

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

เป็นผู้นำในธุรกิจเพื่อการพักผ่อน ร้านอาหารและสินค้าไลฟ์สไตล์ ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจ 100% ให้กับลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และคู่ค้า

#### 1.2 การเปลี่ยนแปลงและแผนการที่สำคัญ

ปี 2559 ถือเป็นปีแห่งความท้าทายทั้งในและต่างประเทศสำหรับบริษัท ทั้งการชะลอตัวทางเศรษฐกิจทั่วโลก การชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศมัลดีฟส์ สภาวะเศรษฐกิจอ่อนตัวและการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมร้านอาหารในประเทศสิงคโปร์ และช่วงเหตุการณ์ไว้อาลัยและสถานการณ์น้ำท่วมในประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศและการบริโภคภายในประเทศลดลง อย่างไรก็ตาม บริษัทยังคงสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างยั่งยืน ด้วยการยึดมั่นดำเนินธุรกิจตามแผนกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้วางไว้อย่างมีวินัย ได้แก่ การมุ่งขยายเครือข่ายแบรนด์ที่บริษัทเป็นเจ้าของ สำหรับธุรกิจโรงแรม บริษัทได้เปิดโรงแรมอนันตราใหม่ 4 แห่ง ทำให้โรงแรมในเครืออนันตราเพิ่มขึ้นเป็น 38 แห่งใน 12 ประเทศ และได้ขยายเครือข่ายแบรนด์อวานี โดยเปิดตัวโรงแรมอวานี ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโรงแรมอวานีที่บริษัทลงทุนสร้างใหม่เป็นแห่งแรกเพื่อให้เป็นโรงแรมต้นแบบ และทำการรีแบรนด์โรงแรมทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้โรงแรมในเครืออวานีเพิ่มขึ้นเป็น 17 แห่งใน 11 ประเทศ เช่นเดียวกัน กลุ่มโรงแรมไฮลด์ ไฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ยังคงขยายเครือข่ายโรงแรมในประเทศออสเตรเลีย โดยได้เปิดโรงแรมใหม่เพิ่มอีก 2 แห่งในปี 2559 ทำให้มีโรงแรมในเครือเพิ่มเป็น 55 แห่ง สำหรับธุรกิจร้านอาหาร บริษัทได้สร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ผ่านการพัฒนาสินค้าและบริการ พร้อมไปกับการทำการตลาดเชิงรุกและขยายสาขาร้านอาหารอย่างมีวินัย ส่งผลให้เครือข่ายร้านอาหารเติบโตเป็นเกือบ 2,000 สาขาใน 19 ประเทศ เช่นเดียวกัน ธุรกิจจัดจำหน่ายยังคงขยายเครือข่ายแบรนด์ในเครือให้หลากหลาย โดยได้เปิดตัวแบรนด์ใหม่ทั้งสิ้น 4 แบรนด์ ได้แก่ บรูคส์ บราเธอร์ส แบรินด์เสื้อผ้าแฟชั่นจากประเทศอเมริกา เอแตรม แบรินด์ชุดชั้นในจากประเทศฝรั่งเศส แรทลีย์ แบรินด์เครื่องหนังและเครื่องประดับจากประเทศอังกฤษ และอเนลโล่ แบรินด์กระเป๋าสะพายและกระเป๋าทั่วไปจากประเทศญี่ปุ่น นอกจากนี้ บริษัทยังมุ่งเพิ่มมูลค่าและประสิทธิภาพของทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการขยายธุรกิจสังหาริมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการเดอะ เรสซิเดนเซส บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต โครงการคอนโดมิเนียม อนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท ซึ่งเป็นโครงการร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 และโครงการทอร์เรส ธานี ซึ่งเป็นโครงการร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 ในเมืองมาปูโต ประเทศโมซัมบิก ท้ายสุด บริษัทยังคงขยายธุรกิจผ่านการลงทุนและเข้าซื้อกิจการเชิงกลยุทธ์ ผ่านกระบวนการพิจารณาการลงทุนที่รัดกุมและการบริหารเงินทุนอย่างมีระเบียบวินัย เช่น การลงทุนเข้าซื้อกิจการทีโวลี ไฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท ซึ่งประกอบไปด้วยโรงแรม 12 แห่งในประเทศโปรตุเกส และ 2 แห่งในประเทศบราซิล และการประกาศเข้าซื้อสัดส่วนการถือหุ้นที่เหลือของบริษัทชั้น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ทั้งหมด 8 แห่งในทวีปแอฟริกา โดยเริ่มต้นจากโรงแรมเดอะ รอยัล ลิฟวิงสโตน วิกตอเรีย ฟอลล์ แซมเบีย ไฮเทล บาย อนันตรา และโรงแรมอวานี วิกตอเรีย ฟอลล์ รีสอร์ท ที่บริษัทได้เพิ่มสัดส่วนการลงทุนจากร้อยละ 50 เป็นร้อยละ 100 ในเดือนกรกฎาคม ปี 2559

