

# 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

(“เมอริล ลินช์”) 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 ไฟแนนซ์เชียล 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 มีนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรใน 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 การเปลี่ยนแปลงและแผนการที่สำคัญ

ปี 2559

#### การขายหุ้นทั้งหมดใน บล.เคเคเทรต

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

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

#### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

- การนำเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยผ่านตัวแทนขาย

ธนาคารได้จัดตั้งสายช่องทางการตลาดและพัฒนาฐานลูกค้าขึ้นเพื่อยกระดับการขายสำหรับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และขยายฐานลูกค้าสินเชื่อรายย่อยให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยช่องทางการตลาดใหม่ผ่านตัวแทนขาย (Sales Agent) ในลักษณะที่เป็น การนำเสนอขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยทางโทรศัพท์ (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 ที่มีปริมาณธุรกรรมทางด้านเงินฝากและการลงทุนสูงให้เป็น 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) ซึ่งเป็นครั้งแรกของสถาบันการเงินไทยที่ไครยยนต์เป็นหลักประกันค้ำประกันสินเชื่อเพื่อประกอบธุรกิจ และเป็นสินเชื่อแนวคิดใหม่ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการ SME มีทางเลือกเรื่องหลักประกัน โดยผู้ประกอบการ SME ซึ่งส่วนใหญ่มีรถยนต์สำหรับใช้ในกิจการ สามารถนำรถยนต์มาเป็นหลักประกันค้ำประกันเพื่อขอสินเชื่อในวงเงินสูงสุด 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” มีความมุ่งหมายที่จะช่วยให้ลูกค้าไปสู่เป้าหมายของชีวิตได้รวดเร็วและง่ายขึ้นด้วยการช่วยจัดระบบการลงทุนแบบส่วนตัว ช่วยวางแผนจัดพอร์ตและแนะนำผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และให้คำแนะนำในการวางแผนการเงิน (Financial Roadmap) ที่ครอบคลุมทั้งการวางแผนภาษี แผนเกษียณอายุ แผนการศึกษาบุตร และแผนการลงทุนภายใต้การดูแลของที่ปรึกษาวางแผนการลงทุน (Investment Advisor/ IA) ที่เชี่ยวชาญเรื่องการลงทุน โดยลูกค้าสามารถติดต่อขอคำแนะนำได้ทั้งทางโทรศัพท์หรือนัดหมายเพื่อเข้ารับคำปรึกษาด้วยตนเองได้ที่ Financial Hub หรือสาขาของธนาคาร

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

- ความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการเสนอขายผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต

บริษัท เจนเนอราลี ประกันชีวิต (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) (“เจนเนอราลี”) ซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของธนาคารได้นำเสนอสิทธิพิเศษภายใต้ชื่อ Chronos สำหรับลูกค้าของธนาคารที่ซื้อผลิตภัณฑ์ทางด้านประกันชีวิตมูลค่าสูง (High Premium) ผ่านทุกช่องทางของธนาคาร โดยสิทธิพิเศษที่ลูกค้าจะได้รับ อาทิ บริการความช่วยเหลือด้านสุขภาพ การเดินทาง และบริการเลขาส่วนตัว ที่จะดูแลลูกค้าผู้ถือกรรมสิทธิ์ของเจนเนอราลีทุกที่ทั่วโลกตลอด 24 ชั่วโมง

- การออกบัตรเดบิตร่วมกับยูเนียนเพย์ อินเทอร์เน็ตช้อปปิ้ง

ธนาคารได้ร่วมมือกับยูเนียนเพย์ อินเตอร์เนชันแนล (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) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขาของธนาคารมากขึ้น 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 KKP 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 KKP Contact Center อย่างต่อเนื่องสำหรับลูกค้าบัญชีเงินฝากและลูกค้าสินเชื่อ

ธนาคารได้พัฒนาระบบโทรศัพท์ตอบรับอัตโนมัติหรือ KKP Contact Center อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า บัญชีเงินฝากและลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร โดยลูกค้าเงินฝากสามารถสอบถามวงเงินบัตรเครดิตเอ็มและเปลี่ยนวงเงินบัตรเครดิตเอ็ม ในขณะที่ลูกค้าสินเชื่อสามารถสอบถามผลการสมัครสินเชื่อ ขอสินเชื่อใบเสร็จรับเงินและใบกำกับภาษีสำหรับการ ชำระสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในวงล่าสุด สอบถามข้อมูลสินเชื่อบุคคลและสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และเปิดบัตรกดเงินสดได้ผ่าน ระบบตอบรับอัตโนมัติของธนาคาร

- การสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์

ธนาคารคำนึงถึงพฤติกรรมการรับสื่อของลูกค้า รวมถึงความสะดวกและรวดเร็วที่ลูกค้าจะได้รับข้อมูลข่าวสารจาก ธนาคารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ธนาคารจึงได้เปิดช่องทางการสื่อสารออนไลน์เพิ่มเติมในหลากหลายช่องทาง ได้แก่ KK Twitter (@kiatnakinlive), KK LINE (@kiatnakinlive) และ KK YouTube ([www.youtube.com/kiatnakinlive](http://www.youtube.com/kiatnakinlive)) ซึ่งช่องทาง ดังกล่าวสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย โดยลูกค้าสามารถรับข้อมูลข่าวสารอัปเดตจากธนาคาร ทั้งในรูปแบบ ข้อความ 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](http://www.youtube.com/kiatnakinlive))

การสานต่อประโยชน์ร่วมกันภายในกลุ่มธุรกิจฯ

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

การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ



ธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะยกระดับการกำกับดูแลกิจการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการธนาคารจึงได้มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งได้ปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด โดยในระหว่างปี 2559 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญดังนี้

- ทบทวนและปรับปรุงนโยบายเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยปรับปรุงและขยายความเพิ่มเติมในเรื่องมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น บทบาท การปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน คู่ค้า ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม รายการที่เกี่ยวข้องกัน การไม่ล่วงละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา การต่อต้านการคอร์รัปชัน การเปิดเผยข้อมูล การสรรหากรรมการ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคาร ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ การประชุมคณะกรรมการธนาคาร การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อย 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 และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพิ่มเติมในเรื่องการพิจารณาโยบายของธนาคารเกี่ยวกับการให้บริการอื่นที่ไม่ใช่งานสอบบัญชี (Non-audit Services) ของผู้สอบบัญชี และสอบทานการให้บริการดังกล่าวเพื่อให้มั่นใจว่าไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี และในเรื่องการสอบทานมาตรการและระบบบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานรายงานการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ และสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานบริหารความเสี่ยงที่กำหนด
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมในการกำหนดนโยบายเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาในเรื่องความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้สำหรับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร
- จัดตั้งคณะกรรมการการจัดจำหน่ายและรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์เพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการบริหารของธนาคารในการพิจารณาการจัดจำหน่ายและรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ของธนาคารหรือบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และอยู่ภายใต้กรอบความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ปรับปรุงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเปี่ยมของหน่วยงานกำกับดูแลที่มีการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อาทิ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุน นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายการป้องกันการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย นโยบายการประกอบธุรกิจนายหน้าประกันภัย นโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อธุรกิจและ

สินเชื่อคู่ค้า 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 เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารเงินลงทุนในต่างประเทศผ่านการลงทุนในสินทรัพย์หลากหลายประเภทจากภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก ถือเป็นการกระจายความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสในการได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นจากการลงทุน

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

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

- การออกและเสนอขายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง

หุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง (Structured Product) เป็นตราสารทางการเงินที่ บล.ภัทร ได้เสนอขายเพื่อเป็นตราสารเพื่อการลงทุนสำหรับลูกค้ามากกว่า 8 ปี โดยหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงเป็นตราสารที่สามารถกำหนดรูปแบบการให้ผลตอบแทนและความเสี่ยงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ลงทุนได้ โดยธนาคารและ บล.ภัทร ได้ร่วมกันคิดค้นและออกเสนอขายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อเสนอขายให้กับลูกค้าของกลุ่มธุรกิจ อาทิ ลูกค้าบุคคลรายใหญ่และลูกค้า

สถาบันของ บล.ภัทร และของธนาคาร เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนเหล่านี้มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และตรงกับความต้องการเฉพาะด้านของลูกค้า 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 ธนาคารได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภทยูนิต์ลิงค์ (Unit-linked) ภายใต้ชื่อเคเคเจน โพรเทค ลิงค์ (KKGEN Protect Link) และเคเคเจน อินเวสต์ ลิงค์ (KKGEN Invest Link) ซึ่งเป็นประกันคุ้มครองการลงทุนที่ลูกค้าได้ทั้งผลประโยชน์ความคุ้มครองชีวิตและมีโอกาสได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน โดยลูกค้าสามารถเลือกกองทุนได้หลากหลาย และสามารถสับเปลี่ยนกองทุนได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด

- พัฒนาการของธุรกิจสินเชื่อรายย่อย

เดิมธนาคารดำเนินธุรกิจสินเชื่อรายย่อยโดยมุ่งเน้นธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยทำการตลาดผ่านดีลเลอร์รถยนต์ และเครือข่ายสาขาของธนาคารเป็นหลัก ต่อมาธนาคารได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อนำการเข้าถึงลูกค้าในเชิงรุกและการขยายบริการสินเชื่อรายย่อยด้วยผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น 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 ธนาคารมุ่งพัฒนารูปแบบการให้บริการ (Service Model) ที่แตกต่างจากตลาด เช่น Captive Finance Model กับรถยนต์ยี่ห้อชูชุกหรือ Preferred Partner Model (การให้บริการกับเดินที่รถยนต์ขนาดกลางถึงขนาดใหญ่) โดยในปี 2559 - 2560 ธนาคารได้พัฒนารูปแบบการให้บริการเพิ่มเติม เช่น การสนับสนุนสินเชื่อที่ตลาดรถยนต์ใช้แล้ว (KK Car Plaza) หรือการรับเคสสินเชื่อจากลูกค้าหรือผู้กู้ผ่านช่องทางออนไลน์ (Online Model) นอกจากนี้ ด้านการอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารได้ทดลองพัฒนาระบบการในการอนุมัติสินเชื่อให้สามารถทำได้ภายในระยะเวลา 2 - 3 ชั่วโมงในบางพื้นที่ และจะขยายให้ครบทุกพื้นที่และผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยประเภทอื่นๆ ภายในปี 2561

- การพัฒนาช่องทางการให้บริการเพื่อรองรับนโยบาย National e-Payment

ธนาคารได้มีการพัฒนาช่องทางการให้บริการต่างๆ เพื่อรองรับนโยบาย 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 KKP Contact Center

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

- ขอสำเนาใบกำกับภาษีรถยนต์สำหรับงวดล่าสุดผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการเปลี่ยนวงเงินบัตรสินเชื่อเงินสด (Cash Card) ผ่านระบบอัตโนมัติ
- บริการจองซื้อหลักทรัพย์ของ บล.ภัทร ผ่าน KKP 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 และการโอนหุ้น เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเพิ่มความสะดวกมากยิ่งขึ้นในการติดตามข่าวสารการลงทุนในรูปแบบเสียงด้วยบริการ Voice Blast และข้อมูลกองทุนรวม ซึ่งรวมถึงบทวิเคราะห์และคำแนะนำที่เป็นกลาง

- นิติสาร OPTIMISE

กลุ่มธุรกิจฯ ได้จัดทำนิติสาร OPTIMISE โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมทรัพยากรองค์ความรู้ของกลุ่มธุรกิจฯ มานำเสนอแก่ผู้อ่าน เนื้อหาของนิติสารประกอบไปด้วยบทความภาษาฉบับบุคคลสำคัญในวงสังคมและลูกค้า 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 ซึ่งมีทีมผู้จัดการกองทุนและทีมวิเคราะห์ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก ทั้งนี้ กองทุน Jupiter Global Fund - Jupiter Dynamic Bond เน้นการลงทุนในตราสารหนี้ทั่วโลก โดยมีกลยุทธ์การลงทุนแบบ Active Management ที่มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วตลอดเวลา

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์กองทุนรวมแล้ว บลจ. ภัทร ยังได้พัฒนาผลิตภัณฑ์กองทุนส่วนบุคคล โดยมีการนำเสนอกองทุนส่วนบุคคลที่ลงทุนในหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงซึ่งจ่ายผลตอบแทนอ้างอิงกับหลักทรัพย์ต่างประเทศ 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 คณะกรรมการธนาคารได้มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ โดยในระหว่างปี 2560 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญดังนี้

- คณะกรรมการธนาคารรับทราบและทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code/ CG Code) ที่ออกโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“สำนักงาน ก.ล.ต.”) เพื่อนำมาใช้แทนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ที่ออกโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยคณะกรรมการธนาคารได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำและผู้รับผิดชอบต่อสูงสุดขององค์กร พร้อมทั้งได้อนุมัติการนำหลักปฏิบัติของ CG Code มาปรับใช้ในการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีในระยะยาวและสร้างคุณค่าให้แก่กลุ่มธุรกิจ อย่างยั่งยืน
- ธนาคารได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงและประกาศความร่วมมือของสมาคมธนาคารไทยในการกำหนดจรรยาบรรณของธนาคารพาณิชย์ภายใต้แนวคิดจรรยาบรรณธนาคารพาณิชย์พัฒนาเศรษฐกิจสู่ความยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีของอุตสาหกรรมธนาคาร เพื่อร่วมปรับปรุงจรรยาบรรณธนาคารพาณิชย์ให้เท่าทันกับความคาดหวังของสังคม สร้างมาตรฐานในการประกอบธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ และยกระดับความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในเรื่องการได้รับบริการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง
- ทบทวนและปรับปรุงนโยบายเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยปรับปรุงและขยายความเพิ่มเติมในเรื่องหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น มติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น บทบาท การปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อลูกค้า รายการที่เกี่ยวข้องกัน การเปิดเผยข้อมูล บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคาร ก้าวหน้าและวิสัยทัศน์ 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 อุดสาหกรรม ปัจจัยต่างๆ หลักเกณฑ์และกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเอื้อให้ธนาคารสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกปี

- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมในเรื่องการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งที่เป็นด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคาร การให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ การพิจารณาอนุมัติทางการเงิน (ฉบับก่อนสอบทาน/ ตรวจสอบ) เพื่อเปิดเผยต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง และการให้ความเห็นชอบทางการเงิน (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

ธนาคารและกลุ่มธุรกิจฯ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทุน นโยบายการสอบทานเงินให้สินเชื่อ ธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อและภาวะผูกพัน นโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์และการบริหารฐานะ ในบัญชีเพื่อการค้าของกลุ่มธุรกิจฯ นโยบายระเบียบผลิตภัณฑ์อนุพันธ์ นโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อธุรกิจและ สินเชื่อลูกค้า นโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อรายย่อยแบบ Product Program นโยบายการรับให้บริการแก่ธุรกิจ ทางการเงินและทางการเงิน นโยบายการจ่ายเงินปันผล หลักเกณฑ์การซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในหลักทรัพย์หรือที่สามารถเข้าถึงข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญ ต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ หลักเกณฑ์การบริหารสภาพคล่อง และระเบียบเรื่องกระบวนการและ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงของเงินกองทุน เป็นต้น

- ธนาคาร ทุนภัทร บล.ภัทร และ บลจ.ภัทร ได้จัดทำและยื่นแบบประเมินตนเองในเรื่องมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต (Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption/ CAC) เพื่อต่ออายุใบรับรองฐานะสมาชิก CAC ซึ่งคณะกรรมการ CAC ได้มีมติให้การรับรองการต่ออายุการเป็นสมาชิก CAC โดยการรับรองดังกล่าวมีอายุ 3 ปี นับจากวันที่มีมติ ให้การรับรอง

## ปี 2561

### การพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการ

- การพัฒนาและยกระดับสาขาที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ให้เป็น Financial Hub

ธนาคารได้มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาและยกระดับสาขาที่สำคัญเชิงกลยุทธ์หรือ Flagship Branch ที่มีปริมาณธุรกรรมทางด้านการเงินฝากและการลงทุนสูงให้เป็น Financial Hub ที่รวมผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุนของกลุ่มธุรกิจฯ ไว้ด้วยกัน ทั้งบริการ PRIORITY ของธนาคาร บริการ Wealth Management และ Phatra Edge ของ บล.ภัทร เพื่อสะท้อนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ ในการเป็นธนาคารที่ให้บริการด้านตลาดทุนอย่างครบวงจร โดย ในปี 2561 ธนาคารได้เปิด Financial Hub ที่เป็นสาขารูปแบบใหม่เพื่อให้บริการที่ครบวงจรเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่งที่สาขาเยาวราช

- KK Virtual Branch

KK Virtual Branch เป็นนวัตกรรมสาขารูปแบบเสมือน นับเป็นอีกหนึ่งโมเดลธนาคารรูปแบบใหม่ที่ผสมผสาน ระหว่างการเข้าไปทำธุรกรรมทางการเงินกับเจ้าหน้าที่ของธนาคารที่สาขาและ/ หรือการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเองแบบ Self-service โดย KK Virtual Branch ได้ถูกออกแบบให้ง่ายต่อการใช้งาน โดยจะแสดงให้สิ่งที่ลูกค้าเห็นบนจอเสมือนกับของจริง (Real Object) ทำให้ลูกค้าเกิดความคุ้นเคยและสามารถเรียนรู้การทำธุรกรรมทางการเงินโดยใช้เทคโนโลยีแบบค่อยเป็น ค่อยไป โดยบริการที่ลูกค้าสามารถใช้งานได้ คือ การเปิดบัญชี การโอนเงินทั้งภายในธนาคารและต่างธนาคาร รวมถึงการโอนเงินแบบพร้อมเพย์ การเข้าดูพอร์ตโฟลิโอของตนเอง การสมัครบริการเสริมต่างๆ เช่น e-Banking, Smart SMS และบัตรเดบิต นอกจากนี้ KK Virtual Branch ยังมีฟังก์ชัน Video Call ที่ลูกค้าสามารถติดต่อสนทนากับเจ้าหน้าที่ของธนาคารได้โดยตรง เพื่อซักถามหรือขอรับคำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านอื่นๆ ได้อีกด้วย โดยปัจจุบันลูกค้าสามารถใช้บริการได้ที่ สาขาโอศิก และภายในปี 2562 นี้ ธนาคารตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มบริการด้านการลงทุนให้ลูกค้าสามารถทำการซื้อขาย และ สับเปลี่ยนกองทุนได้ และจะขยายบริการ KK Virtual Branch ไปยังสาขาอื่นๆ อีก ได้แก่ สาขาสยามพารากอน สาขาเซ็นทรัล เวิลด์ สาขาทองหล่อ สาขาซีคอนสแควร์ ศรีนครินทร์ และสาขาสีลม



- KK Magic Mirror

ธนาคารได้พัฒนาช่องทางการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารเพื่อการลงทุนในมิติใหม่ ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในยุคดิจิทัล และสร้างโอกาสในการเข้าสาขาและจุดบริการสำหรับลูกค้า โดยพัฒนานวัตกรรมบริการที่เรียกว่า “KK Magic Mirror กระฉกวิเศษที่ช่วยให้การเงินเป็นเรื่องง่ายเพียงปลายนิ้วคลิก” ซึ่งใช้เทคโนโลยีมาเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับธนาคารในแบบ Human Interaction ที่ถูกออกแบบให้ลูกค้าสามารถพูดคุยโต้ตอบกับธนาคารได้เหมือนการสื่อสารกับมนุษย์จริงเพื่อสร้างความรู้สึกที่เป็นมิตรและเข้าถึงง่าย

KK Magic Mirror เป็นช่องทางที่จะช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการที่ปรึกษาทางการเงินขั้นพื้นฐาน ช่วยให้ผู้ที่สนใจวางแผนการเงินและการลงทุนเข้าถึงบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ไม่สะดวกเข้ารับบริการที่สาขาของธนาคาร ถือเป็นนวัตกรรมการให้บริการที่ปรึกษาทางการเงินผ่านจอ LED แบบ Interactive ครั้งแรกของประเทศไทย

บริการของ KK Magic Mirror มี 2 รูปแบบ คือ 1) การโต้ตอบกับพนักงานเสมือนจริง โดยตอบข้อมูลทางการเงินเพียง 2 คำถาม ระบบจะสรุปแนวทางการวางแผนการลงทุนเบื้องต้นในรูปแบบเฉพาะบุคคลเพื่อเป็นแนวทางในการเข้ารับคำปรึกษาเรื่องการลงทุนอย่างเต็มรูปแบบที่สาขาของธนาคารต่อไป และ 2) การพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ของกลุ่มธุรกิจ ในรูปแบบ Live Video Call เพื่อซักถามข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมกับความต้องการ

KK Magic Mirror มีให้บริการในพื้นที่นำร่อง 5 แห่ง ได้แก่ สาขาอโศก ศูนย์การค้าเค วิลเลจ ศูนย์การค้าซีคอนสแควร์ ศรีนครินทร์ อาคารซีพี ทาวเวอร์ 1 สีลม และศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

- การทำธุรกรรมซื้อ ขาย และสับเปลี่ยนกองทุนผ่านแอปพลิเคชัน KK e-Banking Mobile

ธนาคารได้พัฒนาแอปพลิเคชัน KK e-Banking Mobile โดยเชื่อมต่อกับบริการ FundConnex ของตลาดหลักทรัพย์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมซื้อ ขาย และสับเปลี่ยนกองทุนรวมผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้อย่างไม่จำเป็นต้องไปที่สาขาของธนาคาร ทั้งนี้ ภายใต้ KK e-Banking Application ลูกค้าจะเห็นยอดสรุปของพอร์ตกองทุนรวมทั้งหมดที่มีการซื้อ ขายหรือสับเปลี่ยน และสามารถเรียกดูรายการย้อนหลังได้ตลอดเวลา

- Banking as a Service

ธนาคารได้พัฒนา Banking as a Service เพื่อให้บริษัทหรือหน่วยงานภายนอกสามารถเชื่อมต่อเพื่อทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบงานของบริษัทหรือหน่วยงานภายนอกเอง ไม่ว่าจะเป็นบริการโอนเงินหรือบริการชำระค่าสินค้าและบริการ

- โครงการ Market Place

ธนาคารได้พัฒนาโครงการ Market Place ในรูปแบบบริการที่เรียกว่า HUBB ซึ่งมีจุดเด่นในการสร้างแพลตฟอร์มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาเว็บไซต์ในรูปแบบ Market Place ช่วยให้ลูกค้าสามารถค้นหาและเข้าถึงสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น โดยธนาคารมีแผนที่จะใช้กับรถยนต์ใช้แล้ว รถยนต์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ประกันประเภทต่างๆ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และการประมูลรถยนต์ เป็นต้น

- Line@ KK กู้เงินออนไลน์

นอกเหนือจากการรับข่าวสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ของธนาคารหรือสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook @kiatnakinlive, Twitter @kiatnakinlive, YouTube @kiatnakinlive และ Line@kkplive (ตอบทุกเรื่องด้านการเงินและลงทุน) ปัจจุบันธนาคารได้เพิ่มช่องทางอีกหนึ่งช่องทางสำหรับลูกค้าที่สนใจเรื่องสินเชื่อโดยเฉพาะ ภายใต้ชื่อ Line@kkloan หรือ KK กู้เงินออนไลน์ที่มีเจ้าหน้าที่คอยให้คำปรึกษาทุกเรื่องเกี่ยวกับสินเชื่อ ตั้งแต่รายละเอียดผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติของผู้สมัคร รวมถึงวงเงินเบื้องต้นที่ลูกค้าสามารถกู้ได้ ทั้งสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์แบบทันที

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝาก

ธนาคารพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากภายใต้ชื่อ “บัญชีเงินฝากพื้นฐาน” เพื่อตอบสนองนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยและสมาคมธนาคารไทยที่มุ่งหวังให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงิน ฝากเงินไว้กับธนาคารและลดความเสี่ยงในการเก็บเงินสดไว้กับตัว ส่งเสริมการออมเงินเพื่อสำรองค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือน และเป็นอีกหนึ่งช่องทางหนึ่งในการรับสวัสดิการจากภาครัฐ โดยผลิตภัณฑ์บัญชีเงินฝากพื้นฐานนี้จะเริ่มเริ่มต้นให้คนไทยเข้าถึงบริการทางการเงินของธนาคาร เช่น การออม การลงทุน และสินเชื่อ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มโอกาสทางการเงินและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยให้ดียิ่งขึ้น

ผลิตภัณฑ์บัญชีเงินฝากพื้นฐานเป็นบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ที่ให้ความสะดวกสบายในการฝากและถอนเงิน ผู้เปิดบัญชีสามารถเปิดบัญชีได้ง่ายโดยไม่จำกัดจำนวนเงินขั้นต่ำในการเปิดบัญชี สามารถใช้บริการบัตรเดบิตโดยไม่เสียค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายปี อีกทั้งยังได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียมการรักษาบัญชี ทั้งนี้ ผู้เปิดบัญชีจะต้องมีคุณสมบัติเป็นคนไทยที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปหรือผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ โดยธนาคารได้เริ่มเปิดให้บริการบัญชีเงินฝากพื้นฐานนี้ตั้งแต่วันที่ 18 ตุลาคม 2561 เป็นต้นมา

นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์เงินฝากกระแสรายวัน KK SME คุณสาม สำหรับลูกค้าของธนาคารที่ได้รับการอนุมัติสินเชื่อ KK SME คุณสามหรือ KK SME รดคุณสาม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการใช้บริการทางการเงินอีกด้วย

- การยกเว้นค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมผ่านช่องทางออนไลน์

ธนาคารได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายสำคัญของประเทศตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติหรือ National e-Payment Master Plan ที่กระทรวงการคลังมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาระบบการเงินและระบบชำระเงินของประเทศให้เกิดการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการพกพาเงินสด และกระตุ้นการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปอย่างแพร่หลาย โดยธนาคารได้ยกเว้นค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์ (Internet และ Mobile Banking) ผ่านทาง KK e-Banking และ KK e-Banking @PhatraEdge ตั้งแต่วันที่ 3 เมษายน 2561 เป็นต้นมา

ธนาคารเชื่อมั่นว่าการที่สถาบันการเงินต่างๆ ได้ประกาศยกเลิกค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมออนไลน์จะเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของระบบชำระเงินของประเทศ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนของสถาบันการเงินและประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม เพิ่มอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ลดการมีอยู่ของเศรษฐกิจนอกระบบ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและผลักดันประเทศให้ก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

- การออกและเสนอขายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง

ในปี 2561 บล.ภัทร ได้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงประเภทใหม่ 2 ประเภท ได้แก่ 1) Rainbow ELN ซึ่งเป็นหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงประเภท Equity Linked Note ที่อ้างอิงกับหุ้นมากกว่า 1 หุ้นขึ้นไป และ 2) Autocallable Fixed Coupon Note ซึ่งเป็นหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงประเภท Yield Enhancement Note ที่นักลงทุนอาจได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นหากราคาของหุ้นอ้างอิงเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ซึ่งการออกและเสนอขายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงทั้ง 2 ประเภทข้างต้นนี้ได้รับการตอบรับในระดับที่ดีจากนักลงทุน โดยมีการลงทุนในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว (Family Office)

บล.ภัทร ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการให้บริการที่ครบวงจร นอกเหนือจากการบริการดูแลเรื่องการลงทุนให้กับลูกค้าบุคคลรายใหญ่ซึ่งมีเงินลงทุนมากกว่า 30 ล้านบาท จึงได้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว ซึ่งเริ่มตั้งแต่คำปรึกษาเบื้องต้นในการปรับโครงสร้างถือหุ้นของธุรกิจครอบครัวและโครงสร้างการถือหุ้นพหุสินของสมาชิกครอบครัว คำแนะนำในการจัดเตรียมเอกสารทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การจัดทำธรรมนูญครอบครัว และการเตรียมแผนการเพื่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยมีความมุ่งหมายที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการส่งต่อธุรกิจครอบครัวและความมั่งคั่งให้แก่ทายาท

#### การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องเสถียรภาพความมั่นคงและความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจ ในปี 2561 ธนาคารจึงได้ลงทุนในโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญหลายโครงการ เช่น โครงการระบบบัญชี (ERP System) โครงการ IFRS 9 และโครงการระบบธนาคารหลัก (New Core Banking System) ซึ่งใช้เงินลงทุนกว่า 500 ล้านบาท กำลังพลทั้งระดับบริหารและพนักงาน และเวลาเกือบ 2 ปี เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบงานหลัก (Core Banking) ที่เป็นพื้นฐานการให้บริการของธนาคารทั้งหมด ตั้งแต่ระบบบัญชีของลูกค้า ฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน ฯลฯ มาทดแทนระบบเดิมที่มีความเสี่ยงของระบบงานที่มีอายุการใช้งานมายาวนานตั้งแต่ปี 2548 โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร พัฒนาการให้บริการให้ทัดเทียมหรือดีกว่าธุรกิจในระดับเดียวกัน เพื่อให้สามารถออกผลิตภัณฑ์และบริการได้ทันต่อความต้องการของตลาด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ธนาคารได้คัดเลือกระบบ Core Banking ที่ได้รับการยอมรับจากหลายสถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ของกลุ่มบริษัท ซิลเวอร์เลค (Silverlake Group) ที่มีประสบการณ์ยาวนานกว่า 30 ปี ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าธนาคารได้ตัดสินใจเลือกระบบและผู้ให้บริการระบบ Core Banking ที่มีความเชี่ยวชาญ มีผลงานที่เชื่อถือได้ และยังสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าภายหลังการเริ่มใช้งานระบบ จะมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านระบบในประเทศให้การสนับสนุนและดูแลระบบให้กับธนาคาร

เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2561 ธนาคารได้เริ่มใช้งานระบบ Core Banking ใหม่ ทำให้ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Architecture) ของธนาคารครั้งใหญ่ มีระบบที่เพิ่มขึ้นใหม่และปรับปรุงจากของเดิมมากถึง 80 ระบบ ยกเลิกระบบเก่าที่มีความซับซ้อน เพิ่มเสถียรภาพโครงสร้างพื้นฐาน (IT Infrastructure) ให้พร้อมใช้งานรองรับการบริหารจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ ลดความซ้ำซ้อนของระบบ และยังทำให้เกิดการรวมศูนย์ระบบปฏิบัติการของแต่ละผลิตภัณฑ์และข้อมูลลูกค้าเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถ (IT Capacity) ของธนาคารในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงบริการใหม่ๆ ให้รวดเร็ว เพิ่มความสามารถในการรองรับแผนยุทธศาสตร์ 3 ปีของธนาคารแห่งประเทศไทยในเรื่อง National e-Payment และนโยบายการธนาคารยุคดิจิทัล (Digital Banking)

#### การพัฒนาธุรกิจจัดการกองทุนของ บลจ.ภัทร

บลจ.ภัทร ได้พัฒนามลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ลงทุนให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยยังคงให้ความสำคัญในเรื่องการกระจายการลงทุนไปในทรัพย์สินประเภทต่างๆ เป็นหลัก

