแลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีการกำหนดนโยบาย กระบวนการ และการควบคุมทางด้านการบริหารความเสี่ยงประเภทต่างๆ โดยอย่างน้อยที่สุดจะต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ

การตลาดและการลงทุน สภาพคล่อง การปฏิบัติการ ชื่อเสียง กฎหมาย และกลยุทธ์ ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารต้องทำหน้าที่อนุมัตินโยบายดังกล่าว รวมทั้งทบทวนกลยุทธ์การปฏิบัติงานจริงและนโยบายในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

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

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร มีหน้าที่พิจารณากลับกรองความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้งชี้แนะแนวทาง นโยบาย กลยุทธ์ กรอบและเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาและการนำเครื่องมือและระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไปใช้ดูแลและติดตามความคืบหน้าของการจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยง ความเสียหาย และข้อสังเกตของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และให้ความเห็นประกอบการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

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

- สายบริหารความเสี่ยง

สายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ประสานงานให้มีการนำเครื่องมือและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในสายธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจฯ รวมทั้งวิเคราะห์ ติดตาม ควบคุม และจัดทำรายงานฐานะความเสี่ยงในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจฯ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- สำนักตรวจสอบภายใน

สำนักตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย หลักเกณฑ์ ระเบียบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ทดสอบและประเมินประสิทธิภาพของระบบการ

ควบคุมภายใน รวมทั้งคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อดำเนินการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อควบคุม และลดความเสี่ยงที่สำคัญ

- ฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง ได้แก่ เจ้าของผลิตภัณฑ์ ฝ่ายงาน สาขา และหน่วยงานต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการของหน่วยงานของตนเองกระบวนการทำงาน และระบบงานต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุม และรายงาน ความเสี่ยง

#### ด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ในฐานะที่เป็นหน่วยงานควบคุมที่มีความเป็นอิสระ (Independent Control Function) ของธนาคาร สำนักกำกับดูแล การปฏิบัติงานมีหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงาน ต่างๆ ภายในธนาคารปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับของหน่วยงานทางการ และกฎเกณฑ์ธนาคารที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการ ทำงานร่วมกับสายธุรกิจและสายงานสนับสนุนอื่นๆ ภายในธนาคารในลักษณะของการเป็น Business Partner ในขณะที่หน้าที่หลักในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นของทีมนักบริหารและพนักงาน ทุกคนต่างมีหน้าที่ในการปกป้องธนาคารโดย 1) ทำความ เข้าใจและยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน รวมถึงจรรยาบรรณในการ ดำเนินธุรกิจของธนาคาร และ 2) ขอคำปรึกษาจากสำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ของหน่วยงานทางการที่เกี่ยวข้อง และรายงานการฝ่าฝืนหรือการกระทำผิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย หรือหลัก จรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องต่อสำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานทันที โดยการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เริ่มต้น ที่คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง (Tone from the Top) ซึ่งเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดในด้าน จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการกำกับดูแล

ในปี 2560 สำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นเรื่องการศึกษาข้อมูลและวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการ ดำเนินการของธนาคารให้เป็นไปตามจรรยาบรรณธนาคารพาณิชย์ (Banking Industry Code of Conduct) ตามที่ธนาคาร พาณิชย์ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการกำหนดจรรยาบรรณร่วมกัน โดยมุ่งเน้นให้ธนาคารประกอบธุรกิจด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินการให้มีความสมดุลระหว่างผลประโยชน์และผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นและลูกค้าเป็นสำคัญ รวมถึง วางแผนกระบวนการต่างๆ ภายในธนาคารให้รองรับหลักเกณฑ์ใหม่ของธนาคารแห่งประเทศไทยจำนวน 3 เรื่อง ได้แก่

- 1) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ธนาคารในฐานะผู้ให้บริการทางการเงินปรับปรุงคุณภาพการให้บริการในระยะยาว สามารถนำไปปฏิบัติ ได้จริง และลูกค้าสามารถเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับความต้องการและเป็นธรรม
- 2) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับช่องทางให้บริการของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้ธนาคารบริหารจัดการช่องทาง ให้บริการต่างๆ เช่น สาขาทั่วไป สาขาอิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางดิจิทัล ช่องทางโทรศัพท์ และตัวแทนของธนาคาร เพื่อให้ช่องทางต่างๆ สามารถให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าและประชาชนทุกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครบถ้วน และทั่วถึง มีมาตรฐานการให้บริการที่ดี รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงในการให้บริการได้อย่าง เหมาะสม

- 3) หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) เพื่อให้ธนาคารมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยเน้นให้ธนาคารมีการกำหนดนโยบาย บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน กระบวนการ และการจัดการบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีหน้าที่ให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเสนอแนะแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณและให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม เพิ่มเติมจากการกำกับดูแลให้ธนาคารมีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย กฎเกณฑ์ข้อบังคับของหน่วยงานทางการ และทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายโดยการสอบทานหน่วยงานต่างๆ ให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางของธนาคารในการประสานงานกับทางการในการเข้าตรวจสอบธนาคาร และติดตามหน่วยงานภายในธนาคารให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามข้อสังเกตของทางการ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ดูแลให้ธนาคารมีการกำหนดนโยบาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย สอดคล้องกับจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

## 2.2.2 ธุรกิจตลาดทุน

ธุรกิจตลาดทุนดำเนินการโดยบริษัทย่อยของธนาคาร ได้แก่ ทุนภัทร บล.ภัทร บลจ.ภัทร และ Phatra Equity Market Neutral Asia Pacific Fund โดยแบ่งธุรกิจหลักออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

### 2.2.2.1 ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

กลุ่มธุรกิจฯ ให้บริการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (“ตลาดเอ็ม เอ ไอ”) และตลาดอนุพันธ์ ผ่านบริษัทหลักทรัพย์ในกลุ่มธุรกิจฯ ได้แก่ บล.ภัทร ซึ่งเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์ฯ หมายเลข 6 ให้บริการแก่ลูกค้าประเภทสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ และลูกค้า Mass Affluent

ในปี 2560 บล.ภัทร มีส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ในอันดับที่ 5 หรือคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4.69 ของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวม (ไม่รวมบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท) ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ โดยมีรายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,157.11 ล้านบาท ทั้งนี้ สัดส่วนรายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าประเภทสถาบันและลูกค้าบุคคลรายใหญ่คิดเป็นประมาณร้อยละ 58.91 และร้อยละ 41.09 ตามลำดับ

รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าประเภทสถาบันของ บล.ภัทร ร้อยละ 59.69 มาจากลูกค้าสถาบันในประเทศ ซึ่งได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนส่วนบุคคล กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ สำนักงานประกันสังคม บริษัทประกันชีวิต และบริษัทประกันภัย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บล.ภัทร มีลูกค้าประเภทสถาบันในประเทศจำนวน 46 รายที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่าน บล.ภัทร อย่างน้อย 1 ครั้งในรอบระยะเวลา 1 ปี

รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าสถาบันต่างประเทศของ บล.ภัทร คิดเป็นร้อยละ 40.31 ซึ่งในส่วนนี้ร้อยละ 73.39 เป็นรายได้จากเมอริล ลินช์ ตามข้อตกลงความร่วมมือทางธุรกิจระหว่าง บล.ภัทร และเมอริล ลินช์

นอกจากนั้น บล.ภัทร ยังมีรายได้จากค่านายหน้าซื้อขายตราสารอนุพันธ์จากลูกค้าสถาบันทั้งในและต่างประเทศเป็นจำนวน 69.55 ล้านบาท และรายได้จากค่าธรรมเนียมจากการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์เป็นจำนวน 19.14 ล้านบาทในปี 2560



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

ณ สิ้นปี 2560 บล.ภัทร มีสินทรัพย์ที่อยู่ภายใต้การให้คำแนะนำการลงทุนของลูกค้าบุคคลทั้งหมดมูลค่ารวม 446,719 ล้านบาท โดยมีบัญชีลูกค้าบุคคลทั้งสิ้น 15,137 บัญชี

ตารางแสดงถึงรายละเอียดของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

	ลูกค้าสถาบันใน ประเทศ	ลูกค้าสถาบัน ต่างประเทศ	ลูกค้าบุคคล รายใหญ่
มูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของ บล. ภัทร (ล้านบาท)	247,727.26	551,501.17	226,769.26
ส่วนแบ่งการตลาด <sup>1/</sup> (ร้อยละ)	9.20 <sup>2/</sup>	7.46 <sup>3/</sup>	1.92
รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (ล้านบาท)	406.82	274.78	475.51
อัตราส่วนค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (ร้อยละ)	35.16	23.75	41.09

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อมูล บล.ภัทร

- หมายเหตุ 1. ส่วนแบ่งการตลาดคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าแต่ละประเภทของ บล.ภัทรหารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ของลูกค้าประเภทนั้นๆ ตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศ
2. ส่วนแบ่งการตลาดของลูกค้าสถาบันในประเทศคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันในประเทศของ บล.ภัทรหารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันในประเทศที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศหลังหักออกด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายของบัญชีซื้อขายเพื่อบริษัทหลักทรัพย์ (Proprietary Account)
3. ส่วนแบ่งการตลาดของลูกค้าสถาบันต่างประเทศคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันต่างประเทศของ บล.ภัทรหารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันต่างประเทศที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศหลังหักออกด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายของลูกค้าทั่วไปที่เป็นชาวต่างประเทศ

ในการให้บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ บล.ภัทร มีสายงานวิจัยที่ให้บริการคำแนะนำการลงทุนและแนวทางการซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้า โดยนำเสนอทั้งบทวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาคและบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ ซึ่งมีนักวิเคราะห์รวม 10 คน ครอบคลุมหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนจำนวน 84 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 68 ของมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) ของตลาดหลักทรัพย์ฯ

ภายใต้สัญญาความร่วมมือด้านงานวิจัยระหว่าง บล.ภัทร กับเมอร์ริล ลินช์ นักวิเคราะห์ของ บล.ภัทร จะทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับประเทศไทยในด้านเศรษฐกิจและการเมือง กลยุทธ์การลงทุน ตลอดจนบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยเมอร์ริล ลินช์ จะเผยแพร่บทวิจ้ยดังกล่าวแก่ลูกค้าของเมอร์ริล ลินช์ ในต่างประเทศภายใต้ชื่อของ



เมอริล ลินช์ ขณะที่ บล.ภัทร จะเผยแพร่งานวิจัยเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจในภูมิภาค ตลอดจนบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ต่างประเทศของเมอริล ลินช์ ให้แก่ลูกค้าของ บล.ภัทร ในประเทศไทย

#### 2.2.2.2 ธุรกิจวานิชธนกิจ




บล.ภัทร เป็นหนึ่งในผู้นำในการให้บริการด้านวานิชธนกิจในประเทศไทย ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน และเป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ให้แก่หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทชั้นนำต่างๆ ของประเทศ

ตัวอย่างผลงานที่ผ่านมาของ บล.ภัทร ได้แก่ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ให้แก่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเทสโก้ โลตัส รีเทล โกรท บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชนทางราง บีทีเอสโกรท บริษัท เอ็ม เค เรสโตรองด์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) และบริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) การจัดจำหน่ายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงให้แก่บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีสิทธิแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) การจัดจำหน่ายหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) การควบรวมกิจการระหว่างเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ เครือโรงพยาบาลญาไท และเครือโรงพยาบาลเปาโล การเข้าซื้อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยธนาคารแห่งโตเกียว-มิตซูบิชิ ยูเอฟเจ เป็นต้น





แม้ว่าตลาดปัจจุบันจะมีการแข่งขันที่สูงขึ้น บล.ภัทร ยังคงเป็นผู้นำในการให้คำปรึกษาสำหรับการดำเนินการเข้าซื้อและ/หรือควบรวมกิจการโดยบริษัทขนาดใหญ่ การปรับโครงสร้างทางการเงินของบริษัทขนาดใหญ่ และให้คำปรึกษาในการออกเครื่องมือทางการเงินต่างๆ โดยในปี 2560 บล.ภัทร ได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท แอสเสท เวิร์ด จำกัด ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไทยคอน บริษัท ซิมโฟนี คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท พรินซ์เฟิล แคปิตอล จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้นมากกว่า 200,000 ล้านบาท

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) (TFMAMA)	การปรับโครงสร้างโดยควบรวม 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท เพรซิเดนท์ โฮลดิ้ง จำกัด บริษัท เพรซิเดนท์ ไรซ์โปรดัคส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	96,107
	บริษัท แอสเสท เวิร์ด จำกัด	การเข้าซื้อสินทรัพย์จากกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าไทยโฮเทลอินเวสเมนต์ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยรีเทล อินเวสเมนต์ และกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าไทยคอมเมอร์เชียลอินเวสเมนต์	80,000











ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไทยคอน (TREIT)	การแปลงสภาพกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยคอน (TFUND) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ที่พาร์คโลจิสติกส์ (TLOGIS) และกองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไทยคอนอินดัสเทรียล โกรท (TGROWTH) เป็นทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไทยคอน (TREIT)	23,242
	บริษัท ซิมโฟนีคอมมูนิตีส์ จำกัด (มหาชน) (SYMC)	การจำหน่ายหุ้นสามัญให้กับบริษัท ไทม์ ดอตคอม อินเทอร์เน็ตชั่นแนล เซนติเรียน เบอริฮาด โดยการทำคำเสนอซื้อหุ้นบางส่วน (PVTO) และเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนการถือหุ้น (Rights Offering)	2,421
	บริษัท พรินซิเพิล แคปิตอล จำกัด (มหาชน) (PRINC)	การซื้อหุ้นสามัญจากบริษัท อลิอันซ์ เมดิคอล เอเชีย จำกัด	2,000

สำหรับธุรกรรมในตลาดทุน ในปี 2560 บล.ภัทร ช่วยให้ผู้กล้าสามารถระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 14,770 ล้านบาท โดย บล.ภัทรได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของบริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท โกลบอลกรีนเคมิคอล จำกัด (มหาชน) ในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ในการเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืนให้แก่ผู้ถือหุ้นในวงจำกัด (Overnight Placement) จำนวน 3 รายการ คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 7,352 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	บริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) (BGRIM)	การเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก	11,470
	บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) (QH)	การเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน	3,556
	บริษัท โกลบอลกรีนเคมิคอล จำกัด (มหาชน) (GGC)	การเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก	3,300
	บริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) (BGRIM)	การเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน	2,500

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) (WORK)	การเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน	1,296

ในปี 2560 การให้บริการจัดจำหน่ายตราสารหนี้มีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดย บล.ภัทร ได้จัดจำหน่ายตราสารหนี้ตลอดทั้งปี 2560 ทั้งสิ้นจำนวน 15 รายการ คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 83,340 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	บริษัท เบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด (มหาชน) (BJC)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2560	40,000
	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (CPALL)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2560	4,500
	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (CPALL)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2560	3,000
	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (CPALL)	หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุน ไถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัท ครั้งที่ 1/2560	10,000
	บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) (HMPRO)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2560	4,000
	บริษัท เมืองไทย ลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) (MTLS)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2560	2,600
	บริษัท เมืองไทย ลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) (MTLS)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2560	4,000
	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (ANAN)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 3/2560	3,000
	บริษัท สวณอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน) (ROJNA)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2560	2,000
	บริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน) (BEC)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2560	3,000

ชื่อผู้รับบริการ		รายละเอียดของโครงการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)
	ธนาคารซูมิโตโม มิตรูชิ แบงกิง คอร์ปอเรชั่น – สาขากรุงเทพฯ	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครึ่ง ที่ 1/2560	4,000
	บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน) (KSL)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครึ่ง ที่ 1/2560	2,000
	บริษัท สยามฟิวเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (SF)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครึ่ง ที่ 1/2560	500
	บริษัท เจดับเบิลยูดี อินโฟโลจิสติกส์ จำกัด (มหาชน) (JWD)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครึ่ง ที่ 2/2560	440
	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) (LPN)	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครึ่ง ที่ 3/2560	300

สำหรับปี 2561 บล.ภัทร ยังมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการวางแผนการทางการเงินที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับธนาคาร พันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าขนาดกลาง (Wholesale Banking) ที่ครบวงจร รวมถึงการผลักดันการพัฒนาลาดทุนไทยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางตลาดทุนใหม่ๆ ที่เฉพาะเจาะจงและเหมาะสมต่อลูกค้าแต่ละราย

### 2.2.2.3 ธุรกิจการลงทุน

ธุรกิจการลงทุนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

#### การลงทุนระยะปานกลางและระยะยาว

การลงทุนระยะปานกลางและระยะยาวดำเนินการโดยฝ่ายลงทุนของทุนภัทรภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร โดยคณะกรรมการการลงทุนจะพิจารณาอนุมัติการเข้าลงทุนหรือจำหน่ายเงินลงทุนโดยการนำเสนอโดยฝ่ายลงทุนในแต่ละคราว และทำการพิจารณาอัตราผลตอบแทนและระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับการลงทุนดังกล่าว ฝ่ายลงทุนสามารถลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทหุ้นหรือกองทุน ทั้งในและนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ โดยมีระยะเวลาการลงทุนเฉลี่ยระหว่าง 3 - 5 ปี ทั้งนี้ ฝ่ายลงทุนจะลงทุนในหลักทรัพย์ที่เชื่อว่ามีความต่ำกว่ามูลค่าทางปัจจัยพื้นฐานที่ควรจะเป็น (Undervalued Stock) ซึ่งกิจการดังกล่าวจะต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถ มีโครงสร้างทางธุรกิจ (Business Model) ที่ดี มีโอกาสที่จะเติบโตทางธุรกิจ และมีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนต่อทุน (Return on Invested Capital) ที่ดี นอกจากนี้ กิจการดังกล่าวจะต้องมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ทั้งนี้ ในการพิจารณาการลงทุน ฝ่ายลงทุนจะเข้าเยี่ยมชมกิจการ (Company Visit) สัมภาษณ์ผู้บริหาร วิเคราะห์สถานะอุตสาหกรรม วิเคราะห์มูลค่าพื้นฐานของหลักทรัพย์ ศึกษากระบวนการควบคุมภายในและระบบธรรมาภิบาลของกิจการที่จะเข้าลงทุน และวิเคราะห์ความเสี่ยงในการลงทุน

ในการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรมีนโยบายวิเคราะห์การลงทุน ทั้งในด้านโอกาสในการสร้างผลตอบแทนและความเสี่ยงจากการลงทุน โดยจะกำหนดและจัดเตรียมข้อเสนอการลงทุน ซึ่งจะรวมถึงการกำหนดระยะเวลา