ทั้งนี้ บริษัทได้พัฒนาการทางธุรกิจ ทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตภัณฑ์ โดยมียอดขายที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

2557	
มกราคม	<ul style="list-style-type: none"><li>- เปิดให้บริการโรงแรมอนันตรา ลายัน ภูเก็ต รีสอร์ทอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 77 ห้อง และเป็นโรงแรมภายใต้แบรนด์อนันตราที่บริษัทลงทุนเองแห่งที่ 2 ในภูเก็ต</li><li>- เปิดร้านต้นแบบเพไดรฟ์ที่ศูนย์การค้าสยามพารากอน</li></ul>

มีนาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าดำเนินกิจการในประเทศพม่า โดยการเปิดตัวร้านแฟรนไชส์ เดอะ พิชซ่า คอมปะนี และสเวนเซ่นส์</li> <li>- เปิดให้บริการ Oaks Pinnacle ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 39 ห้อง ในเมืองเมลเบิร์น ภายใต้สัญญาการเช่าบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights)</li> <li>- ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นกู้อายุ 5 ปี มูลค่ารวม 4,500 ล้านบาท</li> </ul>
เมษายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มความแข็งแกร่งให้ธุรกิจในประเทศโมซัมบิก ผ่านการร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 25 ในโรงแรมอนันตรา เมร์จุมเบ (12 ห้อง) โรงแรมอนันตรา มาเตโม (23 ห้อง) และอวานี เพมบา (184 ห้อง)</li> </ul>
พฤษภาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการ Oaks WRAP ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 120 ห้อง ในเมืองเมลเบิร์น ภายใต้สัญญาการเช่าบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights)</li> </ul>
มิถุนายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดตัวร้านอาหารเดอะ คอฟฟี่ คลับแห่งแรกในประเทศมาเลเซีย</li> <li>- เข้าลงทุนร้อยละ 70 ในธุรกิจสเวนเซ่นส์ ในประเทศอินเดีย ซึ่งเป็นผลให้เปลี่ยนสถานะจากร้านแฟรนไชส์เป็นร้านที่บริษัทเข้าลงทุนเองในสัดส่วนร้อยละ 70 ในขณะที่บริษัท Devyani International ซึ่งเดิมเป็นผู้ได้รับสิทธิแฟรนไชส์ร้านสเวนเซ่นส์ ยังคงถือหุ้นส่วนที่เหลือร้อยละ 30</li> <li>- เข้าลงทุนเพิ่มในบริษัท Serendib Hotels PLC ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศศรีลังกา จากสัดส่วนร้อยละ 19.8 เป็นร้อยละ 22.7 ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงประเภทเงินลงทุนในงบแสดงฐานะการเงินจาก “เงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขาย” เป็น “เงินลงทุนในบริษัทร่วม”</li> </ul>
กรกฎาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดตัวแบรนด์ร้านอาหารใหม่ “SIFU Hong Kong Master Ribs” และ “Basil by Thai Express” ภายใต้ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป สิงคโปร์</li> <li>- เปิดสถาบันสอนการทำอาหาร Thai Cuisine Academy ร่วมกับบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)</li> <li>- เข้าลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 49 ในโครงการโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย โรงแรม เดอะ เรดิสันบลู โฮเทล แอนด์ เรสซิเดนซ์ โครงการอาคารที่พักอาศัยและอาคารสำนักงานในกรุงมาปูโต เมืองหลวงของประเทศโมซัมบิก</li> <li>- เพิ่มห้องพักจำนวน 13 หลังที่ภูเก็ต เพื่อรองรับสมาชิกภายใต้โครงการอนันตรา เวคชั่น คลับ</li> </ul>
สิงหาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 กับกลุ่มเบร็ดทอลล์ ประเทศไทยสิงคโปร์ เพื่อดำเนินธุรกิจร้านเบเกอรี่ ภายใต้แบรนด์เบร็ดทอลล์ ในประเทศไทย</li> <li>- เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทชัน อินเตอร์เนชั่นแนลในการเป็นเจ้าของและบริหาร 6 โรงแรม ในประเทศ บอตสวานา เลโซโท นามิเบีย และแซมเบีย</li> </ul>
กันยายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าซื้อกิจการกลุ่มบริษัท VGC Food Group ในสัดส่วนร้อยละ 70 โดยกลุ่มธุรกิจออสเตรเลีย ซึ่ง VGC Food Group รวมถึงกิจการคั่วเมล็ดกาแฟภายใต้แบรนด์เวเนเซียโน และแบรนด์ร้านอาหารเดอะ กรู๊ฟ เทรน และ คอฟฟี่ อิต ในประเทศออสเตรเลีย</li> <li>- เปิดตัวร้านอาหารเดอะ คอฟฟี่ คลับแห่งแรกในบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย</li> <li>- เปิดให้บริการ Oaks Rivermarque ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 70 ห้อง ในเมืองแมคเคย์ ภายใต้สัญญาการเช่าบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights)</li> <li>- MINT ได้ถูกเข้าชื่อในกลุ่มดัชนีความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index (DJSI) ในอุตสาหกรรม โรงแรม รีสอร์ท และเรือสำราญ</li> </ul>

ตุลาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 กับบริษัท แนนเชอร์ล พาร์ค จำกัด (มหาชน) เพื่อพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียมที่รีสอร์ทระดับบนขนาด 44 ห้อง ซึ่งตั้งอยู่ในใจกลางเมืองเชียงใหม่ ชื่อ อนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท โดยโครงการดังกล่าวคาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ในปี 2559</li> </ul>
ธันวาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าบริหารโรงแรมในเมืองแซนชิบาร์ ประเทศแทนซาเนีย ซึ่งจะเปลี่ยนเป็นโรงแรมภายใต้แบรนด์เปอริ อควัม ภายในสิ้นปี 2558</li> <li>- เปิดตัวร้านอาหารเดอะ คอฟฟี่ คลับแห่งแรกในเมืองอาบูดาบี สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์</li> <li>- เข้าลงทุนในเงินกู้แปลงสภาพของ บริษัท GRAB Food จำกัด ซึ่งเป็นผู้ดำเนินธุรกิจร้านอาหารไทย จำนวน 2 สาขาในกรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ</li> </ul>
2558	
มกราคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการโรงแรม บานาน่า โฮสเทลส์ รีสอร์ท โตฮา บาย อนันตรา เป็นโรงแรมภายใต้สัญญาบริหารจัดการแห่งแรกในประเทศกาตาร์ มีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 141 ห้อง และเป็นโรงแรมที่สร้างเหนือน้ำแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศ</li> <li>- เข้าลงทุนใน ทิวาลี โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ประกอบด้วยโรงแรม 2 แห่ง พร้อมฐานปฏิบัติงานและแบรนด์ ทิวาลี โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท (Tivoli Hotels &amp; Resorts) ในประเทศบราซิล และโรงแรม 4 แห่งในประเทศโปรตุเกส มีห้องพักเพื่อให้บริการทั้งหมดจำนวน 1,685 ห้อง</li> </ul>
กุมภาพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการโรงแรมอวานี เซเชลส์ บาบาร์อนส์ รีสอร์ท แอนด์ สปา มีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 124 ห้อง ภายใต้สัญญาบริหารจัดการ</li> </ul>
มีนาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดตัวโรงแรมอนันตรา สยาม กรุงเทพฯ โฮเทล ซึ่งเป็นโรงแรมอนันตราต้นแบบในประเทศไทย มีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 354 ห้อง</li> <li>- เปิดร้านต้นแบบบานาน่า รีพับลิคที่ศูนย์การค้าเอ็มควอเทียร์</li> </ul>
เมษายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 กับบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ภายใต้ชื่อ "บริษัท ภัทรา ไพน์ ไทย คูซีน" เพื่อพัฒนาธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ภัทราและสุดาในประเทศไทย</li> <li>- เปิดให้บริการไอคส์ คาร์โลส ในเมืองแมคเคย์ รัฐควีนส์แลนด์ ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 52 ห้อง ภายใต้สัญญาการจัดการห้องชุด (Management Letting Rights)</li> <li>- เข้าลงทุนในเคลิ แอนด์ พีค็อก รวม 6 แคมป์ (4 แคมป์ที่เป็นเจ้าของเองและ 2 แคมป์ภายใต้การบริหาร) มีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวนรวม 68 ห้อง ในประเทศเคนยา ผ่านเอเลวาน่า คอลเลคชั่น</li> <li>- เพิ่มสัดส่วนการลงทุนในร้านอาหารริเวอร์ไซด์ ในประเทศจีน จากร้อยละ 49 เป็นร้อยละ 69.2</li> </ul>
พฤษภาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกหุ้นกู้ 2 ชุด ประกอบด้วยหุ้นกู้ชุดที่ 1 จำนวน 4,000 ล้านบาท อายุ 5 ปี และหุ้นกู้ชุดที่ 2 จำนวน 4,000 ล้านบาท อายุ 10 ปี</li> </ul>
กรกฎาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าลงทุนใน ไอคส์ อีแลนด์ ดาร์วิน ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 301 ห้อง เป็นโรงแรมแห่งแรกของไอคส์ในรัฐนอร์เทิร์นเทรริทอรีของประเทศออสเตรเลีย</li> <li>- เปิดตัว เดอะเรสซิเดนเชส บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ซึ่งเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ระดับหรู</li> <li>- เปิดร้านสวิลลิ่ง เจ. เอ. เฮ็งเคิลส์ ที่ศูนย์การค้าเมกาบางนา ซึ่งเป็นการเริ่มขยายสินค้าประเภทไลฟ์สไตล์ไปสู่รูปแบบของร้านค้าในศูนย์การค้ามากยิ่งขึ้น</li> </ul>
กันยายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้เข้าไปอยู่ในกลุ่มดัชนีความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index (DJSI) ในหมวดอุตสาหกรรม โรงแรม รีสอร์ท และเรือสำราญ เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน</li> </ul>