ในปี 2561 บลจ.ภัทร ได้เสนอขายกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เฮดจ์ (PHATRA GNP-H) เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ลงทุนที่ต้องการลงทุนในตราสารทุนต่างประเทศและต้องการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Capital Group New Perspective Fund (LUX) นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้ลงทุนที่สนใจลงทุนในกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพสามารถจัดสรรการลงทุนไปในทรัพย์สินประเภทต่างๆ บลจ.ภัทร ได้เสนอขายกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพเพิ่มเติมอีก 3 กองทุน ได้แก่ 1) กองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เพื่อการเลี้ยงชีพ เฮดจ์ (PHATRA GNP RMF-H) 2) กองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟเพื่อการเลี้ยงชีพ อันเฮดจ์ (PHATRA GNP RMF-UH) ซึ่งทั้ง 2 กองทุนลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Capital Group New Perspective Fund (LUX) แต่แตกต่างกันที่นโยบายการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน และ 3) กองทุนเปิดภัทร สตราทิจิค แอสเซท โอโลเคชั่น เพื่อการเลี้ยงชีพ (PHATRA SG-AA RMF) ซึ่งเป็นกองทุนที่เน้นกระจายการลงทุนในทรัพย์สินประเภทต่างๆ ได้แก่ ตราสารหนี้ ตราสารทุน และทรัพย์สินทางเลือกทั้งในและต่างประเทศ

นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์กองทุนรวมแล้ว บลจ.ภัทร ยังได้พัฒนามลิตภัณฑ์กองทุนส่วนบุคคล กล่าวคือ มีการนำเสนอกองทุนส่วนบุคคลที่ลงทุนในหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงซึ่งจ่ายผลตอบแทนอ้างอิงกับหลักทรัพย์ต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอกองทุนส่วนบุคคลที่สะท้อนแนวคิดการกระจายการลงทุนไปในทรัพย์สินประเภทต่างๆ เพิ่มเติมด้วย

ในส่วนของการขยายช่องทางขาย บลจ.ภัทร ได้ขยายช่องทางขายไปยังธนาคารพาณิชย์ที่มีลักษณะเป็น Open Architecture รวมถึงเพิ่มช่องทางขายผ่านกลุ่มธุรกิจประกันชีวิต (Unit Linked) และบริษัทหลักทรัพย์ต่างๆ ด้วย

#### การสานต่อประโยชน์ร่วมกันภายในกลุ่มธุรกิจ

ในปี 2561 ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ยังคงพยายามอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพ ลดข้อจำกัด และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดการสานต่อประโยชน์ร่วมกันและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความพยายามดังกล่าวส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งในธุรกิจลูกค้าบุคคล ธุรกิจการลงทุน และธุรกิจบรรษัทและวานิชธนกิจ ดังจะเห็นได้จากการที่ในปี 2561 ธุรกิจบรรษัทและวานิชธนกิจมีรายได้รวมกว่า 1,400 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากจำนวน 1,180 ล้านบาทในปี 2560 โดยรายได้กว่าร้อยละ 50 ของธุรกิจบรรษัทและวานิชธนกิจในปี 2561 เกิดจากความพยายามร่วมกันภายในกลุ่มธุรกิจฯ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ (Cross-selling) ของกลุ่มธุรกิจฯ ธุรกิจการลงทุนที่ดำเนินการโดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ มีการใช้เงินลงทุนในจำนวนที่สูงขึ้นในปี 2561 โดยได้รับการสนับสนุนด้านเงินลงทุนจากธนาคาร ในขณะที่ธุรกิจลูกค้าบุคคลมีการ Cross-selling ผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มธุรกิจฯ เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ KKPSS บริการที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคลสำหรับลูกค้าบุคคลรายใหญ่ บริการ Phatra Edge สินเชื่อ Lombard กองทุนรวม กองทุนส่วนบุคคล และผลิตภัณฑ์ประกันต่างๆ

#### การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการธนาคารได้ทบทวนและปรับปรุงนโยบายเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นประจำทุกปี รวมทั้งปรับปรุงการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อยกระดับการกำกับดูแลกิจการของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในระหว่างปี 2561 ธนาคารมีการดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องที่สำคัญดังนี้

- ทบทวนและปรับปรุงนโยบายเรื่องหลักการทำกับดูแลกิจการของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการในปัจจุบันและหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติม อาทิ ธรรมชาติของสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยกำหนดและปรับปรุงนโยบายในเรื่องการประชุมผู้ถือหุ้น ช่องทางการร้องเรียน บทบาท การปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม การซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน กิจกรรมทางธุรกิจนอกธนาคาร การต่อต้านคอร์รัปชันและการให้สินบน การเปิดเผยข้อมูลด้านธรรมาภิบาล องค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร คุณสมบัติของกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ การดำรงตำแหน่งที่บริษัทอื่นของกรรมการ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคาร การประชุมคณะกรรมการธนาคาร การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อย คำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร และการดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของผู้บริหาร
- ปรับปรุงและกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการธนาคารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างคำตอบแทนบุคลากรที่เหมาะสมและเข้าใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) การกำหนดหรืออนุมัติกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance Framework) ที่ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดูแลให้ธนาคารมีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถประมวลให้เห็นความเสี่ยงในภาพรวมที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมด (Comprehensive Risk Management Policy and Process) การกำกับความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ และดูแลให้กลุ่มธุรกิจ ดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารได้กำหนดไว้ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยงและความคุ้มค่าให้มีการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้ทราบโดยทั่วกัน การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวม รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างน้อยปีละครั้งหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานสายบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้งเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การดูแลให้ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจ มีกลไกในการควบคุม กำกับ ตรวจสอบที่มีประสิทธิผล มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งมีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้การทำหน้าที่ควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (Three Lines of Defense) มีความเป็นอิสระและมีประสิทธิผล และการดูแลให้ธนาคารมีการเปิดเผยข้อมูลด้านธรรมาภิบาลที่สำคัญต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นและสาธารณะ
- ปรับปรุงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารในเรื่องการกำหนดโครงสร้างองค์กรในภาพรวม เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจและมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
- เพิ่มบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อช่วยเหลืองานของคณะกรรมการธนาคารในการกำกับดูแลบริษัทในกลุ่มธุรกิจ และทำหน้าที่ในการสอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของกิจการที่โครงการ CAC กำหนด
- กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพิ่มเติมในเรื่องการให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งกรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทในกลุ่มธุรกิจ การดูแลให้กลุ่มธุรกิจ มีกลไกหรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการคัดเลือกและเสนอชื่อ

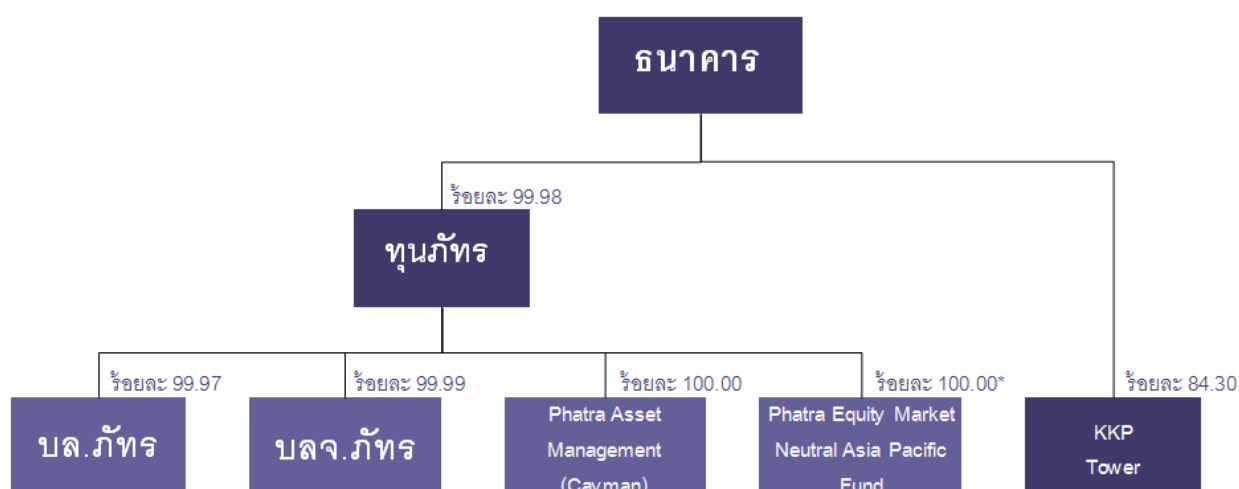
บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการ การดูแลให้มีการเปิดเผยนโยบายและรายละเอียดของกระบวนการสรรหา กรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคารในรายงานประจำปี การดูแลให้คำตอบแทนและผลประโยชน์อื่นที่จ่ายให้แก่กรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการสะท้อนวัตถุประสงค์ หน้าที่และความรับผิดชอบ และสะท้อนความเสี่ยงที่สำคัญโดยไม่สร้างแรงจูงใจในการทำธุรกรรมแบบสุ่มเสี่ยงเกินไปจนกระทบต่อความมั่นคงของกลุ่มธุรกิจฯ และการพิจารณากำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการธนาคารเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีประเมินแบบไขว้ (Cross-evaluation) เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร

- กำหนดและปรับปรุงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานและเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแลที่มีการเปลี่ยนแปลง อาทิ นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายเรื่องการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) นโยบายเรื่องช่องทางให้บริการ นโยบายหลักด้านสินเชื่อ นโยบายสินเชื่อธุรกิจ นโยบายสินเชื่อคู่ค้า นโยบายเรื่องหลักประกัน และนโยบายเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เป็นต้น
- บลจ.ภัทร ได้จัดทำและยื่นแบบประเมินตนเองในเรื่องมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการ CAC เพื่อต่ออายุใบรับรองฐานะสมาชิก CAC ซึ่งคณะกรรมการ CAC ได้มีมติให้การรับรองการต่ออายุการเป็นสมาชิก CAC แก่ บลจ.ภัทร เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2561 ภายหลังจากที่ให้การรับรองการต่ออายุการเป็นสมาชิก CAC แก่ทุนภัทร และ บล.ภัทร เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2560 และธนาคารเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2560
- ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจตลาดทุนได้เข้าร่วมโครงการของ CAC ในการประกาศนโยบาย No Gift Policy ซึ่งมีความสอดคล้องกับการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องในการลดโอกาสของการให้และรับสินบน อีกทั้งธนาคารได้เข้าร่วมกับสมาคมธนาคารไทยในฐานะธนาคารสมาชิกประกาศเจตนารมณ์ในการให้-งดรับของขวัญ (No Gift Policy) เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานและธรรมาภิบาลที่ดี

#### 1.4 โครงสร้างการถือหุ้น

ธนาคารเป็นบริษัทแม่ ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์และมีบริษัทย่อย ได้แก่ ทุนภัทร ซึ่งประกอบธุรกิจการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) และดำเนินธุรกิจการลงทุน และบริษัท เคเคพี ทาวเวอร์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจให้เช่าและบริหารจัดการอาคารสำนักงานที่ให้เช่ากับธนาคารและบริษัทในกลุ่ม โดยทุนภัทรมีบริษัทย่อยที่ให้บริการธุรกิจหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ได้แก่ บล.ภัทร บริษัทย่อยที่ให้บริการธุรกิจจัดการกองทุน ได้แก่ บลจ.ภัทร และ Phatra Asset Management (Cayman) Limited (“Phatra Asset Management (Cayman)”) และบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจจัดการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ ได้แก่ Phatra Equity Market Neutral Asia Pacific Fund

แผนภาพโครงสร้างการถือหุ้นมีดังนี้



\* ทุนภัทรถือหุ้นในส่วนการจัดการ โดยมีทุนจดทะเบียนเป็นเงิน 50,000 ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งไม่เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การกำกับดูแลโครงสร้างและขอบเขตธุรกิจของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

นอกจากนี้ ธนาคารยังถือหุ้นหน่วยลงทุนของกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาระบบสถาบันการเงินจำนวน 6 กอง โดยธนาคารถือหุ้นในกองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 1 ร้อยละ 99.95 กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 2 ร้อยละ 99.59 กองทุนรวมเอเชียรีคอปเวอร์ 3 ร้อยละ 99.97 กองทุนรวมไทยริสตรัคเจอร์ร้อยละ 98.91 กองทุนรวมบางกอกแคปปิตอลร้อยละ 95.72 และกองทุนรวมเกมมาแคปปิตอลร้อยละ 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 ดำเนินธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทการจัดการกองทุนรวม การจัดการกองทุนส่วนบุคคล และผู้จัดการกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงประกอบธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้าประเภทการเป็นผู้จัดการเงินทุนสัญญาซื้อขายล่วงหน้า มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 120,000,000 บาท

## 2.4 Phatra Asset Management (Cayman)

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

## 2.5 บริษัท เคเคพี ทาวเวอร์ จำกัด

บริษัท เคเคพี ทาวเวอร์ จำกัด ประกอบธุรกิจให้เช่าและบริหารจัดการอาคารสำนักงานที่ให้เช่ากับธนาคารและบริษัทในกลุ่ม มีทุนจดทะเบียนชำระแล้วเป็นเงิน 230,000,000 บาท



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

กลุ่มธุรกิจฯ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ดำเนินงานโดยธนาคาร และ ธุรกิจตลาดทุน ดำเนินงานโดยบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้แก่ ทุนภัทร บล.ภัทร และ บลจ.ภัทร โดยในด้านการดำเนินงานจะมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดทั้งในส่วนของผู้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุน

กลุ่มธุรกิจฯ ตั้งเป้าหมายในการเป็นสถาบันการเงินที่มีความสามารถในการทำกำไรสูง ภายใต้การดำเนินงานใน 3 ธุรกิจหลัก โดยได้มีการจัดกลุ่มการดำเนินงานตามเป้าหมายเพื่อดำเนินงานร่วมกันทั้งในส่วนธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และธุรกิจตลาดทุน คำนึงถึงความเชื่อมต่อและการสร้างประโยชน์ร่วมกันในกลุ่มธุรกิจฯ และอาศัยความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ของทั้ง 2 ธุรกิจ เพื่อขยายขอบเขตการให้บริการและยกระดับความสามารถในการให้บริการและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เป้าหมายทางธุรกิจดังกล่าว ได้แก่ 1) ธุรกิจด้านการให้สินเชื่อ (Credit Business) และธุรกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) ธุรกิจ Private Banking และ 3) ธุรกิจ Investment Banking โดยในส่วนของผู้ธุรกิจการให้สินเชื่อจะเน้นการให้บริการด้านสินเชื่อรายย่อยและสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อาศัยกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน อาศัยการพัฒนาช่องทางการขายเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ในส่วนธุรกิจ Private Banking ซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการสำหรับลูกค้าที่มีความมั่งคั่งสูง เป็นธุรกิจที่กลุ่มธุรกิจฯ มีความเชี่ยวชาญมายาวนาน จะเน้นการสร้างผลตอบแทนและช่องทางในการลงทุนที่หลากหลาย โดยอาศัยความร่วมมือกันของผู้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในเรื่องของการใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าและช่องทางสาขา และธุรกิจตลาดทุนในเรื่องความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุน (Wealth Management) และสำหรับเป้าหมายของผู้ธุรกิจ Investment Banking จะเป็นการดำเนินงานร่วมกันของหลายหน่วยงานภายใต้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์และธุรกิจตลาดทุนเพื่อให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถให้บริการผลิตภัณฑ์ทางการเงินได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

## 2.1 โครงสร้างรายได้ของกลุ่มธุรกิจฯ

โครงสร้างรายได้ของกลุ่มธุรกิจฯ ตามงบการเงินรวมสำหรับปี สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 - 2561 มีดังนี้

|  | ปี 2559       |              | ปี 2560       |              | ปี 2561       |              |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|  | ล้านบาท       | ร้อยละ       | ล้านบาท       | ร้อยละ       | ล้านบาท       | ร้อยละ       |
| รายได้ดอกเบี้ย   | 14,869        | 92.0         | 14,844        | 91.1         | 16,294        | 90.0         |
| ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย   | 4,436         | 27.5         | 4,216         | 25.9         | 5,033         | 27.8         |
| <b>รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ</b>                                     | <b>10,433</b> | <b>64.6</b>  | <b>10,628</b> | <b>65.2</b>  | <b>11,262</b> | <b>62.2</b>  |
| รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ                                    | 4,174         | 25.8         | 4,448         | 27.3         | 5,022         | 27.7         |
| ธุรกิจธนาคารพาณิชย์  | 1,945         | 12.0         | 1,916         | 11.8         | 2,071         | 11.4         |
| ธุรกิจตลาดทุน  | 2,230         | 13.8         | 2,532         | 15.5         | 2,951         | 16.3         |
| ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ                                | 468           | 2.9          | 393           | 2.4          | 443           | 2.4          |
| <b>รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ</b>                        | <b>3,707</b>  | <b>22.9</b>  | <b>4,055</b>  | <b>24.9</b>  | <b>4,579</b>  | <b>25.3</b>  |
| กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและบริหารตราต่างประเทศ              | 577           | 3.6          | 268           | 1.6          | 457           | 2.5          |
| กำไรสุทธิจากหนี้สินทางการเงินที่กำหนดให้แสดงด้วยมูลค่ายุติธรรม | 0             | 0.0          | 0             | 0.0          | 63            | 0.3          |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากเงินลงทุน                                | 203           | 1.3          | 178           | 1.1          | 390           | 2.2          |
| รายได้จากเงินปันผล   | 442           | 2.7          | 674           | 4.1          | 968           | 5.3          |
| รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ                                     | 793           | 4.9          | 494           | 3.0          | 385           | 2.1          |
| <b>รวมรายได้จากการดำเนินงาน</b>                                | <b>16,156</b> | <b>100.0</b> | <b>16,298</b> | <b>100.0</b> | <b>18,103</b> | <b>100.0</b> |

## 2.2 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

### 2.2.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ประกอบด้วยธุรกิจการให้บริการทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ดังนี้

#### - สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

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

เนื่องจากการสร้างพันธมิตรที่ดีกับผู้ขายรถยนต์เป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารจึงได้พัฒนาวิธีการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความหลากหลายตามความเหมาะสมของคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธนาคารยังพัฒนาช่องทางการขอสินเชื่อแบบซื้อขายรถยนต์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายโดยตรง (C2C) ซึ่งทั้งผู้ซื้อและผู้ขายสามารถติดต่อธนาคารได้หลายช่องทาง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้างคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 47 ของสินเชื่อโดยรวมของธนาคาร โดยมีสัดส่วนสินเชื่อบริษัทใหม่ต่อรถยนต์ใช้แล้วรวมสินเชื่อรถกู้เงินด่วนแบบโอนเล่มเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 39 ต่อร้อยละ 61 ธนาคารยังคงมุ่งเน้นที่จะพัฒนารัฐกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ โดยคำนึงถึงสภาพตลาดและสภาวะการแข่งขันควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการด้านธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญกับการบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เน้นการควบคุมคุณภาพของสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่ดี

#### - สินเชื่อรถกู้เงินด่วน

สินเชื่อรถกู้เงินด่วนหรือสินเชื่อเพื่อเงินสดสำหรับผู้มีรถยนต์ที่ต้องการใช้เงินยามฉุกเฉินหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน เหมาะกับลูกค้าที่มีรถยนต์เป็นของตนเองและหมดภาระการผ่อนชำระแล้ว ได้แก่ สินเชื่อแบบโอนเล่มทะเบียน (ผลิตภัณฑ์ CarQuickCash) คิดอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ (Flat Rate) และในปี 2561 ธนาคารได้ขยายประเภทของรถยนต์ที่สามารถนำมาขอสินเชื่อได้จากเดิมที่กำหนดให้เป็นรถยนต์ปลอดภาระเท่านั้น เป็นรถยนต์ที่ยังมีภาระผ่อนชำระกับธนาคารอื่นได้ด้วย

#### - สินเชื่อบุคคล

สินเชื่อบุคคลเป็นสินเชื่ออเนกประสงค์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สินเชื่อ Term Loan คือ สินเชื่ออเนกประสงค์ที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์หรือบุคคลค้ำประกันทำสัญญา มีกำหนดการผ่อนชำระคืนให้แก่ธนาคารเป็นจำนวนเงินแต่ละงวดเท่าๆ กันตามระยะเวลาที่กำหนด และ 2) สินเชื่อ Revolving Loan ในรูปแบบของบัตรเครดิตเงินสด (KK Cash Card) เพื่อเบิกถอนเงินสดผ่านเครื่องเอทีเอ็มของทุกธนาคารในเครือข่าย ATM Pool โดยมีเงื่อนไขการชำระคืนขั้นต่ำตามที่ธนาคารกำหนด ทั้งนี้ ธนาคารได้ขยายการให้บริการสินเชื่อบุคคลไปยังกลุ่มลูกค้าที่สมัครผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งเป็นอีก

ช่องทางหนึ่งในการให้บริการสินเชื่อบุคคล นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการพิจารณาปรับปรุงกระบวนการอนุมัติสินเชื่อและอัตราดอกเบี้ยให้เหมาะสมกับสภาวะตลาดและกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และเพื่อรองรับการขยายช่องทางการขายไปยังช่องทางใหม่ๆ ในอนาคต

- *สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย*

สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นสินเชื่อที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อซื้อที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างสำหรับบ้านโครงการและบ้านมือสอง รวมถึง Refinance ภาระหนี้สินเชื่อบ้านจากสถาบันการเงินอื่น ในส่วนของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยได้มีการร่วมมือกับฝ่ายสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของธนาคารในการมอบสิทธิประโยชน์ให้แก่ลูกค้ารายย่อยของกลุ่มโครงการที่ธนาคารมีการสนับสนุนสินเชื่อ ธนาคารได้มีการพัฒนากระบวนการอนุมัติสินเชื่อให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีดอกเบี้ยที่มีลักษณะหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกันและลักษณะโครงการที่ต่างกัน

- *สินเชื่อบ้านกู้เงินด่วน*

สินเชื่อบ้านกู้เงินด่วนเป็นสินเชื่ออเนกประสงค์ที่มีวัตถุประสงค์ใดๆ ที่ไม่นำไปใช้ในเชิงธุรกิจ โดยใช้หลักประกันเป็นที่อยู่อาศัยปลอดภาระและเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง รวมถึง Refinance ภาระหนี้สินเชื่ออเนกประสงค์จากสถาบันการเงินอื่น โดยการนำเสนอสินเชื่ออเนกประสงค์เป็นแบบอัตราดอกเบี้ยคงที่ตลอดอายุสัญญา

- *สินเชื่อ SME*

สินเชื่อ SME เป็นสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าบุคคลหรือนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งภาคการบริการ การค้าส่ง และการค้าปลีก และมีวงเงินหลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อาทิ วงเงินเพื่อเป็นทุนหมุนเวียนในการประกอบธุรกิจ วงเงินเบิกเกินบัญชี และวงเงินเพื่อขยายกิจการ ทั้งนี้ ลูกค้าสามารถเลือกใช้หลักประกันที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นอสังหาริมทรัพย์ (ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง โกดัง สำนักงาน หรือที่ดินเปล่า) หรือรถยนต์ หรือแม้แต่ไม่ใช้หลักประกัน โดยมีวงเงินอนุมัติสูงสุดถึง 3 เท่าของมูลค่าหลักประกัน หรือสูงสุดไม่เกิน 15 ล้านบาท

- *สินเชื่อ Lombard*

สินเชื่อ Lombard เป็นสินเชื่ออเนกประสงค์เพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้แก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ของ บล.ภัทร ที่มีความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการลงทุน การอุปโภค หรือการใช้จ่ายต่างๆ โดยใช้สินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้าที่อยู่ภายใต้การจัดการของ บล.ภัทร เป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ และกองทุนรวมที่ บลจ.ภัทร เป็นบริษัทจัดการกองทุน 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 โดยนำที่ดินเปล่า ที่ดินพร้อมสิ่งปลูก

สร้างที่เป็นบ้านหรืออาคารพาณิชย์ หรือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ เช่น อพาร์ทเมนต์ โรงแรม ห้องชุด พร้อมด้วยสินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้าย่อยภายใต้การจัดการของ บล.ภัทร มาเป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยลงทุนของกองทุนรวมที่ บล.จ.ภัทร เป็นบริษัทจัดการกองทุน เป็นต้น ซึ่งต่อไปในอนาคตจะมีการพัฒนาประเภททรัพย์สินที่ใช้เป็นหลักประกันเพิ่มเติม

- บริการเงินฝากและการลงทุน

ในปี 2561 ธนาคารมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เงินฝากและการลงทุนที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เช่น บัญชีเงินฝากกระแสรายวันสำหรับผู้ประกอบการ SME โดยใช้สินทรัพย์ถาวรเป็นหลักประกันในการขอสินเชื่อ KK SME รุดคูณสาม นอกจากนี้ ธนาคารยังเปิดให้บริการตู้നിယให้เช่า ณ สาขาเยาวราช เพื่อให้บริการสำหรับลูกค้าธนาคาร และลูกค้า Priority Banking

สำหรับลูกค้าบุคคลธรรมดาที่ได้รับสวัสดิการจากภาครัฐผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ธนาคารได้ออกผลิตภัณฑ์เงินฝากพื้นฐาน พร้อมมอบสิทธิพิเศษด้วยการยกเว้นค่าธรรมเนียมแลกเข้าและรายปี และบัตรเดบิตประเภท KK Value Card ซึ่งยกเว้นยอดเงินเปิดบัญชีขั้นต่ำและไม่คิดค่าธรรมเนียมรักษาสัญชี โดยธนาคารหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบัญชีเงินฝากพื้นฐานจะเป็นจุดเริ่มต้นให้ประชาชนเข้าถึงบริการทางการเงิน และสามารถต่อยอดไปสู่บริการทางการเงินอื่นๆ เช่น การออม การลงทุน และสินเชื่อ ช่วยเพิ่มโอกาสทางการเงิน และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากการออกผลิตภัณฑ์เงินฝากใหม่ดังกล่าว ธนาคารได้ขยายฐานลูกค้าเงินฝาก KK Phatra Smart Settlement (KKPSS) ซึ่งเป็นบัญชีเงินฝากเอกสิทธิ์สำหรับลูกค้าของ บล.ภัทร ที่ใช้เป็นบัญชีหลักในการชำระค่าซื้อ/ขายหลักทรัพย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสูงสุดในการทำธุรกรรมการลงทุนอย่างครบวงจร

- บริการประกันภัยและบริการประกันชีวิต (Bancassurance)

ผลิตภัณฑ์ประกันภัยเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่ธนาคารมุ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าในการป้องกันความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ธนาคารมีบริการให้คำปรึกษาและแนะนำลูกค้าในการวางแผนทางการเงินในฐานะที่ธนาคารเป็นนายหน้าประกันวินาศภัยและนายหน้าประกันชีวิต โดยร่วมมือกับบริษัทประกันภัยชั้นนำที่มีฐานะทางการเงินแข็งแกร่ง สามารถให้บริการลูกค้าได้ครอบคลุมทั่วประเทศ ธนาคารมีความตั้งใจที่จะให้ผลิตภัณฑ์ประกันภัยของธนาคารครอบคลุมผลิตภัณฑ์ประกันภัยแบบต่างๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) การบริการด้านผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตโดยให้คำแนะนำการวางแผนทางการเงินแก่ลูกค้า ได้แก่ ประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์ ประกันชีวิตแบบบำนาญ หรือผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตควบการลงทุนแบบต่างๆ เช่น เค เจเน ยูนิท ลิงค์ (KKGEN Unit Link) ทั้งแบบชำระเบี้ยครั้งเดียว (Single Premium) หรือชำระต่อเนื่อง (Regular Premium) รวมถึงผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตคุ้มครองวงเงินสินเชื่อรายย่อยและสินเชื่อธุรกิจ เช่น สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อธุรกิจฟลอร์แพลน เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันให้กับผู้กู้เมื่อเกิดเหตุไม่คาดคิดขึ้น โดยบริษัทประกันชีวิตจะชำระหนี้แทนผู้กู้หรือทายาท ในปี 2561 ธนาคารได้พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตที่มีความคุ้มครองโรคมะเร็ง ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ เค เจเน แคนเซอร์ อัลติเมท โปรเทค (KKGEN Cancer Ultimate Protect) โดยให้ความคุ้มครองลูกค้าเมื่อพบว่าเป็นโรคมะเร็งทั้งระยะลุกลามและระยะไม่ลุกลาม จนถึงอายุ 85 ปี

- 2) การประกันวินาศภัยที่ให้ความคุ้มครองสำหรับบุคคล อาคารถิ่นที่ทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันของธนาคาร โดยมีความรับผิดชอบต่อชีวิตร่างกายและทรัพย์สินของผู้เอาประกันภัยและผู้ที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ระบุในกรมธรรม์ประกันภัย ทั้งแบบประกันคุ้มครองระยะสั้น (1 ปี) หรือระยะยาว (3, 5 ปี) ได้แก่ ประกันอัคคีภัย ประกันภัยรถยนต์ ประกันความเสียหายทรัพย์สิน และประกันภัยทางทะเลและขนส่ง เป็นต้น

- ธนบดีธนกิจ

ธนาคารให้บริการด้านการจัดการเงินและการให้คำปรึกษาด้านการลงทุนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าบุคคลรายใหญ่หรือลูกค้าบุคคลที่มีสินทรัพย์สูง (High-Net-Worth Individual) ที่มียอดเงินฝากและการลงทุนรวมกัน (Average Asset) ตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและรวบรวมผลิตภัณฑ์ด้านเงินฝากและการลงทุนที่หลากหลาย ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคาร ผลิตภัณฑ์ด้านการลงทุนซึ่งประกอบด้วยกองทุนรวมทุกประเภท อันได้แก่ กองทุนรวมตราสารหนี้ ตราสารทุน การจัดสรรเงินลงทุน (Asset Allocation) รวมทั้งการลงทุนตรงในตราสารหนี้ หุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง และผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตทั้งแบบสะสมทรัพย์ บำนาญ และคุ้มครองชีวิต เพื่อนำเสนอให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคล

บริการหลักของธุรกิจธนบดีธนกิจมีดังนี้

- PRIORITY Deposit - บริการเงินฝากรูปแบบพิเศษหลากหลายประเภทของธนาคาร คัดสรรให้ลูกค้าเลือกตามความต้องการ ตอบทุกโจทย์ทางการเงินด้วยอัตราดอกเบี้ยที่คุ้มค่า
- PRIORITY Investment - บริการให้คำปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงินของลูกค้า โดยมี Relationship Manager ประจำที่สาขาและสำนักงานใหญ่คอยให้การดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิดร่วมกับทีมผู้เชี่ยวชาญทางการเงินของ บล.ภัทร ผ่านบริการ 2 รูปแบบ ได้แก่ Phatra Wealth Management ซึ่งให้บริการที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคลสำหรับนักลงทุนรายใหญ่ที่มีสินทรัพย์ในการลงทุนตั้งแต่ 30 ล้านบาทขึ้นไป และมีความสนใจการลงทุนที่หลากหลาย โดยมีทีมที่ปรึกษาทางการเงินคอยให้คำแนะนำในการกระจายการลงทุนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมตามหลัก Asset Allocation ซึ่งคำนึงถึงรายละเอียดในทุกแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางการเงินของลูกค้า เพื่อให้คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดสำหรับลูกค้าแต่ละราย และ Phatra Edge ซึ่งให้บริการด้านการวางแผนทางการเงินสำหรับนักลงทุนที่มีเงินลงทุนตั้งแต่ 2 ล้านบาทขึ้นไป ครอบคลุมทั้งด้านการวางแผนภาษี แผนเกษียณ แผนการศึกษาบุตร พร้อมคำแนะนำในการจัดพอร์ตการลงทุนและผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมตามกลยุทธ์การจัดสรรการลงทุนควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยง

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

นอกจากบริการทางการเงินแล้ว ธนาคารยังมอบสิทธิพิเศษต่างๆ รวมถึงมีการจัดกิจกรรมสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยมีรูปแบบของกิจกรรมที่เน้นการเพิ่มพูนความรู้ด้านการเงินและการลงทุน และสร้างความมั่งคั่งทาง

การเงินที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า อาทิ KKP Focus Forum รายงานความเคลื่อนไหวของสถานการณ์การลงทุนทั่วโลก พร้อมให้คำแนะนำด้านการลงทุน และสัมมนา NeXtGen Program from Study to Success ซึ่งเป็นการสัมมนาอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อวางรากฐานความพร้อมให้กับผู้สืบทอดกิจการเพื่อต่อยอดธุรกิจให้มั่นคงก้าวหน้า

#### - สินเชื่อบริษัท

สายสินเชื่อบริษัทจัดตั้งขึ้นภายหลังการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารกับทุนภัทร มีวัตถุประสงค์เพื่อการสานต่อประโยชน์ร่วม (Synergies) ที่เกิดจากการร่วมกิจการของกลุ่มธุรกิจฯ โดยใช้จุดแข็งที่ทีมงานของ บล.ภัทร มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดีกับกลุ่มลูกค้าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และบริษัทขนาดใหญ่อื่นๆ ที่ทีมงานของ บล.ภัทร ให้บริการด้านวานิชธนกิจ ที่ปรึกษาทางการเงิน การระดมทุนผ่านการเสนอขายหลักทรัพย์ประเภทต่างๆ และบริการด้านการเงินและการลงทุนอื่นๆ ประกอบกับความเชี่ยวชาญของธนาคารในการให้บริการผลิตภัณฑ์สินเชื่อ การควบรวมกิจการนี้ทำให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินแก่ลูกค้าแบบเต็มรูปแบบ โดยกลุ่มลูกค้าใหม่นี้เป็นแขนงใหม่ของธนาคารในการช่วยกระจายความเสี่ยงของการกระจุกตัวของสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์และสินเชื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ธนาคารดำเนินธุรกิจอยู่

สายสินเชื่อบริษัทรับผิดชอบงานบริการสินเชื่อในทุกอุตสาหกรรมภายใต้กรอบนโยบายสินเชื่อของธนาคาร ทั้งนี้มิได้รวมกลุ่มธุรกิจซึ่งดูแลโดยสายสินเชื่อธุรกิจ โดยสายสินเชื่อบริษัทมุ่งเน้นการให้บริการด้านสินเชื่อแก่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงบริษัทลูกและบริษัทในเครือ บริษัทขนาดใหญ่ที่ยังไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมถึงบริษัทข้ามชาติและบริษัทลูกหรือสาขา (Multi-national Company) และยังมีการให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าในต่างประเทศ ซึ่งโดยหลักเป็นบริษัทในกลุ่มประเทศอาเซียน ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์และบริการสินเชื่อของบริษัทประกอบด้วยสินเชื่อเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเสริมสภาพคล่อง (Working Capital) สินเชื่อสำหรับโครงการขนาดใหญ่ (Project Finance) การจัดหาเงินกู้ร่วม (Syndicated Loan) สินเชื่อเพื่อการลงทุนขยายงาน ตลอดจนสินเชื่อรูปแบบต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นตามนวัตกรรมทางการเงินของตลาดเงินและตลาดทุน

สายสินเชื่อบริษัทประสานงานอย่างใกล้ชิดกับทีมงานของ บล.ภัทร สายตลาดการเงิน และสายงานอื่นๆ ภายใต้กลุ่มธุรกิจบริษัทและวานิชธนกิจ เพื่อให้บริการทางการเงินที่หลากหลายแก่ลูกค้า มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจเชิงกว้างและเชิงลึกในธุรกิจของลูกค้าเป้าหมาย เพื่อทำการศึกษาวិเคราะห์ คัดเลือกลูกค้าเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสม สายสินเชื่อบริษัทมีเป้าหมายที่จะสร้างการเติบโตของสินทรัพย์และรายได้อย่างต่อเนื่องในขนาดที่เหมาะสมกับธนาคาร ทั้งยังเป็นการกระจายโครงสร้างรายได้และความเสี่ยงโดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการกระจุกตัวของสินเชื่อของธนาคาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารมียอดสินเชื่อบริษัทคงค้างจำนวน 23,873 ล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 51 จากปี 2560

#### - สินเชื่อธุรกิจ

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



ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารมียอดสินเชื่อธุรกิจคงค้างรวมจำนวน 55,813 ล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 26 จากปี 2560 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 รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งทีมงานที่ปรึกษาประกอบด้วยทีมวิจัยข้อมูล อุตสาหกรรม ทีมที่ปรึกษาสถาปนิก ทีมที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรม และทีมที่ปรึกษาประเมินราคา นอกจากนี้ ธนาคารมีระบบช่วยการบริหารงานโครงการเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในด้านการบริหารความคืบหน้าของการก่อสร้างและบริหารการใช้จ่ายเงิน เป็นบริการที่ครบวงจร เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำธุรกิจของลูกค้าของธนาคาร รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การอนุมัติและบริหารสินเชื่อเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

### 2. สินเชื่อธุรกิจอพาร์ทเมนต์และโรงแรม

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

### 3. สินเชื่อธุรกิจขนส่ง

สินเชื่อธุรกิจขนส่งเป็นบริการสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจขนส่ง เช่น กลุ่มบรรทุกพูนซีเมนต์ กลุ่มบรรทุกน้ำมัน กลุ่มขนส่งตู้คอนเทนเนอร์เพื่อการนำเข้าและส่งออก และกลุ่มขนส่งยานยนต์และอะไหล่ เป็นต้น ธนาคารมีบริการวงเงินสินเชื่อประเภทต่างๆ สำหรับธุรกิจขนส่ง อาทิ เงินกู้ระยะยาวเพื่อซื้อที่ดิน ก่อสร้างอาคาร หรือเพื่อใช้ในธุรกิจ



ขนส่ง วงเงินหมุนเวียน วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ วงเงินเข้าซื้อสำหรับรถบรรทุกสิบล้อ รถบรรทุกหกล้อ รถหัวลาก และหางพ่วง เป็นต้น

#### 4. สินเชื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม

สินเชื่อพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมมุ่งเน้นการสนับสนุนสินเชื่อในธุรกิจที่หลากหลาย อาทิ ธุรกิจโรงพิมพ์ ธุรกิจบรรจุภัณฑ์ทั้งประเภทกระดาษและพลาสติก ธุรกิจผลิตและจำหน่ายยานพาหนะ อะไหล่ ชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคม บริการเกี่ยวกับยานยนต์ อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ผลิตและจำหน่ายเครื่องมือ เครื่องจักร รวมทั้งอุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมทางการแพทย์ เป็นต้น โดยธนาคารมีผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการ อาทิ เงินกู้ระยะยาวสำหรับขยายโรงงาน เพื่อซื้อเครื่องจักรใช้ในธุรกิจ หรือเพื่อ Refinance วงเงินหมุนเวียน วงเงินเข้าซื้อและวงเงินลิสซิง วงเงินอาวัลและวงเงินค้ำประกันต่างๆ เป็นต้น

#### 5. สินเชื่อธุรกิจเพื่อเครื่องจักรและวัสดุก่อสร้าง

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

##### - ธุรกิจบริหารสินทรัพย์

ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2542 โดยธนาคารและกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงินได้ประมูลซื้อสิทธิเรียกร้องของสถาบันการเงินมาจากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) ต่อมาในช่วงระหว่างปี 2546 - 2549 ธนาคารได้ประมูลซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่อยู่ระหว่างกระบวนการทางกฎหมายจากกรมบังคับคดีเพิ่มเติม และในปี 2553 ธนาคารได้ซื้อหน่วยลงทุนของกองทุนรวมบางกอกแคปปิตอลและกองทุนรวมแกมมาแคปปิตอลที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับกองทุนรวมอื่นๆ ที่ธนาคารถือหน่วยลงทุนอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งปัจจุบันธนาคารเป็นผู้ถือหน่วยลงทุนรายใหญ่ในกองทุนรวมทั้งสิ้น 6 กอง โดยกองทุนรวมทุกกองอยู่ระหว่างการชำระบัญชี

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

##### - ธุรกิจตลาดการเงิน

ธุรกิจของสายตลาดการเงินในปี 2561 ยังขยายตัวและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านฐานลูกค้า ปริมาณและมูลค่าธุรกรรม รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอ แม้ว่าตลาดการเงินและตลาดทุนจะเผชิญกับความไม่แน่นอนจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น สงครามการค้า (Trade War) และการปรับนโยบายการเงินที่เริ่มตึงตัวของธนาคารกลางในหลายๆ ประเทศ อย่างไรก็ดี ในภาพรวมธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศกับลูกค้าสถาบันการเงิน

และลูกค้าบรรษัทของสายตลาดการเงินมีปริมาณและมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการนำเสนอบริการและปริมาณการทำธุรกรรมอนุพันธ์ที่ช่วยลูกค้าในการป้องกันความเสี่ยงทั้งด้านอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย และการทำธุรกรรมเพื่อค่าของสายตลาดการเงินล้วนเป็นธุรกิจที่สำคัญที่มีปริมาณและผลกำไรเพิ่มสูงขึ้นตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ธุรกิจการซื้อขายตราสารหนี้ทั้งในตลาดแรกและตลาดรองมีพัฒนาการที่สำคัญในปีที่ผ่านมา กล่าวคือ สำนักงาน ก.ล.ต. ได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการออกและเสนอขายตราสารหนี้ที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจการซื้อขายตัวแลกเงินระยะสั้นของตลาดในปี 2561 มีมูลค่ารวมลดลง อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นผู้ค้าหลักทรัพย์สินของตัวแลกเงินระยะสั้นเป็นอันดับที่ 1 หรือคิดเป็นร้อยละ 24.40 นอกจากนี้ สายตลาดการเงินได้มุ่งเน้นการนำเสนอธุรกรรมด้านตราสารหนี้ภาคเอกชน (Corporate Bond Trading) ที่มีการขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าบุคคล รายใหญ่มากขึ้น โดยธนาคารได้รับการจัดอันดับผู้ค้าตราสารหนี้ภาคเอกชนขึ้นมาอยู่ในอันดับที่ 6 (จากอันดับที่ 7 ในปี 2560) คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 6.28 และได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 9 สำหรับการเป็นผู้ค้าตราสารหนี้ระยะยาว (อายุคงเหลือมากกว่า 1 ปี) คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 5.11

สายตลาดการเงินเป็นกำลังสำคัญอีกส่วนหนึ่งในการช่วยจัดหาเงินทุนให้กับธนาคาร เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจสินเชื่อและเพื่อการบริหารจัดการด้านสินทรัพย์และหนี้สินผ่านการออกหุ้นกู้ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการออกหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เป็นทางเลือกให้กับลูกค้าในการกระจายความเสี่ยงของการลงทุน และด้วยความร่วมมือภายในในกลุ่มธุรกิจฯ สายตลาดการเงินได้นำเสนอผลิตภัณฑ์หุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงที่จ่ายผลตอบแทนอ้างอิงกับหุ้นสามัญในประเทศและอ้างอิงกับผลการดำเนินงานของกองทุนชั้นนำในต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้ปริมาณการออกหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงในปี 2561 มีมูลค่ารวม 3,359 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเกือบ 2 เท่า

สายตลาดการเงินยังคงมีเป้าหมายในการยกระดับมาตรฐานการให้บริการ โดยการเพิ่มความหลากหลายและขยายขอบเขตการให้บริการด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินโดยให้ความสำคัญกับการผสานความร่วมมือภายในกลุ่มธุรกิจฯ ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา และนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความ ต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังยึดมั่นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอันเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาและเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป

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

#### ด้านบุคลากร

ธนาคารให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและศักยภาพผู้นำขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยเชื่อมั่นว่าบุคลากร ทีมงานและผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญและมีบทบาทอย่างมากที่จะช่วยขับเคลื่อนให้กลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และเติบโตได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งมุ่งเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานภายใต้หลักการและคุณค่าร่วม (Common Principles & Values) ของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม การเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานอย่างเป็นมืออาชีพ

การร่วมมือและชื่นชมในความสำเร็จของบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่น ทุ่มเท พัฒนา สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งเป็นองค์กรที่ให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ที่จะพัฒนา ได้ทำ ได้แสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน โดยผ่านกระบวนการและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ อาทิ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม สอดคล้องตามผลการปฏิบัติงานและเทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรมเดียวกัน การบริหารความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรผ่านการจัดการองค์ความรู้ที่หลากหลาย มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมการมีกิจกรรมเพื่อเชื่อมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยเชื่อมั่นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหัวใจของความสำเร็จ ตลอดจนเปิดโอกาสและจัดหาเวทีให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับลูกค้าและองค์กร เป็นต้น

#### ด้านปฏิบัติการ

ด้วยพลวัตการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารและการดำเนินงานด้านปฏิบัติการธุรกิจจึงเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์หลักในการดำเนินงานด้านปฏิบัติการของธนาคารจึงได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนามาตรฐานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการต่างๆ ในระบบปฏิบัติการทางธุรกิจ พร้อมนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้อย่างมีนัยสำคัญ (Digitalization) ส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ทางด้านปฏิบัติการ (Operational Innovations) อันนำมาซึ่งการยกระดับเสถียรภาพและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ทั้งนี้ ธนาคารได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความสามารถในการสนองตอบการดำเนินงานร่วมกับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ ภารกิจการพัฒนากระบวนการปฏิบัติการให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจัดเป็นกลไกสำคัญหนึ่งที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

#### ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องเสถียรภาพความมั่นคงและความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ในปี 2561 ธนาคารจึงได้ลงทุนในโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญหลายโครงการ เช่น โครงการระบบบัญชี (ERP) โครงการ IFRS 9 และโครงการ New Core Bank ซึ่งได้ทุ่มกำลังพลทั้งระดับบริหารและพนักงานและใช้เวลาเกือบ 2 ปี เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบงานหลักของธนาคารที่เป็นพื้นฐานการให้บริการของธนาคารทั้งหมด ตั้งแต่ระบบบัญชีของลูกค้า ฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน ฯลฯ มาทดแทนระบบเดิมที่มีอายุการใช้งานมายาวนานตั้งแต่ปี 2548 โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร พัฒนาการให้บริการให้ทัดเทียมหรือดีกว่าธุรกิจในระดับเดียวกัน และเพื่อเอื้อให้สามารถออกผลิตภัณฑ์และบริการได้ทันต่อความต้องการของตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ธนาคารได้คัดเลือกระบบ Core Banking ที่ได้รับการยอมรับจากหลายสถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของกลุ่มบริษัทซิลเวอร์เลค (Silverlake Group) ที่มีประสบการณ์ยาวนานกว่า 30 ปี ซึ่งธนาคารเชื่อมั่นว่าได้ตัดสินใจเลือกและผู้ให้บริการระบบ Core Banking ที่มีความเชี่ยวชาญ มีผลงานที่เชื่อถือได้ และภายหลังระบบขึ้นใช้งานแล้วจะมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านระบบในประเทศให้การสนับสนุนและดูแลระบบให้กับธนาคาร

เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2561 ธนาคารได้เริ่มใช้งานระบบ Core Banking ใหม่ ทำให้ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Architecture) ของธนาคารครั้งใหญ่ มีระบบใหม่และระบบปรับปรุงจากเดิมมากถึง 80 ระบบ ยกเลิกระบบเก่าที่มีความซับซ้อน เพิ่มเสถียรภาพโครงสร้างพื้นฐาน (IT Infrastructure) ให้พร้อมใช้งานรองรับการบริหารจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ ลดความซ้ำซ้อนระบบ และยังทำให้เกิดการรวมศูนย์ระบบปฏิบัติการของแต่ละผลิตภัณฑ์และข้อมูลลูกค้าเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถ (IT Capacity) ของธนาคารในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงบริการใหม่ๆ ให้รวดเร็ว เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รองรับแผนยุทธศาสตร์ 3 ปีของธนาคารแห่งประเทศไทยในการให้บริการ National e-Payment และนโยบายการธนาคารยุคดิจิทัล (Digital Banking)

#### ด้านการบริหารความเสี่ยง

##### - ภาพรวมการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ในปี 2561 ยังคงมุ่งเน้นการบริหารงานที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ที่เผชิญนั้นมีทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มธุรกิจฯ จึงจัดกลุ่มความเสี่ยงต่างๆ ออกเป็น 5 ด้านตามนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) 2) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) 3) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) 4) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และ 5) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) และมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล อันประกอบด้วยกรอบการระบุความเสี่ยง การวัดและประเมินความเสี่ยง การติดตามความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะอนุกรรมการชุดย่อยร่วมมือกันทำหน้าที่ทบทวนและเสนอแนะนโยบายและกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี (Risk Governance Framework) รวมถึงติดตามภาพรวมการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร และมีสายบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงของบริษัทย่อยทำหน้าที่กำกับและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวเป็นหน่วยงานอิสระจากสายธุรกิจที่มีธุรกรรมหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

ในปีที่ผ่านมา กลุ่มธุรกิจฯ มีการเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงให้ดียิ่งขึ้นหลายประการ อาทิ พัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ ที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามหลักเกณฑ์ Basel III และการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Culture) ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

##### - การพัฒนาด้านการบริหารความเสี่ยง

ในปี 2561 กลุ่มธุรกิจฯ ได้มีการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ ให้ดียิ่งขึ้นหลายประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. การประยุกต์เครื่องมือเดิมและพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ อาทิ

- พัฒนา Bureau Score โดยการนำข้อมูลจาก National Credit Bureau มาพัฒนาแบบจำลองของธนาคารเอง เพื่อใช้สำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใช้แล้ว และ CQC

- จัดซื้อ Bureau Score สำหรับผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อ SME Product Program อาทิ SME รถคุณสาม SME Freedom SME X3 และ Inventory Finance Used Car Program
  - พัฒนา Risk Grade สำหรับ Phone Collection โดยใช้ CHAID เป็นเครื่องมือในการพัฒนา โดยได้นำมาใช้สำหรับการติดตามหนี้สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์
  - Portfolio Scrub คือ การจัดทำ Credit Review ในลักษณะ Portfolio Level เพื่อนำมาจัดการความเสี่ยงในเรื่องการลด/ เพิ่มวงเงิน และการจัดทำโปรแกรมช่วยเหลือลูกค้าในการปรับโครงสร้างหนี้ได้อย่างทัน่วงที่กรณีที่มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
  - การทำ Behavior Score เพื่อใช้ในการทำ Cross-selling เพื่อให้สามารถเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือเพิ่ม (Top up) วงเงินสำหรับลูกค้าได้อย่างเหมาะสมตามระดับความเสี่ยง
  - พัฒนา Early Indicators เพื่อปรับปรุง Product Program รวมถึงการทำ Test Program สำหรับช่องทางและกลุ่มลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ โดยอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงธนาคารยอมรับได้และกำหนด Exposure ที่จะทำการทดสอบ เช่น 100 ล้านบาทในระยะเวลา 12 เดือน หากการทดสอบผ่านก็จะปรับเปลี่ยนเป็น Product Program ต่อไป
  - พัฒนาเครื่องมือเพื่อการควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดแบบรายวัน และเครื่องมือคำนวณเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ FX Option โดยในระยะแรกจะเริ่มต้นจาก USD/ THB Option ประเภท Plain Call และ Put ก่อน
  - การปรับปรุง Dashboard ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตสินเชื่อธุรกิจและสถาบัน ให้มีความละเอียดและมีเสถียรภาพมากขึ้น
  - พัฒนาระบบ Single Lending Limit (SLL) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
  - นำตัวชี้วัด Net Stable Funding Ratio ( NSFR ) ตามหลักเกณฑ์ Basel III มาใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
2. การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับระบบและหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยมีแผนจะใช้นในอนาคต อาทิ
- การใช้ระบบทางบัญชีแบบใหม่ IFRS 9 ซึ่งเลื่อนวันประกาศใช้ไปเป็นในปี 2563
  - การใช้หลักเกณฑ์ความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญาสำหรับธุรกรรมอนุพันธ์ (SACCR) ตามหลักเกณฑ์ Basel III ซึ่งมีแผนที่จะประกาศใช้ในปี 2563
  - การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร โดยอ้างอิงจากหลักเกณฑ์ใหม่ของ Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) Standard: Interest Rate Risk in the Banking Book ซึ่ง Basel มีการกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานขึ้นและประกาศเมื่อเดือนเมษายน 2559
3. การเตรียมความพร้อมในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ต่างๆ เพื่อสนับสนุนงานของสายตลาดการเงินของฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาด อาทิ
- USD/ THB Plain Call/ Put Option ที่ธนาคารบริหารความเสี่ยงด้านตลาดด้วยตัวเอง

- Bond Forward และ Option ประเภทใหม่สำหรับนำมาประกอบกับ Note เพื่อออกขายเป็น Structured Note ซึ่งได้แก่ Digital Option, Option ที่จ่ายผลตอบแทนแบบ Quanto, Basket Option, Twin Win และ Bonus Enhanced
- เตรียมการในการเปลี่ยน Market Data Vendor เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานแต่ยังคงประสิทธิภาพและความครอบคลุมตามเดิม

4. การออกหลักเกณฑ์และมาตรการใหม่ ๆ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ

นอกเหนือจากพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยงใหม่ ๆ แล้ว กลุ่มธุรกิจฯ ยังสานต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ด้านการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ จากปีที่ผ่านมา เช่น

1. โครงการยกระดับการบริหารความเสี่ยง (Risk Roadmap) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตตามมาตรฐานการดำรงเงินกองทุนโดยวิธีแบบจำลองภายใน (Internal Rating Based Approach/ IRB) และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการเก็บข้อมูล และการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยงและเงินกองทุน
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงกับสายธุรกิจต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการทำงาน
3. การฝึกอบรมและให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง และกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง (Risk Awareness) เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร
4. ด้านความเพียงพอของเงินกองทุน กลุ่มธุรกิจฯ ได้พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) ในหลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel โดยกระบวนการดังกล่าวจะครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมดของกลุ่มธุรกิจฯ และประเมินความเพียงพอของเงินกองทุนทั้งหมด 3 มุมมอง คือ มีเงินกองทุนเพียงพอสำหรับการขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต มีเงินกองทุนเพียงพอรองรับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และมีเงินกองทุนเพียงพอรองรับความเสียหายในภาวะวิกฤต

สำหรับปี 2562 กลุ่มธุรกิจฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและมุ่งเน้นในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ประเมินความเสี่ยง อาทิ การ Re-develop Application Score สำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่และสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใช้แล้ว เนื่องจากปัจจัยความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป โดยการ Update Model ให้มีความแม่นยำในการแยกแยะลูกค้าให้ดีขึ้น ตลอดจนการทำ Recovery Score/ CHAID ซึ่งเป็นการพัฒนาเพื่อให้การติดตามหนี้มีประสิทธิภาพ (Productivity) โดยพิจารณาว่ากลุ่มลูกค้าใดที่ควรใช้สำนักงานติดตามหนี้ภายนอก และกลุ่มลูกค้าใดที่ธนาคารสามารถจัดการได้เอง เพื่อประหยัดต้นทุนในการจัดการ

สำหรับทุก Model ธนาคารจะมีการทำ Validation เป็นรายไตรมาส เพื่อให้แน่ใจในประสิทธิภาพและความถูกต้องแม่นยำในการบริหารจัดการความเสี่ยง และยังคงเสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสายบริหารความเสี่ยงและสาย



ธุรกิจต่างๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การสร้างเครื่องมือ และ/หรือ กระบวนการเพื่อให้สามารถสะท้อนความเสี่ยงที่กลุ่มธุรกิจฯ อาจเผชิญได้ในอนาคต

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

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

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ สายธุรกิจ และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

- คณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารกำหนดระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ (Risk Appetite) สำหรับการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ธนาคารเผชิญอยู่ และกำกับดูแลให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารอยู่ภายในขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนดไว้ รวมทั้งดูแลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคารมีการกำหนดนโยบายกระบวนการ และการควบคุมทางด้านการบริหารความเสี่ยงประเภทต่างๆ โดยอย่างน้อยที่สุดจะต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงทางด้านสินเชื่อ การตลาดและการลงทุน สภาพคล่อง การปฏิบัติการ ชื่อเสียง กฎหมาย และกลยุทธ์ ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารต้องทำหน้าที่อนุมัตินโยบายดังกล่าว รวมทั้งทบทวนกลยุทธ์การปฏิบัติงานจริงและนโยบายในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ทบทวนความเพียงพอของนโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจฯ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาตลอดจนดูแลและติดตามปริมาณความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยมีเป้าหมาย คือ การบริหารความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ภายในขอบเขตที่กำหนดและดำเนินธุรกิจให้ได้อัตราผลตอบแทนที่เหมาะสม

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร มีหน้าที่พิจารณากลับกรองความเพียงพอเหมาะสม รวมทั้งชี้แนะแนวทาง นโยบาย กลยุทธ์ กรอบและเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาและการนำเครื่องมือและระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไปใช้ดูแลและติดตามความคืบหน้าของการจัดการเหตุการณ์ความเสี่ยง ความเสียหาย และ

ข้อสังเกตของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และให้ความเห็นประกอบการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต

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

- สายบริหารความเสี่ยง

สายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ออกแบบและพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ประสานงานให้มีการนำเครื่องมือและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้ในสายธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจ รวมทั้งวิเคราะห์ ติดตาม ควบคุม และจัดทำรายงานฐานะความเสี่ยงในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- สำนักตรวจสอบภายใน

สำนักตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย หลักเกณฑ์ ระเบียบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ทดสอบและประเมินประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อดำเนินการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงที่สำคัญ

- ฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ฝ่ายงานเจ้าของความเสี่ยง ได้แก่ เจ้าของผลิตภัณฑ์ ฝ่ายงาน สาขา และหน่วยงานต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตและผู้ให้บริการของหน่วยงานของตนเอง กระบวนการทำงาน และระบบงานต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนเองให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุม และรายงานความเสี่ยง

#### ด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ในฐานะที่เป็นหน่วยงานควบคุมที่มีความเป็นอิสระ (Independent Control Function) ของธนาคาร สำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานมีหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงานต่างๆ



ภายในธนาคารปฏิบัติงานตามกฎหมายที่ข้อบังคับของหน่วยงานทางการและกฎเกณฑ์ของธนาคารที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการทำงานร่วมกับสายธุรกิจและสายงานสนับสนุนอื่นๆ ภายในธนาคารในลักษณะของการเป็น Business Partner ในขณะที่หน้าที่หลักในการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นของทีมผู้บริหารและพนักงาน ทุกคนซึ่งต่างก็มีหน้าที่ในการปกป้องธนาคารโดย 1) ทำความเข้าใจและยึดถือปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน รวมถึงจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และ 2) ขอคำปรึกษาจากสำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับของหน่วยงานทางการที่เกี่ยวข้อง และรายงานการฝ่าฝืนหรือการกระทำผิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย หรือหลักจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องต่อสำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานทันที ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายเริ่มต้นที่คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง (Tone from the Top) ซึ่งเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดในด้านจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการกำกับดูแล

สำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงานจึงมีหน้าที่ให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับของหน่วยงานทางการที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมใหม่ เสนอแนะแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณและการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม และทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายโดยการสอบถามหน่วยงานต่างๆ ให้มีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางของธนาคารในการประสานงานกับทางการในการเข้าตรวจสอบธนาคาร และติดตามหน่วยงานภายในธนาคารให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามข้อสังเกตของทางการ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ดูแลให้ธนาคารมีการกำหนดนโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย สอดคล้องกับจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

## 2.2.2 ธุรกิจตลาดทุน

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

### 2.2.2.1 ธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

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

ในปี 2561 บล.ภัทร มีส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ในอันดับที่ 7 หรือคิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 4.55 ของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวม (ไม่รวมบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท) ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ โดยมีรายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,149.63 ล้านบาท ทั้งนี้ สัดส่วนรายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าประเภทสถาบันและลูกค้าบุคคลรายใหญ่คิดเป็นประมาณร้อยละ 59.42 และร้อยละ 40.58 ตามลำดับ

รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าประเภทสถาบันของ บล.ภัทร ร้อยละ 61.23 มาจากลูกค้าสถาบันในประเทศ ซึ่งได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนส่วนบุคคล กองทุนบำเหน็จบำนาญ

ข้าราชการ สำนักงานประกันสังคม บริษัทประกันชีวิต และบริษัทประกันภัย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บล.ภัทร มีลูกค้าประเภทสถาบันในประเทศจำนวน 41 รายที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่าน บล.ภัทร อย่างน้อย 1 ครั้งในรอบระยะเวลา 1 ปี

รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าสถาบันต่างประเทศของ บล.ภัทร คิดเป็นร้อยละ 38.77 ซึ่งในส่วนนี้ร้อยละ 57.63 เป็นรายได้จากเมอริล ลินช์ ตามข้อตกลงความร่วมมือทางธุรกิจระหว่าง บล.ภัทร และเมอริล ลินช์

นอกจากนั้น บล.ภัทร ยังมีรายได้จากค่านายหน้าซื้อขายตราสารอนุพันธ์จากลูกค้าสถาบันทั้งในและต่างประเทศเป็นจำนวน 76.18 ล้านบาท และรายได้จากค่าธรรมเนียมจากการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์เป็นจำนวน 22.64 ล้านบาทในปี 2561