เงื่อนไข และแนวทางในการจำหน่ายเงินลงทุน โดยที่คณะกรรมการการลงทุนจะต้องพิจารณาอนุมัติข้อเสนอการลงทุนก่อนการลงทุนทุกครั้ง และเมื่อลงทุนแล้ว คณะกรรมการการลงทุนจะมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงติดตามการลงทุนเป็นรายวันภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการแจ้งหรือเรียกประชุมคณะกรรมการการลงทุนเพื่อทบทวนการลงทุนทุกครั้งที่ราคาตลาดของหลักทรัพย์ที่ลงทุนปรับลดลงถึงระดับที่กำหนดไว้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในการถือครองการลงทุนที่ทำให้เกิดความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของการลงทุนที่มากเกินไป (Concentration Risk) รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงของเงินลงทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ (Market Risk) เป็นระยะ นอกจากนี้ ฝ่ายลงทุนจะคอยติดตามผลการดำเนินงานของกิจการที่ได้เข้าลงทุนเพื่อตรวจสอบและประเมินการลงทุนอยู่เสมอ ในบางกรณีฝ่ายลงทุนอาจใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ เช่น ตราสารอนุพันธ์ ในการป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุนได้ โดยการตัดสินใจในการใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ จะอยู่ในกรอบการพิจารณาอนุมัติของคณะกรรมการการลงทุน

ทั้งนี้ ทูนักตรได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องการป้องกันการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อมิให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการลงทุนของทุนและการลงทุนของลูกค้าของ บล.ภัทร ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรจึงเป็นเสมือนนักลงทุนทั่วไปที่เป็นลูกค้ารายหนึ่งของ บล.ภัทร และไม่มีสิทธิได้รับข้อมูลหรือบทวิจยที่แตกต่างจากลูกค้ารายอื่นของ บล.ภัทร นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน การซื้อขายหลักทรัพย์ของพนักงาน และ Chinese Wall ระหว่างหน่วยงานภายในกลุ่มธุรกิจตลาดทุน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นไปตามธรรมาภิบาลที่ดี และป้องกันปัญหาจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจมีขึ้นในอนาคต

สำหรับปี 2560 คณะกรรมการบริษัทของทุนภัทรได้กำหนดวงเงินในการลงทุนเพิ่มสุทธิเป็นจำนวนไม่เกิน 1,500 ล้านบาท ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนไปตามแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจตลาดทุนและสภาวะตลาดทุน โดย ณ สิ้นปี 2560 ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรมีเงินลงทุนในหลักทรัพย์คงเหลือมูลค่า 3,430 ล้านบาท มีผลกำไรรวมจากการลงทุนจำนวน 833 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยรายได้จากเงินปันผลจำนวน 66 ล้านบาท กำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์ (Realized Gain) จำนวน 180 ล้านบาท และมีการเปลี่ยนแปลงของกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้น (Change in Unrealized Gain) เป็นจำนวน 587 ล้านบาท

#### การค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

การค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าดำเนินการโดยฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ 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 ปีในหลักทรัพย์ประเภทหุ้น กึ่งหุ้น และตราสารอนุพันธ์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดอนุพันธ์ โดยมุ่งเน้นหลักทรัพย์ที่มีรายชื่ออยู่ในดัชนี SET100 หรือหลักทรัพย์ที่มีมูลค่าตลาดตั้งแต่ 3,000 ล้านบาทขึ้นไป สัญญาซื้อขายล่วงหน้าและอปชั่น (รวมถึงหลักทรัพย์อ้างอิงของสัญญาซื้อขายล่วงหน้าและอปชั่นนั้นๆ) และ ETF โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาแบบจำลองและทดสอบความสัมพันธ์ด้านราคาหรือข้อมูลทางสถิติของตราสารที่จะลงทุน เพื่อหาลักษณะและโอกาสในการสร้างผลกำไรจากความแตกต่างหรือพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของราคา โดยฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะทำการซื้อและ/ หรือขายหลักทรัพย์และ/ หรือตราสารอนุพันธ์อย่างเป็นระบบตามแบบจำลองทางคณิตศาสตร์

### 3) Financial Product and Service

Financial Product and Service เป็นการเสนอขายและให้บริการเกี่ยวกับตราสารทางการเงิน ซึ่งตราสารทางการเงินที่ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าได้ออกและเสนอขายในปัจจุบัน ได้แก่ หุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ และสัญญาอนุพันธ์ที่ซื้อขายนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ (OTC Derivatives) โดยหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงเป็นตราสารหนี้ที่ผลตอบแทนของตราสารจะอ้างอิงกับหลักทรัพย์อ้างอิงตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในสัญญา ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์เป็นตราสารที่ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้านำเสนอขึ้นทะเบียนเพื่อซื้อขายผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยมีทั้งประเภทใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่ให้สิทธิซื้อ และใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่ให้สิทธิขาย ส่วนสัญญาอนุพันธ์ที่ซื้อขายนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นสัญญาอนุพันธ์ที่เป็นการเข้าทำสัญญาระหว่างคู่ค้าที่กำหนดให้มีการให้ผลตอบแทนอ้างอิงกับหลักทรัพย์อ้างอิงตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในสัญญา ในการออกและเสนอขายตราสารดังกล่าว ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะเป็นผู้ประเมินและกำหนดราคาเสนอซื้อและ/ หรือราคาเสนอขาย โดยอ้างอิงกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม นอกจากนี้ ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ายังให้บริการในการดูแลสภาพคล่องของ SET50 Index ออปชั่นในตลาดอนุพันธ์และ ETF แก่บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนซึ่งเป็นผู้ออก ETF ด้วย

ในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจำกัดปริมาณการลงทุนตามสภาพคล่องของหลักทรัพย์ที่ลงทุน กำหนดเพดานมูลค่าความเสี่ยง (VaR Limit) และเพดานสำหรับผลขาดทุนสะสม และมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงติดตามการลงทุนและจัดทำรายงานเป็นรายวันเพื่อส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ หากมูลค่าการลงทุนหรือค่าความเสี่ยงใดมีค่าเกินกว่าวงเงินหรือกรอบความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะต้องลดฐานะการลงทุนดังกล่าวให้ลงมาอยู่ภายใต้วงเงินหรือกรอบความเสี่ยงที่กำหนดภายในเวลาที่กำหนดไว้

สำหรับปี 2560 ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ามีวงเงินสูงสุดสำหรับการลงทุนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทของ บล.ภัทร เป็นจำนวนไม่เกิน 9,500 ล้านบาท (ไม่รวมวงเงิน Arbitrage Trade เพื่อการขยายโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนของฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจำนวนไม่เกิน 1,000 ล้านบาท) และมีวงเงินสูงสุดที่ใช้ได้ ณ สิ้นวัน เพิ่มเติมอีกจำนวนไม่เกิน 2,500 ล้านบาทสำหรับ Arbitrage Trade ทั่วไป ซึ่งต้องได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร โดยคณะกรรมการการลงทุนได้กำหนดวงเงินสูงสุดภายในกรอบที่คณะกรรมการบริษัท บล.ภัทร ได้อนุมัติไว้ ซึ่งแบ่งประเภทตามกลยุทธ์การลงทุน 3 กลุ่ม คือ ไม่เกิน 9,500 ล้านบาทสำหรับการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ Arbitrage Trade (สามารถโยกวงเงินจากการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์อื่นมาได้เนื่องจากการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ Arbitrage Trade มีความเสี่ยงต่ำกว่า) และเพิ่มเติมอีกจำนวนไม่เกิน 2,500 ล้านบาท ซึ่งต้องได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร ไม่เกิน 300 ล้านบาทสำหรับการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ System Trade และไม่เกิน 3,000 ล้านบาท สำหรับกลยุทธ์ Financial Product and Service (ไม่นับรวมมูลค่าหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงที่เสนอขายได้) นอกจากนี้ ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าได้รับอนุมัติวงเงินเพิ่มเติมจำนวน 1,000 ล้านบาทจากคณะกรรมการบริษัท บล.ภัทร สำหรับกลยุทธ์

ประเภท Arbitrage Trade เพื่อเป็นคู่ค้า SET50 Futures กับกองทุน Phatra Absolute Return และเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนของฝ่ายงาน

ณ สิ้นปี 2560 ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ามีมูลค่าเงินสดที่ใช้สำหรับการลงทุนเป็นจำนวน 8,041 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 2560 ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์มีวงเงินสำหรับลงทุนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทของ บล.ภัทร จำนวนวงเงินเริ่มต้นไม่เกิน 3,200 ล้านบาท โดย ณ สิ้นปี 2560 ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมเป็นจำนวน 2,006 ล้านบาท

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

ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์ประกอบธุรกิจให้คำแนะนำกลยุทธ์การลงทุนอย่างเป็นระบบ (Systematic Strategy) แก่ บลจ.ภัทร ซึ่งได้นำเสนอขายแก่นักลงทุนทั้งในรูปแบบของกองทุนส่วนบุคคลและกองทุนรวม

#### 2.2.2.4 ธุรกิจจัดการลงทุน

บลจ.ภัทร ซึ่งให้บริการจัดการลงทุนในกองทุนรวมและกองทุนส่วนบุคคลแก่ลูกค้าได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการเติบโตเพิ่มขึ้นมาตลอด 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2558 - 2560) โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บลจ.ภัทร มีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการเท่ากับ 45,259 ล้านบาท ในปี 2559 สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 17 จากปี 2558 ทำให้มีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เท่ากับ 52,749 ล้านบาท และในปี 2560 สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 68 จากปี 2559 ทำให้มีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เท่ากับ 88,408 ล้านบาท (แบ่งเป็นกองทุนรวมจำนวน 51,699 ล้านบาท กองทุนส่วนบุคคลจำนวน 21,170 ล้านบาท และกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์จำนวน 15,538 ล้านบาท)

บลจ.ภัทร ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อรองรับความต้องการของผู้ลงทุน โดยเพิ่มทางเลือกในการลงทุนให้ผู้ลงทุนสามารถจัดสรรการลงทุน (Asset Allocation) ไปในทรัพย์สินประเภทต่างๆ ได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2560 บลจ.ภัทร ได้เสนอขายกองทุนเปิดภัทร โกลบอล อันคอนสเตรนด บอนด์ เฮดจ์ (PHATRA G-UBOND-H) ซึ่งเป็นกองทุนรวมหน่วยลงทุนประเภท Feeder Fund มีนโยบายลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Jupiter Global Fund - Jupiter Dynamic Bond ซึ่งเป็น

กองทุนรวมตราสารหนี้ต่างประเทศที่บริหารจัดการโดย Jupiter Unit Trust Managers Limited ซึ่งมีทีมผู้จัดการกองทุนและทีมวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก ทั้งนี้ กองทุน Jupiter Global Fund - Jupiter Dynamic Bond เน้นการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก โดยมีกลยุทธ์การลงทุนแบบ Active Management ที่มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วตลอดเวลา



## 2.3 ช่องทางการให้บริการ

กลุ่มธุรกิจ มีช่องทางการให้บริการโดยตรงผ่าน 3 บริษัท คือ ธนาคาร บล.ภัทร และ บลจ.ภัทร โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 ธนาคารเกียรตินาคิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมีสาขารวมทั้งสิ้น 66 สาขา (รวมสำนักงานใหญ่) โดยจำนวนสาขาของธนาคารแบ่งตามภูมิภาคได้ดังนี้

เขตพื้นที่	จำนวนสาขา
กรุงเทพฯ และปริมณฑล	34
ภาคกลาง	7
ภาคตะวันออก	7
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	6
ภาคใต้	6
ภาคเหนือ	6
<b>รวม</b>	<b>66</b>

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีศูนย์ประมวลรยนต์ 2 แห่ง ได้แก่ ศูนย์ประมวลรยนต์ถนนบางนา-ตราด กม.8 และศูนย์ประมวลรยนต์จังหวัดอุดรธานี เพื่อรองรับการประมวลรยนต์ใช้แล้ว โดยศูนย์ประมวลรยนต์ของธนาคารเป็นศูนย์ประมวลที่ให้บริการครบวงจรและมีมาตรฐานสำหรับผู้ประกอบการรยนต์ใช้แล้ว และเป็นทางเลือกสำหรับประชาชนทั่วไปที่ต้องการมีรยนต์

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

ปัจจุบันธนาคารมีบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่

- บริการธนาคารออนไลน์ ได้แก่
  - 1) บริการธนาคารออนไลน์สำหรับลูกค้าบุคคล (KK e-Banking) ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมออนไลน์ได้สะดวกทุกที่และทุกเวลา โอนเงินไปยังบัญชีภายในธนาคาร บัญชีต่างธนาคาร และพร้อมเพย์ เรียกดูข้อมูลเงินฝากและลงทุนในรูปแบบของ Portfolio โดยรวมถึงบริการชำระผ่านธนาคารออนไลน์ของกลุ่มธุรกิจโดยลูกค้าสามารถใช้บริการดังกล่าวโดยผ่านทางเว็บเบราว์เซอร์และแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์เคลื่อนที่
  - 2) บริการธนาคารออนไลน์สำหรับลูกค้าธุรกิจ (KK Biz e-Banking & Dealer Cash Management) ให้ลูกค้าธุรกิจเรียกดูข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลบัญชีเงินฝาก ข้อมูลบัญชีสินเชื่อ บริการเรียกเก็บเงิน บริการชำระ

เงิน บริการโอนเงินไปยังบัญชีภายในธนาคาร บัญชีต่างธนาคาร และพร้อมเพย์ แบบหลายรายการ  
บริการสำหรับลูกค้าธุรกิจรถยนต์ และบริการชำระค่าสินค้าและบริการ

- บริการเคเค เดบิตการ์ด (KK Debit Card) ซึ่งลูกค้าสามารถใช้บริการถอนเงินสดได้ที่เครื่อง ATM ของทุกธนาคารในเครือข่าย ATM POOL ทั่วประเทศ และสามารถใช้บริการรูดชำระค่าสินค้า/ บริการตามร้านค้าชั้นนำ รวมถึงรับสิทธิประโยชน์ส่วนลดต่างๆ มากมาย โดยธนาคารได้มีการออกบัตรเคเค เดบิต 4 รูปแบบใหม่ (KK Value Card, KK Maxi Card, KK Trust Card และ KK Protect Card) เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้า โดยลูกค้าสามารถทำธุรกรรมพร้อมเลือกรับความคุ้มครองกรณีเกิดอุบัติเหตุในรูปแบบต่างๆ ได้
  - บริการรับฝากเงินสดผ่านเครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติ (ADM/ CDM) และไปรษณีย์ไทย โดยลูกค้าสามารถใช้บริการได้ที่เครื่องฝากเงินสดของทุกธนาคารและไปรษณีย์ไทยทุกสาขาทั่วประเทศ เพิ่มความสะดวกรวดเร็วโดยลูกค้าไม่ต้องรอคิวที่สาขา เงินก็สามารถเข้าบัญชีได้ทันที
  - บริการฝาก/ ถอนเงินสดและโอนเงินผ่านเครื่องมือมินิเอทีเอ็ม เป็นบริการที่ให้ความสะดวกแก่ลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขาของธนาคารมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น ฝากเงินโดยไม่จำเป็นต้องใช้สมุดบัญชี เพียงแต่มีบัตรเอทีเอ็มหรือบัตรเดบิต โดยจะทำการถอนเงินจากบัญชีที่ผูกกับบัตรนั้นๆ และฝากเงินเข้าบัญชีธนาคารโดยอัตโนมัติ
  - บริการพร้อมเพย์ผ่านช่องทางสาขาและ KK e-Banking ไม่ว่าจะเป็นบริการการลงทะเบียนหรือบริการการโอนเงินไปยังหมายเลขบัญชีปลายทางที่ผูกกับบริการพร้อมเพย์ ไม่ว่าจะเป็นหมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลขบัตรประชาชน หรือหมายเลข e-Wallet ซึ่งเป็นบริการรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองนโยบายภาครัฐในเรื่องระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment)
  - บริการธนาคารทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ อาทิ KK Smart SMS เป็นบริการแจ้งยอดบัญชีเงินฝากในทุกวันที่มีการเคลื่อนไหวของบัญชีและทุกสิ้นเดือน ผ่านระบบ SMS ไปยังโทรศัพท์เคลื่อนที่ของลูกค้า นอกจากนี้ ธนาคารได้ขยายช่องทางการทำธุรกรรมสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์บนสมาร์ตโฟนภายใต้แอปพลิเคชัน KK Auto เพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาราคารถยนต์ใหม่ ราคาประเมินรถกู้เงินด่วน ค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์ แจ้งความสนใจเพื่อให้ธนาคารติดต่อกลับ รวมถึงการแจ้งเตือนต่างๆ บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น ข่าวสารโปรโมชั่นของทางธนาคาร แจ้งเตือนตารางการประมูล แจ้งเตือนชำระค่างวด แจ้งเตือนภาษีพ.ร.บ.ประกันภัยรถยนต์ และสามารถตรวจสอบวงเงินพิเศษที่ธนาคารมอบแก่ลูกค้าสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
  - บริการธนาคารรับโอนเงินต่างประเทศเข้าบัญชีทุกธนาคารในประเทศไทย เป็นบริการรับโอนเงินต่างประเทศเข้าบัญชีอัตโนมัติ โดยลูกค้าสามารถมีบัญชีทุกธนาคารในประเทศไทย
  - บริการรับชำระผลิตภัณฑ์สินเชื่อของธนาคาร โดยเพิ่มช่องทางผ่านบริษัทคู่ค้าของธนาคาร อาทิเช่น BigC, CenPay และธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มความสะดวกในการชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น
- สำหรับช่องทางบริการผ่านโทรศัพท์ ธนาคารมีศูนย์บริการลูกค้า (KK Contact Center) หมายเลขโทรศัพท์ 0-2165-5555 คอยให้บริการต่างๆ ผ่านระบบโทรศัพท์ตอบรับอัตโนมัติ (IVR) และผ่านเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการลูกค้าทุกวัน โดยธนาคารได้มีการพัฒนาการให้บริการในส่วนของคุณสมบัติบริการลูกค้าเพิ่มเติมหลายด้าน รวมถึงงานขายผลิตภัณฑ์ทางโทรศัพท์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความชัดเจน สะดวกสบายและเพิ่มเติมทางเลือกแก่ลูกค้า โดยมีพัฒนาการที่สำคัญดังนี้
- บริการเปลี่ยนวงเงินบัตรสินเชื่อเงินสด (Cash Card) ผ่านระบบอัตโนมัติ
  - บริการจองซื้อหลักทรัพย์ของ บล.ภัทร ผ่านศูนย์บริการลูกค้าธนาคาร
  - บริการเปิดบัญชีออมทรัพย์และบัญชีเงินฝากประจำผ่านเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการลูกค้า
  - บริการโอนเงินระหว่างบัญชีภายในธนาคารผ่านระบบอัตโนมัติและเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการลูกค้า