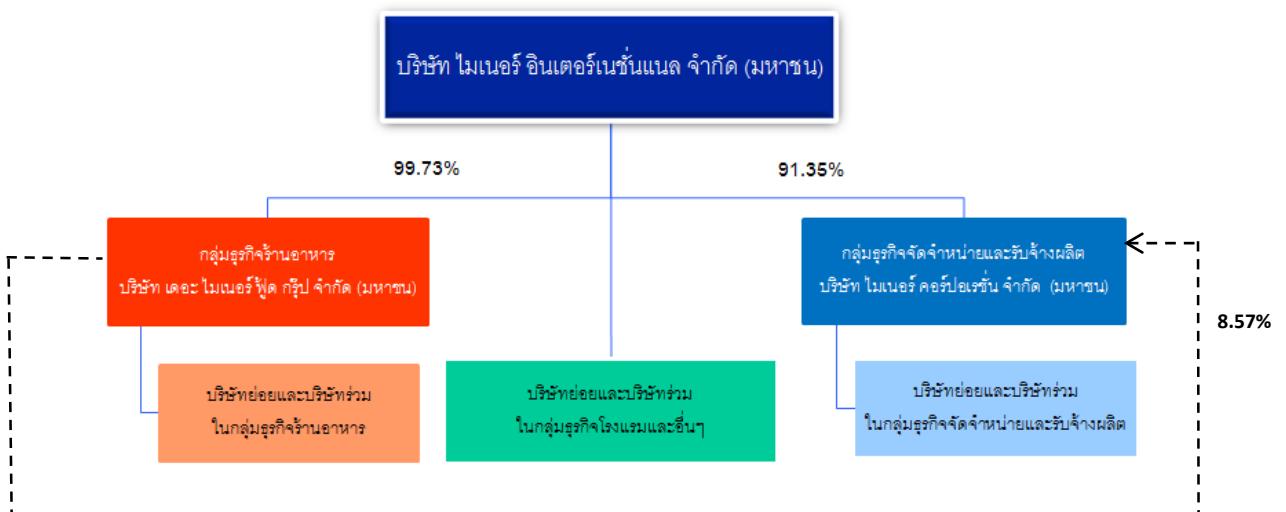
ตุลาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าลงทุนในโรงแรมทิวาลี โอเรียนเต็ล ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 279 ห้อง และเป็นโรงแรมแห่งที่ 5 ในประเทศโปรตุเกส</li> <li>- เข้าบริหารโรงแรมซุค วาคิฟ บูติก โฮเทล จำนวน 9 แห่ง มีห้องพักเพื่อให้บริการรวมจำนวน 183 ห้องในประเทศกาตาร์</li> <li>- เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ไมเนอร์ ดี เค แอล ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด ในประเทศออสเตรเลีย จากร้อยละ 50 เป็นร้อยละ 70</li> </ul>
พฤศจิกายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการเดอะ มิลตัน บริสเบน ในรัฐควีนส์แลนด์ ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 73 ห้อง ภายใต้สัญญาการบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights)</li> </ul>
ธันวาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการโรงแรมอนันตรา ฟิช เฮเวน แทงเกิล ริสอร์ท มีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 152 ห้อง ภายใต้การเข้าร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 ในประเทศศรีลังกา</li> <li>- เปิดให้บริการริเวอร์ไซด์ พลาซ่า อย่างไม่เป็นทางการ</li> <li>- เปิดให้บริการร้านอาหาร 13 ร้าน ที่สนามบินดอนเมือง ณ อาคารผู้โดยสารภายในประเทศ อาคาร 2 ภายใต้ความร่วมมือกับบริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์تنเนอร์ (ประเทศไทย)</li> <li>- ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจศูนย์บริหารเงินจากกระทรวงการคลัง (Treasury Center)</li> </ul>
2559	
มกราคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับการรับรองเป็นสมาชิกของแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต</li> </ul>
กุมภาพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าซื้อซื้อกลุ่มโรงแรมทิวาลีเสิร์ฟลิ้น ประกอบด้วย 14 โรงแรม ในประเทศโปรตุเกสและบราซิล พร้อมฐานปฏิบัติงานและแบรนด์ทิวาลี โฮเทล แอนด์ ริสอร์ท</li> <li>- เปิดบริการโรงแรมอวานี ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ โฮเทล ซึ่งเป็นโรงแรมอวานีต้นแบบในประเทศไทย มีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวน 248 ห้อง</li> <li>- ออกหุ้นกู้ 2 ชุด ประกอบด้วยหุ้นกู้ชุดที่ 1 จำนวน 2,800 ล้านบาท อายุ 5 ปี และหุ้นกู้ชุดที่ 2 จำนวน 1,200 ล้านบาท อายุ 15 ปี</li> <li>- การลงนามในสัญญาเช่าพื้นที่ระยะยาว สำหรับแปลงที่ดินบนถนนสีลม เพื่อพัฒนาอาคารสำนักงานและพลาซ่า</li> <li>- ได้รับการอนุมัติจัดตั้งสำนักงานใหญ่ข้ามประเทศ (International Headquarters: IHQ) ของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) จากกรมสรรพากร</li> </ul>
มีนาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการ ไอคส์ วูล์ฟกับบา ในเมืองบริสเบน ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมีห้องพักให้บริการจำนวน 61 ห้อง ภายใต้สัญญาการบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights Contract)</li> <li>- เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 25 ของบริษัท โพธิ์ โฮเทล แอนด์ ริสอร์ท จำกัด ในประเทศอินเดีย เพื่อสร้างโรงแรมไอคส์ พุทธคยา ในดินแดนของชมพูทวีป</li> </ul>
เมษายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าบริหารโรงแรมลอยซาบา เทนท์ แคมป์ และลอยซาบา สตาร์ เบดส์ มีห้องพักให้บริการจำนวนรวม 16 ห้องในประเทศเคนยา ภายใต้แบรนด์เอเลวาน่า คอลเลคชั่น</li> <li>- เปิดตัวบุรุษ บราเธอร์ส แบรินด์แฟชั่นจากประเทศสหรัฐอเมริกา ในประเทศไทย</li> </ul>
มิถุนายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดบริการร้านอาหารแบรนด์ริเวอร์ไซด์ ซึ่งเป็นร้านอาหารประเภทปลาบาร์บีคิวสไตล์เซวอน จากประเทศจีน ในประเทศสิงคโปร์</li> <li>- เปลี่ยนสถานะเงินลงทุนในกลุ่มเบร็ดทอลล์ ประเทศสิงคโปร์ จาก “เงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขาย” เป็น “เงินลงทุนในบริษัทร่วม”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับการอนุมัติจัดตั้งสำนักงานใหญ่ข้ามประเทศ (International Headquarters: IHQ) ของบริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด จากกรมสรรพากร</li> </ul>
กรกฎาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการ ไอคส์ เซาท์แบงก์ ในเมืองเมลเบิร์น ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมีห้องพักให้บริการจำนวน 116 ห้อง ภายใต้สัญญาการเช่าบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights Contract)</li> <li>- เปิดโรงแรมอนันตรา คาเลทรา ริสอร์ท มีห้องพักให้บริการรวมจำนวน 141 ห้อง ในประเทศศรีลังกา</li> <li>- เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในโรงแรมเดอะ รอยัล ลิฟวิ่งสโตน วิคตอเรีย พอลส์ โฮเทล แซมเบีย บาย อนันตรา และโรงแรม อวานี วิคตอเรีย พอลส์ ริสอร์ท ในประเทศแซมเบีย จากร้อยละ 50 เป็นร้อยละ 100</li> <li>- เข้าบริหารโรงแรมอวานี เดรา คูไบ โฮเทล ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวนรวม 216 ห้อง ในประเทศสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์</li> <li>- เข้าบริหารโรงแรมอวานี ขอนแก่น โฮเทล แอนด์ คอนเวนชั่น เซ็นเตอร์ ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการ จำนวนรวม 196 ห้อง ในประเทศไทย</li> <li>- เปิดร้านอาหารที่บริษัทลงทุนเองจำนวน 4 สาขา ที่สนามบินนานาชาติย่างกุ้ง ประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา</li> </ul>
กันยายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการร้านอาหาร 9 ร้าน ที่สนามบินนานาชาติภูเก็ต ณ อาคารผู้โดยสารต่างประเทศ อาคาร 2 ภายใต้ความร่วมมือกับบริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ (ประเทศไทย)</li> <li>- ได้รับคัดเลือกให้เข้าอยู่ในกลุ่มดัชนีความยั่งยืน Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index (DJSI) ในหมวดอุตสาหกรรม โรงแรม ริสอร์ท และเรือสำราญ เป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน</li> <li>- เปิดตัวแอมแบรนต์ชุดชั้นในสตรีจากประเทศฝรั่งเศส ในประเทศไทย</li> </ul>
ตุลาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการโรงแรมอนันตรา อัล จาบาล อัล อัคดาร์ ริสอร์ท ในประเทศโอมาน ซึ่งมีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวนรวม 115 ห้อง ภายใต้สัญญาบริหารจัดการ</li> <li>- เปิดตัวอนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท ซึ่งเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ ตั้งอยู่ตรงข้ามกับโรงแรมอนันตรา เชียงใหม่ ริสอร์ท แอนด์ สปา</li> <li>- เปิดตัวแรทลีย์ แบรนดกระเป๋าสตางค์และเครื่องประดับจากประเทศอังกฤษ ในประเทศไทย</li> <li>- เปิดตัวบีมีนซ์ เว็บไซต์ขายของออนไลน์ และช่องทางการตลาดดิจิทัลของแบรนด์ที่ไมเนอร์เป็นตัวแทนจำหน่าย</li> </ul>
พฤศจิกายน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โรงแรมพัทยา แมริออท ริสอร์ท แอนด์ สปา ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมอวานี พัทยา ริสอร์ท แอนด์ สปา มีห้องพักเพื่อให้บริการรวมจำนวน 298 ห้อง ในประเทศไทย</li> <li>- เปิดให้บริการโรงแรมอัล บาลิด ริสอร์ท ซาลาลาห์ บาย อนันตรา ในประเทศโอมาน มีห้องพักเพื่อให้บริการจำนวนรวม 136 ห้อง ภายใต้สัญญาบริหารจัดการ</li> <li>- เข้าลงทุนในโรงแรมเอเลเมนต์ บูทีค ริสอร์ท แอนด์ สปา ไฮด์อเวย์ ในประเทศไทย ซึ่งมีห้องพักให้บริการจำนวนรวม 34 ห้อง</li> <li>- เข้าซื้อแฟรนไชส์และเปิดร้านเย็นตาโฟเครื่องทอง โดย อ.มัลลิการ์ ในประเทศสิงคโปร์</li> <li>- เปิดตัวอเนลโล แบรนดกระเป๋าสตางค์จากประเทศญี่ปุ่น ตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย</li> </ul>
ธันวาคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดให้บริการห้องพักแห่งใหม่ของโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวคชั่น คลับ ที่จังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย</li> </ul>