บล.ภัทร ให้บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้าบุคคลรายใหญ่ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาดและผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การตลาด ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนกับสำนักงาน ก.ล.ต. ให้สามารถทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำการลงทุนทั้งในหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุน ตราสารหนี้ ตราสารอนุพันธ์ และหน่วยลงทุน นอกจากนี้ บล.ภัทร ยังให้บริการวางแผนการเงินและการลงทุนส่วนบุคคลสำหรับลูกค้า Mass Affluent ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีเงินลงทุนตั้งแต่ 2 - 30 ล้านบาท ผ่านระบบนักลงทุนออนไลน์และเจ้าหน้าที่ผู้ให้คำแนะนำด้านการวางแผนการเงินส่วนบุคคลภายใต้แบรนด์ Phatra Edge

ณ สิ้นปี 2561 บล.ภัทร มีสินทรัพย์ที่อยู่ภายใต้การให้คำแนะนำการลงทุนของลูกค้าบุคคลทั้งหมดมูลค่ารวม 474,967 ล้านบาท โดยมีบัญชีลูกค้าบุคคลทั้งสิ้น 16,818 บัญชี

ตารางแสดงถึงรายละเอียดของมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

|   | ลูกค้าสถาบัน<br>ในประเทศ | ลูกค้าสถาบัน<br>ต่างประเทศ | ลูกค้าบุคคล<br>รายใหญ่ |
|---|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| มูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของ บล. ภัทร (ล้านบาท) | 245,191.02               | 678,628.00                 | 205,029.50             |
| ส่วนแบ่งการตลาด <sup>1/</sup> (ร้อยละ)              | 8.25 <sup>2/</sup>       | 6.60 <sup>3/</sup>         | 1.78                   |
| รายได้ค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (ล้านบาท)         | 418.29                   | 264.84                     | 466.50                 |
| อัตราส่วนค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (ร้อยละ)       | 36.38                    | 23.04                      | 40.58                  |

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ และ บล.ภัทร

หมายเหตุ <sup>1/</sup> ส่วนแบ่งการตลาดคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าแต่ละประเภทของ บล.ภัทร หารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ของลูกค้าประเภทนั้นๆ ตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศ

<sup>2/</sup> ส่วนแบ่งการตลาดของลูกค้าสถาบันในประเทศคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันในประเทศของ บล.ภัทร หารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันในประเทศที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศหลังหักออกด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายของบัญชีซื้อขายเพื่อบริษัทหลักทรัพย์ (Proprietary Account)

<sup>3/</sup> ส่วนแบ่งการตลาดของลูกค้าสถาบันต่างประเทศคำนวณจากมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันต่างประเทศของ บล.ภัทร หารด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าสถาบันต่างประเทศที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศหลังหักออกด้วยมูลค่ารวมการซื้อขายของลูกค้าทั่วไปที่เป็นชาวต่างประเทศ

ในการให้บริการนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ บล.ภัทร มีสายงานวิจัยที่ให้บริการคำแนะนำการลงทุนและแนวทางการซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้า โดยนำเสนอทั้งบทวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาคและบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ ซึ่งมีนักวิเคราะห์รวม 10 คน ครอบคลุมหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนจำนวน 86 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 74.5 ของมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization) ของตลาดหลักทรัพย์ฯ


ภายใต้สัญญาความร่วมมือด้านงานวิจัยระหว่าง บล.ภัทร กับเมอร์ริล ลินช์ นักวิเคราะห์ของ บล.ภัทร จะทำงานวิจัยที่เกี่ยวกับประเทศไทยในด้านเศรษฐกิจและการเมือง กลยุทธ์การลงทุน ตลอดจนบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยเมอร์ริล ลินช์ จะเผยแพร่บทวิจยดังกล่าวแก่ลูกค้าของเมอร์ริล ลินช์ ในต่างประเทศ ภายใต้ชื่อของเมอร์ริล ลินช์ ขณะที่ บล.ภัทร จะเผยแพร่งานวิจัยเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจในภูมิภาค ตลอดจนบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ต่างประเทศของเมอร์ริล 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) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเอสไอ โดสต์ รีเทล โกรท บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชนทางราง บีทีเอสโกรท บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด (มหาชน) บริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอสธมา จำกัด (มหาชน) และกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย การจัดจำหน่ายหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงให้แก่บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีสิทธิแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) การจัดจำหน่ายหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) การควบรวมกิจการระหว่างเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ เครือโรงพยาบาลพญาไท และเครือโรงพยาบาลเปาโล การเข้าซื้อธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยธนาคารแห่งประเทศไทย-มิตซูบิชิ ยูเอฟเจ เป็นต้น

แม้ว่าตลาดปัจจุบันจะมีการแข่งขันที่สูงขึ้น บล.ภัทร ยังคงเป็นผู้นำในการให้คำปรึกษาสำหรับการดำเนินการเข้าซื้อและ/หรือควบรวมกิจการโดยบริษัทขนาดใหญ่ การปรับโครงสร้างทางการเงินของบริษัทขนาดใหญ่ และให้คำปรึกษาในการออกเครื่องมือทางการเงินต่างๆ โดยในปี 2561 บล.ภัทร ได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)/ บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้นมากกว่า 33,000 ล้านบาท



| ชื่อบริษัท  |                           | รายละเอียดของโครงการ   | มูลค่าของรายการ<br>(ล้านบาท) |
|---|---------------------------|--|------------------------------|
|  | บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) | การซื้อหุ้นสามัญร้อยละ 9.54 ของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) | 13,845                       |














| ชื่อบริษัท  | รายละเอียดของโครงการ  | มูลค่าของ<br>รายการ<br>(ล้านบาท) |
|---|---|----------------------------------|
|    | บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)<br>การปรับโครงสร้างของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยการโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท ยูนิคอร์น เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ให้แก่บริษัท ยู ซิตี้ จำกัด (มหาชน)  | 12,917                           |
|    | บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) / บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด<br>การทำค้ำเสนอซื้อขายหลักทรัพย์โดยสมัครใจแบบมีเงื่อนไข และการทำค้ำเสนอซื้อขายหลักทรัพย์ในหุ้นสามัญทั้งหมดของบริษัท ซีเอส ล็อกซอินโฟ จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิกถอนหลักทรัพย์จากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ | 4,525                            |
|    | บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)<br>การซื้อหุ้นสามัญร้อยละ 50.24 ของบริษัท ไร่ทิพย์ จำกัด (มหาชน) ผ่านกระดานซื้อขายหลักทรัพย์รายใหญ่ (Big Lot) ในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยบริษัท บิ๊กซี รีเทล โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)   | 1,614                            |
|  | บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)<br>การซื้อหุ้นสามัญร้อยละ 25.98 ของบริษัท เอ็นอาร์ อินสแตนซ์ โปรดิวิชั่น จำกัด (ภายหลังการจดทะเบียนเพิ่มทุนเสร็จสิ้น)  | 663                              |
|  | บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)<br>การเข้าซื้อหุ้นสามัญทั้งหมดร้อยละ 100.00 ของ LVM Holdings Pte. Ltd.   | 495                              |









สำหรับธุรกรรมในตลาดทุนในปี 2561 บล.ภัทร ช่วยให้ผู้ค้าสามารถระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้นมากกว่า 80,000 ล้านบาท โดย บล.ภัทร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหน่วยลงทุนของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย ที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของบริษัท โอเอสสกา จำกัด (มหาชน) และบริษัท โรงพยาบาลพระรามเก้า จำกัด (มหาชน) ในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ในการเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืนให้แก่ผู้ถือหุ้นในวงจำกัด (Overnight Placement) ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอสสกา จำกัด (มหาชน) บริษัท บิวตี้ คอมมูนิตี้ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)

| ชื่อบริษัท  |  | รายละเอียดของโครงการ                                 | มูลค่าของ<br>รายการ<br>(ล้านบาท) |
|---|--|--|----------------------------------|
|    | กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคต<br>ประเทศไทย | การเสนอขายหน่วยลงทุนต่อประชาชน<br>ทั่วไปเป็นครั้งแรก | 44,700                           |
|    | บริษัท โอสดิสภา จำกัด (มหาชน)                    | การเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชน<br>ทั่วไปเป็นครั้งแรก  | 15,094                           |
|    | บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด<br>(มหาชน)       | การเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน                        | 10,647                           |
|    | บริษัท โอสดิสภา จำกัด (มหาชน)                    | การเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน                        | 3,379                            |
|    | บริษัท บิวตี้ คอมมูนิตี้ จำกัด (มหาชน)           | การเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน                        | 2,632                            |
|    | บริษัท ซาปินา จำกัด (มหาชน)                      | การเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน                        | 2,500                            |
|  | บริษัท โรงพยาบาลพระรามเก้า จำกัด<br>(มหาชน)      | การเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชน<br>ทั่วไปเป็นครั้งแรก  | 2,208                            |

ในปี 2561 การให้บริการจัดจำหน่ายตราสารหนี้มีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดย บล. ภัทร ได้จัดจำหน่ายตราสารหนี้ตลอดทั้งปี 2561 ทั้งสิ้นจำนวน 25 รายการ คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้นมากกว่า 196,000 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

| ชื่อบริษัท  |   | รายละเอียดของโครงการ   | มูลค่าของ<br>รายการ<br>(ล้านบาท) |
|---|---|--|----------------------------------|
|  | บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)                                   | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2561 และครั้งที่ 3/2561 | 77,000                           |
|  | บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)                                   | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                    | 50,000                           |
|  | ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่า<br>อสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                    | 10,040                           |
|  | บริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน)                               | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                    | 9,700                            |

| ชื่อบริษัท  |   | รายละเอียดของโครงการ   | มูลค่าของ<br>รายการ<br>(ล้านบาท) |
|---|---|--|----------------------------------|
|    | บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด<br>(มหาชน)   | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2561                            | 7,000                            |
|    | ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์<br>และสิทธิการเช่าดบลิเวอเชเอ พรีเมียม<br>โกรท | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                            | 4,200                            |
|    | บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด<br>(มหาชน)   | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2561                            | 3,397                            |
|    | บริษัท บี.กริม บีโอพี เพาเวอร์ 1 จำกัด  | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ชนิด<br>ทยอยชำระคืนเงินต้น ครั้งที่ 1/2561 | 3,350                            |
|    | บริษัท บี.กริม บีโอพี เพาเวอร์ 2 จำกัด  | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ชนิด<br>ทยอยชำระคืนเงินต้น ครั้งที่ 1/2561 | 3,350                            |
|   | บริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด<br>(มหาชน)   | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 3/2561                            | 3,213                            |
|  | บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวล<br>ลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)                    | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2561                            | 3,000                            |
|  | ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)  | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                            | 3,000                            |
|  | ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)  | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2561                            | 3,000                            |
|  | บริษัท เมืองไทย ลิซซิ่ง จำกัด (มหาชน) <sup>1/</sup>                                 | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                            | 3,000                            |
|  | บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>(มหาชน)                                       | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561 (ชุดที่ 2)                 | 2,500                            |
|  | ธนาคาร ซูมิโตโม มิตซูบิ แบงกิง คอร์<br>ปอเรชั่น สาขากรุงเทพฯ                        | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                            | 2,000                            |
|  | บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวิร์ค จำกัด<br>(มหาชน)                                       | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                            | 1,500                            |

| ชื่อบริษัท  |  | รายละเอียดของโครงการ  | มูลค่าของ<br>รายการ<br>(ล้านบาท) |
|---|--|---|----------------------------------|
|    | บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>(มหาชน)         | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                     | 1,500                            |
|    | ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)                   | ตราสารด้อยสิทธิเพื่อบริการเป็น<br>เงินกองทุนประเภทที่ 2 ครั้งที่ 1/2561 | 1,400                            |
|    | บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)                     | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                     | 1,000                            |
|    | บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)                   | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                     | 1,000                            |
|    | เจดับเบิลยูดี อินโฟโลจิสติกส์ จำกัด<br>(มหาชน)     | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                     | 900                              |
|   | ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)                   | ตราสารด้อยสิทธิเพื่อบริการเป็น<br>เงินกองทุนประเภทที่ 2 ครั้งที่ 2/2561 | 890                              |
|  | บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>(มหาชน) | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 1/2561                     | 500                              |
|  | บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>(มหาชน) | หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน ครั้งที่ 2/2561                     | 480                              |

หมายเหตุ: <sup>1</sup> บริษัท เมืองไทย ลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ได้ทำการเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เมืองไทย แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2561

สำหรับปี 2562 บล.ภัทร ยังมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการวางแผนการทางการเงินที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด โดยมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับธนาคาร พันธมิตรทางธุรกิจต่างๆ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่และลูกค้าขนาดกลาง (Wholesale Banking) ที่ครบวงจร รวมถึงการผลักดันการพัฒนาตลาดทุนไทยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางตลาดทุนใหม่ๆ ที่เฉพาะเจาะจงและเหมาะสมต่อลูกค้าแต่ละราย

#### 2.2.2.3 ธุรกิจการลงทุน

ธุรกิจการลงทุนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

การลงทุนระยะปานกลางและระยะยาว



การลงทุนระยะปานกลางและระยะยาวดำเนินการโดยฝ่ายลงทุนของทุนภัทรภายใต้การกำกับดูแลของ คณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร โดยคณะกรรมการการลงทุนจะพิจารณาอนุมัติการเข้าลงทุนหรือจำหน่ายเงินลงทุน โดยผ่านการนำเสนอโดยฝ่ายลงทุนในแต่ละคราว และทำการพิจารณาอัตราผลตอบแทนและระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม สำหรับการลงทุนดังกล่าว ฝ่ายลงทุนสามารถลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทหุ้นหรือกองทุน ทั้งในและนอกตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ โดยมีระยะเวลาการลงทุนเฉลี่ยระหว่าง 3 - 5 ปี ทั้งนี้ ฝ่ายลงทุนจะลงทุนใน หลักทรัพย์ที่เชื่อว่ามีความต่ำกว่ามูลค่าทางบัญชีพื้นฐานที่ควรจะเป็น (Undervalued Stock) ซึ่งกิจการดังกล่าวจะต้องมี ผู้บริหารที่มีความสามารถ มีโครงสร้างทางธุรกิจ (Business Model) ที่ดี มีโอกาสที่จะเติบโตทางธุรกิจ และมีศักยภาพใน การสร้างผลตอบแทนต่อทุน (Return on Invested Capital) ที่ดี นอกจากนี้ กิจการดังกล่าวจะต้องมีความสามารถในการ แข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ทั้งนี้ ในการพิจารณาการลงทุน ฝ่ายลงทุนจะเข้าเยี่ยมชมกิจการ (Company Visit) สัมภาษณ์ผู้บริหาร วิเคราะห์สถานะอุตสาหกรรม วิเคราะห์มูลค่าพื้นฐานของหลักทรัพย์ ศึกษากระบวนการ ควบคุมภายในและระบบธรรมาภิบาลของกิจการที่จะเข้าลงทุน และวิเคราะห์ความเสี่ยงในการลงทุน

ในการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรมีนโยบายวิเคราะห์การลงทุน ทั้งในด้านโอกาสในการสร้าง ผลตอบแทนและความเสี่ยงจากการลงทุน โดยจะกำหนดและจัดเตรียมข้อเสนอการลงทุน ซึ่งจะรวมถึงการกำหนด ระยะเวลา เงื่อนไข และแนวทางในการจำหน่ายเงินลงทุน โดยคณะกรรมการการลงทุนจะต้องพิจารณาอนุมัติข้อเสนอการ ลงทุนก่อนการลงทุนทุกครั้ง และเมื่อลงทุนแล้ว คณะกรรมการการลงทุนจะมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงติดตามการ ลงทุนเป็นรายวันภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการแจ้งหรือเรียกประชุมคณะกรรมการการ ลงทุนเพื่อทบทวนการลงทุนทุกครั้งที่ว่าตลาดของหลักทรัพย์ที่ลงทุนปรับลดลงถึงระดับที่กำหนดไว้ หรือมีการ เปลี่ยนแปลงในการถือครองการลงทุนที่ทำให้เกิดความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของการลงทุนที่มากเกินไปกำหนด (Concentration Risk) รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงของเงินลงทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ (Market Risk) เป็นระยะ นอกจากนี้ ฝ่ายลงทุนจะคอยติดตามผลการดำเนินงานของกิจการที่ได้เข้าลงทุนเพื่อตรวจสอบ และประเมินการลงทุนอยู่เสมอ ในบางกรณีฝ่ายลงทุนอาจใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ เช่น ตราสารอนุพันธ์ ในการ ป้องกันความเสี่ยงของเงินลงทุน โดยการตัดสินใจในการใช้เครื่องมือทางการเงินต่างๆ จะอยู่ในกรอบการพิจารณาอนุมัติ ของคณะกรรมการการลงทุน

ทั้งนี้ ทุนภัทรได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องการป้องกันการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อมิให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการลงทุนของทุนภัทร และการลงทุนของลูกค้าของ บล.ภัทร ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรจึงเป็นเสมือนนักลงทุนทั่วไปที่เป็นลูกค้ารายหนึ่งของ บล.ภัทร และไม่มีสิทธิได้รับข้อมูลหรือบทวิจัยที่แตกต่างจากลูกค้ารายอื่นของ บล.ภัทร นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดนโยบายในการ กำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน การซื้อขายหลักทรัพย์ของพนักงาน และ Chinese Wall ระหว่างหน่วยงานภายในกลุ่มธุรกิจ ตลาดทุน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นไปตามธรรมาภิบาลที่ดี และป้องกันปัญหาจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจ มีขึ้นในอนาคต

สำหรับปี 2561 คณะกรรมการบริษัทของทุนภัทรได้กำหนดวงเงินในการลงทุนเพิ่มสุทธิเป็นจำนวนไม่เกิน 1,500 ล้านบาท ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนไปตามแผนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจตลาดทุนและสถานะตลาดทุน โดย ณ สิ้นปี 2561 ฝ่ายลงทุนของทุนภัทรมีเงินลงทุนในหลักทรัพย์คงเหลือมูลค่า 2,482 ล้านบาท มีผลขาดทุนรวมจาก การลงทุนจำนวน 827 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยรายได้จากเงินปันผลจำนวน 99 ล้านบาท กำไรจากการซื้อขายหลักทรัพย์

(Realized Gain) จำนวน 66 ล้านบาท และมีการเปลี่ยนแปลงของขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้น (Change in Unrealized Loss) เป็นจำนวน 992 ล้านบาท

#### การค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

การค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าดำเนินการโดยฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ บล.ภัทร ปัจจุบันมีกลยุทธ์การลงทุน 3 ประเภท ได้แก่

##### 1) Arbitrage Trade

Arbitrage Trade เป็นการลงทุนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปีในหลักทรัพย์ประเภทหุ้น กึ่งหุ้น และตราสารอนุพันธ์ในตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดอนุพันธ์ โดยมุ่งเน้นหลักทรัพย์ที่มีรายชื่ออยู่ในดัชนี SET100 หรือหลักทรัพย์ที่มีมูลค่าตลาดตั้งแต่ 3,000 ล้านบาทขึ้นไป สัญญาซื้อขายล่วงหน้าและอปชั่น (รวมถึงหลักทรัพย์อ้างอิงของสัญญาซื้อขายล่วงหน้าและอปชั่นนั้นๆ) 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 เพื่อหาลักษณะและโอกาสในการสร้างผลกำไรจากความแตกต่างหรือพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของราคา โดยฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะทำการซื้อและ/ หรือขายหลักทรัพย์และ/ หรือตราสารอนุพันธ์อย่างเป็นระบบตามแบบจำลองทางคณิตศาสตร์

##### 3) Financial Product and Service

Financial Product and Service เป็นการเสนอขายและให้บริการเกี่ยวกับตราสารทางการเงิน ซึ่งตราสารทางการเงินที่ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าได้ออกและเสนอขายในปัจจุบัน ได้แก่ หุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ และสัญญาอนุพันธ์ที่ซื้อขายนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ (OTC Derivatives) โดยหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงเป็นตราสารหนี้ที่ผลตอบแทนของตราสารจะอ้างอิงกับหลักทรัพย์อ้างอิงตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในสัญญา ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์เป็นตราสารที่ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าขึ้นทะเบียนเพื่อซื้อขายผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยมีทั้งประเภทใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่ให้สิทธิซื้อ และใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่ให้สิทธิขาย ส่วนสัญญาอนุพันธ์ที่ซื้อขายนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นสัญญาอนุพันธ์ที่เป็นการเข้าทำสัญญาระหว่างคู่ค้าที่กำหนดให้มีการให้ผลตอบแทนอ้างอิงกับหลักทรัพย์อ้างอิงตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในสัญญา ในการออกและเสนอขายตราสารดังกล่าว ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะเป็นผู้ประเมินและกำหนดราคาเสนอซื้อและ/ หรือราคาเสนอขายโดยอ้างอิงกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม นอกจากนี้ ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญา

ซื้อขายล่วงหน้ายังให้บริการในการดูแลสภาพคล่องของ SET50 Index ออปชั่นในตลาดอนุพันธ์และ ETF แก่บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนซึ่งเป็นผู้ออก ETF ด้วย

ในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจำกัดปริมาณการลงทุนตามสภาพคล่องของหลักทรัพย์ที่ลงทุน กำหนดเพดานมูลค่าความเสี่ยง (VaR Limit) และเพดานสำหรับผลขาดทุนสะสม และมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงติดตามการลงทุนและจัดทำรายงานเป็นรายวันเพื่อส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ หากมูลค่าการลงทุนหรือค่าความเสี่ยงใดมีค่าเกินกว่าวงเงินหรือกรอบความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้าจะต้องลดฐานะการลงทุนดังกล่าวให้ลงมาอยู่ภายใต้วงเงินหรือกรอบความเสี่ยงที่กำหนดภายในเวลาที่กำหนดไว้

สำหรับปี 2561 ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ามีวงเงินสูงสุดสำหรับการลงทุนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทของ บล.ภัทร เป็นจำนวนไม่เกิน 10,000 ล้านบาท และมีวงเงินสูงสุดที่ใช้ได้ ณ สิ้นวัน เพิ่มเติมอีกจำนวนไม่เกิน 5,000 ล้านบาทสำหรับ Arbitrage Trade ซึ่งต้องได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร โดยคณะกรรมการการลงทุนได้กำหนดวงเงินสูงสุดภายในกรอบที่คณะกรรมการบริษัทของ บล.ภัทร ได้อนุมัติไว้ ซึ่งแบ่งประเภทตามกลยุทธ์การลงทุน 3 กลุ่ม คือ ไม่เกิน 10,000 ล้านบาทสำหรับการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ Arbitrage Trade (สามารถโยกวงเงินจากการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์อื่นมาได้เนื่องจากการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ Arbitrage Trade มีความเสี่ยงต่ำกว่า) และเพิ่มเติมอีกจำนวนไม่เกิน 5,000 ล้านบาท ซึ่งต้องได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร ไม่เกิน 300 ล้านบาทสำหรับการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์ System Trade และไม่เกิน 5,000 ล้านบาทสำหรับกลยุทธ์ Financial Product and Service (ไม่นับรวมมูลค่าหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝงที่เสนอขายได้)

ณ สิ้นปี 2561 ฝ่ายค้าหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้ามีมูลค่าเงินสดที่ใช้สำหรับการลงทุนเป็นจำนวน 2,138 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 โดยมุ่งหมายให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราตามที่คณะกรรมการการลงทุนของธนาคารกำหนด

ในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดให้มีการติดตามสอบทานสัดส่วนการลงทุนมูลค่าความเสี่ยงของพอร์ตลงทุน และผลการดำเนินงานในทางสถิติ จำกัดปริมาณการลงทุนตามสภาพคล่องของหลักทรัพย์ที่ลงทุน จำกัดผลขาดทุนว่าเมื่อมีผลขาดทุนสะสมเกินมูลค่าที่คณะกรรมการการลงทุนของธนาคารกำหนด ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์จะหยุดทำการซื้อขายและเข้ารายงานกับคณะกรรมการการลงทุนของธนาคาร เพื่อพิจารณาการลงทุนในขั้นต่อไป โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ติดตามและรายงานให้ฝ่ายจัดการทราบเป็นรายวัน

สำหรับปี 2561 ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์มีวงเงินสำหรับลงทุนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทของ บล.ภัทร จำนวนวงเงินเริ่มต้นไม่เกิน 1,900 ล้านบาท โดย ณ สิ้นปี 2561 ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์มีมูลค่าทรัพย์สินสุทธิรวมเป็นจำนวน 1,638 ล้านบาท

#### 2) การให้คำแนะนำการลงทุน (Advisory Business)

ฝ่ายเฮดจ์ฟันด์ประกอบธุรกิจให้คำแนะนำกลยุทธ์การลงทุนอย่างเป็นระบบ (Systematic Strategy) แก่ บลจ. ภัทร ซึ่งได้นำเสนอขายแก่นักลงทุนทั้งในรูปแบบของกองทุนส่วนบุคคลและกองทุนรวม

##### 2.2.2.4 ธุรกิจจัดการลงทุน

บลจ.ภัทร ซึ่งให้บริการจัดการลงทุนในกองทุนรวมและกองทุนส่วนบุคคลแก่ลูกค้าได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการเติบโตเพิ่มขึ้นมาตลอด 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2559 - 2561) โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บลจ.ภัทร มีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการเท่ากับ 52,749 ล้านบาท และในปี 2560 สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 68 จากปี 2559 ทำให้มีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 เท่ากับ 88,408 ล้านบาท และต่อมาในปี 2561 สินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากปี 2560 ทำให้มีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารจัดการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เท่ากับ 91,982 ล้านบาท (แบ่งเป็น กองทุนรวมจำนวน 49,422 ล้านบาท กองทุนส่วนบุคคลจำนวน 27,364 ล้านบาท และกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์จำนวน 15,197 ล้านบาท)

บลจ.ภัทร ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ลงทุนให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2561 บลจ.ภัทร ได้เสนอขายกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เฮดจ์ (PHATRA GNP-H) เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ลงทุนที่ต้องการลงทุนในตราสารทุนต่างประเทศและต้องการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เพิ่มเติมจากที่เคยได้เสนอขายกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ (PHATRA GNP) ในปี 2558 ซึ่งทั้งสองกองทุนเป็นกองทุนรวมหน่วยลงทุนประเภท Feeder Fund ที่ลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Capital Group New Perspective Fund (LUX) ซึ่งเป็นกองทุนรวมตราสารทุนต่างประเทศที่บริหารจัดการโดย Capital Group

นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้ลงทุนที่สนใจลงทุนในกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพสามารถจัดสรรการลงทุนไปในทรัพย์สินประเภทต่างๆ ได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น บลจ.ภัทร ได้เสนอขายกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพเพิ่มเติมอีก 3 กองทุนในปี 2561 ได้แก่ 1) กองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เพื่อการเลี้ยงชีพ เฮดจ์ (PHATRA GNP RMF-H) 2) กองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เพื่อการเลี้ยงชีพ อันเฮดจ์ (PHATRA GNP RMF-UH) ซึ่งทั้งสองกองทุนลงทุนในหน่วยลงทุนของกองทุน Capital Group New Perspective Fund (LUX) แต่แตกต่างกันที่นโยบายการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน และ 3) กองทุนเปิดภัทร สตราทิจิค แอสเซต อโลเคชั่น เพื่อการเลี้ยงชีพ (PHATRA SG-AA RMF) ซึ่งเป็นกองทุนที่เน้นกระจายการลงทุนในทรัพย์สินประเภทต่างๆ ได้แก่ ตราสารหนี้ ตราสารทุน ทรัพย์สินทางเลือก ทั้งในและต่างประเทศ โดยสัดส่วนการลงทุนจะขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของบริษัทจัดการและตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์แต่ละขณะ

นอกเหนือจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ลงทุนข้างต้นแล้ว บลจ.ภัทร ยังได้ให้ความสำคัญในการขยายช่องทางจำหน่ายเพื่อให้ผู้ลงทุนสามารถเข้าถึงกองทุนรวมของ บลจ.ภัทร ได้เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2561 บลจ.ภัทร ได้เริ่มขยายช่องทางจำหน่ายไปยังธนาคารพาณิชย์ที่มีลักษณะเป็น Open

Architecture รวมถึงเพิ่มเติมช่องทางการจำหน่ายผ่านกลุ่มธุรกิจประกันชีวิต (Unit Linked) รวมถึงบริษัทหลักทรัพย์ต่าง ๆ อีกด้วย

ทั้งนี้ ในปี 2561 บลจ.ภัทร ได้รับรางวัล Best Fund House Awards 2018 ประเภทการลงทุนหุ้นภายในประเทศ (Domestic Equity) จาก Morningstar, Thailand และรางวัล Best Mutual Fund of the Year 2018 ประเภทกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพตราสารทุน จากนิตยสารการเงินธนาคาร

## 2.3 ช่องทางการให้บริการ

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

### 2.3.1 ธนาคารเกียรตินาคิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารมีสาขารวมทั้งสิ้น 65 สาขา (ไม่รวมสำนักงานใหญ่) โดยจำนวนสาขาของธนาคารแบ่งตามภูมิภาคได้ดังนี้

| เขตพื้นที่            | จำนวนสาขา |
|-----------------------|-----------|
| กรุงเทพฯ และปริมณฑล   | 34        |
| ภาคกลาง               | 6         |
| ภาคตะวันออก           | 7         |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 6         |
| ภาคใต้                | 6         |
| ภาคเหนือ              | 6         |
| <b>รวม</b>            | <b>65</b> |

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

นอกจากนี้ เพื่อก้าวสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 อย่างเต็มตัว ธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาแบบการให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจรมากขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงินไม่ว่าจะเป็นบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางโทรศัพท์ และช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล

ปัจจุบันธนาคารมีบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ช่องทางโทรศัพท์ และช่องทางการสื่อสารออนไลน์ต่างๆ ดังนี้

#### - บริการธนาคารออนไลน์ ประกอบไปด้วย

- 1) บริการธนาคารออนไลน์สำหรับลูกค้าบุคคล (KK e-Banking) ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ได้สะดวกทุกที่และทุกเวลา ผ่านทางเว็บไซต์และโมบายแอปพลิเคชัน โดยรวบรวมข้อมูลทางด้านบัญชีและบริการต่างๆ ของธนาคารไว้ในหน้าจอเดียว ไม่ว่าจะเป็นบริการโอนเงินไปยังบัญชีภายในธนาคาร โอนเงินต่างธนาคาร และโอนเงินพร้อมเพย์ บริการเรียกดูข้อมูลเงินฝากและข้อมูลการลงทุนในรูปแบบของพอร์ตโฟลิโอ โดยแบ่งตามสัดส่วนสรุปรวมของกองทุนที่ลูกค้าได้เปิดพอร์ต

ลงทุนไว้กับธนาคาร อีกทั้งสามารถทำรายการซื้อ ขายและสับเปลี่ยนกองทุนได้ รวมถึงบริการจ่ายชำระค่าสินค้าและบริการ การเรียกเก็บเงินและบริการชำระเงินด้วย QR Code