- บริการส่งรายการเดินบัญชีผ่านอีเมลล์
- สอบถามสถานะการสมัครสินเชื่อผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการสอบถามวงเงินบัตรเครดิตที่เอ็มผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการเปลี่ยนวงเงินบัตรเครดิตที่เอ็มผ่านระบบอัตโนมัติ
- ขอสำเนาใบเสร็จกำกับภาษีรถยนต์สำหรับงวดล่าสุดผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการเปิดบัตรเครดิตเงินสดผ่านระบบอัตโนมัติ

ธนาคารเปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้าทรัพย์สินอสังหาริมทรัพย์ โทรศัพท์ 0-2165-5577 และศูนย์บริการลูกค้าธุรกิจ (KK Biz Contact Center) ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 0-2165-5599 เพื่อให้บริการลูกค้าธุรกิจ รวมถึงคู่ค้าธุรกิจสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ของธนาคารได้ทุกวัน นอกจากนี้ ธนาคารได้มีพัฒนาการในส่วนของการขยายช่องทางอื่นๆ โดยธนาคารมีทีมผู้แทนการตลาด (Direct Sales Agent) เพื่อช่วยในการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อ SME รวดเร็วตามใจให้แก่ผู้ที่สนใจ

ในส่วนของการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อเพิ่มการสื่อสารข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า ธนาคารได้เปิดช่องทางออนไลน์หลากหลายช่องทางเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตรงกับพฤติกรรมในการรับสื่อของลูกค้าให้มากที่สุด ได้แก่

- เว็บไซต์หลักของธนาคาร (www.kiatnakin.co.th) ธนาคารได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบเว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางหลักในการเป็นแหล่งรวมข้อมูล ให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์/ บริการ ข้อมูลองค์กร พร้อมด้วยเครื่องมือและความรู้ทางการเงินสำหรับลูกค้า เพื่อช่วยลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านการเงินการลงทุน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงเปิดช่องทางเพื่อให้ลูกค้าสอบถามข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการ แสดงความเห็นและข้อเสนอแนะต่อธนาคาร เพื่อธนาคารจะสามารถติดต่อกลับลูกค้าเพื่อให้ข้อมูลได้รวดเร็วและตรงความต้องการมากที่สุด อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำความเห็นและข้อเสนอแนะของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

- สื่อสังคมออนไลน์ของธนาคาร (Social Media) อาทิ Facebook @kiatnakinlive, Twitter @kiatnakinlive, LINE @kiatnakinlive, YouTube @kiatnakinlive โดยธนาคารมีช่องทางสังคมออนไลน์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับข้อมูลข่าวสารล่าสุดจากธนาคาร (ทั้งในรูปแบบข้อความ บทความ ภาพ เสียง วิดีโอ ฯลฯ) รวมถึงสอบถามข้อมูล แสดงความเห็น และเสนอแนะต่อธนาคารได้ตลอด 24 ชั่วโมง

- จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (e-newsletter, Email) ด้วยพฤติกรรมในการรับสื่อผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่และคอมพิวเตอร์เป็นหลักของลูกค้าในปัจจุบัน นอกเหนือจากช่องทางเว็บไซต์และสังคมออนไลน์แล้ว ธนาคารได้มีช่องทางการรับส่งข้อมูลข่าวสารผ่านทางรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) โดยจัดทำเป็นจดหมายข่าวออนไลน์เป็นประจำ ส่งตรงถึง Email Inbox ของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับข่าวสารและโปรโมชั่นล่าสุดของธนาคารเพื่อประโยชน์สูงสุดสำหรับลูกค้า

ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกช่องทางของธนาคารสามารถให้บริการลูกค้าของทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลุ่มธุรกิจฯ ได้สร้างกระบวนการจัดการข้อมูลใหม่เพื่อลูกค้าของกลุ่มธุรกิจฯ (One Account) โดยทำการเก็บข้อมูลลูกค้าในครั้งแรกที่เปิดบัญชีกับกลุ่มธุรกิจฯ ไม่ว่าจะเป็นธนาคารหรือ บล.ภัทร จากนั้นหากลูกค้าต้องการสมัครบริการเพิ่มก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องกรอกใบสมัครใหม่

### 2.3.2 บล.ภัทร

บล.ภัทร ให้บริการผ่านสำนักงานใหญ่ที่อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 6, 8-11 เลขที่ 252/6 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 0-2305-9559 นอกจากนี้ ยังให้บริการเพิ่มเติมผ่านช่องทางการติดต่อทาง

โทรศัพท์จากพนักงาน รวมทั้งทางอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ผ่าน Phatra Edge ซึ่งเป็นช่องทางที่สะดวกและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างครบถ้วน โดย บล.ภัทร สามารถให้บริการลูกค้าผ่านช่องทางดังกล่าวได้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ

### 2.3.3 บล.ภัทร

ปัจจุบัน บล.ภัทร มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 19 เลขที่ 252/25 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 0-2305-9800 และมีตัวแทนสนับสนุนการขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุนทั้งสิ้น 32 แห่ง แบ่งออกเป็นธนาคารพาณิชย์ 2 แห่ง บริษัทหลักทรัพย์ 22 แห่ง บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน 2 แห่ง บริษัทหลักทรัพย์นายหน้าซื้อขายหน่วยลงทุน 3 แห่ง และบริษัทประกันชีวิต 3 แห่ง นอกจากนี้ บล.ภัทร ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต Phatra Click เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าอีกช่องทางหนึ่งด้วย

## 2.4 สภาวะตลาดและการแข่งขัน

### 2.4.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ระบบธนาคารพาณิชย์ของไทยประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์จำนวน 14 แห่ง เป็นธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จำนวน 11 แห่ง โดยสามารถจัดอันดับตามขนาดของสินทรัพย์ เงินฝาก และเงินให้สินเชื่อสุทธิ ตามรายงานย่อแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน (ร.พ. 1.1) ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2560 ได้ดังนี้

**ตารางแสดงสินทรัพย์ เงินฝาก และเงินให้สินเชื่อสุทธิ ณ เดือนธันวาคม ปี 2560 ของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย**

ลำดับ	ธนาคารพาณิชย์	สินทรัพย์		เงินฝาก		เงินให้สินเชื่อสุทธิ	
		ส่วนแบ่งตลาด (พันบาท)	(ร้อยละ)	ส่วนแบ่งตลาด (พันบาท)	(ร้อยละ)	ส่วนแบ่งตลาด (พันบาท)	(ร้อยละ)
1	กรุงไทย	2,970,037	17.8	2,252,421	18.6	1,817,136	16.4
2	กรุงไทย	2,781,740	16.6	2,073,594	17.1	1,748,653	15.7
3	ไทยพาณิชย์	2,725,632	16.3	2,087,890	17.3	1,931,839	17.4
4	กสิกรไทย	2,444,824	14.6	1,875,729	15.5	1,662,880	15.0
5	กรุงศรีอยุธยา	1,999,809	12.0	1,316,705	10.9	1,384,881	12.5
6	ธนชาต	1,025,525	6.1	716,091	5.9	688,243	6.2
7	ทหารไทย	842,976	5.0	611,508	5.1	618,386	5.6
8	ยูเอสบี	516,964	3.1	370,279	3.1	340,023	3.1
9	ทีเอสบี	303,436	1.8	180,804	1.5	239,913	2.2
10	ซีไอเอ็มบี ไทย	296,307	1.8	177,703	1.5	195,872	1.8
11	สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดไทย	155,373	0.9	56,259	0.5	45,504	0.4
12	เคียรตินาคิน	245,088	1.5	133,278	1.1	184,342	1.7
13	แลนด์ แอนด์ เฮาส์	230,396	1.4	143,742	1.2	150,618	1.4
14	ไอซีบีซี (ไทย)	179,892	1.1	100,350	0.8	101,088	0.9
รวม		16,717,999	100.0	12,096,354	100.0	11,109,377	100.0
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง		10,922,233	65.3	8,289,635	68.5	7,160,508	64.5
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง 3 แห่ง		3,868,310	23.1	2,644,304	21.9	2,691,510	24.2
รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก 7 แห่ง		1,927,456	11.5	1,162,415	9.6	1,257,359	11.3

ที่มา : รายงานย่อแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน (ร.พ. 1.1) ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2560

สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นปี 2560 ในภาพรวมอยู่ที่ 16.7 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.1 ต่อปี จาก ณ สิ้นปี 2559 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในมิติด้านขนาดของธนาคารแล้วจะพบว่าสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง (ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 65 ของตลาดรวม) ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.8 ต่อปี ขณะที่สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง และขนาดเล็กขยายตัวที่ร้อยละ 9.5 และร้อยละ 7.9 ต่อปีตามลำดับจากปีก่อน

การที่สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยขยายตัวนั้น สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการที่สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์โดยรวมขยายตัวจากการปล่อยสินเชื่อแก่ธุรกิจขนาดใหญ่มากขึ้น ทำให้สินเชื่อสุทธิโดยรวมของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นปี 2560 อยู่ที่ 11.1 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 4.4 ต่อปี เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 ที่ขยายตัวร้อยละ 1.3 ต่อปี

ทั้งนี้ แม้ภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศไทยในปีที่ผ่านมาจะสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง แต่ปัญหาด้านคุณภาพสินเชื่อยังคงเป็นประเด็นที่น่ากังวลจากการผิมนัดชำระหนี้ของธุรกิจ SMEs ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต่อสินเชื่อรวมของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2560 เพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 2.97 ของสินเชื่อรวม จาก ณ สิ้นปี 2559 ที่ร้อยละ 2.83 ของสินเชื่อรวม อย่างไรก็ตาม ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยยังคงมีเสถียรภาพ มีเงินสำรอง และเงินกองทุนอยู่ในระดับสูง เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีการกันสำรองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับคุณภาพสินเชื่อที่อาจต่ำลง โดยเงินสำรองของระบบธนาคารพาณิชย์ ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2560 เพิ่มขึ้นอยู่ที่ประมาณ 584,000 ล้านบาท ส่งผลให้

สัดส่วนเงินสำรองที่มีต่อเงินสำรองเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 166.2 จากร้อยละ 159.6 ณ สิ้นปี 2559 ซึ่งบ่งชี้ว่าเสถียรภาพของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งระบบยังคงแข็งแกร่ง

สำหรับด้านเงินฝากนั้นมีทิศทางขยายตัว โดยเงินฝากทั้งระบบของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นปี 2560 อยู่ที่ 12.1 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 6.5 ต่อปี เพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 1.5 ต่อปี อันเป็นผลจากสินเชื่อที่เริ่มฟื้นตัว ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความจำเป็นต้องระดมเงินฝากเพิ่มขึ้น

แม้ว่าเศรษฐกิจของประเทศจะสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องจากภาคการส่งออกและการท่องเที่ยว แต่เนื่องจาก การขยายตัวดังกล่าวเป็นแบบกระจุกตัว ส่งผลให้ผู้ประกอบการบางรายอาจไม่ได้รับผลประโยชน์ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ส่งผลให้คุณภาพของสินเชื่อต่ำลง และทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องตั้งสำรองเพิ่มขึ้น ประกอบกับการเปิดให้บริการพร้อมเพย์หรือการโอนเงินและรับโอนเงินที่ผูกบัญชีเงินฝากธนาคารเข้ากับหมายเลขบัตรประชาชนหรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ตามโครงการ National e-Payment ของภาครัฐ มีผลให้รายได้จากค่าธรรมเนียมการโอนของธนาคารพาณิชย์ลดลง ทำให้ประสิทธิภาพในการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ลดลง โดยกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2560 ลดลงมาอยู่ที่ประมาณ 146,500 ล้านบาท หดตัวร้อยละ 3.4 จากปีก่อน อย่างไรก็ตาม การที่ธนาคารพาณิชย์หันมาเน้นการหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการทางการเงินต่างๆ เช่น การบริหารความมั่งคั่ง (Wealth Management) ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2560 ยังคงขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 6.0 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

#### แนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์

แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 น่าจะอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมาตามทิศทางการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย โดยธนาคารคาดว่าในปี 2561 อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยน่าจะอยู่ในระดับเดียวกับปี 2560 ที่ร้อยละ 3.8 โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลักจากภาคการส่งออกและการท่องเที่ยวที่สามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องตามทิศทางการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนจากการลงทุนภาครัฐที่คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 9.0 ต่อปี ผ่านมาตรการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ซึ่งจะช่วยผลักดันการฟื้นตัวของภาคการลงทุนและการบริโภคภายในประเทศ

อย่างไรก็ตาม แม้ภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศจะสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง แต่จากความกังวลเกี่ยวกับปัญหาด้านคุณภาพสินเชื่อที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในส่วนของลูกหนี้บุคคลและกลุ่มธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ มีผลให้ธนาคารพาณิชย์ยังคงคุมเข้มการให้สินเชื่อต่อในระยะข้างหน้าและส่งผลให้แนวโน้มการขยายตัวของสินเชื่อของทั้งระบบธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 น่าจะอยู่ในระดับใกล้เคียงกับปี 2560 โดยธนาคารคาดว่าจะยังคงค้างสินเชื่อโดยรวม (ไม่นับรวมรายการระหว่างธนาคาร) ในปี 2561 น่าจะขยายตัวอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.7 ต่อปี

นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ยังคงเผชิญปัจจัยเสี่ยงสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านคุณภาพสินเชื่อ โดยเฉพาะในกลุ่มสินเชื่อธุรกิจขนาดเล็กที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ 2) การแข่งขันในการระดมทุนระหว่างธนาคารพาณิชย์และตลาดเงิน ซึ่งอาจกระทบต่อต้นทุนทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ 3) การปรับโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นระบบดิจิทัล (Digital Banking) เพื่อรองรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาใช้บริการผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น และ 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและขีดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ผ่านการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

#### 2.4.2 ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ในปี 2560 ตลาดรถยนต์ใหม่ปรับตัวดีขึ้นครั้งแรกในรอบ 4 ปี สะท้อนจากยอดขายรถยนต์ใหม่ในประเทศที่กลับมาขยายตัวอีกครั้งที่ร้อยละ 13.4 ต่อปี มาอยู่ที่ 871,647 คัน หลังจากที่เคยขยายตัวสูงมากในปี 2555 จากโครงการรถยนต์คันแรก แบ่งเป็นรถยนต์นั่งส่วนบุคคลขยายตัวร้อยละ 23.7 ต่อปี และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ขยายตัวร้อยละ 7.5 ต่อปี โดยมีปัจจัยบวกสำคัญจาก 1) การเปลี่ยนรถยนต์หลังจากอายุการถือครองในโครงการรถยนต์คันแรกครบกำหนด นำโดยกลุ่มรถยนต์ประเภทเครื่องยนต์ต่ำกว่า 1,500 ซีซี เป็นหลัก (B-segment และ Eco-car) 2) ภาวะเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัว โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายได้อันดับปานกลางถึงระดับสูงที่ฟื้นตัวสอดคล้องกับเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคกลุ่มรายได้ระดับปานกลางถึงระดับล่างยังคงฟื้นตัวช้ากว่า และ 3) การทยอยจำหน่ายรถยนต์รุ่นใหม่หลากหลายยี่ห้อและหลากหลายประเภท

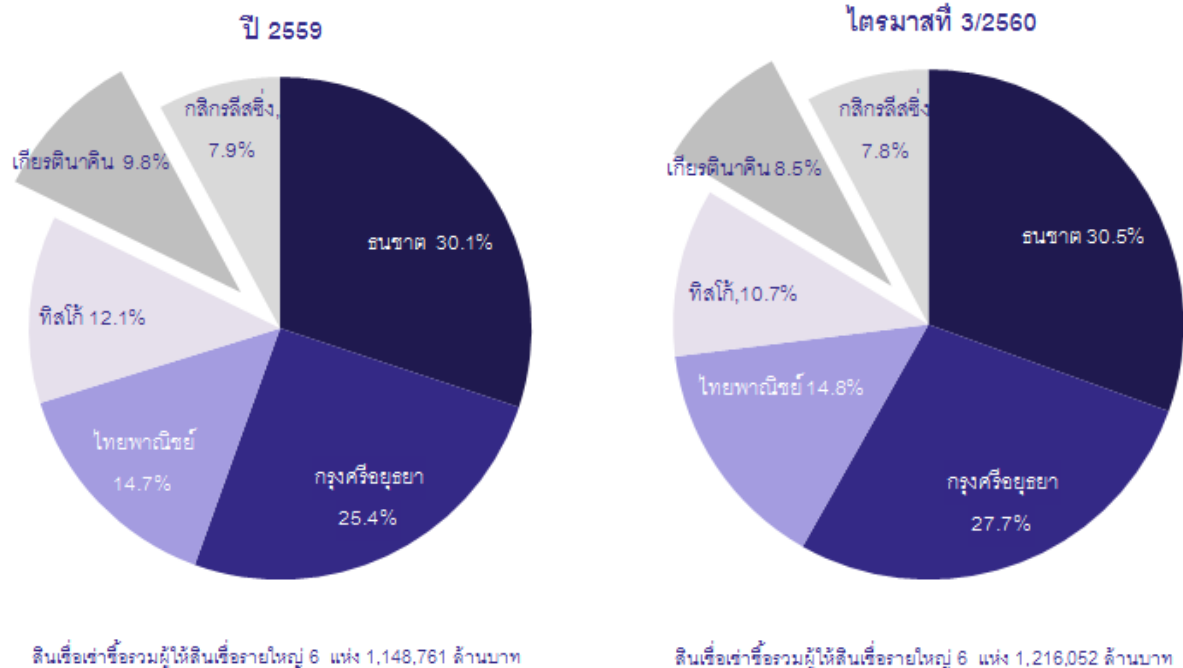
การฟื้นตัวของตลาดรถยนต์ใหม่เห็นได้ชัดเจนใน 3 ประเภทรถยนต์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) รถยนต์นั่งส่วนบุคคลกลุ่ม B-segment และ Eco-car ที่ในช่วง 11 เดือนแรกของปี 2560 ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 34.3 ต่อปี และร้อยละ 16.3 ต่อปีตามลำดับ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนรถยนต์ภายหลังการครบกำหนดของโครงการรถยนต์คันแรก 2) รถยนต์เพื่อการพาณิชย์กลุ่มรถยนต์นั่งที่มีกระบะ (Double Cab) ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ 25.0 ต่อปี และ 3) รถตู้และรถโดยสารที่กลับมาขยายตัวเป็นครั้งแรกในรอบ 4 ปีที่ร้อยละ 25.2 ต่อปี

ส่วนตลาดรถยนต์ใช้แล้วโดยรวมในปี 2560 มีทิศทางที่ชะลอลงบ้าง หลังจากการกลับมาเร่งตัวขึ้นมากของยอดขายรถยนต์ใหม่ โดยเฉพาะรถยนต์ขนาดเล็กที่มีการเปิดตัวในหลากหลายรุ่น ส่งผลให้มีปริมาณรถยนต์ใช้แล้วเข้าสู่ตลาดเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะรถยนต์ที่อยู่ในโครงการรถยนต์คันแรก ซึ่งส่งผลเชิงลบต่อราคารถยนต์ใช้แล้วในตลาดบ้าง อย่างไรก็ตาม ภาวะเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัวและธนาคารพาณิชย์ที่ยังคงให้ความสำคัญในการให้สินเชื่อกลุ่มรถยนต์ใช้แล้วอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับกลุ่มรถยนต์ใหม่จะยังคงสนับสนุนตลาดรถยนต์ใช้แล้วให้อยู่ในระดับที่ยังเติบโตได้