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจระดับสากล โดยประกอบ 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่น บริษัทเป็นผู้นำในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชีย โดยมีร้านอาหารเกือบ 2,000 สาขา ใน 19 ประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้า เดอะ พิชซ่า คอมปะนี, สเตนเซ่นส์, ซิชส์เลอร์, แดรี่ควีน, เบอร์เกอร์ คิง, ไทย เอ็กซ์เพรส, เดอะ คอฟฟี่ คลับ, เบิร์ดทอล์ค (ประเทศไทย) และริเวอร์ไซด์ (ประเทศจีน) อีกทั้งยังเป็นผู้ดำเนินการดำเนินธุรกิจโรงแรมทั้งในรูปแบบเป็นเจ้าของ บริหารจัดการ และร่วมลงทุน โดยมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีททั้งสิ้น 155 โรงแรม ภายใต้เครื่องหมายการค้า อนันตรา, อวานี, ไอคัส, เปอร์ อควัม, ทิโวลี, เอลวาน่า คอลเลคชั่น, ไฟร์ ซีซั่นส์, เซนต์ รีจิส, เจ ดับบลิว แมริออท, เรดิสัน บลู และโรงแรมในกลุ่มไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ใน 23 ประเทศ ในเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง แอฟริกา คาบสมุทรอินเดีย ยุโรปและอเมริกาใต้ อีกทั้งบริษัทประกอบธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม (Mixed-Use Business) ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย และโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลาอนันตรา เวเคชั่น คลับ ธุรกิจให้เข้าศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิง นอกจากนี้ บริษัทยังเป็นผู้ดำเนินการจัดจำหน่ายสินค้าไลฟ์สไตล์จากต่างประเทศ โดยเครื่องหมายการค้าที่บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายในปัจจุบัน ได้แก่ แก๊ป, เอสปรี, บอสสนี่, บานาน่า รีพับบลิก, บรูคส์ บราเธอร์ส, เอแตรัม, แรทลีย์, อเนลโล่, ชาร์ล แอนด์ คีธ, เพโดร, สวิลลิง เจ. เอ. เฮ็งเคิลส์ และอีทีแอล เดิร์นนิง บริษัทมีเว็บไซต์ปีมันท์ ซึ่งเปิดตัวในปี 2559 เพื่อนำเสนอสินค้าแฟชั่นไลฟ์สไตล์ชั้นนำผ่านช่องทางออนไลน์ และมีธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้า ซึ่งผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคตามสัญญาว่าจ้างผลิต โดยมีโรงงานเป็นของตนเอง

แผนภาพแสดงการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจหลักของบริษัท มีดังนี้



**2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ**

บริษัทและบริษัทย่อย มีรายได้จากการประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ รายได้จากการประกอบธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า และรายได้อื่นๆ ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

กลุ่มธุรกิจ	ดำเนินการโดย	2557		2558		2559	
		รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม <sup>1</sup>	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วมในกลุ่มธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ	17,752.30	45.56	21,470.55	45.92	26,089.05	46.27
ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม <sup>2</sup>	บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วมในกลุ่มธุรกิจอาหาร	15,874.21	40.74	17,453.94	37.33	21,588.28	38.29
ธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า	บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วมในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต	3,601.44	9.24	3,420.56	7.32	3,474.30	6.16
รายได้อื่น <sup>3</sup>		1,736.12	4.46	4,415.23	9.44	5,229.29	9.27
รวมรายได้		38,964.07	100.00	46,760.28	100.00	56,380.92	100.00

หมายเหตุ 1. รายได้จากธุรกิจโรงแรม รวมรายได้จากการบริหารจัดการ รายได้จากธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิง ดังนี้

กลุ่มธุรกิจ	2557		2558		2559	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	14,447.55	37.08	17,268.28	36.93	22,474.20	39.86
ธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์	2,750.49	7.06	3,687.35	7.89	3,137.82	5.57
ธุรกิจให้เช่าอสังหาริมทรัพย์	407.72	1.05	380.02	0.81	363.72	0.65
ธุรกิจบันเทิง	146.54	0.38	134.89	0.29	113.31	0.20
รวมรายได้ธุรกิจโรงแรม	17,752.30	45.56	21,470.54	45.92	26,089.05	46.27

2. รายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มรวมรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์

3. รายได้อื่น รวมเงินปันผลรับจากบริษัทอื่น และดอกเบี้ยรับ

**2.1 ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม****ธุรกิจโรงแรม****ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ธุรกิจโรงแรม)**

จากการขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องของบริษัท ปัจจุบันบริษัทมีจำนวนห้องพักของโรงแรมทั้งสิ้น 19,776 ห้อง โดยโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง ได้แก่

1. อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ
2. อนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ
3. อนันตรา หัวหิน
4. อนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ แคมป์ช้าง
5. อนันตรา บ่อผุด เกาะสมุย
6. อนันตรา ไม้ขาว ภูเก็ต วิลล่าส์
7. อนันตรา ลายัน ภูเก็ต
8. อนันตรา อังกอร์
9. อนันตรา คิฮาวาร์ มัลดีฟส์ วิลล่าส์
10. อนันตรา คาเลทารา
11. อนันตรา ฮอยอัน
12. เดอะ รอยัล ลิฟวิ่งสโตน วิกตอเรีย ฟอลส์ แซมเบีย บาย อนันตรา
13. อวานี ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ
14. อวานี พัทยา
15. อวานี กาโบโรเน
16. อวานี วินด์ฮ็อก
17. อวานี คาเลทารา
18. อวานี กวีเนิน
19. อวานี วิกตอเรีย ฟอลส์
20. ไฮคส์ แกรนด์ แกลดสโตน
21. ไฮคส์ อีแลนด์ ดาร์วิน
22. ทิโวลี ลิสบัว
23. ทิโวลี มารีน่า วิลามัวร์
24. ทิโวลี มารีน่า ปอร์ติเมา
25. ทิโวลี คาร์โวเอโร
26. ทิโวลี ออเรียนเต้
27. ทิโวลี จาร์ดีม
28. ทิโวลี ปาลาซิโอ เด เซเตียส
29. ทิโวลี ซินตรา
30. ทิโวลี โคอิมบรา
31. ทิโวลี วิกตอเรีย
32. ทิโวลี ลากอส
33. ทิโวลี โมฟาร์เรจ – เซาเปาลู



34. ทิโวลี ฮิลล์สพอร์ท โปรอา ดู ฟอร์ตได้
35. เดอะ เซ็นต์ รีจิส กรุงเทพฯ
36. ไฟร์ชี่ชั่นส์ เชียงใหม่
37. ไฟร์ชี่ชั่นส์ เด็นท์ แคมป์ สามเหลี่ยมทองคำ
38. ไฟร์ชี่ชั่นส์ เกาะสมุย
39. เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต
40. เอเลเมนต์ บูทีก