2) บริการธนาคารออนไลน์สำหรับลูกค้าองค์กรธุรกิจ (KK Biz e-Banking & Dealer Cash Management) ให้ลูกค้าองค์กรธุรกิจสามารถเรียกดูข้อมูลบัญชีเงินฝาก ข้อมูลบัญชีสินเชื่อ บริการเรียกเก็บเงิน บริการชำระเงินด้วย QR Code บริการโอนเงินไปยังบัญชีภายในธนาคาร โอนเงินต่างธนาคาร และโอนเงินพร้อมเพย์แบบหลายรายการ บริการสำหรับลูกค้าธุรกิจรถยนต์ บริการชำระค่าสินค้าและบริการ

- การพัฒนา Banking as a Services เพื่อให้บริษัทหรือองค์กรภายนอกสามารถเชื่อมต่อเพื่อทำธุรกรรมทางการเงินได้โดยผ่านทางระบบงานของบริษัทหรือองค์กรภายนอกเอง ไม่ว่าจะเป็นบริการโอนเงิน บริการชำระค่าสินค้าและบริการ
- การพัฒนาโครงการ Market Place โดยมีจุดเด่น คือ การสร้างแพลตฟอร์มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาเว็บไซต์ในรูปแบบ Market Place เพิ่มประสิทธิภาพให้ลูกค้าค้นหาและเข้าถึงสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารได้ง่ายขึ้น ตอบสนองการบริการลูกค้าที่ต้องการสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งธนาคารได้พัฒนาและนำไปใช้แล้วในส่วนของทรัพย์สินรอขาย และมีแผนจะขยายต่อไปในผลิตภัณฑ์ตลาดรถยนต์ใช้แล้ว ประกัน สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย รถยนต์ใหม่และการประมูลรถยนต์ โดยรวมถึงการเพิ่มช่องทางโมบายแอปพลิเคชันเพื่อให้สะดวกต่อการใช้งานกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น
- บริการบัตร เคเค เดบิตการ์ด แบบมีชิป (KK Debit Chip Card) ซึ่งลูกค้าสามารถใช้บริการถอนเงินสดได้ที่เครื่องเอทีเอ็มของทุกธนาคารในเครือข่าย ATM POOL ทั่วประเทศ และสามารถใช้บริการรูดชำระค่าสินค้าหรือบริการตามร้านค้าชั้นนำที่ร่วมรายการกับ UnionPay ทั่วโลก รวมถึงสิทธิประโยชน์ส่วนลดโรงแรม โรงภาพยนตร์ ร้านอาหาร และสถานที่ช้อปปิ้งต่างๆ ทั่วเอเชีย โดยธนาคารได้มีการออกบัตรเคเค เดบิต แบบมีชิป 4 รูปแบบ (KK Value Card, KK Maxi Card, KK Trust Card และ KK Protect Card) เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้า โดยลูกค้าสามารถทำธุรกรรมพร้อมเลือกรับความคุ้มครองกรณีเกิดอุบัติเหตุในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างอุ่นใจ
- บริการฝาก/ ถอนเงินสดและโอนเงินผ่านเครื่องมือมินิเอทีเอ็ม (Mini ATM) เป็นบริการที่อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงินได้ด้วยตนเองผ่านสาขาของธนาคาร เพียงแค่มีบัตรเอทีเอ็มหรือบัตรเดบิตชิปการ์ดก็สามารถทำรายการถอนเงินจากบัญชีที่ผูกกับบัตรนั้นๆ และนำเงินฝากเข้าบัญชีธนาคารได้โดยอัตโนมัติ โดยไม่จำเป็นต้องพกเงินสดหรือต้องใช้สมุดบัญชี
- บริการรับฝากเงินสดผ่านเครื่องรับฝากเงินสดอัตโนมัติ (ADM/ CDM) และไปรษณีย์ไทย (KK Cash Deposit @ Post Office) โดยลูกค้าสามารถใช้บริการได้ที่เครื่องฝากเงินสดของทุกธนาคารและไปรษณีย์ไทยทุกสาขาทั่วประเทศกว่า 1,400 แห่ง เพิ่มความสะดวกรวดเร็วโดยลูกค้าไม่ต้องรอคิวที่สาขา เงินก็สามารถเข้าบัญชีได้ทันที
- บริการพร้อมเพย์ผ่านช่องทางสาขาและ KK e-Banking ไม่ว่าจะเป็นบริการการลงทะเบียนหรือบริการการโอนเงินไปยังหมายเลขบัญชีปลายทางที่ผูกกับบริการพร้อมเพย์ ด้วยหมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน หมายเลขบัญชีปลายทาง (Actual Account) หรือหมายเลข e-Wallet ซึ่งเป็น



บริการที่ตอบสนองนโยบายภาครัฐในเรื่องระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment)

- บริการธนาคารทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ อาทิ KK Smart SMS เป็นบริการแจ้งเตือนความเคลื่อนไหวทางบัญชีแบบทันทีที่มีการทำธุรกรรมออนไลน์ผ่าน SMS ไปยังโทรศัพท์เคลื่อนที่ของลูกค้าที่ได้ลงทะเบียนไว้กับธนาคาร และแจ้งสรุปยอดเงินฝากแบบรายวันและรายเดือน นอกจากนี้ ธนาคารได้ขยายช่องทางการทำธุรกรรมสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์บนสมาร์ตโฟนภายใต้แอปพลิเคชัน KK Auto เพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาราคารถยนต์ใหม่ ราคาประเมินรถกู้เงินด่วน ค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์ แจ้งความสนใจเพื่อให้ธนาคารติดต่อกลับ รวมถึงการแจ้งเตือนต่างๆ บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น ข่าวสารโปรโมชั่นของธนาคาร แจ้งเตือนตารางการประมูล แจ้งเตือนชำระค่างวด แจ้งเตือนภาษี พ.ร.บ.ประกันภัยรถยนต์ และสามารถตรวจสอบวงเงินพิเศษที่ธนาคารมอบแก่ลูกค้าสินเชื่อเข้าซื้อรถยนต์
- บริการธนาคารรับเงินโอนจากต่างประเทศเข้าบัญชีทุกธนาคารในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริการรับโอนเงินต่างประเทศเข้าบัญชีอัตโนมัติตามความประสงค์/ คำสั่งของผู้โอน หรือผู้รับโอนสามารถรับเงินสดได้ที่สาขาธนาคารเกียรตินาคินทั่วประเทศ
- บริการรับชำระผลิตภัณฑ์สินเชื่อของธนาคาร หรือชำระบิลข้ามธนาคาร โดยผ่านช่องทางสาขาและช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Mobile Banking, Internet Banking และ ATM/ CDM เพื่อเพิ่มช่องทางผ่านบริษัทคู่ค้าของธนาคาร หรือผ่านธนาคารผู้ให้บริการชำระบิล อาทิเช่น BigC, CenPay และธนาคารที่เปิดให้บริการชำระบิลข้ามธนาคารได้ (Cross Bank Bill Payment)
- บริการหักบัญชีเงินฝากเพื่อการลงทุนแบบอัตโนมัติ (KK Smart Invest Service) ที่ลูกค้าสามารถวางแผนการลงทุนในการซื้อหน่วยลงทุนได้ด้วยเงินที่เท่ากันทุกงวด โดยสามารถกำหนดช่วงระยะเวลาเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายไตรมาสที่เป็นบริการแบบ Saving Plan หรือลูกค้าสามารถกำหนดแผนการลงทุนซื้อ/ ขายหน่วยลงทุนที่ตั้งค่าสูงสุด (Max) เพื่อซื้อหน่วยลงทุนและตั้งค่าต่ำสุด (Min) เพื่อขายหน่วยลงทุน เพิ่มผลตอบแทนให้กับบัญชีเงินฝากแต่ยังคงมีสภาพคล่องทางการเงินที่เป็นบริการแบบ Auto Sweep
- บริการทางโทรศัพท์ ธนาคารได้มีการพัฒนาระบบโทรศัพท์ให้อยู่ในรูปแบบการให้บริการที่ครบครันและมีระบบจัดเก็บข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ลูกค้าถือครอง และรายละเอียดประวัติการติดต่อลูกค้าที่บูรณาการการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นฐานข้อมูลเดียวกันที่เรียกว่า Customer Relationship Management (CRM) ที่เข้าถึงตัวลูกค้าได้มากขึ้น (User Friendly) อีกทั้งยังมีระบบการจัดการคิวหรือช่องทางพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มพิเศษที่จะได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ Call Agent ที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจธนาคารเป็นอย่างดี ปัจจุบันศูนย์บริการลูกค้าของธนาคารประกอบด้วย
  - 1) ศูนย์บริการลูกค้า (KKP Contact Center) ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 0-2165-5555 ที่เป็นมากกว่าการสอบถามข้อมูลทั่วไป ด้วยบริการ KK Phone Service อีกหนึ่งบริการ e-Service ที่เชื่อมต่อระบบโทรศัพท์ในการแนะนำผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ เสนอขายผลิตภัณฑ์ทางโทรศัพท์ และบริการให้คำปรึกษาด้านเงินฝาก การลงทุน และสินเชื่อได้ ตลอดจนการขอรับบริการอื่นๆ ผ่านเจ้าหน้าที่ธนาคาร (Call Agent) หรือผ่านระบบโทรศัพท์ตอบรับอัตโนมัติ (IVR) เพิ่มความปลอดภัยในการเข้า

ให้บริการและเพิ่มขั้นตอนการยืนยันตัวตนก่อนทำธุรกรรมผ่านบริการ KK Phone Service โดยศูนย์บริการลูกค้ามีพัฒนาการที่สำคัญดังนี้

- ขยายฐานลูกค้าให้เข้าถึงบริการอัตโนมัติทางโทรศัพท์มากขึ้น โดยลูกค้าสามารถโทรศัพท์เข้ามาที่ KKP Contact Center และใช้บริการอัตโนมัติได้ทันทีโดยไม่ต้องสมัครใช้บริการ ซึ่งมีความปลอดภัยและสะดวกสบายในการใช้งาน
  - บริการเปิดบัตรเดบิตและบัตรเครดิตเงินสด
- 2) ศูนย์บริการลูกค้าทรัพย์สินรอขาย (KKP Asset Contact Center) ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 0-2165-5577 ศูนย์รวมบริการข้อมูลออนไลน์ในการค้นหาการขายทรัพย์สินที่ครอบคลุมทุกความต้องการ ไม่ว่าจะเป็นบ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮ้าส์ ห้องชุด อาคารสำนักงาน โรงงาน ที่ดินเปล่า ตลอดจนการขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย การวางแผนค่านวนสินเชื่อที่สามารถใช้ขอกู้เงินกับธนาคารและสอบถามข่าวสารโปรโมชั่นผ่านเจ้าหน้าที่ได้
  - 3) ศูนย์บริการลูกค้าองค์กรธุรกิจ (KKP Biz Contact Center) ผ่านหมายเลขโทรศัพท์ 0-2165-5599 เพื่อให้ลูกค้าองค์กรธุรกิจหรือคู่ค้าธุรกิจสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบริการ KKP Biz e-Banking ได้ทุกวันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 8.00 – 18.00 น.
  - 4) ในส่วนของช่องทางการขายอื่นๆ ธนาคารมีทีมผู้แทนการตลาด (Direct Sales Agent) เพื่อช่วยในการนำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อ SME ให้แก่ผู้ที่สนใจ
- บริการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อใช้ประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารข้อมูลผลิตภัณฑ์ ข่าวสารโปรโมชั่น รายการส่งเสริมการขายและรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า ธนาคารจึงได้มีการเปิดช่องทางออนไลน์ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้ตรงตามเป้าหมายและตรงกับพฤติกรรมการรับสื่อของลูกค้าให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ปัจจุบันธนาคารมีช่องทางออนไลน์เปิดให้บริการดังนี้
    - 1) เว็บไซต์หลักของธนาคาร ([www.kiatnakin.co.th](http://www.kiatnakin.co.th)) ธนาคารได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบเว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางหลักในการเป็นแหล่งรวมข้อมูล ให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์/ บริการ ข้อมูลองค์กร พร้อมด้วยเครื่องมือและความรู้ทางการเงินสำหรับลูกค้า เพื่อช่วยลูกค้าในการตัดสินใจเลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านการเงินการลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงเปิดช่องทางเพื่อให้ลูกค้าสอบถามข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการ แสดงความเห็นและข้อเสนอแนะต่อธนาคาร เพื่อให้ธนาคารสามารถติดต่อกลับไปยังลูกค้าเพื่อให้ข้อมูลได้รวดเร็วและตรงความต้องการมากที่สุด อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
    - 2) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อาทิ Facebook @kiatnakinlive Twitter @kiatnakinlive YouTube @kiatnakinlive ลูกค้าสามารถรับข้อมูลข่าวสารล่าสุดจากธนาคารในรูปแบบข้อความ บทความ ภาพ เสียง วิดีโอ และสื่ออื่นๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกเหนือจากการรับข่าวสารประชาสัมพันธ์แล้วยังมีอีกหนึ่งช่องทางที่ลูกค้าสามารถสอบถามและตอบโต้กับเจ้าหน้าที่ได้แบบทันทีระหว่างช่วงเวลาทำการผ่าน Line@ kkplive และ Line@ kkloan
    - 3) จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (e-newsletter) นอกเหนือจากช่องทางเว็บไซต์และสังคมออนไลน์แล้วธนาคารได้มีช่องทางการรับส่งข้อมูลข่าวสารผ่านรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) ภายใต้ชื่อ

KK FLASH โดยส่งตรงถึง Email Inbox ของลูกค้า เพื่อนำเสนอข่าวสารและโปรโมชั่นล่าสุดของธนาคารเพื่อประโยชน์สูงสุดสำหรับลูกค้า

- 4) อีกหนึ่งความภาคภูมิใจที่ถือว่าเป็นเทคโนโลยียุคดิจิทัลที่มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ของธนาคาร คือ ผู้ช่วยแสนวิเศษ “KK Magic Mirror กระจกวิเศษ” ซึ่งได้แนวคิดมาจากนิทานเรื่องสโนไวท์ที่แม่มดถามว่า “กระจกวิเศษบอกข้าเถิด ใครงามเลิศในปฐพี” และนั่นก็คือที่มาของคำตอบที่เปลี่ยนจากความงามมาเป็นการลงทุนภายใต้แนวคิด “กระจกวิเศษบอกข้าเถิด อะไรคือการลงทุนที่เป็นเลิศในปฐพี” โดยอาศัยความเคลื่อนไหวจากมนุษย์เสมือนจริงที่สามารถช่วยให้เรื่องการวางแผนการลงทุนเป็นเรื่องง่าย และเมื่อต้องการคำปรึกษาเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการลงทุนหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารก็สามารถพูดคุยผ่าน Video Call กับพนักงานธนาคารได้ ตลอดจนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับธนาคารผ่านจุดดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

- KK Virtual Branch ธุรกิจต่างๆ ต้องปรับกลยุทธ์แข่งขันทางการตลาดมากขึ้น การปรับตัวเองให้เข้ากับโลกสมัยใหม่เพื่อให้ก้าวสู่ Thailand 4.0 ท่ามกลางกระแสของเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ที่ทำให้ธุรกิจต้องพยายามเปลี่ยนแปลงตัวเอง ธนาคารเองก็มุ่งมั่นคิดค้นพัฒนาบริการที่เชื่อมต่อกับพฤติกรรมความเป็นมนุษย์ที่ยังคุ้นเคยกับการไปใช้บริการที่สาขาอยู่หรือการเดินทางเข้าไปทำธุรกรรมที่สาขา เพียงแต่ธนาคารย่อขนาดโต๊ะทำงานและกระบวนการของสาขาให้จบอยู่ภายใต้โต๊ะทำงานที่จุดเดียวที่เรียกว่า “KK Virtual Branch” “สาขาเสมือน” ประดิษฐ์กรรมสิทธิบัตรที่ใช้เทคโนโลยียื่นขอบริการหลากหลายให้อยู่ในโต๊ะทำงานตัวเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ลูกค้าผู้ใช้บริการทางการเงินได้ด้วยตนเองแบบ Self-service ผ่านหน้าจอสัมผัส (Touch Screen) หรือให้พนักงานธนาคารเป็นผู้ช่วยในการทำธุรกรรมให้แก่ลูกค้าได้เช่นกัน บริการที่เปิดให้สำหรับลูกค้าจะมีในเรื่องการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการผ่าน VIB Catalog การเปิดบัญชีเงินฝากและสมัครใช้บริการอื่นๆ บริการเรียกดูข้อมูลความเคลื่อนไหวทางบัญชีเงินฝาก การโอนเงินระหว่างบัญชีภายในธนาคารและต่างธนาคาร หรือขอคำปรึกษาหรือคำแนะนำด้านการลงทุนผ่านเจ้าหน้าที่ได้โดยตรง

### 2.3.2 บล.ภัทร

บล.ภัทร ให้บริการผ่านสำนักงานใหญ่ที่อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 6, 8-11 เลขที่ 252/6 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 0-2305-9000 นอกจากนี้ ยังให้บริการเพิ่มเติมผ่านช่องทางการติดต่อทางโทรศัพท์จากพนักงาน รวมทั้งทางอินเทอร์เน็ตและแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ผ่าน Phatra Edge ซึ่งเป็นช่องทางที่สะดวกและตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างครบถ้วน โดย บล.ภัทร สามารถให้บริการลูกค้าผ่านช่องทางดังกล่าวได้ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ

### 2.3.3 บลจ.ภัทร

ปัจจุบัน บลจ.ภัทร มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ ชั้น 19 เลขที่ 252/25 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 0-2305-9800 และมีตัวแทนสนับสนุนการขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุนทั้งสิ้น 37 แห่ง แบ่งออกเป็นธนาคารพาณิชย์ 5 แห่ง บริษัทหลักทรัพย์ 23 แห่ง บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน 2 แห่ง บริษัทหลักทรัพย์นายหน้าซื้อขายหน่วยลงทุน 2 แห่ง และบริษัทประกันชีวิต 5 แห่ง นอกจากนี้ บลจ.ภัทร ยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต Phatra Click เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าอีกช่องทางหนึ่งด้วย

## 2.4 สภาวะตลาดและการแข่งขัน

### 2.4.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ณ สิ้นปี 2561 สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ไทย 14 แห่งโดยรวมมีจำนวนเท่ากับ 17.2 ล้านล้านบาท โดยขยายตัวในอัตราร้อยละ 3.1 ต่อปี ชะลอลงจากปี 2560 ที่ขยายตัวในอัตราร้อยละ 5.1 ต่อปี ทั้งนี้ สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง (ส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 65 ของตลาดรวม) ขยายตัวร้อยละ 2.2 ต่อปี ขณะที่สินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็กขยายตัวร้อยละ 3.4 และร้อยละ 7.1 ต่อปีตามลำดับ

| ลำดับ                           | ธนาคารพาณิชย์          | สินทรัพย์    |          | เงินฝาก      |          | เงินให้สินเชื่อสุทธิ |          |
|---------------------------------|------------------------|--------------|----------|--------------|----------|----------------------|----------|
|                                 |                        | ส่วนแบ่งตลาด |          | ส่วนแบ่งตลาด |          | ส่วนแบ่งตลาด         |          |
|                                 |                        | (ล้านบาท)    | (ร้อยละ) | (ล้านบาท)    | (ร้อยละ) | (ล้านบาท)            | (ร้อยละ) |
| 1                               | กรุงเทพ                | 3,008,242    | 17.5     | 2,262,490    | 18.0     | 1,875,908            | 16.1     |
| 2                               | กรุงไทย                | 2,656,181    | 15.4     | 2,042,948    | 16.2     | 1,823,362            | 15.6     |
| 3                               | ไทยพาณิชย์             | 2,860,127    | 16.6     | 2,156,936    | 17.2     | 2,022,277            | 17.3     |
| 4                               | กสิกรไทย               | 2,641,150    | 15.3     | 1,991,423    | 15.8     | 1,752,325            | 15.0     |
| 5                               | กรุงศรีอยุธยา          | 2,049,902    | 11.9     | 1,420,893    | 11.3     | 1,502,571            | 12.9     |
| 6                               | ธนชาต                  | 1,060,929    | 6.2      | 751,917      | 6.0      | 730,468              | 6.3      |
| 7                               | ทหารไทย                | 888,151      | 5.2      | 649,575      | 5.2      | 652,714              | 5.6      |
| 8                               | ยูโอบี                 | 525,142      | 3.0      | 405,299      | 3.2      | 372,178              | 3.2      |
| 9                               | ทีเอสบี                | 302,562      | 1.8      | 193,108      | 1.5      | 228,981              | 2.0      |
| 10                              | ซีไอเอ็มบี ไทย         | 350,377      | 2.0      | 185,215      | 1.5      | 209,094              | 1.8      |
| 11                              | สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดไทย | 151,860      | 0.9      | 61,351       | 0.5      | 32,449               | 0.3      |
| 12                              | เกียรตินาคิน           | 295,137      | 1.7      | 182,206      | 1.4      | 220,160              | 1.9      |
| 13                              | แลนด์ แอนด์ เฮาส์      | 238,658      | 1.4      | 168,171      | 1.3      | 158,118              | 1.4      |
| 14                              | ไอซีบีซี (ไทย)         | 199,700      | 1.2      | 102,142      | 0.8      | 106,306              | 0.9      |
| รวม                             |                        | 17,228,118   | 100.0    | 12,573,675   | 100.0    | 11,686,910           | 100.0    |
| รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง |                        | 11,165,700   | 64.8     | 8,453,797    | 67.2     | 7,473,872            | 64.0     |
| รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดกลาง 3 แห่ง |                        | 3,998,982    | 23.2     | 2,822,385    | 22.4     | 2,885,752            | 24.7     |
| รวมธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก 7 แห่ง |                        | 2,063,436    | 12.0     | 1,297,492    | 10.3     | 1,327,286            | 11.4     |

ที่มา : รายการย่อแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน (ธ.พ. 1.1) ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2561

สินเชื่อโดยรวมของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นปี 2561 มีจำนวนเท่ากับ 11.7 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.2 ต่อปี เพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 4.4 ต่อปี โดยการขยายตัวของสินเชื่อโดยรวมเป็นผลจากการขยายตัวของสินเชื่ออุปโภคบริโภคเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเติบโตของอุปสงค์ในประเทศ

แม้ภาวะเศรษฐกิจจะมีทิศทางการปรับตัวดีขึ้นในปี 2561 แต่คุณภาพสินเชื่อกลับด้อยลง โดยสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ต่อสินเชื่อโดยรวมของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 2.93 จาก ณ สิ้นปี 2560 ที่อยู่ที่ร้อยละ 2.91 อย่างไรก็ตาม ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยยังคงมีเสถียรภาพ ซึ่งสะท้อนได้จากเงินสำรองและเงินกองทุนที่อยู่ในระดับสูง เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ไทยมีการกันสำรองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับคุณภาพสินเชื่อที่มีทิศทางด้อยลง โดยเงินสำรองของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในไตรมาสที่ 3/2561 อยู่ที่ประมาณ 652,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปีก่อนจำนวน 50,000 ล้านบาท ส่งผลให้สัดส่วนเงินสำรองที่มีต่อเงินสำรองพึงกันเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 190.7 จากร้อยละ 171.9

เงินฝากมีทิศทางการขยายตัวที่ชะลอลง โดยเงินฝากทั้งระบบของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ สิ้นปี 2561 ขยายตัวชะลอลงจากปีก่อนที่ร้อยละ 6.5 ต่อปี มาอยู่ที่ร้อยละ 3.9 ต่อปี เนื่องจากสภาพคล่องที่ยังคงเพียงพอต่อการเติบโตของสินเชื่อ

ทั้งนี้ ในช่วง 3 ไตรมาสแรกของปี 2561 ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากระยะเดียวกันปีก่อน จากรายได้ดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของสินเชื่อและกำไรจากการขายเงินลงทุน อย่างไรก็ตาม รายได้ค่าธรรมเนียมยังคงลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการปรับตัวของธนาคารเพื่อยกระดับมาตรฐานด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) และจากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการโอนผ่านช่องทางดิจิทัลเมื่อเดือนมีนาคม 2561 ประกอบกับการที่ลูกค้าหันมาใช้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์อย่างแพร่หลายมากขึ้น

#### แนวโน้มธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ในปี 2562 แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีทิศทางชะลอลง เนื่องจากธุรกิจยังคงเผชิญปัจจัยเสี่ยงสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การขยายตัวของเศรษฐกิจที่มีทิศทางชะลอลง เนื่องจากอุปสงค์ด้านต่างประเทศเป็นสำคัญ ในขณะที่อุปสงค์ในประเทศ ทั้งด้านการบริโภคและการลงทุนของภาคเอกชน ถึงแม้จะเติบโตได้ดีในปีที่ผ่านมา แต่มีปัจจัยเสี่ยงจากความผันผวนของรายได้ภาคเกษตรและความไม่แน่นอนทางการเมืองในประเทศซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค รวมทั้งนักลงทุนทั้งชาวไทยและต่างชาติ และเป็นปัจจัยลบต่อการขยายตัวของสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ รวมถึงคุณภาพของสินเชื่อ 2) การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นอันเป็นผลจากรูปแบบการแข่งขันของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีที่มากขึ้น ประกอบกับกฎระเบียบที่คุมเข้มมากขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย เช่น รายได้ค่าธรรมเนียม ที่ยังคงมีทิศทางการลดลงต่อเนื่อง และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นจากการลงทุนพัฒนาด้านเทคโนโลยี และ 3) ความตึงตัวในตลาดการเงินที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับแนวโน้มดอกเบี้ยที่ปรับสูงขึ้นจากการปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐและธนาคารกลางต่างๆ ทั่วโลก ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ปรับสูงขึ้น

#### 2.4.2 ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ปริมาณยอดขายรถยนต์ในปี 2561 พื้นตัวอย่างต่อเนื่องมาอยู่ที่ 1.04 ล้านคัน ขยายตัวร้อยละ 19.5 ต่อปี แบ่งเป็นรถยนต์เชิงพาณิชย์และรถยนต์นั่งส่วนบุคคลที่ขยายตัวร้อยละ 22.2 และร้อยละ 15.4 ต่อปีตามลำดับ ส่วนหนึ่งเป็นผลจากฐานต่ำในช่วงเดียวกันของปีก่อน การถึงรอบเปลี่ยนรถยนต์นับจากโครงการรถยนต์คันแรก รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายของค่ายรถยนต์ที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง

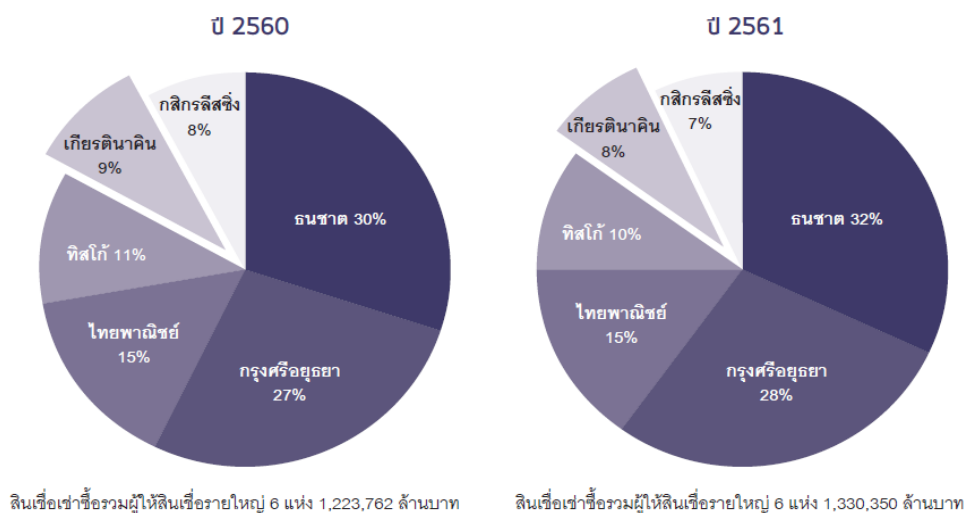
การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของตลาดรถยนต์ใหม่เห็นได้ชัดเจนในรถยนต์ 2 ประเภท ได้แก่ 1) รถยนต์นั่งส่วนบุคคลกลุ่ม Eco-car และ C-segment (เครื่องยนต์ 1,500 - 1,800 ซีซี) โดยในช่วง 11 เดือนแรกของปี 2561 ขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 38.3 ต่อปี และ 30.1 ต่อปีตามลำดับ และ 2) รถยนต์เชิงพาณิชย์กลุ่มรถยนต์นั่งที่มีกระบะ (Double Cab) ที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 32.1 ต่อปี

ภาพรวมตลาดรถยนต์ใช้แล้วในปี 2561 มีทิศทางชะลอตัวลง ซึ่งเป็นผลมาจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจและกำลังซื้อของเกษตรกรที่ลดลงจากปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ โดยเฉพาะอ้อยและยางพารา ทำให้เกิดปัญหาค่าใช้จ่ายและภาระหนี้ครัวเรือนสูง ประกอบกับธนาคารพาณิชย์ยังคงระมัดระวังเรื่องคุณภาพสินเชื่อและเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อรถยนต์ นอกจากนี้ ตลาดรถยนต์ใช้แล้วยังได้รับผลกระทบทั้งในด้านราคาจากอุปทานรถยนต์ใช้แล้วที่อยู่ในระดับสูง

ซึ่งกดดันราคารถยนต์ในตลาดนี้ และในด้านอุปสงค์ในการซื้อรถยนต์ใช้แล้วที่ลดลงจากการที่ค่ายรถยนต์มีกิจกรรมส่งเสริมการขายที่จูงใจให้ผู้ซื้อรถยนต์หันไปซื้อรถยนต์ใหม่แทน

สำหรับสินเชื่อคงค้างเพื่อซื้อ/เช่าซื้อรถยนต์ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทย (ไม่นับรวมสินเชื่อบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น CarQuickCash) ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2561 มีจำนวนเท่ากับ 1,036,924 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 12.5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งมีทิศทางดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปี 2560 ที่ขยายตัวร้อยละ 8.4 สอดรับกับยอดจัดจำหน่ายรถยนต์ที่ขยายตัว ขณะที่คุณภาพสินเชื่อยังคงทรงตัว โดยมีสัดส่วน NPL อยู่ที่ร้อยละ 1.57 ณ สิ้นไตรมาสที่ 3/2561 ใกล้เคียงกับ ณ สิ้นปี 2560 ที่ระดับร้อยละ 1.60

สำหรับสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้าง ณ สิ้นปี 2561 (รวมสินเชื่อบุคคลที่ใช้รถยนต์ค้ำประกัน เช่น CarQuickCash) ของผู้ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ 6 รายใหญ่ ซึ่งได้แก่ ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารทีเอสบี จำกัด (มหาชน) ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) และบริษัท กสิกรลิสซิ่ง จำกัด พบว่าส่วนแบ่งการตลาดของธนาคารเกียรตินาคินลดลงเล็กน้อยจากร้อยละ 9 ณ สิ้นปี 2560 มาอยู่ที่ร้อยละ 8 ณ สิ้นปี 2561 ทั้งนี้ รายละเอียดส่วนแบ่งการตลาดตามยอดสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์คงค้าง ณ สิ้นปี 2560 และปี 2561 ของแต่ละธนาคารแสดงไว้ตามแผนภาพ