สำหรับสินเชื่อคงค้างเพื่อซื้อ/เช่าซื้อรถยนต์ในระบบธนาคารพาณิชย์ (ไม่นับรวมสินเชื่อบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น CarQuickCash) ปรับตัวดีขึ้นมาอยู่ที่ 921,437 ล้านบาทในไตรมาสที่ 3/2560 ซึ่งขยายตัวร้อยละ 5.2 ต่อปี สอดรับกับยอดขายรถยนต์และคุณภาพสินเชื่อที่ทยอยปรับตัวดีขึ้น สะท้อนจากสัดส่วนหนี้สงสัยจะสูญต่อสินเชื่อบริการรวมของสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ที่ทรงตัวต่ำอยู่ที่ร้อยละ 1.63 ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2560

สำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้าง ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2560 (รวมสินเชื่อบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น CarQuickCash) ของผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ 6 รายใหญ่ที่เป็นธนาคารพาณิชย์หรือในเครือธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารทีสไอ จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) และบริษัท กสิกรลิสซิ่ง จำกัด พบว่าส่วนแบ่งการตลาดของธนาคารเกียรตินาคินลดลงจากร้อยละ 9.8 ณ สิ้นปี 2559 มาอยู่ที่ร้อยละ 8.5 ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2560 ทั้งนี้ รายละเอียดส่วนแบ่งการตลาดตามยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้าง ณ สิ้นปี 2559 และสิ้นไตรมาสที่ 3/2560 ของแต่ละธนาคารแสดงไว้ตามแผนภาพ





(หมายเหตุ: ยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ของบริษัท เกียรตินาคิน จำกัด เป็นยอด ณ สิ้นงวดบัญชีประจำปีสิ้นสุด ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2560)

#### แนวโน้มธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในระบบธนาคารพาณิชย์ในปี 2561 มีแนวโน้มขยายตัวดีขึ้นจากปี 2560 โดยคาดว่าสินเชื่อเพื่อซื้อ/เช่าซื้อรถยนต์ของระบบธนาคารพาณิชย์ (ไม่นับรวมสินเชื่อบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น CarQuickCash) ณ สิ้นปี 2561 อาจขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 7-8 ต่อปีใกล้เคียงกับปี 2560 ที่ธนาคารคาดว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 7.3 ต่อปี สอดคล้องกับยอดขายรถยนต์ใหม่ภายในประเทศที่อาจเพิ่มสูงขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 920,000 - 930,000 คัน ขยายตัวประมาณร้อยละ 6.0 ต่อปี โดยมีปัจจัยสนับสนุนจาก 1) การเปลี่ยนรถยนต์หลังครบกำหนดการถือครองรถยนต์ในโครงการรถคันแรกที่มีอย่างต่อเนื่อง 2) ภาวะเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง 3) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการรถไฟฟ้าในเขตเมืองซึ่งอาจสนับสนุนให้มีการซื้อรถยนต์ในกลุ่มเชิงพาณิชย์มากขึ้น และ 4) กิจกรรมการเลือกตั้งในช่วงท้ายปี

อย่างไรก็ตาม ตลาดรถยนต์และธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในปี 2561 ยังคงเผชิญกับอุปสรรคซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถขยายตัวได้มากดังคาด โดยปัจจัยเสี่ยงที่ต้องติดตาม ได้แก่ 1) ราคาสินค้าเกษตรบางกลุ่มอาจปรับตัวลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าวและยางพารา ส่งผลให้ยอดขายรถกระบะตอนเดียวอ่อนแอต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า และ 2) กำลังซื้อของผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีรายได้ต่ำถึงผู้มีรายได้ปานกลางจะฟื้นตัวตามเศรษฐกิจได้หรือไม่

#### 2.4.3 ธุรกิจสหกรณ์เพื่อที่อยู่อาศัย

ตลาดที่อยู่อาศัยในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมาอยู่ในภาวะซบเซา แม้มีแรงกระตุ้นตามจังหวะการกระตุ้นผ่านมาตรการของภาครัฐในปี 2560 อย่างไรก็ดี แม้ว่าภาพฟื้นตัวของตลาดที่อยู่อาศัยยังไม่ชัดเจนนัก แต่ในช่วงครึ่งหลังของปี 2560 ก็เริ่มมีทิศทางที่ดีขึ้นตามสภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้นอย่างช้าๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางถึงผู้มีรายได้สูง โดยสะท้อนจาก 1) สินเชื่อปล่อยใหม่สำหรับการซื้อที่อยู่อาศัยในไตรมาสที่ 3/2560 เติบโตขึ้นมาสู่ระดับสูงสุดในรอบเกือบ 3 ปี ที่

163,281 ล้านบาท ขณะที่สินเชื่อปล่อยใหม่เพื่อการพัฒนาโครงการเร่งตัวมาสู่ระดับสูงสุดในรอบ 27 ไตรมาส มาอยู่ที่ 27,498 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลจากกลุ่มที่อยู่อาศัยแนวสูงเป็นสำคัญ และ 2) ยอดเปิดตัวโครงการใหม่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลในปี 2560 ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 15.6 และร้อยละ 3.5 ต่อปี ในรูปของมูลค่าโครงการและจำนวนหน่วยที่อยู่อาศัยตามลำดับ โดยเฉพาะในกลุ่มคอนโดมิเนียมระดับกลางถึงระดับบน ขณะที่อัตราการขายได้ยังอยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 42.5 ต่อปี ใกล้เคียงกับปี 2559 ที่ร้อยละ 42.4 ต่อปี นอกจากนี้ ยอดที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนและยอดโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลก็ทยอยปรับตัวดีขึ้นบ้างในช่วงครึ่งหลังของปี 2560 แม้ว่ายอดสะสม 11 เดือนแรกของปี 2560 ยังคงหดตัวอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ 16.1 และร้อยละ 11.1 ต่อปีตามลำดับ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเปรียบเทียบกับฐานที่สูงจากมาตรการของภาครัฐในช่วงสี่เดือนแรกของปี 2559

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวที่ดีขึ้นค่อนข้างกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล แต่ภาพรวมของตลาดที่อยู่อาศัยในต่างจังหวัดยังมีทิศทางที่อ่อนแอ สะท้อนจากใบอนุญาตการก่อสร้างที่อยู่อาศัยที่ยังคงหดตัวอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2558 เฉลี่ยรายไตรมาสอยู่ที่ร้อยละ 5.8 ต่อปี แม้จะเป็นอัตราการหดตัวที่ชะลอลงก็ตาม ขณะที่ใบอนุญาตการก่อสร้างที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑลเห็นสัญญาณดีขึ้นในไตรมาสที่ 2/2560 และไตรมาสที่ 3/2560 โดยขยายตัวเฉลี่ยรายไตรมาสอยู่ที่ร้อยละ 7.0 ต่อปี จากหดตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 11.6 ต่อปี ในช่วงไตรมาสที่ 2/2559 ถึงไตรมาสที่ 1/2560 นับตั้งแต่ช่วงกลางปีที่ผ่านมา

#### แนวโน้มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ภาพรวมตลาดที่อยู่อาศัยในปี 2561 มีแนวโน้มที่จะทยอยปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากในช่วงครึ่งหลังของปี 2560 ซึ่งเริ่มเห็นสัญญาณของการฟื้นตัวขึ้นบ้าง อย่างไรก็ตาม การปรับตัวที่ดีขึ้นยังเทียบไม่ได้กับในช่วงปี 2555 - 2556 ที่ตลาดที่อยู่อาศัยมีการเติบโตดี โดยธนาคารประเมินว่ายอดโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยและยอดที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนเพิ่มจะกลับมาขยายตัวได้ที่ร้อยละ 8.1 และร้อยละ 4.4 ต่อปี จากปี 2560 ที่หดตัวอยู่ที่ประมาณร้อยละ 11.2 และร้อยละ 12.6 ต่อปีตามลำดับ สอดคล้องกับการประมาณการของ บล. ภัทร ที่คาดว่ารายได้จากการขายที่อยู่อาศัยของผู้พัฒนาโครงการใหญ่ 9 รายจะขยายตัวร้อยละ 8.0 ในปี 2561 จากที่หดตัวร้อยละ 2.0 ในปีก่อนหน้า อย่างไรก็ตาม การปรับตัวดีขึ้นของตลาดที่อยู่อาศัยยังคงกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ และในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลมากกว่าในต่างจังหวัด

ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่ผลักดันตลาดที่อยู่อาศัยในปีนี้ได้แก่ 1) การเริ่มกลับมาให้ความสำคัญในสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารพาณิชย์ 2) มาตรการของภาครัฐที่สนับสนุนการให้สินเชื่อของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐอย่างธนาคารอาคารสงเคราะห์ 3) สภาพเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัวอย่างช้าๆ ทำให้รายได้ของประชาชนเริ่มปรับเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางถึงผู้มีรายได้สูง 4) แนวโน้มดอกเบี้ยในตลาดการเงินยังอยู่ในระดับต่ำ โดย ณ สิ้นปี 2560 อัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่อยู่อาศัยบุคคลอยู่ที่ร้อยละ 6.31 ต่อปี ลดลงอย่างต่อเนื่องจากต้นปี 2559 ที่ร้อยละ 6.85 ต่อปี และ 5) การกลับมาเร่งทยอยประมูลโครงการโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาลในปีที่ผ่านมา ภายหลังที่ล่าช้าจากแผนไปประมาณ 6 - 12 เดือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ส่งผลบวกต่อการกระตุ้นตลาดที่อยู่อาศัยในพื้นที่รอบข้างของโครงการ

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีปัจจัยด้านบวกที่สนับสนุนให้ตลาดที่อยู่อาศัยฟื้นตัวขึ้นทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทาน แต่ตลาดที่อยู่อาศัยยังต้องเผชิญปัจจัยเสี่ยงด้านลบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ต้นทุนของผู้พัฒนาโครงการที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนค่าวัสดุก่อสร้างที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่กลางปีที่ผ่านมา โดยดัชนีราคาวัสดุก่อสร้างในช่วงไตรมาสที่ 3/2560 ถึงไตรมาสที่ 4/2560 ขยายตัวเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 3.3 ต่อปี เพิ่มขึ้นจากที่หดตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.0 ต่อปีในช่วงปี

2558 ถึงไตรมาสที่ 2/2560 2) ปัญหาอุปทานส่วนเกินที่เกิดขึ้นในอดีตยังคงต้องอาศัยระยะเวลาในการแก้ไข ขณะที่ในปีนี้มีแนวโน้มการเปิดตัวโครงการที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหากการขยายตัวของอุปทานมีมากเกินกว่าการเติบโตของอุปสงค์ อาจนำไปสู่ปัญหาอุปทานส่วนเกินกลับมาอีกครั้ง ทั้งนี้ ที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จสะสมเหลือขายในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ณ สิ้นปี 2560 ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 6.1 ต่อปี ใกล้เคียงกับปีก่อนหน้าที่ขยายตัวร้อยละ 7.3 ต่อปี อันเป็นผลจากการขยายตัวของกลุ่มคอนโดมิเนียมและทาวน์เฮ้าส์เป็นสำคัญ และ 3) แม้ว่าปริมาณผลผลิตทางการเกษตรจะมีทิศทางฟื้นตัวได้อย่างต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า แต่ราคาสินค้าเกษตรที่ยังคงอ่อนแอในปี 2561 จะกดดันกำลังซื้อในต่างจังหวัดให้ฟื้นตัวได้ไม่มากนัก

#### 2.4.4 ธุรกิจตลาดทุนและธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

ปี 2560 นับเป็นปีที่การลงทุนทั่วโลกให้ผลตอบแทนที่ดีมากในแทบทุกประเภทสินทรัพย์ ยกเว้นเพียงดอลลาร์สหรัฐ แม้แต่ตั้งแต่ต้นปีจะมีปัจจัยต่างๆ ที่สร้างความกังวลให้กับตลาด อาทิ แนวนโยบายภายใต้ประธานาธิบดีใหม่ของสหรัฐอเมริกา การขึ้นดอกเบี้ยของธนาคารกลางแห่งสหรัฐอเมริกา และอัตราเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับต่ำทั่วโลก แต่ด้วยอานิสงส์จากเศรษฐกิจโลกที่ส่งสัญญาณการฟื้นตัวอย่างพร้อมเพรียงกันเป็นครั้งแรกในรอบหลายปี และอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งความคาดหวังเรื่องการปฏิรูประบบภาษีในสหรัฐอเมริกา ตลาดทุนทั่วโลกจึงปรับตัวเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 22 ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ดีที่สุดตั้งแต่ปี 2552 ทั้งนี้ เช่นเดียวกับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในรอบก่อนหน้านี้ที่ตลาดสหรัฐอเมริกาให้ผลตอบแทนต่ำกว่าดัชนีตลาดทุนโลก โดยปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.5 ขณะที่ตลาดพัฒนาแล้วอื่นเช่นยุโรปปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.1 ตลาดญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.8 ส่วนตลาดประเทศเกิดใหม่และตลาดเอเชีย (ไม่รวมญี่ปุ่น) ให้ผลตอบแทนสูงกว่า โดยปรับเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 34.3 และร้อยละ 33.5 ตามลำดับ

สำหรับตลาดหลักทรัพย์ฯ ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 13 จากปีก่อนหน้า โดยกลุ่มนักลงทุนสถาบันในประเทศเป็นผู้ซื้อสุทธิกว่า 103,632 ล้านบาท เช่นเดียวกับพอร์ตการลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์ที่ซื้อสุทธิ 16,747 ล้านบาท ในขณะที่ผู้ขายสุทธิเป็นนักลงทุนสถาบันต่างประเทศและนักลงทุนรายย่อยในประเทศที่ขายสุทธิต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า จำนวน 25,755 ล้านบาท และ 94,624 ล้านบาทตามลำดับ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกที่กล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจัยบวกภายในประเทศที่สำคัญ คือ สภาพคล่องในระบบและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยที่ต่อเนื่องจากปี 2559 ซึ่งภาคการท่องเที่ยวยังคงมีบทบาทสำคัญ และยังได้แรงส่งจากภาคการส่งออกที่เติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี 2560 นอกจากนี้ การบริโภคในประเทศได้เริ่มปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น และราคาน้ำมันที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2560 ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยบวกต่อหลักทรัพย์ในกลุ่มปิโตรเคมีและดัชนีตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยรวม โดยหลักทรัพย์ที่มีมูลค่าตลาดขนาดใหญ่ในดัชนี MSCI Thailand ให้ผลตอบแทนสูงถึงร้อยละ 30

ในปี 2560 ตลาดหลักทรัพย์ฯ มีมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันลดลงร้อยละ 5 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า แม้แรงกดดันด้านราคาค่าธรรมเนียมการซื้อขายจากลูกค้าสถาบันโดยทั่วไปจะไม่ได้เพิ่มขึ้นมากนัก แต่การดำเนินธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายที่ลูกค้าสถาบันต่างประเทศมีการใช้บริการแบบ Execution-only มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ค่าธรรมเนียมการซื้อขายยังลดลงจากการส่งคำสั่งซื้อขายอิเล็กทรอนิกส์แบบ Direct Market Access (DMA), High Frequency Trade และ Program Trading ซึ่งมีค่านายหน้าอยู่ในระดับต่ำกว่าปกติยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มการย้ายเงินลงทุนจากการลงทุนผ่านบริษัทจัดการกองทุนไปยังกองทุนรวมดัชนีที่จดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ (ETF)

บล.ภัทร มุ่งเน้นคุณภาพของบทวิเคราะห์และการให้บริการ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำธุรกรรมมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการลูกค้ามากขึ้น โดยไม่มีนโยบายแข่งขันด้านราคาค่าธรรมเนียมซื้อขายหลักทรัพย์ อย่างไรก็ตาม

ตาม บล.ภัทร มีส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ให้แก่ลูกค้าโดยรวมลดลงเล็กน้อยจากร้อยละ 4.81 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 4.69 ในปี 2560 โดยส่วนแบ่งการตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าสถาบันในประเทศปรับลดลงจากร้อยละ 9.55 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 9.20 ในปี 2560 และส่วนแบ่งการตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าต่างประเทศลดลงจากร้อยละ 9.13 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 7.46 ในปี 2560 ในขณะที่ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1.86 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 1.92 ในปี 2560

ตารางแสดงภาวะตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ และส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร

	ปี 2559	ปี 2560
มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ (ล้านบาท)	52,525.65	50,113.72
สัดส่วนการซื้อขายของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ แยกตามกลุ่มนักลงทุน		
นักลงทุนต่างประเทศ (ร้อยละ)	25.57	30.23
นักลงทุนสถาบันในประเทศ (ร้อยละ)	10.10	11.01
นักลงทุนในประเทศ (ร้อยละ)	53.81	48.31
บัญชีบริษัทหลักทรัพย์ (ร้อยละ)	10.52	10.45
มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวมของ บล.ภัทร เฉลี่ยต่อวัน (ล้านบาท)	6,437.38	5,729.12
ส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร (ไม่รวมบัญชีบริษัทหลักทรัพย์) (ร้อยละ)	4.81	4.69
ส่วนแบ่งการตลาด - กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ (ร้อยละ)	9.13	7.46
ส่วนแบ่งการตลาด - กลุ่มลูกค้าสถาบันในประเทศ (ร้อยละ)	9.55	9.20
ส่วนแบ่งการตลาด - กลุ่มลูกค้าบุคคลรายใหญ่ (ร้อยละ)	1.86	1.92
อันดับที่	4	5

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อมูล บล.ภัทร

สำหรับตลาดอนุพันธ์ ปริมาณการซื้อขายเฉลี่ยต่อวันของตลาดเพิ่มขึ้นจาก 285,148 สัญญาต่อวันในปี 2559 เป็น 323,732 สัญญาต่อวันในปี 2560 โดยการเพิ่มขึ้นส่วนมากมาจากการซื้อขาย Single Stock Futures ที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 40 จากปีก่อนหน้า ซึ่งได้รับานิสงค์มาจากภาพรวมของตลาดที่เป็นช่วงขาขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2560 ประกอบกับจำนวนหลักทรัพย์อ้างอิง (Underlying) ของ Single Stock Futures ที่เพิ่มขึ้นจาก 70 หลักทรัพย์ ณ สิ้นปี 2559 เป็น 93 หลักทรัพย์ ณ สิ้นปี 2560

ในส่วนของ SET50 Index Futures นั้นมีปริมาณการซื้อขายเฉลี่ยต่อวันในปี 2560 ลดลงร้อยละ 18 อันเนื่องมาจากสภาวะตลาดในช่วงครึ่งปีแรกที่มีความผันผวนที่ต่ำเป็นพิเศษ ทำให้โอกาสในการทำกำไร ทั้งในเชิง Arbitrage และ Trading ลดน้อยลง

ภาพรวมการซื้อขายของ Gold Futures ในปี 2560 ยังคงซบเซา ถึงแม้ว่าจะมีการเพิ่มสัญญาซื้อขายที่สามารถส่งมอบสินค้าเป็นทองคำได้ และมีการทำการตลาดเพื่อกระตุ้นการซื้อขาย โดยปริมาณการซื้อขายเฉลี่ยต่อวันเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก 11,901 สัญญาต่อวันในปี 2559 เป็น 15,130 สัญญาต่อวันในปี 2560 โดย บล.ภัทร มีส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจอนุพันธ์ ลดลงจากร้อยละ 10.09 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 9.59 ในปี 2560

ตารางแสดงภาวะตลาดอนุพันธ์

	ปี 2559	ปี 2560
จำนวนการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของตลาด (สัญญา)	69,576,130	78,990,574
จำนวนการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ บล.ภัทร (สัญญา)	14,036,213	15,143,754
มูลค่าการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ บล.ภัทร (ล้านบาท)	933,504.68	799,202.29
ส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร (ร้อยละ)	10.09	9.59

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ

#### 2.4.5 ธุรกิจวานิชธนกิจ

บริษัทหลักทรัพย์หลายแห่งยังคงให้ความสำคัญกับธุรกิจวานิชธนกิจ ซึ่งมีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้และสนับสนุนธุรกิจการซื้อขายหลักทรัพย์ โดยปัจจุบันมีบริษัทที่ได้รับใบอนุญาตจากสำนักงาน ก.ล.ต. ในการให้คำปรึกษาทางการเงินทั้งหมด 73 บริษัท และมีบริษัทที่ได้รับอนุญาตเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักทรัพย์จากสำนักงาน ก.ล.ต. ทั้งหมด 41 บริษัท ทั้งนี้ การประสบความสำเร็จในธุรกิจวานิชธนกิจส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและความชำนาญของที่ปรึกษา ความคิดริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการมีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับลูกค้า

ในภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น บล.ภัทร ยังสามารถรักษาสถานะความเป็นผู้นำและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าให้เป็นที่ยอมรับทั้งในการปรับโครงสร้างและการควบรวมกิจการอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2560 บล.ภัทร ได้รับเลือกให้เป็นที่ยอมรับทั้งในการเงินของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ในการปรับโครงสร้างบริษัทโดยการควบรวม 4 บริษัท ได้แก่ บริษัท เพรซิเดนท์ โฮลดิ้ง จำกัด บริษัท เพรซิเดนท์โรชีโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 96,107 ล้านบาท โดยธุรกรรมนี้ได้รับรางวัล Best Thailand Deal Country Awards จาก FinanceAsia

นอกจากนี้ บล.ภัทร ยังได้รับความไว้วางใจจากบริษัท แอสเสท เวิร์ด จำกัด ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในการเงินในการทำธุรกรรมการเข้าซื้อสินทรัพย์จากกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าไทยโฮเทลอินเวสเมนต์ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยเรเทล อินเวสเมนต์ และกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าไทยคอมเมอร์เชียลอินเวสเมนต์ ซึ่งถือเป็นการเข้าซื้อสินทรัพย์กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงที่สุด คิดเป็นมูลค่ารายการรวม 80,000 ล้านบาท อีกทั้ง บล.ภัทร ยังได้เป็นส่วนสำคัญในการให้คำปรึกษาในการทำธุรกรรมของกิจการชั้นนำต่างๆ เช่น ทรูสท์เพื่อการลงทุนใน

อสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไทยคอน บริษัท ซิมโฟนี คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท พรินซ์เฟิล แคปิตอล จำกัด (มหาชน)

ในด้านธุรกรรมในตลาดทุน ด้วยความสามารถ ประสบการณ์ในการให้บริการ และเครือข่ายที่แข็งแกร่ง ทำให้ บล. ภัทร ยังคงเป็นกำลังสำคัญในการทำธุรกรรมผ่านตลาดทุนอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2560 บล.ภัทร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของบริษัท พี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) ในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก คิดเป็นมูลค่ารายการ 11,470 ล้านบาท ซึ่งได้รับรางวัล Best IPO Thailand จาก The Asset Triple A Country Award และรางวัล Best IPO Deal in Southeast Asia จาก Alpha Southeast Asia

อีกทั้ง บล. ภัทรยังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของบริษัท โกลบอลกรีนเคมิคอล จำกัด (มหาชน) ในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก คิดเป็นมูลค่ารายการ 3,300 ล้านบาท และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ในการเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน (Overnight Placement) ให้แก่ผู้ลงทุนในวงจำกัดให้กับบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท พี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 7,352 ล้านบาท

นอกจากนี้ บล. ภัทร ยังมีการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ ซึ่งเติบโตอย่างต่อเนื่องในปีที่ผ่านมา และก้าวเข้าสู่การเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการหลักของตลาดตราสารหนี้ นับตั้งแต่เริ่มให้บริการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ในเดือนกันยายน 2555 โดยตลอดทั้งปี 2560 บล.ภัทร ได้จัดจำหน่ายตราสารหนี้ทั้งสิ้นจำนวน 15 รายการ คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 83,340 ล้านบาท

#### 2.4.6 ภารกิจจัดการลงทุน

ในปี 2560 มีบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวมภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน ก.ล.ต. จำนวนทั้งสิ้น 23 แห่ง และมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกองทุนรวมทั้งหมดรวมกันจำนวนทั้งสิ้น 5.03 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.29 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2559 ที่มีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ที่ 4.65 ล้านล้านบาท (จากข้อมูลของสมาคมบริษัทจัดการลงทุน ณ วันที่ 5 มกราคม 2561)

เมื่อพิจารณามูลค่าสินทรัพย์แยกตามประเภทกองทุนนั้น ณ สิ้นปี 2560 กองทุนรวมตราสารหนี้มีสัดส่วนมากที่สุด โดยมีมูลค่าสินทรัพย์รวม 2.71 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 53.86 ของกองทุนทั้งหมด รองลงมา คือ กองทุนรวมตราสารทุนซึ่งมีมูลค่าประมาณ 1.38 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 27.32 ของกองทุนทั้งหมด สำหรับกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (RMF) และกองทุนรวมหุ้นระยะยาว (LTF) เติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยกองทุนรวม RMF มีมูลค่าประมาณ 251,443 ล้านบาท และกองทุนรวม LTF มีมูลค่าประมาณ 397,125 ล้านบาท

ภาพรวมธุรกิจการจัดการกองทุนส่วนบุคคลมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิในเดือนพฤศจิกายน 2560 ประมาณ 823,675 ล้านบาท (จากข้อมูลของสมาคมบริษัทจัดการลงทุน ณ วันที่ 29 ธันวาคม 2560) เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2559 ร้อยละ 10.39

ในส่วนของธุรกิจการจัดการกองทุนรวม ในปี 2560 บล.ภัทร ได้จัดตั้งกองทุนเปิดภัทร โกลบอล อันคอนสเตรนด์ บอนด์ เฮดจ์ ซึ่งเป็นกองทุนรวมหน่วยลงทุนประเภท Feeder Fund มีนโยบายลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Jupiter Global Fund - Jupiter Dynamic Bond ซึ่งเป็นกองทุนรวมตราสารหนี้ต่างประเทศที่บริหารจัดการโดย Jupiter Unit Trust Managers Limited ซึ่งมีทีมผู้จัดการกองทุนและทีมวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก

ทั้งนี้ กองทุน Jupiter Global Fund - Jupiter Dynamic Bond เน้นการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก โดยมีกลยุทธ์การลงทุนแบบ Active Management ที่มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วตลอดเวลา

บลจ.ภัทร จะยังคงพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้ลงทุนและเหมาะสมกับภาวะตลาดในแต่ละสถานการณ์



## 2.5 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.5.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

#### 2.5.1.1 แหล่งเงินทุน

กลุ่มธุรกิจ มีแหล่งเงินทุนที่สำคัญตามงบการเงินรวม ได้แก่ เงินฝากประเภทต่างๆ ตัวแลกเงิน เงินกู้ยืม และรายการระหว่างธนาคาร โดยโครงสร้างเงินฝากและเงินกู้ยืมมีดังนี้

รายการ	ปี 2558		ปี 2559		ปี 2560	
	จำนวน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)	จำนวน (ล้านบาท)	สัดส่วน (ร้อยละ)
เงินรับฝาก	104,327	59.7	109,923	63.1	132,878	67.2
ตัวแลกเงิน (ปีชี้)	257	0.1	90	0.1	0	-
หุ้นกู้	60,828	34.8	55,965	32.1	56,658	28.6
รายการระหว่างธนาคาร	9,209	5.3	8,360	4.8	8,290	4.2
<b>รวม</b>	<b>174,621</b>	<b>100.0</b>	<b>174,337</b>	<b>100.0</b>	<b>197,825</b>	<b>100.0</b>

ณ สิ้นปี 2560 แหล่งเงินทุนที่สำคัญมีจำนวน 197,825 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 23,488 ล้านบาท หรือร้อยละ 13.47 จาก ณ สิ้นปี 2559 โดยเงินทุนเพิ่มขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อ ในระหว่างปี 2560 อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินได้ปรับสูงขึ้นในไตรมาสที่ 1/2560 และปรับลดลงในช่วง 3 ไตรมาสถัดมา ธนาคารได้ทำการปรับโครงสร้างการระดมเงินให้เหมาะสมต่อการบริหารต้นทุนทางการเงินในแต่ละช่วงเวลา ทำให้ ณ สิ้นปี 2560 กลุ่มธุรกิจ มีหุ้นกู้ทั้งหมดมูลค่า 56,658 ล้านบาท จัดเป็นหุ้นกู้ทั่วไปมูลค่า 50,658 ล้านบาท และหุ้นกู้ด้อยสิทธิมูลค่า 6,000 ล้านบาท ส่งผลให้สัดส่วนหุ้นกู้ปรับลดลงเป็นร้อยละ 28.6 จากร้อยละ 32.1 ณ สิ้นปี 2559 ขณะที่เงินรับฝาก ณ สิ้นปี 2560 เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.9 เนื่องจากธนาคารได้เพิ่มการระดมเงินรับฝากมากขึ้น โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากระยะยาวเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ซึ่งมาจากแนวโน้มว่าอัตราดอกเบี้ยจะสูงขึ้นเร็วในไตรมาสที่ 1 โดยอัตราดอกเบี้ยจ่ายของธนาคารปรับลดลงจากร้อยละ 2.5 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 2.3 ในปี 2560

#### - นโยบายอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก

คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเป็นผู้กำหนดกรอบการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากและอัตราดอกเบี้ยตัวแลกเงินสำหรับบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล โดยมอบหมายให้คณะกรรมการดูแลด้านสภาพคล่อง (Money Desk Sub-committee) พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความต้องการด้านสภาพคล่องของธนาคาร การแข่งขันของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินฝาก และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินฝากและการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

### 2.5.1.2 การให้สินเชื่อ

#### - นโยบายสินเชื่อ

ธนาคารมีการกำหนดนโยบายสินเชื่อเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยนโยบายสินเชื่อที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเป็นแนวทางดำเนินการ ครอบคลุมหลักการพื้นฐานในการพิจารณาสินเชื่อที่กำหนดไว้แล้ว สิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อพึงระมัดระวังและหลีกเลี่ยง 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) จะถูกนำมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจการให้สินเชื่อ ตามแนวทางมาตรฐานขั้นต่ำในการดำรงเงินกองทุนของ Basel Committee for Banking Supervision ตามวิธี Internal Ratings Based Approach – IRB

นอกจากนี้ ธนาคารมีการทบทวนและประเมินความเหมาะสมของนโยบายสินเชื่อและการปฏิบัติงานในกระบวนการสินเชื่อเพื่อให้มีการปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ โดยทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในหรือภายนอกที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

#### - การปรับปรุงโครงสร้างหนี้

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นการดำเนินการแก้ไขหนี้ทั่วไปและหนี้ที่มีปัญหา เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการต่อไปทั้งลูกหนี้และธนาคาร โดยเฉพาะลูกหนี้ที่ประสบปัญหาการชำระหนี้เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ แต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้จะต้องคำนึงถึงความสามารถที่แท้จริงของลูกหนี้ รวมถึงอัตราผลตอบแทน อัตราการรับชำระหนี้ และความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ ทั้งนี้ จะต้องเป็นลูกหนี้ที่มีเจตนาที่จะชำระหนี้ และวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้แต่ละรายต้องมีการพิจารณาความเป็นไปได้อย่างเหมาะสม ผลกรณีลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือมีแนวโน้มแก้ไขหนี้ไม่ได้ เจ้าหน้าที่บริหารสินเชื่อจะขออนุมัติดำเนินคดีต่อผู้ก่อหนี้และผู้ค้ำประกันและผู้ค้ำประกันไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกฎหมายโดยเร็วเพื่อให้ดำเนินคดีต่อไป

- การติดตามหนี้ผิดนัด

ธนาคารมีนโยบายในการติดตามให้ลูกหนี้ผิดนัดทุกรายชำระหนี้ทั้งหมดคืนแก่ธนาคารโดยเร็ว โดยธนาคารจะประเมินความสามารถในการชำระหนี้และความร่วมมือของลูกหนี้แต่ละราย เพื่อกำหนดแนวทางการติดตามและแก้ไขหนี้ที่เหมาะสม ธนาคารจะพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้รายที่ให้ความร่วมมือและมีแนวโน้มสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงใหม่เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุดและเหมาะสมกับความสามารถที่แท้จริงของลูกหนี้ กรณีลูกหนี้บางรายไม่สามารถชำระหนี้หรือไม่สามารถติดต่อได้หรือไม่ให้ความร่วมมือ แต่ภาระหนี้ที่ยังคงมีอยู่กับธนาคารยังคงเหลืออยู่เป็นจำนวนมาก จะเป็นหน้าที่ของสำนักที่ปรึกษากฎหมายและงานคดีหรือบุคคลภายนอกจะต้องสืบหาติดตามทรัพย์สินของลูกหนี้ เพื่อนำมาชำระหนี้โดยไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- การอนุมัติการให้กู้ยืมและอำนาจการอนุมัติ

ธนาคารกำหนดขอบเขต อำนาจและรูปแบบการอนุมัติสินเชื่อและธุรกรรมคล้ายการให้สินเชื่อของธนาคารตามที่ปรากฏในนโยบายสินเชื่อลูกค้าและนโยบายสินเชื่อธุรกิจของธนาคาร ซึ่งได้แก่ ธุรกรรมสินเชื่อลูกค้า สินเชื่อเพื่อใช้ประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม สินเชื่อบริหารหนี้ สินเชื่อเพื่อซื้อทรัพย์สินหรือขาย รวมถึงการอนุมัติสินเชื่อรายย่อยที่วงเงินอนุมัติเกินกว่าที่กำหนดไว้ในนโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อรายย่อยแบบ Product Program สำหรับสินเชื่อรายย่อย ธนาคารกำหนดอำนาจการอนุมัติตามระดับวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อตามระดับชั้นตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ถึงระดับประธานสาย โดยมี การตรวจสอบเครดิตและวิเคราะห์สินเชื่อตาม Product Program ที่กำหนด ทั้งนี้ ทุกๆ Product Program จะถูกกำหนด Early Warning Indicator หากมีระดับหนี้เสียสูงกว่ากำหนด ธนาคารจะมีการปรับปรุง Product Program ให้เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงระดับพอร์ตสินเชื่อผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเพดานความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อ ซึ่งต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2.5.1.3 ความสามารถในการดำรงเงินกองทุนของธนาคาร

กลุ่มธุรกิจ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเงินกองทุนเป็นอย่างมาก เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มธุรกิจ จะมีกลยุทธ์ในการรักษาระดับเงินกองทุนให้สูงกว่าเป้าหมายการดำรงเงินกองทุนที่กำหนดไว้ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ธนาคารมีระดับเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) อยู่ที่ร้อยละ 16.45 สูงกว่าอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำและเงินกองทุนส่วนเพิ่มของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ร้อยละ 9.75 โดยมีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารดังนี้

งบการเงินเฉพาะธนาคาร	Basel III			
อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมาย (ร้อยละ)	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2559	31 ธันวาคม 2560	อัตราส่วนเงินกองทุน ขั้นต่ำและเงินกองทุน ส่วนเพิ่ม* ตามข้อกำหนด ของธนาคารแห่ง ประเทศไทย
เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น ต่อสินทรัพย์เสี่ยง	14.57	15.01	13.30	5.75
เงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง	14.57	15.01	13.30	7.25
เงินกองทุนชั้นที่ 2 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง	1.97	3.52	3.15	-
เงินกองทุนทั้งสินต่อสินทรัพย์เสี่ยง	16.54	18.53	16.45	9.75

\*อัตราส่วนเงินกองทุนส่วนเพิ่มเพื่อรองรับผลขาดทุนในภาวะวิกฤตกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มเติมจากการดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำอีกร้อยละ 0.625 ในแต่ละปี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2559 จนครบร้อยละ 2.50 ในวันที่ 1 มกราคม 2562

หากรวมกำไรถึง ณ สิ้นปี 2560 เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงเท่ากับร้อยละ 17.94 และเงินกองทุนชั้นที่ 1 เท่ากับร้อยละ 14.79

#### 2.5.1.4 การบริหารสภาพคล่อง

ธนาคารกำหนดให้การบริหารสภาพคล่องอยู่ภายใต้การดูแลและการกำหนดกลยุทธ์ของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีคณะกรรมการดูแลด้านสภาพคล่องเป็นกลไกสำคัญในการพิจารณาอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับความต้องการด้านสภาพคล่อง นอกจากนี้ ยังมีฝ่ายบริหารเงินเป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่ในการบริหารสภาพคล่อง โดยมีการบริหารฐานะสภาพคล่องอย่างใกล้ชิดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ แผนการขยายธุรกิจและการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคาร และปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ สภาพการแข่งขัน และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินได้กำหนดให้มีการทบทวนภาวะเศรษฐกิจและแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยเป็นประจำ เพื่อให้การบริหารสภาพคล่องทันต่อความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ธนาคารได้บริหารจัดการสภาพคล่องให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (Reserve Requirement) และ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio) โดยบริหารสภาพคล่องให้อยู่ในระดับเหมาะสมที่สุดโดยพิจารณาปัจจัยทั้งในด้านต้นทุนทางการเงินและความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง นอกจากนี้ ยังมีการกระจายตัวของแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม โดยไม่อาศัยเงินฝากที่มาจากกลุ่มผู้ฝากเงินรายใหญ่หรือสถาบันการเงินอื่นมากเกินไป และให้มีการกระจายตัวในแต่ละประเภทและอายุครบกำหนด รวมทั้งรักษาความสมดุลของแหล่งที่มาของเงินทุน