(หมายเหตุ: ยอดสินเชื่อเช่าซื้อของบริษัท กสิกรลิสซิ่ง จำกัด เป็นยอด ณ สิ้นงวดบัญชีประจำปี สิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2561)

#### แนวโน้มธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์

ธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์ในระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในปี 2562 มีแนวโน้มขยายตัวจากปี 2561 ตามยอดขายรถยนต์ใหม่ภายในประเทศที่น่าจะยังคงขยายตัวได้ โดยมีปัจจัยสนับสนุนจาก 1) ค่ายรถยนต์ทยอยเปิดตัวรถยนต์ทั้งรุ่นใหม่ รุ่นไมเนอร์เซจ และรุ่นตกแต่งพิเศษ 2) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการกระตุ้นเศรษฐกิจจากทางภาครัฐซึ่งอาจสนับสนุนการซื้อรถยนต์ในกลุ่มเชิงพาณิชย์มากขึ้น 3) การลงทุนภาคเอกชนที่อาจฟื้นตัว และ 4) การเคลื่อนย้ายการลงทุนจากต่างประเทศที่มากกว่าที่คาดการณ์ไว้ อย่างไรก็ตาม อัตราการขยายตัวของยอดขายรถยนต์และสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในปี 2562 มีแนวโน้มชะลอลง ส่วนหนึ่งจากการที่อัตราการขยายตัวในปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับสูงจากการครอบครองรถยนต์หลังจากโครงการรถยนต์คันแรก รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงต่อเศรษฐกิจในภาพรวมซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อตลาดรถยนต์และธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ คือ 1) แนวโน้มเศรษฐกิจไทยที่อาจชะลอตัวลงจากปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะ



สงครามการค้าระหว่างประเทศจีนกับสหรัฐอเมริกา 2) ความผันผวนของราคาน้ำมัน ประกอบกับราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะเศรษฐกิจจีน 3) รายได้เกษตรกรที่มีความผันผวนและหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง เป็นปัจจัยลบต่อการบริโภคภาคครัวเรือน 4) ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่อาจทำให้การลงทุนและการบริโภคชะลอตัวในช่วงครึ่งปีแรก ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความระมัดระวังในการให้สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ในปีนี้น่าจะเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

#### 2.4.3 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ภาพรวมตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2561 ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศและโครงการลงทุนของภาครัฐที่มีความชัดเจนมากขึ้น เช่น แผนการก่อสร้างเส้นทางรถไฟฟ้ามหานครสายที่เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงจังหวัดในภาคตะวันออกที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโครงการระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก (EEC) ซึ่งช่วยให้เกิดทำเลใหม่ๆ ให้ผู้ประกอบการได้พัฒนาโครงการและผู้ที่สนใจซื้อที่อยู่อาศัย

สำหรับด้านอุปทานพบว่าสินเชื่อปล่อยใหม่เพื่อการพัฒนาโครงการเพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 ที่ 16,539 ล้านบาท มาอยู่ที่ 24,945 ล้านบาท สอดรับกับยอดเปิดตัวโครงการใหม่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ในช่วงไตรมาสที่ 3/2561 ที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ทั้งจำนวนโครงการ จำนวนหน่วย และมูลค่าโครงการ โดยขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 15.0 ร้อยละ 28.5 และร้อยละ 32.6 ตามลำดับ ซึ่งเป็นผลจากกลุ่มที่อยู่อาศัยแนวราบเป็นสำคัญ

สำหรับด้านอุปสงค์ ในช่วงไตรมาสที่ 3/2561 สินเชื่อปล่อยใหม่สำหรับการซื้อที่อยู่อาศัยทั่วประเทศในช่วงไตรมาสที่ 3/2561 เพิ่มขึ้นอยู่ที่ 184,923 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 13.3 ต่อปี ขณะที่ยอดโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศเพิ่มขึ้นจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนมาอยู่ที่ 265,180 หน่วย หรือคิดเป็นร้อยละ 18.6 ต่อปี ซึ่งเป็นผลจากการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และภาคตะวันออกเป็นสำคัญ โดยขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 21.8 และ 26.8 ต่อปีตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม ยอดโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งปรากฏชัดเจนในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเร่งโอนที่อยู่อาศัยก่อนที่มาตรการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารแห่งประเทศไทยจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 เมษายน 2562 โดยธนาคารคาดว่าจะการเร่งโอนกรรมสิทธิ์จะเป็นเช่นนี้ต่อเนื่องไปจนถึงไตรมาสแรกของปี 2562 และจะชะลอตัวลงในช่วงไตรมาสที่ 2/2562 เป็นต้นไป

#### แนวโน้มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สำหรับแนวโน้มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในปี 2562 มีทิศทางเติบโตชะลอลงจากปี 2561 จากหลายปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อตลาด ได้แก่ 1) มาตรการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารแห่งประเทศไทยที่จะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 เมษายน 2562 อาจส่งผลให้ภาพรวมของตลาดที่อยู่อาศัยในช่วงครึ่งปีหลังชะลอตัวลง และส่วนหนึ่งจากการเร่งโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยไปในช่วงก่อนหน้า 2) การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยที่มีทิศทางชะลอลง ประกอบกับภาระหนี้ครัวเรือนที่ยังอยู่ในระดับสูง อาจเป็นปัจจัยถ่วงการขยายตัวของอุปสงค์ในประเทศ 3) ทิศทางดอกเบี้ยที่ปรับสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินของผู้ประกอบการเพิ่มสูงขึ้น และอาจกระทบต่อความสามารถในการผ่อนชำระหนี้ของผู้ซื้อที่อยู่อาศัยจากภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่สูงขึ้น 4) ความไม่แน่นอนทางการเมืองในประเทศ อาจกระทบต่อความเชื่อมั่นของทั้ง



ผู้ประกอบการและผู้บริโภค และ 5) การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะเศรษฐกิจจีนที่กระทบต่ออุปสงค์การซื้อที่อยู่อาศัยในประเทศไทยของชาวต่างชาติ ซึ่งขยายตัวค่อนข้างมากในช่วงที่ผ่านมา

#### 2.4.4 อูริกิจตลาดทุนและธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

แม้ภาวะตลาดในช่วงต้นปี 2561 จะเริ่มต้นด้วยดี แต่ปี 2561 กลับเป็นปีที่การลงทุนทั่วโลกมีความผันผวนอย่างยิ่ง มีเพียงดอลลาร์สหรัฐและเงินสดให้ผลตอบแทนที่เป็นบวก ซึ่งตรงข้ามโดยสิ้นเชิงกับปีก่อนหน้าที่สินทรัพย์แทบทุกประเภทให้ผลตอบแทนที่ดีจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่เติบโตขึ้นโดยพร้อมเพรียงกันและอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยลบที่สร้างความกังวลให้กับตลาดและมีแนวโน้มจะส่งผลกระทบต่อเนื่องมาในปี 2562 อาทิ การเติบโตของเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว สภาพคล่องทั่วโลกที่กำลังจะลดลงจากการเปลี่ยนผ่านนโยบายทางการเงินจาก Quantitative Easing เป็น Quantitative Tightening ความไม่แน่นอนจากความตึงเครียดทางการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกากับจีน รวมทั้งความเปราะบางของตลาดเกิดใหม่เอง ดัชนีตลาดหลักทรัพย์หลักทั่วโลกต่างปรับตัวลดลงและให้ผลตอบแทนต่ำสุดนับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจในปี 2551 โดยตลาดสหรัฐอเมริกาลดลงร้อยละ 4 - 6 ตลาดประเทศเกิดใหม่ ตลาดเอเชีย (ไม่รวมญี่ปุ่น) และตลาดยุโรปต่างปรับตัวลดลงประมาณร้อยละ 15 - 16 ในขณะที่ตลาดจีนปรับตัวลดลงกว่าร้อยละ 28

สำหรับประเทศไทย แม้อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี 2561 จะอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ปรับตัวลดลงประมาณร้อยละ 11 จากปีก่อนหน้า โดยกลุ่มนักลงทุนสถาบันในประเทศและนักลงทุนรายย่อยในประเทศเป็นผู้ซื้อสุทธิกว่า 184,264 ล้านบาท และ 118,465 ล้านบาทตามลำดับ ในขณะที่นักลงทุนสถาบันต่างประเทศขายสุทธิสูงสุดเป็นประวัติการณ์ถึง 287,459 ล้านบาท และพอร์ตลงทุนของบริษัทหลักทรัพย์ขายสุทธิ 15,271 ล้านบาท

ปัจจัยภายนอกที่กล่าวข้างต้นส่งผลกระทบต่อความมั่นใจที่ปรับตัวลดลง และการส่งออกที่เริ่มชะลอตัวลงในช่วงครึ่งปีหลังโดยการปล่อยสินเชื่อ ตลอดจนอัตราเงินเฟ้อที่ยังไม่มีสัญญาณการฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบกับภาคการท่องเที่ยวได้รับผลกระทบจากจำนวนนักท่องเที่ยวจีนที่ลดลงหลังจากอุบัติเหตุเรือล่มที่จังหวัดภูเก็ตในเดือนกรกฎาคม 2561 ทำให้กำไรของบริษัทจดทะเบียนในภาพรวมมีอัตราการเติบโตลดลง ดังนั้นจึงมีเพียงหลักทรัพย์ในกลุ่มการแพทย์และการเงินที่ให้ผลตอบแทนที่เป็นบวกในอัตราร้อยละ 6 และร้อยละ 3 ตามลำดับ

ในปี 2561 ตลาดหลักทรัพย์ มีมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันเพิ่มขึ้นร้อยละ 15 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า โดยสัดส่วนการซื้อขายของนักลงทุนต่างชาติเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 36.39 จากร้อยละ 30.23 ในปี 2560 ในขณะที่สัดส่วนการซื้อขายของนักลงทุนรายย่อยในประเทศลดลงเหลือเพียงร้อยละ 40.81 จาก ร้อยละ 48.31 ในปี 2560 แม้แรงกดดันด้านราคาค่าธรรมเนียมการซื้อขายจากลูกค้าสถาบันโดยทั่วไปจะไม่ได้เพิ่มขึ้นมากนัก แต่การดำเนินธุรกิจนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายที่ลูกค้าสถาบันต่างประเทศมีการใช้บริการแบบ Execution-only มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ค่าธรรมเนียมการซื้อขายยังลดลงจากการส่งคำสั่งซื้อขายอิเล็กทรอนิกส์แบบ Direct Market Access (DMA), High Frequency Trade และ Program Trading ซึ่งมีค่านายหน้าอยู่ในระดับต่ำกว่าปกติยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มการย้ายเงินลงทุนจากการลงทุนผ่านบริษัทจัดการกองทุนไปยังกองทุนรวมดัชนีที่จดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ (ETF)

บล.ภัทร มุ่งเน้นคุณภาพของบทวิเคราะห์และการให้บริการ ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำธุรกรรมมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการลูกค้ามากขึ้น โดยไม่มีนโยบายแข่งขันด้านราคาค่าธรรมเนียมซื้อขายหลักทรัพย์ ทำให้ บล.ภัทร มีส่วนแบ่งการตลาดในการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ให้แก่ลูกค้าโดยรวมลดลงจากร้อยละ

4.69 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 4.55 ในปี 2561 โดยส่วนแบ่งการตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าสถาบันในประเทศปรับลดลงจากร้อยละ 9.20 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 8.25 ในปี 2561 ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าต่างประเทศลดลงจากร้อยละ 7.46 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 6.60 ในปี 2561 ในขณะที่ส่วนแบ่งการตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคลลดลงจากร้อยละ 1.92 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 1.78 ในปี 2561

ตารางแสดงภาวะตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ และส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร

|  | ปี 2560   | ปี 2561   |
|--|-----------|-----------|
| มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์เฉลี่ยต่อวันของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ (ล้านบาท) | 50,113.72 | 57,673.79 |
| สัดส่วนการซื้อขายของตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดเอ็ม เอ ไอ แยกตามกลุ่มนักลงทุน            |           |           |
| นักลงทุนต่างประเทศ (ร้อยละ)  | 30.23     | 36.39     |
| นักลงทุนสถาบันในประเทศ (ร้อยละ)  | 11.01     | 10.52     |
| นักลงทุนในประเทศ (ร้อยละ)  | 48.31     | 40.81     |
| บัญชีบริษัทหลักทรัพย์ (ร้อยละ)   | 10.45     | 12.28     |
| มูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์รวมของ บล.ภัทร เฉลี่ยต่อวัน (ล้านบาท)                      | 5,729.12  | 6,724.04  |
| ส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร (ไม่รวมบัญชีบริษัทหลักทรัพย์) (ร้อยละ)                    | 4.69      | 4.55      |
| ส่วนแบ่งการตลาด - กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ (ร้อยละ)                                     | 7.46      | 6.60      |
| ส่วนแบ่งการตลาด - กลุ่มลูกค้าสถาบันในประเทศ (ร้อยละ)                                 | 9.20      | 8.25      |
| ส่วนแบ่งการตลาด - กลุ่มลูกค้าบุคคลรายใหญ่ (ร้อยละ)                                   | 1.92      | 1.78      |
| อันดับที่  | 5         | 7         |

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ และ บล.ภัทร

ตลาดอนุพันธ์ในปี 2561 มีปริมาณการซื้อขายเฉลี่ยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 32 โดยมีการซื้อขายเฉลี่ยต่อวันเพิ่มขึ้นจาก 323,732 สัญญาในปี 2560 เป็น 426,213 สัญญาในปี 2561 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นในทุกประเภทสัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสัญญา SET 50 Index Futures ซึ่งเพิ่มขึ้นตามความผันผวนของตลาด อย่างไรก็ดี อัตราการเติบโตของจำนวนสัญญาได้ชะลอลงเหลือร้อยละ 16 จากร้อยละ 40 ในปี 2560 และร้อยละ 72 ในปี 2559

บล.ภัทรมีส่วนแบ่งการตลาดในตลาดอนุพันธ์ลดลงจากร้อยละ 9.59 ในปี 2560 เป็นร้อยละ 8.01 ในปี 2561

#### ตารางแสดงภาวะตลาดอนุพันธ์

|   | ปี 2560    | ปี 2561      |
|---|------------|--------------|
| จำนวนการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของตลาด (สัญญา)        | 78,990,574 | 104,422,200  |
| จำนวนการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ บล.ภัทร (สัญญา)    | 15,143,754 | 16,724,828   |
| มูลค่าการซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้าของ บล.ภัทร (ล้านบาท) | 799,202.29 | 1,150,000.59 |
| ส่วนแบ่งการตลาดของ บล.ภัทร (ร้อยละ)                       | 9.59       | 8.01         |

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์ฯ

#### 2.4.5 ธุรกิจวานิชธนกิจ

บริษัทหลักทรัพย์หลายแห่งยังคงให้ความสำคัญกับธุรกิจวานิชธนกิจ ซึ่งมีเป้าหมายที่จะเพิ่มรายได้และสนับสนุนธุรกิจการซื้อขายหลักทรัพย์ โดยปัจจุบันมีบริษัทที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงาน ก.ล.ต. ในการให้คำปรึกษาทางการเงินทั้งหมด 75 บริษัท และมีบริษัทที่ได้รับอนุญาตเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักทรัพย์จากสำนักงาน ก.ล.ต. ทั้งหมด 42 บริษัท ทั้งนี้ การประสบความสำเร็จในธุรกิจวานิชธนกิจส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของที่ปรึกษา ความคิดริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการมีความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับลูกค้า

ในภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น บล.ภัทร ยังสามารถรักษาสถานะความเป็นผู้นำและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินในการปรับโครงสร้างและการควบรวมกิจการอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 บล.ภัทร ได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการเข้าซื้อหุ้นสามัญประมาณร้อยละ 9.54 ของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) จากธนาคารออมสินผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ คิดเป็นมูลค่ารายการ 13,845 ล้านบาท

นอกจากนี้ บล.ภัทร ยังได้รับความไว้วางใจจากบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ในการปรับโครงสร้างของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยการโอนกิจการทั้งหมดของบริษัท ยูนิคอร์น เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ให้แก่บริษัท ยู ซิตี้ จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารายการ 12,917 ล้านบาท อีกทั้ง บล.ภัทร ยังได้เป็นส่วนสำคัญในการให้คำปรึกษาในการทำธุรกรรมของกิจการชั้นนำต่างๆ เช่น บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ทเวอร์ค จำกัด บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) ในด้านธุรกรรมในตลาดทุน

ด้วยความสามารถ ประสบการณ์ในการให้บริการ และเครือข่ายที่แข็งแกร่ง ทำให้ บล.ภัทร ยังคงเป็นกำลังสำคัญในการทำธุรกรรมผ่านตลาดทุนอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 บล.ภัทร ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย ในการเสนอขายหน่วยลงทุนต่อประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก คิดเป็นมูลค่ารายการ 44,700 ล้านบาท ซึ่งได้รับรางวัล Best Thailand Deal จาก Finance Asia

อีกทั้ง บล.ภัทร ยังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ของบริษัท โอสดิสภา จำกัด (มหาชน) และบริษัท โรงพยาบาลพระรามเก้า จำกัด (มหาชน) ในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชน

ทั่วไปเป็นครั้งแรก คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 17,302 ล้านบาท และได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดการการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ในการเสนอขายหุ้นสามัญแบบข้ามคืน (Overnight Placement) ให้แก่ผู้ลงทุนในวงจำกัดให้กับบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท โอเอสสผา จำกัด (มหาชน) บริษัท บิวตี้ คอมมูนิตี้ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ซาปินา จำกัด (มหาชน) คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น 19,158 ล้านบาท

นอกจากนี้ บล. ภัทร ยังมีการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ซึ่งเติบโตอย่างต่อเนื่องในปีที่ผ่านมา และก้าวเข้าสู่การเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการหลักของตลาดตราสารหนี้ นับตั้งแต่เริ่มให้บริการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ในเดือนกันยายน 2555 โดยตลอดทั้งปี 2561 บล.ภัทร ได้จัดจำหน่ายตราสารหนี้ทั้งสิ้นจำนวน 25 รายการ คิดเป็นมูลค่ารายการรวมทั้งสิ้น มากกว่า 196,000 ล้านบาท

#### 2.4.6 ธุรกิจจัดการลงทุน

ในปี 2561 มีบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวมภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน ก.ล.ต. จำนวนทั้งสิ้น 23 แห่ง และมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกองทุนรวมทั้งหมดรวมกันจำนวนทั้งสิ้น 5.05 ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.77 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2560 ที่มีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ที่ 5.01 ล้านล้านบาท (จากข้อมูลของสมาคมบริษัทจัดการลงทุน ณ วันที่ 8 มกราคม 2562)

เมื่อพิจารณามูลค่าสินทรัพย์แยกตามประเภทกองทุนรวมนั้น ณ สิ้นปี 2561 กองทุนรวมตราสารหนี้มีสัดส่วนมากที่สุด โดยมีมูลค่าสินทรัพย์รวม 2.51 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 49.60 ของกองทุนรวมทั้งหมด รองลงมา คือ กองทุนรวมตราสารทุน ซึ่งมีมูลค่าประมาณ 1.44 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 28.40 ของกองทุนรวมทั้งหมด สำหรับกองทุนรวมเพื่อการเลี้ยงชีพ (RMF) มีมูลค่าสินทรัพย์รวม 0.25 ล้านล้านบาท เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.54 จาก ณ สิ้นปี 2560 ในขณะที่กองทุนรวมหุ้นระยะยาว (LTF) มีมูลค่าทรัพย์สินรวม 0.38 ล้านล้านบาท ลดลงร้อยละ 3.77 จาก ณ สิ้นปี 2560

ภาพรวมธุรกิจจัดการกองทุนส่วนบุคคลมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิในเดือนธันวาคม 2561 ประมาณ 0.99 ล้านล้านบาท (จากข้อมูลของสมาคมบริษัทจัดการลงทุน ณ วันที่ 24 มกราคม 2562) เพิ่มขึ้นจาก ณ สิ้นปี 2560 ร้อยละ 17.65

ในส่วนของธุรกิจจัดการกองทุนรวมในปี 2561 บลจ.ภัทร ได้จัดตั้งกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เฮดจ์ (PHATRA GNP-H) กองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟ เพื่อการเลี้ยงชีพ เฮดจ์ (PHATRA GNP RMF-H) และกองทุนเปิดภัทร โกลบอล นิว เพอร์สเปกทีฟเพื่อการเลี้ยงชีพ อันเฮดจ์ (PHATRA GNP RMF-UH) รวมถึงกองทุนเปิดภัทร สตราทิจิค แอสเซท อโลเคชั่น เพื่อการเลี้ยงชีพ (PHATRA SG-AA RMF) เพื่อรองรับความต้องการของผู้ลงทุนให้สามารถจัดสรรการลงทุนไปในทรัพย์สินประเภทต่างๆ ได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น

บลจ.ภัทร จะยังคงพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้ลงทุน และเหมาะสมกับภาวะตลาดในแต่ละสถานการณ์

## 2.5 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.5.1 ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

#### 2.5.1.1 แหล่งเงินทุน

กลุ่มธุรกิจ มีแหล่งเงินทุนที่สำคัญตามงบการเงินรวม ได้แก่ เงินฝากประเภทต่างๆ ตั๋วแลกเงิน เงินกู้ยืม และรายการระหว่างธนาคาร โดยโครงสร้างเงินฝากและเงินกู้ยืมมีดังนี้

| รายการ              | ปี 2559            |                     | ปี 2560            |                     | ปี 2561            |                     |
|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
|                     | จำนวน<br>(ล้านบาท) | สัดส่วน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ล้านบาท) | สัดส่วน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ล้านบาท) | สัดส่วน<br>(ร้อยละ) |
| เงินรับฝาก          | 109,923            | 63.1                | 132,878            | 67.2                | 181,694            | 74.5                |
| ตั๋วแลกเงิน (ปีชี้) | 90                 | 0.1                 | 0                  | -                   | 495                | 0.2                 |
| หุ้นกู้             | 55,965             | 32.1                | 56,658             | 28.6                | 48,513             | 19.9                |
| รายการระหว่างธนาคาร | 8,360              | 4.8                 | 8,290              | 4.2                 | 13,157             | 5.4                 |
| <b>รวม</b>          | <b>174,337</b>     | <b>100.0</b>        | <b>197,825</b>     | <b>100.0</b>        | <b>243,859</b>     | <b>100.0</b>        |

ณ สิ้นปี 2561 แหล่งเงินทุนที่สำคัญมีจำนวน 243,859 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 46,034 ล้านบาท หรือร้อยละ 23.27 จาก ณ สิ้นปี 2560 โดยเงินทุนเพิ่มขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อ ในระหว่างปี 2561 อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินได้ปรับสูงขึ้นตั้งแต่ไตรมาสที่ 3/2561 ธนาคารได้ทำการปรับโครงสร้างการระดมเงินให้เหมาะสมต่อการบริหารต้นทุนทางการเงินในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงสร้างความสมดุลระหว่างการบริหารต้นทุนทางการเงินและบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องใน 2 เกณฑ์หลัก คือ หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) และหลักเกณฑ์อัตราส่วนที่มาและใช้ไปของแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) ทำให้ ณ สิ้นปี 2561 กลุ่มธุรกิจ มีหุ้นกู้ทั้งหมดมูลค่า 48,513 ล้านบาท จัดเป็นหุ้นกู้ทั่วไปมูลค่า 40,223 ล้านบาท และหุ้นกู้ด้อยสิทธิมูลค่า 8,290 ล้านบาท ส่งผลให้สัดส่วนหุ้นกู้ปรับลดลงเป็นร้อยละ 19.89 จากร้อยละ 28.6 ณ สิ้นปี 2560 ขณะที่เงินรับฝาก ณ สิ้นปี 2561 เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.7 เนื่องจากธนาคารได้เพิ่มการระดมเงินรับฝากมากขึ้น รวมถึงการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากระยะยาวเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ซึ่งมาจากแนวโน้มว่าอัตราดอกเบี้ยจะสูงขึ้นตั้งแต่ในไตรมาสที่ 3/2561 โดยอัตราดอกเบี้ยจ่ายของธนาคารในปี 2561 ทรงตัวที่ร้อยละ 2.3 เท่ากับปี 2560

- นโยบายอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก

คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเป็นผู้กำหนดกรอบการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากและอัตราดอกเบี้ยตั๋วแลกเงินสำหรับบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล โดยมอบหมายให้คณะอนุกรรมการดูแลด้านสภาพคล่อง (Money

Desk Sub-committee) พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความต้องการด้านสภาพคล่องของธนาคาร การแข่งขันของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินฝาก และแนวโน้มอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินฝากและการกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ประกาศโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

#### 2.5.1.2 การให้สินเชื่อ

##### - นโยบายสินเชื่อ

ธนาคารมีการกำหนดนโยบายสินเชื่อเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยนโยบายสินเชื่อที่จัดทำขึ้นมีลักษณะเป็นแนวทางดำเนินการ ครอบคลุมหลักการพื้นฐานในการพิจารณาสินเชื่อที่กำหนดไว้แล้ว สิ่งที่ต้องปฏิบัติตามด้านสินเชื่อทั้งระยะยาวและระยะสั้น และสิ่งที่ธนาคารสนับสนุนให้ดำเนินการเพื่อขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ

นโยบายสินเชื่อถือเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ของธนาคาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการให้สินเชื่อ และสามารถควบคุมพอร์ตสินเชื่อให้เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีการกำหนดสัดส่วนของพอร์ตสินเชื่อให้เหมาะสมตามประเภทธุรกิจ โดยคำนึงถึงการกระจุกตัวและการกระจายความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ และประเมินระดับความเสี่ยงโดยรวมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งมีหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อที่ครอบคลุมกลุ่มธุรกิจเป้าหมาย

##### - นโยบายการบริหารความเสี่ยงจากการให้สินเชื่อ

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

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

นอกจากนี้ ธนาคารมีการทบทวนและประเมินความเหมาะสมของนโยบายสินเชื่อและการปฏิบัติงานในกระบวนการสินเชื่อเพื่อให้มีการปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ โดยทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในหรือภายนอกที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

##### - การปรับปรุงโครงสร้างหนี้

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นการดำเนินการแก้ไขหนี้ทั่วไปและหนี้ที่มีปัญหา เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด หรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการต่อไปทั้งลูกหนี้และธนาคาร โดยเฉพาะลูกหนี้ที่ประสบ

ปัญหาการชำระหนี้เนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ แต่ยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ทั้งนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้จะต้องคำนึงถึงความสามารถที่แท้จริงของลูกหนี้ รวมถึงอัตราผลตอบแทน อัตราการรับชำระหนี้ และความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ ทั้งนี้ จะต้องเป็นลูกหนี้ที่มีเจตนาที่จะชำระหนี้ และวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้แต่ละรายต้องมีการพิจารณาความเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล กรณีลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือมีแนวโน้มแก้ไขหนี้ไม่ได้ เจ้าหน้าที่บริหารสินเชื่อจะขออนุมัติดำเนินคดีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและโอนบัญชีลูกหนี้ไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกฎหมายโดยเร็วเพื่อให้ดำเนินคดีต่อไป

- การติดตามหนี้ผิดนัด

ธนาคารมีนโยบายในการติดตามให้ลูกหนี้ผิดนัดทุกรายชำระหนี้ทั้งหมดคืนแก่ธนาคารโดยเร็ว โดยธนาคารจะประเมินความสามารถในการชำระหนี้และความร่วมมือของลูกหนี้แต่ละราย เพื่อกำหนดแนวทางการติดตามและแก้ไขหนี้ที่เหมาะสม ธนาคารจะพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้รายที่ให้ความร่วมมือและมีแนวโน้มสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงใหม่เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุดและเหมาะสมกับความสามารถที่แท้จริงของลูกหนี้ กรณีลูกหนี้บางรายไม่สามารถชำระหนี้หรือไม่สามารถติดต่อได้หรือไม่ให้ความร่วมมือ แต่ภาระหนี้ที่ยังคงมีอยู่กับธนาคารยังคงเหลืออยู่เป็นจำนวนมาก จะเป็นหน้าที่ของสำนักที่ปรึกษากฎหมายและงานคดีหรือบุคคลภายนอกจะต้องสืบหาติดตามทรัพย์สินของลูกหนี้ เพื่อนำมาชำระหนี้โดยไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- การอนุมัติการให้กู้ยืมและอำนาจการอนุมัติ

ธนาคารกำหนดขอบเขต อำนาจและรูปแบบการอนุมัติสินเชื่อและธุรกรรมคล้ายการให้สินเชื่อของธนาคารตามที่ปรากฏในนโยบายสินเชื่อคู่ค้าและนโยบายสินเชื่อธุรกิจของธนาคาร ซึ่งได้แก่ ธุรกรรมสินเชื่อคู่ค้า สินเชื่อเพื่อใช้ประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม สินเชื่อบริหารหนี้ สินเชื่อเพื่อซื้อทรัพย์สินหรือขาย รวมถึงการอนุมัติสินเชื่อรายย่อยที่วงเงินอนุมัติเกินกว่าที่กำหนดไว้ในนโยบายอำนาจอนุมัติสินเชื่อรายย่อยแบบ Product Program สำหรับสินเชื่อรายย่อย ธนาคารกำหนดอำนาจการอนุมัติตามระดับวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อตามระดับชั้นตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ถึงระดับประธานสาย โดยมีการตรวจสอบเครดิตและวิเคราะห์สินเชื่อตาม Product Program ที่กำหนด ทั้งนี้ ทุกๆ Product Program จะถูกกำหนด Early Warning Indicator หากมีระดับหนี้เสียสูงกว่ากำหนด ธนาคารจะมีการปรับปรุง Product Program ให้เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงระดับพอร์ตสินเชื่อผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและติดตามความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อ ซึ่งต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2.5.1.3 ความสามารถในการดำรงเงินกองทุนของธนาคาร