และการใช้ไปของเงิน สำหรับกรณีเหตุฉุกเฉินในภาวะวิกฤตต่างๆ ธนาคารมีการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง เพื่อให้มีแหล่งสภาพคล่องเพียงพอที่จะรองรับการถอนเงินของผู้ฝากในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

#### 2.5.1.5 การจัดชั้นสินทรัพย์ การตั้งสำรอง และการตัดจำหน่ายหนี้สูญ

ธนาคารปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรองของธนาคารแห่งประเทศไทยและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม ธนาคารจะตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีเมื่อเห็นว่าไม่สามารถที่จะเรียกชำระหนี้คืนได้ เช่น ได้ดำเนินคดีทางกฎหมายแล้ว ลูกหนี้ไม่มีทรัพย์สินที่จะชำระหนี้ได้ หรือไม่มีบุคคลค้ำประกัน หรือหลักประกันไม่มีค่าแล้ว ธนาคารสามารถดำเนินการได้ โดยการตัดจำหน่ายหนี้สูญและหนี้สูญรับคืนให้ถือปฏิบัติตามข้อกำหนดของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย หลักเกณฑ์การตัดหนี้สูญของกรมสรรพากร และหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม ทั้งนี้ การตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีจะต้องไม่เป็นการเอื้อประโยชน์แก่กรรมการผู้บริหารระดับสูง ผู้ถือหุ้นของธนาคาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือกิจการที่บุคคลดังกล่าวมีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

#### 2.5.2 ธุรกิจตลาดทุน

##### 2.5.2.1 แหล่งเงินทุน

ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจตลาดทุนอาศัยแหล่งเงินทุนส่วนหนึ่งจากธนาคารซึ่งเป็นบริษัทแม่ และ บล.ภัทร ยังมีการออกหุ้นกู้ อนุพันธ์และจัดเตรียมแหล่งเงินทุนอื่นไว้โดยมีวงเงินกู้ยืมเบิกเงินเกินบัญชีกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง

##### 2.5.2.2 การจัดหาเงินทุนหรือการให้กู้ยืมผ่านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ในปี 2560 ธนาคารได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยให้สามารถให้สินเชื่อแก่กลุ่มธุรกิจตลาดทุนเป็นสัดส่วนร้อยละ 25 ของเงินกองทุนรวมของธนาคาร ส่งผลทำให้กลุ่มธุรกิจตลาดทุนมีวงเงินกู้ยืมกับธนาคาร โดยแต่ละบริษัทสามารถกู้ยืมเงินได้ไม่เกินวงเงินที่กำหนด และทุกบริษัทรวมกันไม่เกินร้อยละ 25 ของเงินกองทุนของกลุ่ม Solo Consolidation

##### 2.5.2.3 การอนุมัติวงเงินและอำนาจการอนุมัติ

บล.ภัทร มีนโยบายในการพิจารณาอนุมัติวงเงินเพื่อซื้อขายหลักทรัพย์ให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาจากฐานะทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า และรายได้ประจำของลูกค้า

##### 2.5.2.4 การให้สินเชื่อโดยใช้หลักทรัพย์เป็นหลักประกัน

ธนาคารมีบริการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ของ บล.ภัทร ภายใต้บริการดังนี้

- 1) สินเชื่อ Lombard เป็นการให้สินเชื่อหมุนเวียนแบบดอกเบี้ยแปรปรวน โดยใช้สินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้าเป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) หน่วยลงทุนของกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นต้น
- 2) สินเชื่อ Portfolio for Property Financing (PPF) เป็นการให้สินเชื่อไม่หมุนเวียน โดยใช้ที่ดินเปล่าหรือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง พร้อมด้วยสินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้าเป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) หน่วยลงทุนของกองทุนรวม

อสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มี  
การซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นต้น

#### 2.5.2.5 ความสามารถในการดำรงเงินกองทุนสภาพคล่อง

อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์สภาพคล่องสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ของ บล.ภัทร เกินกว่าอัตราขั้นต่ำที่  
ร้อยละ 7.00 ตามเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์สภาพคล่องสุทธิตามที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด โดยแสดง  
รายละเอียดในตารางดังนี้

เงินกองทุนสภาพคล่อง (ร้อยละ)	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
บล.ภัทร	58.27	32.22	32.31

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงดังต่อไปนี้ไม่รวมถึงปัจจัยความเสี่ยงโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจปกติของกลุ่มธุรกิจ นอกจากนี้ ยังอาจมีความเสี่ยงอื่นๆ ที่กลุ่มธุรกิจ ไม่อาจทราบได้ในขณะนี้หรือความเสี่ยงที่กลุ่มธุรกิจ พิจารณาว่าไม่เป็นสาระสำคัญในขณะนี้แต่อาจถือเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญในอนาคตและอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจ รายได้ ผลกำไร สินทรัพย์ สภาพคล่อง หรือแหล่งเงินทุนของกลุ่มธุรกิจ ได้

1. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศอาจส่งผลกระทบโดยตรงกับธุรกิจของธนาคาร และบริษัทในกลุ่มธุรกิจ

ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ต้องพึ่งพิงกับภาวะเศรษฐกิจในประเทศและภาวะเศรษฐกิจโลก โดยในปี 2560 ที่ผ่านมามีเศรษฐกิจทั้งในประเทศและเศรษฐกิจโลกในภาพรวมขยายตัวได้ดีเกินคาด อันเป็นผลจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกอย่างพร้อมเพรียงกัน (Global Synchronized Growth) โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศพัฒนาแล้วที่มีความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การส่งออกของประเทศตลาดเกิดใหม่รวมถึงประเทศไทยขยายตัวดีขึ้นตาม นอกจากนั้น การที่ธนาคารกลางต่างๆ ขึ้นดอกเบี้ยและ/หรือลดทอนการอัดฉีดสภาพคล่อง (QE) อย่างค่อยเป็นค่อยไปก็เป็นส่วนช่วยให้เศรษฐกิจโลกขยายตัวต่อเนื่องเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวครั้งนี้ก็ยังมีจุดเปราะบาง 3 ประการ คือ 1) การฟื้นตัวครั้งนี้ไม่กระจายตัวอย่างทั่วถึง กล่าวคือ สัญญาณเศรษฐกิจที่ขยายตัวอยู่ในภาคการผลิตในประเทศที่พัฒนาแล้ว ส่งผลให้ภาคการส่งออกของประเทศตลาดเกิดใหม่รวมถึงประเทศไทยกลับมาขยายตัวดีขึ้น แต่ภาคเศรษฐกิจที่ยังคงซึมเซาโดยเฉพาะในประเทศไทย ได้แก่ ภาคการใช้จ่ายภายในประเทศทั้งการบริโภคและการลงทุน บ่งชี้ว่ารายได้ไม่ได้มีการขยายตัวอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนั้น ปัจจัยเชิงโครงสร้างจากหนี้ที่สูง ประชากรสูงวัย ราคาสินค้าเกษตรที่ตกต่ำ และการทดแทนของเครื่องมือเครื่องจักรแทนแรงงานมนุษย์ (Automation) ยิ่งกดดันรายได้ประชาชน 2) การฟื้นตัวครั้งนี้ปราศจากเงินเฟ้อ เนื่องจากค่าจ้างรวมถึงราคาสินค้าโภคภัณฑ์ โดยเฉพาะโภคภัณฑ์เบ้า เช่น น้ำมันเชื้อเพลิงและธัญพืชต่างๆ ไม่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเพราะความต้องการสินค้าเหล่านั้นไม่ได้แข็งแกร่งเช่นเดียวกับช่วงก่อนหน้านี้ และ 3) การฟื้นตัวครั้งนี้มาพร้อมกับภาวะฟองสบู่ในสินทรัพย์ต่างๆ อันเป็นผลจากการอัดฉีดของธนาคารกลางทั่วโลกตั้งแต่ในช่วงวิกฤต ทำให้ราคาสินทรัพย์ต่างๆ ทั่วโลก ทั้งหุ้น พันธบัตร และอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้นเกินปัจจัยพื้นฐานทั้งสิ้น

ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย รวมถึงผลการดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยด้วยเช่นกัน โดยทำให้สินเชื่อโดยรวมขยายตัวในระดับต่ำ และทำให้สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และสินเชื่อจัดชั้นพิเศษปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผลประกอบการของกลุ่มธุรกิจ กลับยังคงขยายตัวได้ดีต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการบริหารจัดการต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ของธนาคารที่ปรับตัวต่ำที่สุดเป็นประวัติการณ์ที่ร้อยละ 2.1 ในไตรมาสที่ 3/2560

สำหรับปี 2561 นั้น แม้ว่าภาพรวมของเศรษฐกิจโลกจะมีแนวโน้มดีขึ้น เช่นเดียวกับเศรษฐกิจไทยที่น่าจะยังขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง แต่เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยยังเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงหลายประการ เช่น 1) การฟื้นตัวของเศรษฐกิจจีนที่แม้ว่าจะขยายตัวได้ดีในช่วงที่ผ่านมา แต่ช่วงต่อไปอาจเริ่มเผชิญกับความเสี่ยงมากขึ้น ทั้งการดึงตัวของภาคการเงินอันเป็นผลจากภาครัฐที่หันกลับมาคุมเข้มภาคการเงินอีกครั้ง รวมถึงความเสี่ยงฟองสบู่อสังหาริมทรัพย์ในจีนที่อาจแตกและกระทบกับเศรษฐกิจจีนในวงกว้าง 2) กระแสกดดันทางการค้าโดยเฉพาะจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่อาจกลับมาอีกครั้ง โดยเฉพาะอย่าง



ยิ่งผ่านมาตรการกีดกันการค้าทั้งในรูปแบบภาษีและไม่ใช่ภาษี 3) ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์โลกที่เพิ่มขึ้นทั้งในภูมิภาคตะวันออกกลางและคาบสมุทรเกาหลี 4) การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยอย่างไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ของแรงงานระดับล่างและเกษตรกรที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ทำให้การบริโภคและการลงทุนยังคงซึมเซา และ 5) โครงการโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐที่อาจดำเนินการล่าช้ากว่าที่ได้ประกาศไว้ ปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้อาจกดดันให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวในระดับต่ำและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในระยะถัดไป

การที่ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ต้องพึ่งพิงกับภาวะเศรษฐกิจในประเทศและภาวะเศรษฐกิจโลก หากเกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจหรือการเมืองขึ้นจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินเชื่อย่อยของธนาคารที่มีกลุ่มลูกค้าเกษตรกรและลูกค้าที่ประกอบอาชีพอิสระในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง ทำให้รายได้ของลูกค้ากลุ่มดังกล่าวอาจผันผวนหรือลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินเชื่อ รายได้และรายจ่ายของธนาคารในอนาคต

นอกจากนี้ การที่ผลประกอบการของกลุ่มธุรกิจฯ มาจากการรวมผลประกอบการของทุนภัทร บล.ภัทร และ บลจ.ภัทร เข้ามาด้วย ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมจากการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และค่าธรรมเนียมจากธุรกิจวานิชธนกิจเป็นรายได้หลักด้านหนึ่งของกลุ่มธุรกิจฯ และอาจเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ อันได้แก่ ความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งหากเกิดขึ้นย่อมมีผลกระทบในทางลบต่อปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ปริมาณคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ของเมอริล ลินช์ ซึ่งเป็นลูกค้าสถาบันต่างประเทศหลักของบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ และปริมาณการระดมทุนและการนำหลักทรัพย์เข้าเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมจากการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และค่าธรรมเนียมจากธุรกิจวานิชธนกิจซึ่งประกอบด้วยค่าธรรมเนียมการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและค่าธรรมเนียมการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์

เพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มธุรกิจฯ ได้มีการเฝ้าระวัง วิเคราะห์ข้อมูลและติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจฯ อย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาการคัดกรองลูกหนี้เพื่อเพิ่มสัดส่วนลูกหนี้ที่มีคุณภาพ เน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการทำธุรกิจ ทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) และเตรียมแผนรองรับสำหรับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม ความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงภาวะการเมืองและนโยบายของรัฐบาลเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มธุรกิจฯ กลุ่มธุรกิจฯ จึงไม่อาจรับรองได้ว่าเมื่อเกิดผลกระทบดังกล่าวขึ้นในระดับที่รุนแรงแล้วจะไม่เกิดผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจฯ อย่างมีนัยสำคัญ

2. กลุ่มธุรกิจฯ อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และอาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจฯ รวมถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ

ในการดำเนินการให้แผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจฯ สำเร็จลุล่วง กลุ่มธุรกิจฯ จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวอาจต้องใช้งบลงทุนในปริมาณสูง รวมถึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการยาวนาน อาทิ การจัดตั้งและขยายสายงานเพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายฐานลูกค้าบุคคลและลูกค้า PRIORITY ที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและการเปิดกว้างของกฎระเบียบในด้านการกำกับดูแล เพื่อให้สามารถให้บริการและเสนอขายผลิตภัณฑ์ได้เทียบเคียงกับต่างประเทศ ซึ่งกลุ่มธุรกิจฯ คาดว่าแผนการดังกล่าวจะมีการลงทุนและมีต้นทุนที่สูง แต่มีความจำเป็นเพื่อให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถดำเนินกลยุทธ์ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดีขึ้น เป็นต้น โดยกลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจรับประกันได้ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุ

เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ข้างต้นได้ภายในเวลาที่กำหนด และไม่อาจรับรองได้ว่าแม้กลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ตามแผน การดำเนินการดังกล่าวจะสามารถทำให้กลุ่มธุรกิจฯ มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่ง

นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก ทั้งกระบวนการดำเนินงานภายใน แผนการขยายผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการให้บริการของกลุ่มธุรกิจฯ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในสังคมยุคดิจิทัล (Digitalization) ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถของกลุ่มธุรกิจฯ ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีขีดความสามารถทัดเทียมหรือสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งกลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจรับรองได้ว่าจะสามารถดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ หรืออาจพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วเสร็จแต่ล่าช้ากว่าคู่แข่งในตลาด จนทำให้กลุ่มธุรกิจฯ สูญเสียความสามารถในการแข่งขันไป หรือถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่กลุ่มธุรกิจฯ ก็ยังคงมีความเสี่ยงจากการคาดการณ์ความต้องการของตลาดผิดไปจากความเป็นจริง ทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการหรือธุรกรรมใหม่ไม่ได้รับความนิยมตามที่วางแผนไว้ ส่งผลให้กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือกลุ่มธุรกิจฯ อาจมีประสบการณ์ไม่เพียงพอในผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่นั้น ส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3. ธนาคารอาจไม่สามารถดำรงเงินกองทุนได้เพียงพอต่อความต้องการเพื่อรองรับการขยายธุรกิจและการแข่งขันในอนาคต

ความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคารภายใต้หลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยและหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนตาม Basel III เป็นผลจากปริมาณสินทรัพย์เสี่ยง (Risk-Weighted Asset : RWA) และระดับเงินกองทุนตามกฎหมาย (Regulatory Capital) โดยทั้งปริมาณสินทรัพย์เสี่ยงและระดับเงินกองทุนตามกฎหมายอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลายประการ อาทิ ลักษณะการประกอบธุรกิจและความเสี่ยงของธนาคารที่เปลี่ยนไป รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์เรื่องการดำรงเงินกองทุน นอกจากนี้ หากธนาคารมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก็จะส่งผลต่อระดับเงินกองทุนตามกฎหมายซึ่งจะถูกปรับลดลง และกระทบต่อความเพียงพอของเงินกองทุนในที่สุด โดยหากเงินกองทุนของธนาคารลดต่ำลงเนื่องจากปัจจัยใดๆ ธนาคารอาจจำเป็นต้องเพิ่มทุนเพื่อรองรับการขยายธุรกิจตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจทำได้ยากหรืออาจมีต้นทุนทางการเงินที่สูง หรือหากธนาคารไม่สามารถเพิ่มทุนได้ ธนาคารอาจไม่สามารถขยายธุรกิจได้ตามแผน ซึ่งอาจกระทบต่อผลการดำเนินงานและผลประกอบการของธนาคาร หรืออาจจำเป็นต้องลดขนาดของธุรกิจลง หากธนาคารไม่สามารถแก้ไขข้อจำกัดด้านเงินกองทุนได้ในระยะยาว

ในปี 2560 กลุ่มธุรกิจฯ ได้ดำเนินการตามแผนธุรกิจในการปรับโครงสร้างเงินกองทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การใช้ทุนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงความแข็งแกร่งในการรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ และการขยายตัวทางธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ นอกจากนี้ ธนาคารยังมีนโยบายการดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจในอนาคต โดยเป้าหมายการดำรงเงินกองทุนและระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ได้ถูกกำหนดไว้ในข้อความความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของธนาคารที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ เป้าหมายการดำรงเงินกองทุนและระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารกำหนดขึ้นได้สะท้อนถึงวัตถุประสงค์หลักต่างๆ ดังนี้

- ดำรงเงินกองทุนสูงกว่าเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดตามเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอื่นซึ่งไม่รวมอยู่ในเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ
- ดำรงเงินกองทุนให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับของความเปราะบางจากความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการธนาคาร
- คำนึงถึงระดับเงินกองทุนภายใต้ภาวะวิกฤต และมีแผนรองรับการรักษาระดับเงินกองทุนภายใต้ภาวะวิกฤตไม่ให้ต่ำไปกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
- ดำรงเงินกองทุนให้เพียงพอต่อความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่ธนาคารเผชิญอยู่ตามเกณฑ์การกำกับดูแลโดยทางการ
- คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ถือหุ้นในการดำรงเงินกองทุน

ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการในการประเมินเงินกองทุนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ธนาคารได้มีการดำเนินการดังนี้

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

สำหรับปี 2561 กลุ่มธุรกิจฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจ มีระดับความเพียงพอของเงินกองทุนอยู่ในระดับสูง รวมถึงมีโครงสร้างของเงินกองทุนที่เหมาะสมและใกล้เคียงกับอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจฯ ยังมีปริมาณตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่สามารถนับเป็นเงินกองทุนชั้นที่ 2 อยู่อย่างจำกัด ซึ่งอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการในอนาคต รวมถึงการระดมทุนตราสารหนี้ด้อยสิทธิเพื่อทดแทนตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่จะครบกำหนดอายุ (Roll-over) ใน 5 - 10 ปีข้างหน้า กลุ่มธุรกิจฯ อาจมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถระดมทุนเพื่อทดแทนตราสารหนี้ด้อยสิทธิดังกล่าวได้ หรือสามารถระดมทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงขึ้นมากจนกระทบกับผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ

ในการบริหารทุนของกลุ่มธุรกิจฯ ความเหมาะสมของระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารต้องดำรง ปริมาณความต้องการเงินกองทุนส่วนเพิ่มในอนาคตจากการประมาณการที่สอดคล้องตามแผนการดำเนินธุรกิจประจำปี รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับของความเปราะบางจากความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของธนาคารจะถูกนำมาใช้ประมาณความเพียงพอของเงินกองทุน แต่หากระดับความเพียงพอของเงินกองทุนตามการประมาณการมีแนวโน้มที่จะต่ำกว่าระดับความเปราะบางของเงินกองทุนขั้นต่ำเป้าหมายหรือเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ธนาคารจะจัดทำแผนเงินกองทุน (Capital Plan) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมของทางเลือก รวมถึงแนวทางปฏิบัติเป็นคราวๆ ไป

4. การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ กระบวนการทำงาน และความสามารถในการทำกำไรของกลุ่มธุรกิจฯ

ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการมีอยู่และการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบของภาครัฐรวมถึงหน่วยงานที่กำกับดูแล อันได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการกำกับดูแล สำนักงาน ก.ล.ต. ซึ่งกำกับดูแลการประกอบธุรกิจด้านหลักทรัพย์ที่ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินการอยู่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (“สำนักงาน คปภ.”) ซึ่งกำกับดูแลการประกอบธุรกิจด้านนายหน้าประกันภัย (Bancassurance) นอกจากนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ยังถูกกำกับดูแลโดยหน่วยงานกำกับดูแลอื่น เช่น สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (“สำนักงาน ปปง.”) ซึ่งกฎหมายและข้อกำหนดในการกำกับดูแลของหน่วยงานกำกับดูแลข้างต้นมีความเข้มงวดและมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเข้มงวดขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมและพัฒนากิจการของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบ อันจะเป็นพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ดีเพื่อการเจริญเติบโตที่แข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจฯ อย่างยั่งยืน

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าจะได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเป็นธรรมในการทำธุรกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุน ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ จึงมุ่งปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบ โดยในปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ เช่น การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับช่องทางให้บริการของธนาคารพาณิชย์ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน พ.ร.บ. ระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560 หลักเกณฑ์การออกและเสนอขายตราสารหนี้ ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง และ พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต เป็นต้น และหากกฎหมายเหล่านี้มีผลบังคับใช้จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ โดยจะต้องปรับปรุงการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบนั้นย่อมมีผลกระทบต่อเป้าหมาย ความสามารถในการประกอบธุรกิจ และการแข่งขันของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อการต้องรับผิดชอบในการประกอบธุรกิจอันเนื่องมาจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดเหล่านั้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ สถานะการเงิน และผลการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ

5. การเกิดเหตุการณ์ทุจริตทั้งภายในและภายนอกในภาคการเงินและธนาคารมีแนวโน้มที่สูงขึ้น รวมถึงกระบวนการทำงานของธนาคารอาจไม่รัดกุมเหมาะสมและอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินงานของธนาคาร

การดำเนินธุรกิจของธนาคารในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งมีความหลากหลาย มีกระบวนการที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายภาคส่วนในหลากหลายสถานที่ทั่วประเทศ และอยู่ภายใต้กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบจำนวนมาก รวมทั้งในปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามองค์ประกอบหลายด้าน เช่น การเติบโตและขยายธุรกิจ การออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ วิวัฒนาการของเทคโนโลยี เทคนิคการทุจริตในรูปแบบใหม่ๆ มีการพัฒนาล้ำหน้ากว่าเหตุการณ์ความเสียหายในอดีตที่เคยเกิดขึ้น นอกจากนี้ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอาจส่งผลให้กระบวนการที่มีอยู่ไม่รัดกุมเพียงพอ ทั้งหมดนี้อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือช่องว่างในการดำเนินงาน และเกิดความเสียหาย

ในการดำเนินธุรกิจ อาทิ เกิดความผิดพลาดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อลูกค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง รวมถึงมีความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง หรืออาจทำให้การให้บริการของธนาคารล่าช้า ขาดความสามารถในการแข่งขัน ก่อให้เกิดการสูญเสียรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายสูง กระทั่งต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร

เพื่อลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการรวมถึงการทุจริตต่างๆ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารมีหน้าที่บริหารจัดการและติดตามประเด็นความเสี่ยงและความเสียหายด้านปฏิบัติการที่สำคัญของธนาคารให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และธนาคารยังกำหนดให้มีหน่วยงานป้องกันและควบคุมความเสี่ยง (Fraud Unit) ทำหน้าที่ในการควบคุมและตรวจสอบเหตุการณ์ที่ผิดปกติหรือต้องสงสัยในการทุจริต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการก่อนเหตุการณ์ความเสียหายจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการดังกล่าว สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของธนาคาร ซึ่งกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำ Readiness Checking ก่อนออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และเริ่มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใดๆ การกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบลำดับที่สอง (Second Line of Defense) อาทิ สำนักที่ปรึกษากฎหมายและงานคดี สำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และสายบริหารความเสี่ยงร่วมกันวิเคราะห์และกลั่นกรองประเด็นต่างๆ โดยมีคณะทำงานชุดย่อยของคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ของธนาคารทำหน้าที่กลั่นกรองและสอบทานแนวทางการพัฒนาและออกแบบระบบงานหรือกระบวนการ ตลอดจนระบบการควบคุมความเสี่ยงก่อนนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ สำหรับการอนุมัติให้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่และเริ่มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ระบุจุดบกพร่องและให้คำแนะนำในด้านความเสี่ยงและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้สมบูรณ์มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ธนาคารจะดำเนินการกำหนดมาตรการการควบคุมกระบวนการให้มีความรัดกุมดังกล่าวแล้ว ธนาคารอาจยังไม่สามารถควบคุมบางปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีนัยสำคัญ อาทิ ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคนิควิธีการทุจริต การยกยอก และการฉ้อโกงที่มีรูปแบบซับซ้อนและมีการพัฒนาไปอย่างมาก ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

#### 6. ธนาคารอาจไม่สามารถจัดหาและดำรงสภาพคล่องที่เพียงพอต่อการดำเนินและขยายธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของธนาคารในการหาเงินฝากและเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ เพื่อดำเนินกิจการ โดยเงินฝากและเงินทุนดังกล่าวนั้นธนาคารจำเป็นต้องดำรงไว้ส่วนหนึ่งเพื่อใช้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่องให้เพียงพอตามความต้องการทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต ทั้งนี้ ความสามารถของธนาคารในการหาสภาพคล่องขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ การแข่งขัน ทิศทางดอกเบี้ย ชื่อเสียงของธนาคาร อันดับความน่าเชื่อถือ ที่ตั้งและจำนวนสาขา ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งความสามารถของธนาคารดังกล่าวก็จะส่งผลต่อต้นทุนการระดมเงินของธนาคาร อาทิ หากธนาคารมีอันดับความน่าเชื่อถือลดลง ต้นทุนการระดมเงินกู้ก็จะเพิ่มสูงขึ้นด้วย เป็นต้น

นอกจากปัจจัยทางการแข่งขันและปัจจัยภายในของธนาคารแล้ว ยังมีปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการที่อาจกระทบกับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคาร ได้แก่ เกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยและเกณฑ์ Basel III ที่เข้มงวดขึ้นภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจโลก ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องดำรงสภาพคล่องสูงขึ้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในเรื่องการคุ้มครองเงินฝากภายใต้ พ.ร.บ. สถาบันคุ้มครองเงินฝากที่จะปรับลดจำนวนการได้รับความคุ้มครองลงในแต่ละปี โดยธนาคารจะมีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเกิดขึ้นหากประชาชนผู้ฝาก

เงินต้องการกระจายความเสี่ยงของตนโดยถอนเงินฝากส่วนเกินที่ได้รับความคุ้มครองออกจากธนาคารเพื่อไปฝากในสถาบันการเงินอื่นหรือนำไปลงทุนผ่านช่องทางอื่นๆ

ในการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของธนาคารนั้น ธนาคารได้แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลด้านสภาพคล่อง (Money Desk Sub-committee) เพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์และติดตาม Cash Inflow และ Cash Outflow ของธนาคาร รวมถึงหามาตรการดูแลสภาพคล่องของธนาคารอย่างใกล้ชิด ทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต เพื่อให้เป็นไปตามกรอบความเสี่ยงที่ธนาคารกำหนดไว้ทั้งด้านการกระจุกตัวของเงินฝาก ด้านความเหลื่อมล้ำกันระหว่างอายุสินทรัพย์และหนี้สิน (Mismatch) และด้านปริมาณความเพียงพอของสินทรัพย์สภาพคล่องในภาวะต่างๆ โดยจัดให้มีการประชุมเป็นประจำสม่ำเสมออย่างน้อยทุก 2 สัปดาห์ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมีฝ่ายบริหารเงินทำหน้าที่หลักในการดำเนินนโยบายในการบริหารสภาพคล่องของธนาคาร เพื่อควบคุมระดับสภาพคล่องของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และมีสายบริหารความเสี่ยงเฝ้าติดตาม ควบคุมฐานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งธนาคารยังได้กำหนดแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง (Liquidity Contingency Plan) ขึ้นและมีการซ้อมแผนดังกล่าวเป็นประจำทุกปีอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความสามารถของธนาคารในการระดมเงินขึ้นอยู่กับการแข่งขันกับปัจจัยหลายด้านข้างต้น ธนาคารจึงไม่สามารถยืนยันได้ว่าการบริหารจัดการดังกล่าวจะสามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหาด้านสภาพคล่องได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

7. ธนาคารอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอันเกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยตลาด ประกอบกับโครงสร้างความเสี่ยงด้านระยะเวลาในการปรับอัตราดอกเบี้ย (Duration Gap) ของสินทรัพย์ (Assets Duration) และของหนี้สิน (Liabilities Duration) ของธนาคาร

ความเสี่ยงในเรื่องของอายุเฉลี่ยของหนี้สิน (Liabilities Duration) ของธนาคารที่สั้นลงถือเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ธนาคารตระหนักถึงและคอยติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เป็นไปตามกรอบความเสี่ยงที่ธนาคารกำหนดไว้ ภายใต้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยทั้งในภาวะปกติและในภาวะวิกฤต ธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเป็นผู้กำกับดูแลผลกระทบดังกล่าว โดยใช้หลักการปรับอายุและระยะเวลาในการปรับอัตราดอกเบี้ยด้านหนี้สินให้สอดคล้องกับด้านสินทรัพย์ อีกทั้งยังมีสายบริหารความเสี่ยงเฝ้าติดตามและควบคุมฐานะความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม หากธนาคารต้องเผชิญกับภาวะความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยที่สูงเกินกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้ หรืออัตราดอกเบี้ยตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ธนาคารไม่สามารถควบคุมได้ ความเสี่ยงดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Income) และมูลค่าทางเศรษฐกิจของธนาคาร (Economic Value of Equity) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

8. กลุ่มธุรกิจ มีความเสี่ยงด้านตลาดจากธุรกิจบัญชีเพื่อการค้า (Trading Book) และบัญชีเผื่อขาย (Available for Sale) เพิ่มขึ้นจากการทำธุรกรรมที่หลากหลาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ หากภาวะเศรษฐกิจและตลาดมีความผันผวนสูง

ปัจจุบันธนาคารทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินหลายประเภททั้งในบัญชีเพื่อการค้าและบัญชีเผื่อขาย เช่น การซื้อขายตราสารหนี้ในสกุลเงินบาทและสกุลเงินต่างประเทศ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ (FX Spot) การซื้อ



ขายหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์<sup>1</sup> สัญญาสวอปอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Swap) สัญญาสวอปอัตราดอกเบี้ยต่างสกุลเงิน (Cross Currency Swap) สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (FX Forward) สัญญาสวอปอัตราแลกเปลี่ยน (FX Swap) สัญญาสวอปในตราสารทุน (Equity Linked Swap) สัญญาฟิวเจอร์สที่อ้างอิงอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Futures) ราคาตราสารหนี้ (Note/ Bond Futures) และราคาตราสารทุน (Stock Futures) สัญญาออปชั่นที่อ้างอิงราคาตราสารทุน (Equity Option) ดัชนีราคาตราสารทุน (Equity Index Option) และผลการดำเนินงานของกองทุนรวม (Fund-linked Option) และธุรกรรมเงินกู้ยืมที่มีอนุพันธ์แฝงเพื่อเป็นการให้บริการที่ครบถ้วนต่อลูกค้าของกลุ่มธุรกิจ นอกจากนี้ ธุรกิจตลาดทุนยังดำเนินธุรกิจการลงทุนในหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาดอนุพันธ์ และอนุพันธ์ตราสารทุน ซึ่งมีความเสี่ยงด้านตลาดด้วยเช่นกัน

สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารซึ่งเน้นการทำธุรกรรมที่มีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเป็นหลัก ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากการทำธุรกรรมประเภทดังกล่าวในภาวะตลาดปัจจุบันที่มีความผันผวนสูงอันมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ธนาคารไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผันผวนของปัจจัยความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้า และทำให้เกิดผลกระทบในด้านลบต่อฐานะในบัญชีเพื่อการค้า ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจึงมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนสำหรับการทำธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้าให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และกำหนดให้การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับตราสารทุนต้องเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในภาพรวมเป็นศูนย์ อีกทั้งธนาคารได้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดที่ครอบคลุมและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง ไปจนถึงการควบคุมและติดตามความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมแต่ละประเภทในบัญชีเพื่อการค้า ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครอบคลุมถึงปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดที่เกี่ยวข้องและมีนัยสำคัญ

สายตลาดการเงินมีหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านตลาดในบัญชีเพื่อการค้า โดยมีฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาดทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง และเสนอขออนุมัติเพดานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ประเมินและติดตามฐานะความเสี่ยงด้านตลาดในบัญชีเพื่อการค้า โดยใช้เครื่องมือวัดความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ ความเสียหายสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นได้ที่ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ (Value at Risk: VaR) ความอ่อนไหวของมูลค่าเงินลงทุนต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย 1 Basis Point (PV01) และฐานะเงินตราต่างประเทศสุทธิ (Net Open Position in Foreign Currency: NOP) เพื่อให้ทันต่อภาวะตลาดและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาดจะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ หากความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้าเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น

สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจตลาดทุน ซึ่งเป็นการลงทุนในหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาดอนุพันธ์ และอนุพันธ์ตราสารทุน โดยมีปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ราคาตราสารทุน สภาพคล่อง และความผันผวนของราคาตราสารทุน แม้ว่ากลยุทธ์การลงทุนระยะสั้นของธุรกิจตลาดทุนจะเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงด้านตลาดค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีการป้องกันความเสี่ยงด้านตลาดเพื่อลดความเสี่ยงของกลยุทธ์การลงทุนต่างๆ แต่การลงทุนระยะยาวโดยฝ่ายลงทุนของทุนภัทรเป็นการลงทุนโดยตรง (Directional) ในหุ้นสามัญทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงยังคงมีความเสี่ยงจากความผันผวนด้านตลาดสูง ซึ่งหากมีการลดลงของราคา

<sup>1</sup> การซื้อขายหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ มีจุดประสงค์เพื่อปิดความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนที่เกิดจากสัญญาสวอปในตราสารทุน และสัญญาฟิวเจอร์สที่อ้างอิงราคาตราสารทุน



หลักทรัพย์ที่ถือครองอยู่ หรือการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนก็จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกำไรของกลุ่มธุรกิจ อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจ ตระหนักถึงความเสี่ยงอันเกิดจากการลงทุนในกลยุทธ์เหล่านี้ จึงได้กำหนดให้ระดับความเสี่ยงของการลงทุนอยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของธุรกิจตลาดทุนทำหน้าที่กำหนดค่าเพดานความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นมาตรฐาน อาทิ ความเสียหายสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นได้ที่ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ และฐานะสูงสุดที่ถือไว้ได้โดยกำหนดตามปริมาณการซื้อขายต่อวัน เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของธุรกิจตลาดทุนจะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ หากความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้าเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความผันผวนของราคาตราสารเกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มธุรกิจ ถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจ จะมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างเป็นมาตรฐานแล้ว กลุ่มธุรกิจ ไม่อาจรับรองได้ว่าจะไม่เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ หากเกิดภาวะความผันผวนของปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดต่างๆ สูงเกินกว่าที่กลุ่มธุรกิจ คาดการณ์ไว้ อันจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจของกลุ่มธุรกิจ

9. ธนาคารมีความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อและการกระจุกตัวของสินเชื่อ ซึ่งหากเกิดภาวะการด้อยคุณภาพของสินเชื่อเกินกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ

เนื่องจากกลุ่มลูกหนี้หลักของธนาคารเป็นบริษัทขนาดกลางถึงขนาดเล็ก รวมถึงลูกหนี้รายย่อย ซึ่งโดยทั่วไปหากเกิดความผันผวนต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมหรือภาวะอุตสาหกรรมที่ลูกหนี้ประกอบธุรกิจอยู่ ลูกหนี้กลุ่มดังกล่าวจะได้รับผลกระทบมากกว่าลูกหนี้บริษัทหรือบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้นธนาคารจึงมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูงเมื่อเกิดความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการกระจุกตัวของลูกหนี้รายใหญ่ในสินเชื่อธุรกิจซึ่งเกิดจากการที่ธนาคารมีการกระจายตัวของพอร์ตสินเชื่อต่ำ ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูง หากลูกหนี้รายใหญ่บางรายของธนาคารมีปัญหาด้านเครดิต นอกจากนี้ ธนาคารบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตจากการกระจุกตัวของลูกหนี้สินเชื่อโดยการกำหนดเพดานความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านสินเชื่อ เพื่อจำกัดผลกระทบที่อาจเกิดความเสียหายขึ้นกับผลประกอบการของธนาคาร อาทิ เพดานความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวระดับลูกหนี้รายใหญ่ต่อราย (Single Lending Limit) และด้านการกระจุกตัวของลูกหนี้รายใหญ่ (Large Borrower Concentration)

จากการที่ธนาคารมีความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อตามภาวะเศรษฐกิจโดยรวมหรือภาวะอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจ จึงได้พัฒนากระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว อาทิ กำหนดกระบวนการพิจารณาสินเชื่อให้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายสินเชื่อ การออกหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการคัดสรรลูกหนี้ในเบื้องต้น รวมถึงการประเมินความสามารถของผู้บริหารและความสามารถในการชำระหนี้คืน การพิจารณาวัตถุประสงค์การขอกู้ ตลอดจนหลักทรัพย์ค้ำประกัน และจัดให้มีการทบทวนสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ

สำหรับสินเชื่อรายย่อย ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนการกระจุกตัวของผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งในปีที่ผ่านมาสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อบุคคล และสินเชื่อ SME รายย่อยยังคงมีอัตราการเติบโตที่สูงอย่างต่อเนื่อง สำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ธนาคารมุ่งเน้นไปที่ High Yield Product ซึ่งได้แก่ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใช้แล้ว และสินเชื่อ CarQuickCash มากขึ้น ซึ่งจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่มีการแข่งขันเรื่องอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างรุนแรง อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังคงรักษาระดับความเข้มข้นในการพิจารณาสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงจากสินเชื่อด้อยคุณภาพ โดยธนาคารเน้นการพิจารณาสินเชื่อในรูปแบบ Client Profile-based Lending ซึ่งทำให้สินเชื่อของธนาคารสามารถเติบโตในกลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพได้อย่างต่อเนื่อง โดยในปีที่ผ่านมาธนาคารเป็นธนาคารกลุ่มแรกๆ ที่เริ่มการใช้ Bureau Score ในการ

พิจารณาสินเชื่อ โดยร่วมมือกับบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (NCB) ซึ่งทำให้การคัดกรองลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีการกำหนด Risk Appetite และกำหนดอัตราการทำกำไร (Profitability Analysis) ในแต่ละผลิตภัณฑ์ ทำให้ธนาคารสามารถบริหารปริมาณการให้สินเชื่อและกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งธนาคารได้นำ Behavior Score (B-score) มาใช้ร่วมกับการทำ Retention Program ต่างๆ เพื่อช่วยในการทำ Cross-selling เพื่อให้ลูกค้าที่มีประวัติการชำระที่ดีได้รับการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่เหมาะสมและได้รับการสนับสนุนให้ใช้สินเชื่อของธนาคารเพิ่มเติม ประกอบกับธนาคารมีการวิเคราะห์พอร์ตสินเชื่อรายย่อยโดยรวม (Retail Portfolio Management) การวัดผลและประเมินผลความเสี่ยงด้านสินเชื่อทั้งตามผลิตภัณฑ์และตามกลุ่มลูกค้า (Segmentation) เพื่อควบคุมให้ธนาคารมีระดับความเสี่ยงจากสินเชื่อประเภทต่างๆ ตามที่ธนาคารกำหนด นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการติดตามสถานะพอร์ตสินเชื่อทุกประเภทในรูปแบบของการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ นำเสนอผลการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงในเชิงลึกพร้อมแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าในพอร์ตสินเชื่อที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ (Early Warning Indicator) ที่ช่วยให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ทันต่อสถานการณ์ และที่สำคัญที่สุดธนาคารมุ่งเน้นการทำ Risk Governance สำหรับสินเชื่อรายย่อยประเภท Product Program ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการหรือบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจเท่านั้น

แม้ว่าธนาคารจะมีกระบวนการรองรับความเสี่ยงด้านเครดิตและการกระจุกตัวด้านเครดิต ธนาคารไม่อาจรับรองได้ว่าจะไม่เกิดความเสียหายจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อและการกระจุกตัวของสินเชื่อ และหากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อดังกล่าวเกิดขึ้นมากกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้ ธนาคารอาจต้องกันเงินสำรองส่วนเพิ่มมากขึ้น หรือธนาคารอาจเผชิญกับการตั้งสำรองส่วนเพิ่มมากกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้จากการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกันสำรองของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร รวมถึงความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ

10. *ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากธนาคารขนาดใหญ่และกลุ่มธุรกิจรายใหม่ในตลาดอาจส่งผลกระทบในด้านลบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร*

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของบริษัทในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยพึ่งพิงตัวกลาง เช่น ธนาคาร ในการเป็นแหล่งเงินกู้ เป็นการกู้จากนักลงทุนโดยตรง (Disintermediary) ผ่านหุ้นกู้ (Debenture) หรือตั๋วแลกเงิน (Bill of Exchange) จึงทำให้ความต้องการสินเชื่อจากธนาคารลดลง ในขณะที่ตลาดตราสารหนี้มีขนาดใหญ่ขึ้นมาก ซึ่งอาจส่งผลให้แนวโน้มการเติบโตของสินเชื่อของธนาคารโดยรวมได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทที่มีอันดับความน่าเชื่อถือสูง และบริษัทที่มีฐานะทางการเงินที่ดี

ในขณะเดียวกันการแข่งขันทั้งจากผู้ให้บริการรายเดิมและจากกลุ่มธุรกิจรายใหม่ก็มีความเข้มข้นขึ้นด้วยเช่นกัน ในส่วนของผู้ให้บริการรายเดิม เช่น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ก็มีความต้องการขยายส่วนแบ่งการตลาดและรุกเข้าไปในธุรกิจที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ไม่เคยทำธุรกิจมาก่อน โดยเฉพาะลักษณะการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่หรือ Universal Banking Model ในขณะที่ธนาคารขนาดเล็กยังมีข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน เช่น อาจไม่มีความประหยัดต่อขนาดและความประหยัดต่อขอบเขต (Economies of Scale and Economies of Scope) ทำให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้เสียเปรียบในการแข่งขันหรืออาจไม่สามารถขายพวงผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของธนาคาร (Product Bundling) ทำให้ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันในตลาดของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กด้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ โดยหากธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กไม่สามารถตอบสนองต่อภาวะการแข่งขันที่

รุนแรงโดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาช่องทางการขายให้หลากหลายและครอบคลุมลูกค้าได้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง ธนาคารอาจสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจหลักที่ธนาคารดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และธุรกิจสินเชื่อส่งหาริมทรัพย์ หรืออาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการหารายได้และผลการดำเนินงานของธนาคารในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนของการแข่งขันจากกลุ่มธุรกิจรายใหม่ในตลาด เช่น กลุ่มธุรกิจใหม่ด้าน Fintech ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจด้านการเงินที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำธุรกรรมทางการเงินให้มีความสะดวก รวดเร็วและประหยัดกว่าการทำธุรกรรมทางการเงินแบบดั้งเดิม ซึ่งเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องทั้งในตลาดเอเชียและตลาดโลก และมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกันสำหรับตลาดภายในประเทศด้วย โดยรูปแบบธุรกิจหลักที่จะเกิดขึ้นในประเทศและเริ่มเป็นความเสี่ยงต่อกลุ่มธุรกิจแล้ว ได้แก่ ธุรกิจการให้บริการด้านการชำระเงิน ธุรกิจการให้บริการทางข้อมูลและความรู้ด้านการเงินการลงทุน และธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ

สำหรับธุรกิจ Fintech ด้านการให้บริการชำระเงินจะเพิ่มช่องทางให้แก่ผู้บริโภคในการเลือกชำระเงิน ซึ่งอาจเกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นและค่าธรรมเนียมที่ต้องลดลงในการให้บริการ ธุรกิจการบริการให้ข้อมูลและความรู้ด้านการเงินการลงทุนโดยธุรกิจ Fintech เป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงสำคัญที่ลดบทบาท โอกาสทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ และระดับความภักดีต่อแบรนด์ของกลุ่มธุรกิจฯ อีกทั้งยังมีธุรกิจ Fintech ด้านการปล่อยสินเชื่อที่ให้บริการแบบ Peer-to-Peer ที่เน้นค่าธรรมเนียมที่ถูกลงเมื่อเทียบกับค่าธรรมเนียมการปล่อยสินเชื่อแบบดั้งเดิม ก็อาจจะทำให้กลุ่มธุรกิจฯ สูญเสียลูกค้า และส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านธุรกิจการปล่อยสินเชื่อที่เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของกลุ่มธุรกิจฯ โดยตรง

จากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากผู้ให้บริการรายเดิมและกลุ่มธุรกิจรายใหม่ดังกล่าว กลุ่มธุรกิจฯ จึงมีแผนที่จะมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่เคยนำเสนอต่อลูกค้า อีกทั้งมีการศึกษาเพื่อวัดผลกระทบจากกลุ่มธุรกิจใหม่เพื่อปรับตัวทั้งในรูปแบบของการเป็นผู้ป้อนเพาะ การเป็นผู้ร่วมทุน การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การควบรวมกิจการ และการตั้งบริษัทลูกแยกออกมาเพื่อเพิ่มช่องทางทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แม้กลุ่มธุรกิจฯ จะได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าวทั้งจากผู้ให้บริการรายเดิมและจากกลุ่มธุรกิจใหม่ หากแต่ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ควบคุมและคาดการณ์ได้ยาก อาทิ ส่วนแบ่งการตลาดที่เปลี่ยนไปจากสภาพการแข่งขัน กฎเกณฑ์ใหม่สำหรับธุรกิจใหม่ที่ยังไม่ครบถ้วนและความนิยมการทำธุรกรรมแบบใหม่ของผู้บริโภค ฯลฯ ความคลาดเคลื่อนในการคาดการณ์ของกลุ่มธุรกิจฯ ที่มีนัยสำคัญจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

#### 11. กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ปัจจุบันชื่อเสียงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการให้บริการทางการเงินที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การรักษาและเพิ่มพูนชื่อเสียงที่ดีจะนำมาสู่การขยายฐานลูกค้า ธุรกิจ รวมถึงรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้อย่างยั่งยืน อันส่งผลต่อไปถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่ดีด้วย แต่หากมีความเสียหายด้านชื่อเสียง กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบทางลบในระยะยาว ดังนั้นกลุ่มธุรกิจฯ จึงพยายามดำเนินการในทุกๆ ทางเพื่อที่จะสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดี รวมถึงหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงของกลุ่มธุรกิจฯ เช่น กำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานของกลุ่มธุรกิจฯ ในด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและคู่ค้าควบคู่กัน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจฯ ไม่

สามารถยืนยันได้ว่าหากกลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านชื่อเสียงได้อย่างครบถ้วนแล้ว กลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถป้องกันและแก้ไขเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงของกลุ่มธุรกิจฯ ได้อย่างสมบูรณ์และทันทั่วทั้งที่

12. 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

13. กำไรที่เกิดจากธุรกิจบริหารสินทรัพย์อาจลดลงหรือหมดไปในอนาคต

กลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ผ่านธนาคารและกองทุนรวมซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ธนาคารถือหุ้นหน่วยลงทุนธนาคารได้เริ่มดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ในปี 2542 จากการประมูลสิทธิเรียกร้องที่เกิดจากการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงินมาจากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) ในระหว่างปี 2546 - 2549 ธนาคารได้ประมูลหนี้จากกรมบังคับคดีซึ่งเป็นหนี้ที่อยู่ในกระบวนการทางกฎหมาย และในปี 2553 ธนาคารได้ซื้อหน่วยลงทุนของกองทุนรวมแถมมาแคปปิตอล และกองทุนรวมบางกอกแคปปิตอล ซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับกองทุนรวมอื่นๆ ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของธนาคาร โดยในปี 2560 กลุ่มธุรกิจฯ มีกำไรจากธุรกิจบริหารสินทรัพย์จำนวน 439 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 7.2 ของกำไรเบ็ดเสร็จของกลุ่มธุรกิจฯ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์มาอย่างต่อเนื่องยาวนาน และปัจจุบันกองทุนภายใต้การลงทุนได้ปิดตัวลง และยังมีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารคงเหลือประมาณ 7,020 ล้านบาท ทั้งนี้ ธนาคารไม่ได้เห็นว่าโอกาสในการประกอบธุรกิจทางด้านการนี้จะมีการขยายตัวหรือคงอยู่ และความต่อเนื่องของรายได้ในธุรกิจดังกล่าวย่อมมีผลกระทบ ซึ่งธนาคารได้ดำเนินแผนการขยายธุรกิจในด้านอื่นๆ เพื่อรองรับรายได้ที่อาจได้รับผลกระทบในด้านนี้มาตลอด

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

#### 4.1.1 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิซึ่งเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์และไม่ติดภาระผูกพันใดๆ ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ณ วันที่ 31 ธันวาคมดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
ที่ดิน	339	344	523
อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	1,007	1,002	1,422
อุปกรณ์	247	365	375
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	166	286	272
ยานพาหนะ	122	89	109
งานระหว่างติดตั้ง	11	6	43
<b>รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ</b>	<b>1,892</b>	<b>2,092</b>	<b>2,744</b>

#### 4.1.2 สัญญาเช่าและบริการระยะยาว

ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันในการจ่ายค่าเช่าตามสัญญาเช่ารถยนต์ สัญญาเช่าสำนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์และการรักษาข้อมูล และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์สำนักงาน โดยมีส่วนที่ครบกำหนดชำระตามระยะเวลานับตั้งแต่วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคมดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2560			
	ค่าเช่าตามสัญญาเช่ารถยนต์	ค่าเช่าตามสัญญาเช่าสำนักงาน	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงาน	รวม
ภายใน 1 ปี	1	225	1	227
ภายในปีที่ 2	1	77	-	78

	ปี 2560			
	ค่าเช่าตามสัญญา เช่ารถยนต์	ค่าเช่าตามสัญญา เช่าสำนักงาน	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ สำนักงาน	รวม
3 ปีขึ้นไป	1	127	-	128
รวม	3	429	1	433

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2559			
	ค่าเช่าตามสัญญา เช่ารถยนต์	ค่าเช่าตามสัญญา เช่าสำนักงาน	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ สำนักงาน	รวม
ภายใน 1 ปี	1	127	1	129
ภายในปีที่ 2	1	90	1	92
3 ปีขึ้นไป	2	134	-	136
รวม	4	351	2	357

(หน่วย : ล้านบาท)

	ปี 2558			
	ค่าเช่าตามสัญญา เช่ารถยนต์	ค่าเช่าตามสัญญา เช่าสำนักงาน	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ สำนักงาน	รวม
ภายใน 1 ปี	1	146	1	148
ภายในปีที่ 2	-	115	1	116
3 ปีขึ้นไป	-	47	1	48
รวม	1	308	3	312

## 4.2 การลงทุนของธนาคารในบริษัทย่อย

- ความหมายของบริษัทย่อย

ความหมายของบริษัทย่อยเป็นไปตามคำนิยามของมาตรฐานการบัญชี ซึ่งได้เปิดเผยไว้ในงบการเงินในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงิน หัวข้อนโยบายการบัญชี

- นโยบายการลงทุนของธนาคาร

### การลงทุนเชิงกลยุทธ์

การลงทุนเชิงกลยุทธ์เป็นการลงทุนในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม โดยจะลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เชื่อมโยงกับธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ ในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ และเป็นไปตามแนวทางการดำเนินธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มธุรกิจฯ รวมถึงแนวทางการกำกับแบบรวมกลุ่มของธนาคารแห่งประเทศไทย

### การลงทุนเพื่อผลตอบแทน

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



## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

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

นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 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 และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ใน พ.ร.บ. ธุรกิจสถาบันการเงินฯ และ พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง
จำนวนและชนิดของหุ้น	846,751,109 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยเป็นหุ้นสามัญ 846,751,109 หุ้น และหุ้นบุริมสิทธิ -0- หุ้น (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560)
ทุนจดทะเบียน	8,467,511,090 บาท
ทุนชำระแล้ว	8,467,511,090 บาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560)
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	เลขที่ 500 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 และหมายเลขโทรสารของบุคคลอ้างอิงอื่น ๆ

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

ผู้สอบบัญชี : นางอุณากร พงษ์นิธิตา  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3257  
บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด  
เลขที่ 179/74-80 อาคารบางกอกซิตีทาวเวอร์ ชั้น 15  
ถนนสาทรใต้ เขตสาทร  
กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0-2844-1000 โทรสาร 0-2286-5050

ที่ปรึกษากฎหมาย : ไม่มี

ที่ปรึกษา/ผู้จัดการภายใต้สัญญาการจัดการ : ไม่มี

**นิติบุคคลที่ธนาคารถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10.00 ขึ้นไป**

ธนาคารมีการลงทุนในนิติบุคคล โดยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10.00 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายได้แล้วทั้งหมด ดังต่อไปนี้

ชื่อนิติบุคคลและสถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	หุ้นสามัญที่ จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมด (หุ้น)	สัดส่วนความ เป็นเจ้าของ (ร้อยละ)
1. บริษัท ทูน่าทรี 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. 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*
4. Phatra Asset Management (Cayman) Limited ที่อยู่ c/o Maples Corporate Services Limited PO Box 309, Ugland House Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands	ธุรกิจจัดการกองทุน	1.00	99.98*
5. Phatra Equity Market Neutral Asia Pacific Fund ที่อยู่ c/o Maples Corporate Services Limited PO Box 309, Ugland House Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands	ธุรกิจจัดการลงทุนใน หลักทรัพย์ต่างประเทศ	1.00	99.98 <sup>*/**</sup>
6. บริษัท สำนักงานกฎหมายเอราวัณ จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 209/1 อาคารเคเคพี ทาวเวอร์ บี ชั้น 12 ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2664-0424 โทรสาร 0-2664-0980	สำนักงานกฎหมาย	10,000.00	99.96
7. บริษัท ซี เอ็ม ไอ ซี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 209 อาคารเคเคพี ทาวเวอร์ ชั้น 10 ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ 0-2664-1396-7 โทรสาร 0-2664-2163	ธุรกิจให้เช่าและบริการ จัดการอาคารสำนักงาน ที่ให้เช่ากับธนาคารและ บริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ	230,000,000.00	80.58
8. บริษัท บีไอที ลีส (ประเทศไทย) จำกัด ชื่อเดิม บริษัท บีทีเอ็มยูลิสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ที่อยู่ เลขที่ 54 อาคารหะรินธร ชั้น 4	ธุรกิจเช่าการเงิน	600,000.00	10.00

ชื่อนิติบุคคลและสถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	หุ้นสามัญที่ จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมด (หุ้น)	สัดส่วนความ เป็นเจ้าของ (ร้อยละ)
ถนนสาทรเหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 โทรศัพท์ 0-2266-3060 โทรสาร 0-2266-3067			
9. กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 1 ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803	ธุรกิจลงทุน	21,665,778.5942	99.95
10. กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 2 ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803	ธุรกิจลงทุน	78,683,161.1474	99.59
11. กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 3 ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803	ธุรกิจลงทุน	77,595,895.6819	99.97
12. กองทุนรวมไทยริสตรัคเจอร์ ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803	ธุรกิจลงทุน	68,263,486.3132	98.91
13. กองทุนรวมบางกอกแคปปิตอล ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803	ธุรกิจลงทุน	34,388,611.8195	95.72
14. กองทุนรวมแถมมาแคปปิตอล ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803	ธุรกิจลงทุน	27,020,796.4744	94.03
15. บริษัท ระยองรุ่ง จำกัด	ธุรกิจการซื้อและการ	575,000.00	24.99

ชื่อนิติบุคคลและสถานที่ตั้ง	ประเภทธุรกิจ	หุ้นสามัญที่ จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมด (หุ้น)	สัดส่วนความ เป็นเจ้าของ (ร้อยละ)
ที่อยู่ 47/11 ถนนราษฎร์บำรุง ต.เนินพระ อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21000	ขายอสังหาริมทรัพย์ที่ เป็นของตนเองที่ไม่ใช่ เพื่อเป็นที่พักอาศัย		

\* ถือหุ้นผ่านบริษัท ทูน่าทรี จำกัด (มหาชน)

\*\* หุ้นในส่วนของจัดการ