กลุ่มธุรกิจฯ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเงินกองทุนเป็นอย่างมาก เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะมีกลยุทธ์ในการรักษาระดับเงินกองทุนให้สูงกว่าเป้าหมายการดำรงเงินกองทุนที่กำหนดไว้ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารมีระดับเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) อยู่ที่ร้อยละ 16.29 สูงกว่าอัตราส่วนเงินกองทุนขั้นต่ำและเงินกองทุนส่วนเพิ่มของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ร้อยละ 10.375 โดยมีอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารดังนี้



| งบการเงินเฉพาะธนาคาร   | Basel III          |                    |                    |  |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--|
|  | 31 ธันวาคม<br>2559 | 31 ธันวาคม<br>2560 | 31 ธันวาคม<br>2561 | อัตราส่วนเงินกองทุน<br>ขั้นต่ำและเงินกองทุน<br>ส่วนเพิ่ม*<br>ตามข้อกำหนด<br>ของธนาคารแห่ง<br>ประเทศไทย |
| อัตราส่วนเงินกองทุนตามกฎหมาย<br>(ร้อยละ)                           |                    |                    |                    |  |
| เงินกองทุนชั้นที่ 1 ที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น<br>ต่อสินทรัพย์เสี่ยง | 15.01              | 13.30              | 12.49              | 6.375  |
| เงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง                             | 15.01              | 13.30              | 12.49              | 7.875  |
| เงินกองทุนชั้นที่ 2 ต่อสินทรัพย์เสี่ยง                             | 3.52               | 3.15               | 3.80               | -  |
| เงินกองทุนทั้งสินต่อสินทรัพย์เสี่ยง                                | 18.53              | 16.45              | 16.29              | 10.375   |

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

หากรวมกำไรถึงสิ้นปี 2561 เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงเท่ากับร้อยละ 17.46 และเงินกองทุนชั้นที่ 1 เท่ากับร้อยละ 13.65

#### 2.5.1.4 การบริหารสภาพคล่อง

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

ธนาคารได้บริหารจัดการสภาพคล่องให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงเงินฝากที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (Reserve Requirement) หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio: LCR) และหลักเกณฑ์อัตราส่วนที่มาและใช้ไปของแหล่งเงินที่มีความมั่นคง (Net Stable Funding Ratio: NSFR) โดยบริหารสภาพคล่องให้อยู่ในระดับเหมาะสมที่สุดโดยพิจารณาปัจจัยทั้งในด้านต้นทุนทางการเงินและความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นอกจากนี้ ยังมีการกระจายตัวของแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม โดยไม่อาศัยเงินฝากที่มาจากกลุ่มผู้ฝากเงินรายใหญ่หรือสถาบันการเงินอื่นมากเกินไป และให้มีการกระจายตัวในแต่ละประเภทและอายุครบกำหนด สำหรับกรณีเหตุฉุกเฉินในภาวะวิกฤตต่างๆ ธนาคารมีการจัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่องเพื่อให้มีแหล่งสภาพคล่องเพียงพอที่จะรองรับการถอนเงินของผู้ฝากในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ

#### 2.5.1.5 การจัดชั้นสินทรัพย์ การตั้งสำรอง และการตัดจำหน่ายหนี้สูญ

ธนาคารปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรองของธนาคารแห่งประเทศไทยและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม ธนาคารจะตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีเมื่อเห็นว่าจะไม่สามารถที่จะเรียกชำระหนี้คืนได้ เช่น ได้ดำเนินคดีทางกฎหมายแล้ว ลูกหนี้ไม่มีทรัพย์สินที่จะชำระหนี้ได้ หรือไม่มีบุคคลค้ำประกัน หรือหลักประกันไม่มีค่าแล้ว ธนาคารสามารถดำเนินการได้ โดยการตัดจำหน่ายหนี้สูญและหนี้สูญรับคืนให้ถือปฏิบัติตามข้อกำหนดของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย หลักเกณฑ์การตัดหนี้สูญของกรมสรรพากร และหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม ทั้งนี้ การตัดลูกหนี้ออกจากบัญชีจะต้องไม่เป็นการเอื้อประโยชน์แก่กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ถือหุ้นของธนาคาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือกิจการที่บุคคลดังกล่าวมีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง

#### 2.5.2 ธุรกิจตลาดทุน

##### 2.5.2.1 แหล่งเงินทุน

ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจตลาดทุนอาศัยแหล่งเงินทุนส่วนหนึ่งจากธนาคารซึ่งเป็นบริษัทแม่ และ บล.ภัทร ยังมีการออกหุ้นกู้ที่มีอนุพันธ์แฝง และจัดเตรียมแหล่งเงินทุนอื่นไว้โดยมีวงเงินกู้ยืมเบิกเงินเกินบัญชีกับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง

##### 2.5.2.2 การจัดหาเงินทุนหรือการให้กู้ยืมผ่านบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ในปี 2561 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 เป็นการให้สินเชื่อหมุนเวียนแบบบอกเนกประสงค์ โดยใช้สินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้าที่อยู่ภายใต้การจัดการของ บล.ภัทร เป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการ

ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ และกองทุนรวมที่ บลจ.ภัทร เป็นบริษัทจัดการกองทุน เป็นต้น

- 2) สินเชื่อ Portfolio for Property Financing (PPF) เป็นการให้สินเชื่อไม่หมุนเวียน โดยใช้ที่ดินเปล่า ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างที่เป็นบ้านหรืออาคารพาณิชย์ และที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ เช่น อพาร์ทเมนต์ โรงแรม ห้องชุด พร้อมด้วยสินทรัพย์ทางการเงินของลูกค้าที่อยู่ภายใต้การจัดการของ บล.ภัทร เป็นหลักประกัน อาทิ เงินสด หุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เฉพาะที่อยู่ในดัชนี SET100 (ยกเว้นหุ้น KKP) กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ และกองทุนรวมที่ บลจ.ภัทร เป็นบริษัทจัดการกองทุน เป็นต้น

#### 2.5.2.5 ความสามารถในการดำรงเงินกองทุนสภาพคล่อง

อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์สภาพคล่องสุทธิ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ของ บล.ภัทร เกินกว่าอัตราขั้นต่ำที่ร้อยละ 7.00 ตามหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนต่อสินทรัพย์สภาพคล่องสุทธิตามที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด โดยแสดงรายละเอียดในตารางดังนี้

| เงินกองทุนสภาพคล่อง (ร้อยละ) | ปี 2559 | ปี 2560 | ปี 2561 |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| บล.ภัทร                      | 32.22   | 32.31   | 62.42   |

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยงดังต่อไปนี้ไม่รวมถึงปัจจัยความเสี่ยงโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจปกติของกลุ่มธุรกิจฯ นอกจากนี้ ยังอาจมีความเสี่ยงอื่นๆ ที่กลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจทราบได้ในขณะนี้หรือความเสี่ยงที่กลุ่มธุรกิจฯ พิจารณาว่าไม่เป็นสาระสำคัญในขณะนี้แต่อาจถือเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญในอนาคตและอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจ รายได้ ผลกำไร สินทรัพย์ สภาพคล่อง หรือแหล่งเงินทุนของกลุ่มธุรกิจฯ ได้

1. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของธนาคาร และบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ

ธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ต้องพึ่งพิงกับสภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและเศรษฐกิจโลก โดยในปี 2561 ที่ผ่านมา เศรษฐกิจทั้งในประเทศและเศรษฐกิจโลกขยายตัวได้ดีในช่วงครึ่งปีแรกต่อเนื่องมาจากปลายปีที่แล้ว เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาขยายตัวได้ดีจากปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งและจากแรงกระตุ้นภาคการคลัง ส่งผลให้ตลาดแรงงานเริ่มตึงตัว (อัตราการว่างงานอยู่ในระดับต่ำที่สุดในรอบ 49 ปี) ขณะที่อัตราเงินเฟ้อปรับตัวเข้าสู่ระดับเป้าหมาย นำไปสู่การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายและการลดขนาดงบดุลของธนาคารกลางสหรัฐฯ อย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างไรก็ตาม ในช่วงครึ่งหลังของปี 2561 ภาวะการเงินโลกที่เริ่มตึงตัวขึ้นประกอบกับความกังวลต่อนโยบายกีดกันทางการค้าของสหรัฐอเมริกาและเงินที่เพิ่มความรุนแรงมากขึ้นได้ส่งผลกระทบมายังกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ทำให้เกิดความผันผวนและแรงกดดันต่อค่าเงินและราคาสินทรัพย์ในหลายประเทศผ่านเงินทุนเคลื่อนย้ายที่ไหลออกจากกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) โดยเฉพาะกลุ่มประเทศที่มีความเปราะบางทางเสถียรภาพด้านต่างประเทศ ส่งผลให้ธนาคารกลางในภูมิภาคบางแห่งปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย

ในปี 2562 เศรษฐกิจโลกโดยรวมมีแนวโน้มขยายตัวที่ชะลอลง โดยเผชิญความเสี่ยง 4 ประการ คือ 1) นโยบายกีดกันทางการค้าของสหรัฐอเมริกาที่อาจเข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินการกับประเทศจีนทั้งในด้านการค้า ทรัพย์สินทางปัญญาและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อ Global Supply Chain และปริมาณการค้าโลก 2) ปัญหาเสถียรภาพเศรษฐกิจการเงินภายในประเทศของจีน ซึ่งอาจกระตุ้นให้เศรษฐกิจจีนชะลอตัวลงกว่าที่คาดหรือทำให้รัฐบาลจีนจำเป็นต้องผ่อนปรนมาตรการด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง 3) สถานการณ์การเมืองในยุโรป ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนในการเจรจา Brexit ระหว่างประเทศอังกฤษกับสหภาพยุโรป (European Union) หรือปัญหาเรื่องร่างงบประมาณประจำปี 2562 ของประเทศอิตาลีที่ไม่สอดคล้องกับข้อเสนอของสหภาพยุโรป ซึ่งอาจนำไปสู่กระบวนการพิจารณาลงโทษ EDP และ 4) ความตึงเครียดในภูมิภาคตะวันออกกลางทั้งจากมาตรการคว่ำบาตรประเทศอิหร่านของสหรัฐอเมริกาและการเปลี่ยนแปลงสมาชิกภาพของกลุ่มประเทศผู้ผลิตน้ำมันเพื่อการส่งออก (OPEC) อาจกระทบต่อความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลกในอนาคต

เศรษฐกิจไทยขยายตัวได้ดีในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2561 โดยมีแรงขับเคลื่อนจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ แต่เริ่มส่งสัญญาณชะลอตัวในช่วงครึ่งหลังของปี 2561 โดยได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ซึ่งเห็นได้จากการลดการส่งออกที่ชะลอตัวลง ประกอบกับจำนวนนักท่องเที่ยวจีนที่ลดลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่เหตุการณ์เรือล่มที่จังหวัดภูเก็ต

สำหรับปี 2562 เศรษฐกิจไทยจะยังคงเผชิญความเสี่ยงจากเศรษฐกิจจีนที่มีแนวโน้มชะลอตัวลง ผลกระทบจากสงครามการค้า เศรษฐกิจประเทศคู่ค้าที่อาจขยายตัวได้ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งอาจส่งผลให้การเติบโตของเศรษฐกิจไทย

ชะลอตัวลง ถึงแม้ภาคการท่องเที่ยวคาดว่าจะฟื้นตัวได้ในช่วงไตรมาสที่ 1/2562 จากการกลับมาของนักท่องเที่ยวจีน แต่อัตรา การเติบโตคาดว่าจะไม่สูงเท่ากับในช่วงครึ่งแรกของปี 2561 ประกอบกับทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินของธนาคารกลาง สหรัฐมีแนวโน้มทำให้ภาวะการเงินโลกตึงตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลให้ตลาดการเงินและตลาดอัตราแลกเปลี่ยนยังคง เผชิญความผันผวนสูง นอกจากนี้ ความไม่แน่นอนภายในประเทศเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอาจกระทบต่อการ ลงทุนในปี 2562

เพื่อบริหารความเสี่ยงดังกล่าว กลุ่มธุรกิจฯ ได้มีการเฝ้าระวัง วิเคราะห์ข้อมูล และติดตามสถานการณ์ที่อาจส่งผล กระทบต่อกลุ่มธุรกิจฯ อย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พัฒนา หลักเกณฑ์การคัดกรองลูกหนี้เพื่อเพิ่มสัดส่วนลูกหนี้ที่มีคุณภาพ เน้นการรวมการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการ ดำเนินธุรกิจ ทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) และเตรียมแผนรองรับสำหรับเหตุการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม ความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและเศรษฐกิจโลก รวมถึงภาวะการเมืองและนโยบายของ รัฐบาลเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มธุรกิจฯ กลุ่มธุรกิจฯ จึงไม่อาจรับรองได้ว่าเมื่อเกิดผลกระทบดังกล่าวขึ้น ในระดับที่รุนแรงแล้วจะไม่เกิดผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจฯ อย่างมีนัยสำคัญ

2. กลุ่มธุรกิจฯ อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งอาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ

ในการดำเนินการให้แผนกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจฯ สำเร็จลุล่วง กลุ่มธุรกิจฯ จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงการ ดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวอาจต้องใช้งบลงทุนในปริมาณสูง รวมถึงจำเป็นต้องใช้ ระยะเวลาในการดำเนินการยาวนาน อาทิ การจัดตั้งและขยายสาขางานเพื่อรองรับการเจริญเติบโตในอนาคต การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายฐานลูกค้าบุคคลและลูกค้า PRIORITY ที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและการเปิด กว้างของกฎระเบียบในด้านการกำกับดูแล เพื่อให้สามารถให้บริการและเสนอขายผลิตภัณฑ์ได้เทียบเคียงกับต่างประเทศ ซึ่ง กลุ่มธุรกิจฯ คาดว่าแผนการดังกล่าวจะมีการลงทุนและมีต้นทุนที่สูง แต่ก็มีผลจำเป็นเพื่อให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถดำเนิน กลยุทธ์ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดีขึ้น เป็นต้น โดยกลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจรับประกันได้ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ข้างต้นได้ภายในเวลาที่กำหนด และไม่อาจรับรองได้ว่าแม้กลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถดำเนินการแล้ว เสร็จได้ตามแผน การดำเนินการดังกล่าวจะสามารถทำให้กลุ่มธุรกิจฯ มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมหรือเหนือกว่า คู่แข่ง

นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่าง มาก ทั้งกระบวนการดำเนินงานภายใน แผนการขยายผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการให้บริการของกลุ่มธุรกิจฯ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในสังคมยุค ดิจิทัล (Digitalization) ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถของกลุ่มธุรกิจฯ ในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีขีดความสามารถทัดเทียมหรือสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งกลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจ รับรองได้ว่าจะสามารถดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ หรืออาจ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วเสร็จแต่ล่าช้ากว่าคู่แข่งในตลาด จนทำให้กลุ่มธุรกิจฯ สูญเสียความสามารถในการ แข่งขันไป หรือถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่กลุ่ม ธุรกิจฯ ก็ยังคงมีความเสี่ยงจากการคาดการณ์ความต้องการของตลาดผิดไปจากความเป็นจริง ทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการหรือ

ธุรกรรมใหม่ไม่ได้รับความนิยตามที่วางแผนไว้ ส่งผลให้กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือกลุ่มธุรกิจฯ อาจมีประสบการณ์ไม่เพียงพอในผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่นั้น ส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3. ธนาคารอาจไม่สามารถดำรงเงินกองทุนได้เพียงพอต่อความต้องการเพื่อรองรับการขยายธุรกิจและการแข่งขันในอนาคต

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

ในปี 2561 กลุ่มธุรกิจฯ ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างเงินกองทุนให้มีความแข็งแกร่งในการรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ และการขยายตัวทางธุรกิจของกลุ่มธุรกิจฯ รวมถึงมีระดับความเสี่ยงของเงินกองทุนอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ธนาคารยังมีนโยบายการดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ รวมถึงการขยายตัวทางธุรกิจในอนาคต โดยเป้าหมายการดำรงเงินกองทุนและระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้ได้ถูกกำหนดไว้ในข้อความความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของธนาคารที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ เป้าหมายการดำรงเงินกองทุนและระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารกำหนดขึ้นได้สะท้อนถึงวัตถุประสงค์หลักต่างๆ ดังนี้

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

ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการในการประเมินเงินกองทุนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ธนาคารได้มีการดำเนินการดังนี้

- พัฒนาระบบประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่สามารถประเมินได้โดยใช้วิธีเชิงปริมาณ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร ทั้งภายใต้ภาวะปกติและภาวะวิกฤต
- พัฒนาหลักเกณฑ์ในการดำรงเงินกองทุนที่เชื่อมโยงกับระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญแต่ละประเภทดังกล่าวข้างต้น ในแต่ละประเภทธุรกิจของธนาคาร
- พัฒนาระบบประเมินผลงานของธุรกิจแต่ละประเภทโดยคำนึงถึงต้นทุนในการดำรงเงินกองทุน และสามารถแสดงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นได้รับจากธุรกิจแต่ละประเภท
- พัฒนาระบบการประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอของเงินกองทุนโดยใช้วิธีประเมินระดับเงินกองทุนทางเศรษฐศาสตร์

สำหรับปี 2562 กลุ่มธุรกิจฯ ยังคงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างเงินกองทุนและใช้เงินกองทุนให้มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจ รวมถึงมีโครงสร้างของเงินกองทุนที่เหมาะสมและใกล้เคียงกับอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจฯ ยังต้องมีการระดมทุนตราสารหนี้ด้อยสิทธิทั้งเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจและเพื่อทดแทนตราสารหนี้ด้อยสิทธิที่จะครบกำหนดอายุ (Roll-over) ใน 7 - 10 ปีข้างหน้า กลุ่มธุรกิจฯ อาจมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถระดมทุนเพื่อทดแทนตราสารหนี้ด้อยสิทธิดังกล่าวได้ หรือสามารถระดมทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงขึ้นมากจนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ

ในการบริหารทุนของกลุ่มธุรกิจฯ ความเหมาะสมของระดับเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารต้องดำรง ปริมาณความต้องการเงินกองทุนส่วนเพิ่มในอนาคตจากการประมาณการที่สอดคล้องตามแผนธุรกิจประจำปี ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับของความเปราะบางจากความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของธนาคารจะถูกนำมาใช้ประมาณความเพียงพอของเงินกองทุน แต่หากระดับความเพียงพอของเงินกองทุนตามประมาณการมีแนวโน้มที่จะต่ำกว่าระดับความเปราะบางของเงินกองทุนขั้นต่ำเป้าหมายหรือเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด 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 มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินกิจการของ



ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบ อันจะเป็นพื้นฐานของผลการดำเนินงานที่ดีเพื่อการเจริญเติบโตที่แข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจฯ อย่างยั่งยืน

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าจะได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเป็นธรรมในการทำธุรกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุน ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ จึงมุ่งปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบ โดยในปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ หลายประการ เช่น การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับช่องทางให้บริการของธนาคารพาณิชย์ หลักเกณฑ์การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ของสถาบันการเงิน และประกาศคณะกรรมการว่าด้วยสัญญา เรื่องให้ธุรกิจให้เข้าซื้อรถยนต์และรถจักรยานยนต์เป็นธุรกิจที่ควบคุมสัญญา พ.ศ. 2561 เป็นต้น ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ โดยธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ได้มีการปรับปรุงการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

นอกจากนี้ ในปีที่ผ่านมาคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยได้มีประกาศเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการออก การเสนอขายกรมธรรม์ประกันภัยของบริษัทประกันวินาศภัย และการปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนประกันวินาศภัย นายหน้าประกันวินาศภัย และธนาคาร พ.ศ. 2561 และประกาศเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการออก การเสนอขายกรมธรรม์ประกันภัยของบริษัทประกันชีวิต และการปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนประกันชีวิต นายหน้าประกันชีวิต และธนาคาร พ.ศ. 2561 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2562 โดยเปิดโอกาสให้ธนาคารสามารถเสนอขายกรมธรรม์ประกันภัยและประกันชีวิตผ่านทางโทรศัพท์ได้ ซึ่งคาดว่าจะส่งผลดีต่อการดำเนินการของธนาคาร

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบนั้นย่อมมีผลกระทบต่อเป้าหมาย ความสามารถในการประกอบธุรกิจ และการแข่งขันของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบในการประกอบธุรกิจอันเนื่องมาจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดเหล่านั้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ

5. การเกิดเหตุการณ์ทุจริตทั้งภายในและภายนอกในภาคการเงินและธนาคารมีแนวโน้มที่สูงขึ้น รวมถึงกระบวนการทำงานของธนาคารอาจไม่รัดกุมเหมาะสมและอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินงานของธนาคาร

การดำเนินธุรกิจของธนาคารในปัจจุบันเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งมีความหลากหลายและมีกระบวนการที่ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายภาคส่วนในหลากหลายสถานที่ทั่วประเทศ และอยู่ภายใต้กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบจำนวนมาก อีกทั้งในปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามองค์ประกอบหลายด้าน เช่น การเติบโตและขยายธุรกิจ การออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ วิวัฒนาการของเทคโนโลยี เทคนิคการทุจริตในรูปแบบใหม่ๆ มีการพัฒนาล้ำหน้ากว่าเหตุการณ์ความเสียหายในอดีตที่เคยเกิดขึ้น นอกจากนี้ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการที่มีอยู่ไม่รัดกุมเพียงพอ ทั้งหมดนี้อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือช่องว่างในการดำเนินงาน และเกิดความเสียหายในการดำเนินธุรกิจ อาทิ เกิดความผิดพลาดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่อลูกค้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง มีความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง อาจทำให้การให้บริการของธนาคารล่าช้า ขาดความสามารถในการแข่งขัน ก่อให้เกิดการสูญเสียรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร

เพื่อลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการรวมถึงการทุจริตต่างๆ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารมีหน้าที่บริหารจัดการและติดตามประเด็นความเสี่ยงและความเสียหายด้านปฏิบัติการที่สำคัญของธนาคารให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และธนาคารยังกำหนดให้มีหน่วยงานป้องกันและควบคุมความเสี่ยง (Fraud Unit) ทำหน้าที่ในการควบคุมและตรวจสอบเหตุการณ์ที่ผิดปกติหรือต้องสงสัยในการทุจริต เพื่อให้สามารถบริหารจัดการก่อนเหตุการณ์ความเสียหายจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการดังกล่าว สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของธนาคาร ซึ่งกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนลดความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำ Readiness Checking ก่อนออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และเริ่มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใด ๆ การกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบลำดับที่สอง (Second Line of Defense) อาทิ สำนักที่ปรึกษากฎหมายและงานคดี สำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และสายบริหารความเสี่ยงร่วมกันวิเคราะห์และกลั่นกรองประเด็นต่างๆ โดยมีคณะทำงานชุดย่อยของคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ของธนาคารทำหน้าที่กลั่นกรองและสอบทานแนวทางการพัฒนาและออกแบบระบบงานหรือกระบวนการ ตลอดจนระบบการควบคุมความเสี่ยงก่อนนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการเตรียมความพร้อมผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ สำหรับการอนุมัติให้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่และเริ่มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ระบุจุดบกพร่องและให้คำแนะนำในด้านความเสี่ยงและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้สมบูรณ์มากที่สุด นอกจากนี้ ธนาคารได้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threat) ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของธนาคาร

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ธนาคารจะกำหนดมาตรการการควบคุมกระบวนการให้มีความรัดกุมดังกล่าวแล้ว ธนาคารอาจยังไม่สามารถควบคุมบางปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีนัยสำคัญ อาทิ ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีวิธีการทุจริต การยกยอก และการฉ้อโกงที่มีรูปแบบซับซ้อนมากขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

#### 6. ธนาคารอาจไม่สามารถจัดหาและดำรงสภาพคล่องที่เพียงพอต่อการดำเนินงานและการขยายธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของธนาคารขึ้นอยู่กับความสามารถของธนาคารในการหาเงินฝากและเงินทุนจากแหล่งอื่นๆ เพื่อดำเนินกิจการ โดยธนาคารจำเป็นต้องดำรงเงินฝากและเงินทุนดังกล่าวไว้ส่วนหนึ่งเพื่อใช้เป็นสินทรัพย์สภาพคล่องให้เพียงพอตามความต้องการทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต ทั้งนี้ ความสามารถของธนาคารในการหาสภาพคล่องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ การแข่งขัน ทิศทางดอกเบี้ย ชื่อเสียงของธนาคาร อันดับความน่าเชื่อถือ ที่ตั้งและจำนวนสาขา ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งความสามารถของธนาคารดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการระดมเงินของธนาคาร เช่น หากธนาคารมีอันดับความน่าเชื่อถือลดลง ต้นทุนการระดมเงินกู้ก็จะเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

นอกจากปัจจัยทางการแข่งขันและปัจจัยภายในของธนาคารแล้ว ยังมีปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางที่อาจกระทบกับการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคาร ได้แก่ หลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยและหลักเกณฑ์ที่กำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel III ที่เข้มงวดขึ้นภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจโลก ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องดำรงสภาพคล่องสูงขึ้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในเรื่องการคุ้มครองเงินฝากภายใต้ พ.ร.บ. สถาบันคุ้มครองเงินฝากที่จะปรับลดจำนวนการได้รับความคุ้มครองลงในแต่ละปี โดยธนาคารจะมีความเสี่ยงด้าน

สภาพคล่องเกิดขึ้นหากประชาชนผู้ฝากเงินต้องการกระจายความเสี่ยงของตนโดยถอนเงินฝากส่วนเกินที่ได้รับความคุ้มครองออกจากธนาคารเพื่อไปฝากในสถาบันการเงินอื่นหรือนำไปลงทุนผ่านช่องทางอื่นๆ

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 และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งธนาคารยังได้กำหนดแผนรองรับเหตุฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง (Liquidity Contingency Plan) ขึ้นและมีการซ้อมแผนดังกล่าวเป็นประจำทุกปีอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความสามารถของธนาคารในการระดมเงินขึ้นอยู่กับการแข่งขันกับปัจจัยหลายด้านข้างต้น ธนาคารจึงไม่สามารถยืนยันได้ว่าการบริหารจัดการดังกล่าวจะสามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญกับปัญหาด้านสภาพคล่องได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

7. ธนาคารอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารอันเกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยตลาด ประกอบกับโครงสร้างความเหลื่อมล้ำกันของระยะเวลาในการปรับอัตราดอกเบี้ย (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 ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) การซื้อขายตราสารหนี้และอนุพันธ์ด้านตราสารหนี้ 2) การซื้อขายเงินตราต่างประเทศและอนุพันธ์ด้านอัตราแลกเปลี่ยน 3) อนุพันธ์ด้านอัตราดอกเบี้ย 4) การซื้อขายหุ้นสามัญ กองทุนรวม อสังหาริมทรัพย์ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน และทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (REIT) ที่จดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ และอนุพันธ์ด้านตราสารทุน และ 5) สัญญาออปชั่นที่อ้างอิงราคาตราสารทุนและผลการดำเนินงานของกองทุนรวม เพื่อบริหารความเสี่ยงหรือเพื่อประกอบเป็นหุ้นคู่ที่มีอนุพันธ์แฝงสำหรับขายแก่นักลงทุน นอกจากนี้ ธุรกิจตลาดทุนยังดำเนินธุรกิจการลงทุนในหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาดอนุพันธ์ และอนุพันธ์ตราสารทุน ซึ่งมีความเสี่ยงด้านตลาดด้วยเช่นกัน

สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในบัญชีเพื่อการค้าของธนาคารซึ่งเน้นการทำธุรกรรมที่มีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเป็นหลัก ธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงจากการทำธุรกรรมประเภทดังกล่าวในภาวะตลาดที่มีความผันผวนสูงอันมีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ธนาคารไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งอาจส่งผลด้านลบต่อฐานะในบัญชีเพื่อการค้า ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจึงมีการกำหนดเพดานความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนสำหรับการทำธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้าให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และกำหนดให้การทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับตราสารทุนต้องเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ความเสี่ยงด้านราคาตราสารทุนในภาพรวมเป็นศูนย์

สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในบัญชีเผื่อขายของธนาคารซึ่งเน้นการทำธุรกรรมที่มีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยเป็นหลัก ธนาคารได้กำหนดเพดานความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยให้อยู่ในระดับที่ธนาคารยอมรับได้ และกำหนดให้ปิดความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดหรือให้อยู่ในระดับที่ไม่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตาม ธนาคารอาจลงทุนในหุ้นสามัญ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน และทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งเป็นการลงทุนระยะยาวและต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเป็นรายกรณี

ธนาคารได้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดที่ครอบคลุมและเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง ไปจนถึงการควบคุมและติดตามความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมแต่ละประเภทในบัญชีเพื่อการค้าและบัญชีเผื่อขาย ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครอบคลุมถึงปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดที่เกี่ยวข้องและมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ สายตลาดการเงินและฝ่ายบริหารเงินเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านตลาดในบัญชีเพื่อการค้าและบัญชีเผื่อขายตามลำดับ โดยมีฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาดและฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและ ALM ทำหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง และเสนอขออนุมัติเพดานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ประเมินและติดตามฐานะความเสี่ยงด้านตลาด โดยใช้เครื่องมือวัดความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานสากล เช่น ความเสียหายสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นได้ที่ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด (Value at Risk: VaR) ความอ่อนไหวของมูลค่าเงินลงทุนต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย 1 Basis Point (PV01) ฐานะเงินตราต่างประเทศสุทธิ (Net Open Position in Foreign Currency: NOP) และมูลค่าทางเศรษฐกิจของส่วนของผู้ถือหุ้น (Economic Value of Equity: EVE) เพื่อให้ทันต่อภาวะตลาดและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านตลาดและฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและ ALM จะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ หากความเสี่ยงด้านตลาดเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น

สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดในธุรกิจตลาดทุนซึ่งเป็นการลงทุนในหุ้นสามัญในตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ สัญญาซื้อขายล่วงหน้าในตลาดอนุพันธ์ และอนุพันธ์ตราสารทุน โดยมีปัจจัยความเสี่ยงด้าน

ตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ราคาตราสารทุน สภาพคล่อง และความผันผวนของราคาตราสารทุน แม้ว่ากลยุทธ์การลงทุนระยะสั้นของธุรกิจตลาดทุนจะเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงด้านตลาดค่อนข้างต่ำ เนื่องจากการป้องกันความเสี่ยงด้านตลาดเพื่อลดความเสี่ยงของกลยุทธ์การลงทุนต่างๆ แต่การลงทุนระยะยาวโดยฝ่ายลงทุนของทุนภัทรเป็นการลงทุนโดยตรง (Directional) ในหุ้นสามัญทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงยังคงมีความเสี่ยงจากความผันผวนด้านตลาดสูง ซึ่งหากมีการลดลงของราคาหลักทรัพย์ที่ถือครองอยู่ หรือการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนก็จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและกำไรของกลุ่มธุรกิจฯ อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงอันเกิดจากการลงทุนในกลยุทธ์เหล่านี้ จึงได้กำหนดให้ระดับความเสี่ยงของการลงทุนอยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของธุรกิจตลาดทุนทำหน้าที่กำหนดค่าเพดานความเสี่ยงต่างๆ ที่เป็นมาตรฐาน อาทิ ความเสียหายสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นได้ที่ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้ และฐานะสูงสุดที่ถือไว้ได้โดยกำหนดตามปริมาณการซื้อขายต่อวัน เป็นต้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงของธุรกิจตลาดทุนจะรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ หากความเสี่ยงในบัญชีเพื่อการค้าเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้หรือมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความผันผวนของราคาตราสารเกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของกลุ่มธุรกิจฯ ถึงแม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างเป็นมาตรฐานแล้ว กลุ่มธุรกิจฯ ไม่อาจรับรองได้ว่าจะไม่เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ หากเกิดภาวะความผันผวนของปัจจัยความเสี่ยงด้านตลาดต่างๆ สูงเกินกว่าที่กลุ่มธุรกิจฯ คาดการณ์ไว้ อันจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจของกลุ่มธุรกิจฯ

9. ธนาคารมีความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อและการกระจุกตัวของสินเชื่อ ซึ่งหากเกิดภาวะการด้อยคุณภาพของสินเชื่อเกินกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ

เนื่องจากกลุ่มลูกหนี้หลักของธนาคารเป็นบริษัทขนาดกลางถึงขนาดเล็ก รวมถึงลูกหนี้รายย่อย ซึ่งโดยทั่วไปหากเกิดความผันผวนต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมหรือภาวะอุตสาหกรรมที่ลูกหนี้ประกอบธุรกิจอยู่ ลูกหนี้กลุ่มดังกล่าวจะได้รับผลกระทบมากกว่าลูกหนี้บริษัทหรือบริษัทขนาดใหญ่ ดังนั้นธนาคารจึงมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูงเมื่อเกิดความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการกระจุกตัวของลูกหนี้รายใหญ่ในสินเชื่อธุรกิจสงฆ์หรือธุรกิจที่เกิดจากการที่ธนาคารมีการกระจายตัวของพอร์ตสินเชื่อต่ำ ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงด้านเครดิตสูง หากลูกหนี้รายใหญ่บางรายของธนาคารมีปัญหาด้านเครดิต อย่างไรก็ตาม ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตจากการกระจุกตัวของลูกหนี้สินเชื่อโดยการกำหนดเพดานความเสี่ยงจากการกระจุกตัวด้านสินเชื่อ เพื่อจำกัดผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นต่อผลประกอบการของธนาคาร อาทิ เพดานความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวระดับลูกหนี้รายใหญ่ต่อราย (Single Lending Limit) และด้านการกระจุกตัวของลูกหนี้รายใหญ่ (Large Borrower Concentration)

จากการที่ธนาคารมีความเสี่ยงจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อตามภาวะเศรษฐกิจโดยรวมหรือภาวะอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจฯ จึงได้พัฒนากระบวนการพิจารณาสินเชื่อของธนาคารอย่างต่อเนื่องเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว อาทิ กำหนดกระบวนการพิจารณาสินเชื่อให้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายสินเชื่อ การออกหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการคัดสรรลูกหนี้ใหม่เบื้องต้น รวมถึงการประเมินความสามารถของผู้บริหารและความสามารถในการชำระหนี้คืน การพิจารณาวัตถุประสงค์การขอกู้ยืม ตลอดจนหลักทรัพย์ค้ำประกัน และจัดให้มีการทบทวนสินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ

สำหรับสินเชื่อรายย่อย ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนการกระจุกตัวของผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งในปีที่ผ่านมาสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อบุคคล และสินเชื่อ SME รายย่อยยังคงมีอัตราการเติบโตที่สูงอย่างต่อเนื่อง สำหรับ

สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ธนาคารมุ่งเน้นไปที่ High Yield Product ซึ่งได้แก่ สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใช้แล้ว และสินเชื่อ CarQuickCash มากขึ้น ซึ่งจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ใหม่ที่มีการแข่งขันเรื่องอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างรุนแรง อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังคงรักษาระดับความเข้มข้นในการพิจารณาสินเชื่อเพื่อลดความเสี่ยงจากสินเชื่อด้วยคุณภาพ โดยธนาคารเน้นการพิจารณาสินเชื่อในรูปแบบ Client Profile-based Lending ซึ่งทำให้สินเชื่อของธนาคารสามารถเติบโตในกลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพได้อย่างต่อเนื่อง โดยในปีที่ผ่านมาธนาคารเป็นธนาคารกลุ่มแรกๆ ที่ริเริ่มการใช้ Bureau Score ในการพิจารณาสินเชื่อ โดยร่วมมือกับบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (NCB) ซึ่งทำให้การคัดกรองลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีการกำหนด Risk Appetite และอัตราการทำกำไร (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 และที่สำคัญที่สุด ธนาคารมุ่งเน้นการทำ Risk Governance สำหรับสินเชื่อรายย่อยประเภท Product Program ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการหรือบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจเท่านั้น

สำหรับสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูงหรือ Segment หรือ Channel ใหม่ๆ ธนาคารได้กำหนดเงื่อนไขในการพิจารณาสินเชื่อเพิ่มเติมและกำหนดให้มี Test Program และ Limited Exposure ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับธนาคาร แต่ไม่ทำให้ธนาคารมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นโดยไม่สามารถวัดหรือหยุดความเสียหายได้ โดยการกำหนด Test Program จะมีตั้งแต่ระดับ 100 ล้านบาทขึ้นไปขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์ที่จะทำ Test Program นอกจากการกำหนด Limited Exposure แล้ว ธนาคารก็ยังกำหนด Trigger ที่เป็น Early Warning Indicator ที่เป็นระยะสั้น เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อให้สามารถหยุดหรือปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของ Test program ได้อย่างทันท่วงที

แม้ว่าธนาคารจะมีกระบวนการรองรับความเสี่ยงด้านเครดิตและการกระจุกตัวด้านเครดิต ธนาคารไม่อาจรับรองได้ว่าจะไม่เกิดความเสียหายจากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อและการกระจุกตัวของสินเชื่อ และหากการด้อยคุณภาพของสินเชื่อดังกล่าวเกิดขึ้นมากกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้ ธนาคารอาจต้องกันเงินสำรองส่วนเพิ่มมากขึ้น หรือธนาคารอาจเผชิญกับการตั้งสำรองส่วนเพิ่มมากกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้จากการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การกันสำรองของหน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร รวมถึงความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ

#### 10. กลุ่มธุรกิจ อาจได้รับผลกระทบหากตลาดรถยนต์ไฟฟ้า (EV) เติบโตเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้

ตลาดรถยนต์ไฟฟ้า (EV) มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะหลายประเทศทั่วโลกสนับสนุนการใช้และการผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคลไฟฟ้า ทำให้มีการปรับลดลงของต้นทุนการผลิตและมาตรการการสนับสนุนจากภาครัฐในประเทศต่างๆ ทั่วโลก



รวมถึงประเทศไทยที่ได้ทำข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) ไทย-จีน ซึ่งจะเป็นการปรับลดอัตราภาษีนำเข้าสินค้าที่นำเข้าจากประเทศจีนให้เหลือร้อยละ 0 ที่เริ่มมีผลบังคับใช้ในปี 2561 โดยรถยนต์ไฟฟ้าเป็นหนึ่งในสินค้าที่ถูกระบุอยู่ในข้อตกลงดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ รัฐบาล หน่วยงานเอกชน และบริษัทต่างๆ ในประเทศไทยได้มีการลงทุนและสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ไฟฟ้าในหลายๆ ด้าน เช่น การส่งเสริมการลงทุนสำหรับรถยนต์ไฟฟ้าจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) ซึ่งได้รับความสนใจจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างๆ โครงการ "อีโคอีวี" เพื่อผลักดันให้การผลิตรถยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยเกิดขึ้นได้เร็วตามยุทธศาสตร์รถยนต์แห่งอนาคตของรัฐบาล และบริษัทเอกชนหลายรายที่ลงทุนในสถานีอัดประจุไฟฟ้าที่เริ่มให้บริการในประเทศไทยตามจังหวัดหลักๆ เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยข้างต้นทำให้ในอนาคตมีแนวโน้มที่ผู้บริโภคจะให้ความสนใจในรถยนต์ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับราคาของรถยนต์ไฟฟ้ามีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อราคาการรถยนต์แบบดั้งเดิมทั้งรถยนต์ใหม่และรถยนต์ใช้แล้ว และอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพหนี้และความต้องการชำระหนี้ของสินเชื่อ รวมถึงอาจทำให้มูลค่าของพอร์ตสินเชื่อของกลุ่มธุรกิจปรับตัวลดลงได้

กลุ่มธุรกิจฯ มิได้นิ่งนอนใจเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขยายตัวของตลาดรถยนต์ไฟฟ้า และได้มีการติดตามกระแสความนิยมของรถยนต์ไฟฟ้า เฝ้าระวังและหมั่นตรวจสอบสัดส่วนมูลค่ารถยนต์ในพอร์ตของกลุ่มธุรกิจฯ ปรับปรุงการประเมินคุณภาพหนี้ หลักเกณฑ์การอนุมัติสินเชื่อ และการติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากรถยนต์ไฟฟ้าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของตลาดทั้งในและต่างประเทศที่กลุ่มธุรกิจฯ ไม่เคยดำเนินธุรกรรมที่เกี่ยวข้องมาก่อน จึงมีความเสี่ยงที่กลุ่มธุรกิจฯ อาจไม่สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน แม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะได้มีการเตรียมมาตรการในการรับมือการเติบโตและเปลี่ยนแปลงของตลาดรถยนต์โดยรวมแล้วก็ตาม

#### 11. ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากธนาคารขนาดใหญ่และกลุ่มธุรกิจรายใหม่ในตลาดอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของบริษัทในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยพึ่งพิงตัวกลางเช่นธนาคารในการเป็นแหล่งเงินทุน เป็นการกู้เงินจากนักลงทุนโดยตรง (Disintermediary) ผ่านหุ้นกู้ (Debenture) หรือระดมทุนผ่านตลาดตราสารทุน (Capital Market) จึงทำให้ความต้องการสินเชื่อจากธนาคารลดลง ในขณะที่ตลาดตราสารหนี้มีขนาดใหญ่ขึ้นมาก ซึ่งอาจส่งผลให้แนวโน้มการเติบโตของสินเชื่อของธนาคารโดยรวมได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทที่มีอันดับความน่าเชื่อถือสูง และบริษัทที่มีฐานะทางการเงินที่ดี

ในขณะเดียวกันการแข่งขันทั้งจากผู้ให้บริการรายเดิมและผู้ให้บริการรายใหม่ก็มีความเข้มข้นขึ้นด้วยเช่นกัน ในส่วนของผู้ให้บริการรายเดิม เช่น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ก็มีความต้องการขยายส่วนแบ่งการตลาดและรุกเข้าไปในธุรกิจที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ไม่เคยทำธุรกิจมาก่อน โดยเฉพาะลักษณะการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่หรือ Universal Banking Model ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กยังมีข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน เช่น อาจไม่มีความประหยัดต่อขนาดและความประหยัดต่อขอบเขต (Economies of Scale and Economies of Scope) ทำให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยสูงกว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งทำให้เสียเปรียบในการแข่งขันหรืออาจไม่สามารถขยายพวงผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของธนาคาร (Product Bundling) ทำให้ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันในตลาดของธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กด้อย



กว่าเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ โดยหากธนาคารซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กไม่สามารถตอบสนองต่อภาวะการแข่งขันที่รุนแรงโดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาช่องทางการขายให้หลากหลายและครอบคลุมลูกค้าได้เทียบเท่าหรือดีกว่าคู่แข่ง ธนาคารอาจสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจหลักที่ธนาคารดำเนินการอยู่ เช่น ธุรกิจสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์และธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ หรืออาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการหารายได้และผลการดำเนินงานของธนาคารในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ

ในด้านการแข่งขันจากกลุ่มผู้ให้บริการรายใหม่ เช่น กลุ่มบริษัท Fintech Startups กลุ่มบริษัทผู้ให้บริการโอนเงินชำระเงินและ e-Wallet และกลุ่มบริษัทผู้ให้บริการด้าน e-Commerce เป็นต้น โดยกลุ่มบริษัทผู้ให้บริการดังกล่าวจะทำให้การทำธุรกรรมทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อาทิ การชำระเงินผ่านแอปพลิเคชันของผู้ให้บริการ การเข้าถึงข้อมูลด้านการลงทุนหรือสินเชื่อ และการให้สินเชื่อโดยไม่ต้องติดต่อผ่านธนาคารโดยตรง ซึ่งจะทำให้การทำธุรกรรมต่างๆ มีความสะดวก รวดเร็วและประหยัดมากขึ้นจากการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยในการทำธุรกรรม ดังนั้นระดับการแข่งขันในตลาดจะเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังทำให้บทบาท โอกาสทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ รวมถึงระดับความภักดีต่อแบรนด์ของกลุ่มธุรกิจฯ มีระดับลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยตรง

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากผู้ให้บริการรายเดิมและผู้ให้บริการรายใหม่ทำให้กลุ่มธุรกิจฯ มีแผนที่จะมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่เคยนำเสนอต่อลูกค้า อีกทั้งมีการศึกษาเพื่อวัดผลกระทบจากกลุ่มธุรกิจใหม่ เพื่อปรับตัวทั้งในรูปแบบของการเป็นผู้บ่มเพาะ การเป็นผู้ร่วมทุน การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การควบรวมกิจการ และการตั้งบริษัทลูกแยกออกมาเพื่อเพิ่มช่องทางทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แม้กลุ่มธุรกิจฯ จะได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าวทั้งจากผู้ให้บริการรายเดิมและผู้ให้บริการรายใหม่ หากแต่ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ควบคุมและคาดการณ์ได้ยาก และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาทิ ส่วนแบ่งการตลาดที่อาจเปลี่ยนไปจากสภาพการแข่งขัน หรือความนิยมการทำธุรกรรมแบบใหม่ของผู้บริโภคที่ผิดไปจากที่คาดการณ์ เป็นต้น

## 12. กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ปัจจุบันชื่อเสียงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจของทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการให้บริการทางการเงินที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจากทั้งสถาบันการเงินด้วยตนเองและกลุ่มธุรกิจอื่นที่มีการทำธุรกรรมเสมือนสถาบันการเงิน ดังนั้นการรักษาและเพิ่มพูนชื่อเสียงที่ดีจะสามารถนำมาสู่การขยายฐานลูกค้าทางธุรกิจได้ รวมถึงรักษฐานลูกค้าเดิมไว้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลต่อไปถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่ดีด้วย แต่หากมีความเสียหายด้านชื่อเสียงเกิดขึ้น กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบทางลบในระยะยาว ดังนั้นกลุ่มธุรกิจฯ จึงพยายามดำเนินการเพื่อที่จะสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีไว้ รวมถึงหาแนวทางการป้องกันและแก้ไขเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของกลุ่มธุรกิจฯ เช่น กำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในและนอกกระบวนการทำงาน (CSR in & after Process) เพื่อกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานของกลุ่มธุรกิจฯ ในด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและคู่ค้าควบคู่กัน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจฯ ไม่สามารถยืนยันได้ว่าหากกลุ่มธุรกิจฯ

ดำเนินการเพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านชื่อเสียงได้อย่างครบถ้วนแล้ว กลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถป้องกันและแก้ไขเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงของกลุ่มธุรกิจฯ ได้อย่างสมบูรณ์และทัน่วงที

13. กลุ่มธุรกิจฯ อาจได้รับผลกระทบหากไม่สามารถบริหารจัดการและรักษาบุคลากรที่สำคัญได้ตามที่คาดหวัง

เนื่องจากกลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินกิจการอยู่ในธุรกิจที่ต้องพึ่งพาประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความซื่อสัตย์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก อาทิ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ เจ้าหน้าที่การตลาด ผู้จัดการลูกค้าสัมพันธ์ บุคลากรสำนักกำกับดูแลการปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้กลุ่มธุรกิจฯ สามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ คณะกรรมการธนาการจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อพนักงานไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งแนวทางดังกล่าวได้เน้นถึงระบบการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารจัดการและการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค การร่วมกันสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ การให้ความสำคัญกับการดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน รวมถึงสวัสดิการด้านต่างๆ เช่น การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดทำประกันอุบัติเหตุและสุขภาพให้แก่พนักงาน รวมถึงการให้สิทธิในเรื่องวันลาต่างๆ ที่มีการปรับปรุงให้ครอบคลุมถึงการลาประกอบพิธีทางศาสนาของทุกศาสนา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะดำเนินการตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็ไม่อาจรับรองได้ว่ากลุ่มธุรกิจฯ จะสามารถรักษาบุคลากรที่สำคัญเอาไว้ได้ และไม่อาจรับประกันได้ว่าจะสามารถสรรหาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถเข้าสู่กลุ่มธุรกิจฯ ได้เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางลบต่อความต่อเนื่องของธุรกิจฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจฯ

14. กำไรที่เกิดจากธุรกิจบริหารสินทรัพย์อาจลดลงหรือหมดไปในอนาคต

กลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ผ่านธนาการและกองทุนรวมที่ธนาการถือหุ้นหน่วยลงทุน ธนาการได้เริ่มดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ในปี 2542 จากการประมูลสิทธิเรียกร้องที่เกิดจากการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงินมาจากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) ในระหว่างปี 2546 - 2549 ธนาการได้ประมูลหนี้จากกรมบังคับคดีซึ่งเป็นหนี้ที่อยู่ในกระบวนการทางกฎหมาย และในปี 2553 ธนาการได้ซื้อหน่วยลงทุนของกองทุนรวมเกมม่าแคปปิตอล และกองทุนรวมบางกอกแคปปิตอล ซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับกองทุนรวมอื่นๆ ที่ธนาการถืออยู่ โดยในปี 2561 กลุ่มธุรกิจฯ มีกำไรจากธุรกิจบริหารสินทรัพย์จำนวน 369 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 7.21 ของกำไรเบ็ดเสร็จของกลุ่มธุรกิจฯ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มธุรกิจฯ ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์มาอย่างต่อเนื่องยาวนาน และปัจจุบันกองทุนภายใต้การลงทุนได้ปิดตัวลง และยังมีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารคงเหลือประมาณ 6,802 ล้านบาท ทั้งนี้ ธนาการไม่ได้เห็นว่าโอกาสในการประกอบธุรกิจทางด้านการนี้จะมีการขยายตัวหรือคงอยู่ และความต่อเนื่องของรายได้ในธุรกิจดังกล่าวย่อมมีผลกระทบ ซึ่งธนาการได้ดำเนินแผนการขยายธุรกิจในด้านอื่นๆ เพื่อรองรับรายได้ที่อาจได้รับผลกระทบในด้านนี้มาโดยตลอด

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

#### 4.1.1 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ

ธนาคารและบริษัทย่อยมีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิซึ่งเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์และไม่ติดภาระผูกพันใดๆ ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

| รายการ                                   | 31 ธันวาคม 2559 | 31 ธันวาคม 2560 | 31 ธันวาคม 2561 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| ที่ดิน                                   | 344             | 523             | 557             |
| อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร                | 1,002           | 1,422           | 1,339           |
| อุปกรณ์                                  | 365             | 375             | 435             |
| เครื่องตกแต่งและติดตั้ง                  | 286             | 272             | 260             |
| ยานพาหนะ                                 | 89              | 109             | 134             |
| งานระหว่างติดตั้ง                        | 6               | 43              | 48              |
| <b>รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ</b> | <b>2,092</b>    | <b>2,744</b>    | <b>2,773</b>    |

#### 4.1.2 สัญญาเช่าและบริการระยะยาว

ธนาคารและบริษัทย่อยมีภาระผูกพันในการจ่ายค่าเช่าตามสัญญาเช่ารถยนต์ สัญญาเช่าสำนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์และการรักษาข้อมูล และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุปกรณ์สำนักงาน โดยมีส่วนที่ครบกำหนดชำระตามระยะเวลานับตั้งแต่วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

|              | 31 ธันวาคม 2561           |                             |   |     |
|--------------|---------------------------|-----------------------------|---|-----|
|              | ค่าเช่าตามสัญญาเช่ารถยนต์ | ค่าเช่าตามสัญญาเช่าสำนักงาน | ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงาน | รวม |
| ภายใน 1 ปี   | 1                         | 317                         | 26  | 344 |
| ภายในปีที่ 2 | 1                         | 236                         | 20  | 257 |

|            | 31 ธันวาคม 2561               |                                 |   |            |
|------------|-------------------------------|---------------------------------|---|------------|
|            | ค่าเช่าตามสัญญา<br>เช่ารถยนต์ | ค่าเช่าตามสัญญา<br>เช่าสำนักงาน | ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม<br>คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์<br>สำนักงาน | รวม        |
| 3 ปีขึ้นไป | 1                             | 231                             | 11  | 243        |
| <b>รวม</b> | <b>3</b>                      | <b>784</b>                      | <b>57</b>   | <b>844</b> |

(หน่วย : ล้านบาท)

|              | 31 ธันวาคม 2560               |                                 |   |            |
|--------------|-------------------------------|---------------------------------|---|------------|
|              | ค่าเช่าตามสัญญา<br>เช่ารถยนต์ | ค่าเช่าตามสัญญา<br>เช่าสำนักงาน | ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม<br>คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์<br>สำนักงาน | รวม        |
| ภายใน 1 ปี   | 1                             | 255                             | 1   | 257        |
| ภายในปีที่ 2 | 1                             | 77                              | -   | 78         |
| 3 ปีขึ้นไป   | 1                             | 127                             | -   | 128        |
| <b>รวม</b>   | <b>3</b>                      | <b>459</b>                      | <b>1</b>  | <b>463</b> |

(หน่วย : ล้านบาท)

|              | 31 ธันวาคม 2559               |                                 |   |            |
|--------------|-------------------------------|---------------------------------|---|------------|
|              | ค่าเช่าตามสัญญา<br>เช่ารถยนต์ | ค่าเช่าตามสัญญา<br>เช่าสำนักงาน | ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโปรแกรม<br>คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์<br>สำนักงาน | รวม        |
| ภายใน 1 ปี   | 1                             | 127                             | 1   | 129        |
| ภายในปีที่ 2 | 1                             | 90                              | 1   | 92         |
| 3 ปีขึ้นไป   | 2                             | 134                             | -   | 136        |
| <b>รวม</b>   | <b>4</b>                      | <b>351</b>                      | <b>2</b>  | <b>357</b> |

## 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 และปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ มีคดีความทั้งที่ธนาคารเป็นผู้ฟ้องคดีและที่ธนาคารถูกฟ้องคดีอันเป็นคดีความที่เป็นผลมาจากการดำเนินธุรกิจ เช่น การฟ้องบังคับชำระหนี้จากผู้กู้ การฟ้องเรียกหลักประกัน ซึ่งเหล่านี้เป็นคดีความที่มีลักษณะเป็นปกติในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม คดีความดังกล่าวมิได้มีคดีที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ มิได้มีข้อพิพาททางกฎหมายอื่นใดที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น หรือที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ อย่างมีนัยสำคัญและไม่สามารถประเมินผลกระทบเป็นตัวเลขได้

## ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

|                        |  |
|------------------------|--|
| บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ | ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”)  |
| ชื่อภาษาอังกฤษ         | KIATNAKIN BANK PUBLIC COMPANY LIMITED  |
| ชื่อย่อ                | KKP  |
| ประกอบธุรกิจ           | ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจตลาดทุน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุญาตไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงินฯ และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ และประกาศที่เกี่ยวข้อง |
| จำนวนและชนิดของหุ้น    | 846,751,109 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท โดยเป็นหุ้นสามัญ 846,751,109 หุ้น และหุ้นบริมสิทธิ -0- หุ้น (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561)  |
| ทุนจดทะเบียน           | 8,467,511,090 บาท  |
| ทุนชำระแล้ว            | 8,467,511,090 บาท (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561)   |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่    | เลขที่ 500 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330   |
| เลขทะเบียนบริษัท       | 0107536000986  |
| โทรศัพท์               | 0-2165-5555  |
| 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 : น.ส.สุกฤดา แย้มสกุล  
ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4906  
บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด  
เลขที่ 179/74-80 อาคารบางกอกซิตี้ทาวเวอร์ 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<br>จำหน่ายได้แล้ว<br>ทั้งหมด (หุ้น) | สัดส่วนความ<br>เป็นเจ้าของ<br>(ร้อยละ) |
|---|---|--|--|
| 1. บริษัท ทุนภัทร จำกัด (มหาชน)<br>ที่อยู่ เลขที่ 252/6 อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 9<br>ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9000 โทรสาร 0-2305-9539   | ธุรกิจลงทุนในบริษัทอื่น<br>และธุรกิจการลงทุน  | 210,310,240.00                                   | 99.98                                  |
| 2. บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)<br>ที่อยู่ เลขที่ 252/6 อาคารสำนักงานเมืองไทย-ภัทร 1 ชั้น 6, 8-11<br>ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9000 โทรสาร 0-2305-9535  | ธุรกิจหลักทรัพย์  | 213,500,000.00                                   | 99.95*                                 |
| 3. บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด<br>ที่อยู่ เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ<br>ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง<br>เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803                                 | ธุรกิจจัดการกองทุน  | 12,000,000.00                                    | 99.97*                                 |
| 4. Phatra Asset Management (Cayman) Limited<br>ที่อยู่ c/o Maples Corporate Services Limited<br>PO Box 309, Ugland House<br>Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands  | ธุรกิจจัดการกองทุน  | 1.00   | 99.98*                                 |
| 5. Phatra Equity Market Neutral Asia Pacific Fund<br>ที่อยู่ c/o Maples Corporate Services Limited<br>PO Box 309, Ugland House<br>Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands  | ธุรกิจจัดการลงทุนใน<br>หลักทรัพย์ต่างประเทศ   | 1.00   | 99.98*                                 |
| 6. บริษัท สำนักกฎหมายเอราวัณ จำกัด<br>ที่อยู่ เลขที่ 209/1 อาคารเคเคพี ทาวเวอร์ บี ชั้น 12<br>ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ<br>เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110<br>โทรศัพท์ 0-2664-0424 โทรสาร 0-2664-0980   | สำนักกฎหมาย   | 10,000.00  | 99.96                                  |
| 7. บริษัท เคเคพี ทาวเวอร์ จำกัด<br>ชื่อเดิม บริษัท ซี เอ็ม ไอ ซี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>ที่อยู่ เลขที่ 209, 209/1 อาคารเคเคพี ทาวเวอร์<br>ถนนสุขุมวิท 21 (อโศก) แขวงคลองเตยเหนือ<br>เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110<br>โทรศัพท์ 0-2664-1396-7 โทรสาร 0-2664-2163 | ธุรกิจให้เช่าและบริหาร<br>จัดการอาคารสำนักงาน<br>ที่ให้เช่ากับธนาคารและ<br>บริษัทในกลุ่มธุรกิจฯ | 230,000,000.00                                   | 84.30                                  |
| 8. บริษัท บีไอที ลีส (ประเทศไทย) จำกัด<br>ชื่อเดิม บริษัท บีทีเอ็มยูลีสซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด   | ธุรกิจเช่าการเงิน   | 600,000.00                                       | 10.00                                  |

| ชื่อนิติบุคคลและสถานที่ตั้ง  | ประเภทธุรกิจ | หุ้นสามัญที่<br>จำหน่ายได้แล้ว<br>ทั้งหมด (หุ้น) | สัดส่วนความ<br>เป็นเจ้าของ<br>(ร้อยละ) |
|--|--------------|--|--|
| ที่อยู่ เลขที่ 54 อาคารหิรินธร ชั้น 4<br>ถนนสาทรเหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500<br>โทรศัพท์ 0-2266-3060 โทรสาร 0-2266-3067   |              |  |  |
| 9. กองทุนรวมเอเชียรีคอฟเวอร์รี่ 1<br>ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด<br>เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ<br>ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง<br>เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803  | ธุรกิจลงทุน  | 21,665,778.5942                                  | 99.95                                  |
| 10. กองทุนรวมเอเชียรีคอฟเวอร์รี่ 2<br>ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด<br>เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ<br>ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง<br>เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803 | ธุรกิจลงทุน  | 78,683,161.1474                                  | 99.59                                  |
| 11. กองทุนรวมเอเชียรีคอฟเวอร์รี่ 3<br>ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด<br>เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ<br>ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง<br>เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803 | ธุรกิจลงทุน  | 77,595,895.6819                                  | 99.97                                  |
| 12. กองทุนรวมไทยริสตรัคเจอร์<br>ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด<br>เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ<br>ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง<br>เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803       | ธุรกิจลงทุน  | 68,263,486.3132                                  | 98.91                                  |
| 13. กองทุนรวมบางกอกแคปปิตอล<br>ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด<br>เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ<br>ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง<br>เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803        | ธุรกิจลงทุน  | 34,388,611.8195                                  | 95.72                                  |
| 14. กองทุนรวมแอมม่าแคปปิตอล<br>ที่อยู่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด<br>เลขที่ 252/25 อาคารเมืองไทย-ภัทร คอมเพล็กซ์ อาคาร เอ<br>ชั้น 19 ถนนรัชดาภิเษก แขวงห้วยขวาง<br>เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310<br>โทรศัพท์ 0-2305-9800 โทรสาร 0-2305-9803        | ธุรกิจลงทุน  | 27,020,796.4744                                  | 94.03                                  |

| ชื่อนิติบุคคลและสถานที่ตั้ง  | ประเภทธุรกิจ   | หุ้นสามัญที่<br>จำหน่ายได้แล้ว<br>ทั้งหมด (หุ้น) | สัดส่วนความ<br>เป็นเจ้าของ<br>(ร้อยละ) |
|--|--|--|--|
| 15. บริษัท ระยองรุ่ง จำกัด<br>ที่อยู่ 47/11 ถนนราษฎร์บำรุง ต.เนินพระ<br>อ.เมืองระยอง จ.ระยอง 21000 | ธุรกิจการซื้อขายและการ<br>ขายอสังหาริมทรัพย์ที่<br>เป็นของตนเองที่ไม่ใช่<br>เพื่อเป็นที่พักอาศัย | 575,000.00                                       | 24.99                                  |

\* ถือหุ้นผ่านบริษัท ทุนภัทร จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลการถูกเปรียบเทียบปรับโดยหน่วยงานกำกับดูแลในช่วงระยะเวลา 5 ปีย้อนหลัง (ปี 2557 – 2561)

| บริษัท                                  | ปี   | หน่วยงานกำกับดูแล   | มาตราและความผิดที่ถูกเปรียบเทียบปรับ                             |   | จำนวนเงิน (บาท) |
|---|------|---------------------|--|---|-----------------|
| ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)        | 2561 | ธนาคารแห่งประเทศไทย | มาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551          | การจัดชั้นสินทรัพย์ไม่ถูกต้อง   | 4,370,000       |
|   |      |                     | มาตรา 71 แห่งพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551          | การรายงานชุดข้อมูลเกี่ยวกับการจัดชั้นไม่ถูกต้อง   |                 |
|   | 2561 | สำนักงาน ก.ล.ต.     | มาตรา 113 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 | ไม่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนดในเรื่องการเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ | 886,000         |
| บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ภัทร จำกัด | 2561 | สำนักงาน ก.ล.ต.     | มาตรา 117 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 | ไม่ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนดในเรื่องการจัดการกองทุนรวม              | 1,635,000       |