โรงแรมที่บริษัท ลงทุนผ่านการร่วมทุน ได้แก่

41. อนันตรา เวิลด์มัลดีฟส์
42. อนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์
43. นาลาดู มัลดีฟส์
44. อนันตรา บาซารูโต ไอส์แลนด์
45. อนันตรา เมตจุมเบ ไอส์แลนด์
46. อนันตรา มาเตโม ไอส์แลนด์
47. อนันตรา ฟิช เฮเวน แทงเกล
48. อวานี เพมบา บีช
49. อวานี เลโซโท
50. อวานี มาเซรู
51. กลุ่มโรงแรมเซเรนดิบ ศรีลังกา จำนวน 3 แห่ง ซึ่งรวมถึงโรงแรม อวานี เบนโททา
52. อวานี ไฮฟง ฮาร์เบอร์ วิว
53. เปอร์ อควัม นิยามา
54. เดอะ เรดิสัน บลู มาปูโต
55. กลุ่มโรงแรม เอเลวาน่า แอฟริกา จำนวน 7 แห่ง
56. กลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ ฟิค็อก จำนวน 5 แห่ง

โรงแรมที่บริษัท รั้งบริหาร ได้แก่

57. อนันตรา ลีเกา
58. อนันตรา บ้านราชประสงค์ กรุงเทพฯ
59. อนันตรา ลาวาณา เกาะสมุย
60. อนันตรา สาทร กรุงเทพฯ
61. อนันตรา รสานันดา เกาะพัง วิลล่าส์
62. อนันตรา เชียงใหม่
63. อนันตรา ซานย่า
64. อนันตรา ลิบสองปันนา
65. อนันตรา เซมินยัค บาห์ลี
66. อนันตรา อูลูวาตู บาห์ลี
67. อนันตรา อัล จาบาล อัล อัคดาร์
68. อัล บาลิด รีสอร์ท ซาลาลาห์ บาย อนันตรา
69. บานาน่า ไอส์แลนด์ โดฮา บาย อนันตรา
70. อนันตรา เซอร์ บานี ยาส ไอส์แลนด์ อัล ซาเฮล วิลล่า

71. อนันตรา เซอร์ บานี ยาส ไอล์แลนด์ อัล ยามม์ วิลล่า
72. อนันตรา เดอะ ปาล์ม ดูไบ
73. เดสเลิร์ท ไอล์แลนด์ บาย อนันตรา
74. คัสร์ อัล ซาราบ เดสเลิร์ท บาย อนันตรา
75. อีสเทิร์น แมนโกรฟส์ บาย อนันตรา
76. อนันตรา มุยเน่
77. อวานี เอเทรียม กรุงเทพฯ
78. อวานี ขอนแก่น
79. อวานี เซปัง โกลด์โคสต์
80. อวานี เดรา ดูไบ
81. อวานี เซเชลส์ บาबारอนส์
82. ไอค์ส กรุงเทพฯ สาทร
83. ไอค์ส ลีวา เอ็กเซคคูทีฟ สวีท
84. เดอะ เรสซิเดนเซส แอท วิกตอรี
85. เปอร์ อควัม สุวาเฟน พูชิ
86. เดสเลิร์ท ปาล์ม เปอร์ อควัม
87. เอสเก้อ ซาลู แซนชิบาร์
88. ซุค วาคิฟ บูทีค
89. เลวา ซาฟารี แคมป์
90. คิทีซ แคมป์ ฟอเรสต์
91. ลอยซาบา เทนท์ แคมป์
92. ลอยซาบา สตาร์ เบดส์

#### ธุรกิจบริหารเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์

- 93 กลุ่มโรงแรมในเครือ ไอค์ส โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และดูไบ

#### โรงแรมที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มบริษัท

- 1) **อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 354 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและคอฟฟี่ช็อปประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Madison	99	Ballroom	1,000
Biscotti	100	Monthatip 1 – 4	700
Lobby Lounge	104	Pimarnman	228
Shintaro	64	Amorn Room	40
The Spice Market	72	Ratana Room	40
Terrace	88	Kosin Room	40

ภัตตาคารและคิอฟฟี่ช็อพ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Aqua	59	Ratanakosin Room	100
Mocha & Muffins	29	Boardroom	14
		Napa Room	50
		Dara Room	50
		Chandra	50
		Suriyanchandra	140
		Busaba	60
		Mullika	16

หมายเหตุ: โรงแรม โฟร์ ซีซั่นส์ กรุงเทพฯ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น อนันตรา สยาม กรุงเทพฯ ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2558)

2) **อนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัทมีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 408 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและคิอฟฟี่ช็อพ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
The Riverside Terrace	250	Ballroom A	200
The Market	130	Ballroom B	60
Brio	140	Ballroom C	60
Trader Vic's	126	Ballroom D	60
Benihana	132	Charoennakorn	100
Loy Nam	50	Thonburi	50
Elephant	60	Jasmine	40
Numero	70	Poppy	10
Manohra	150	Bamboo	10
		Lotus	12
		Garden	220
		Chao Phraya Ballroom	600

3) **อนันตรา หัวหิน** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 187 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและคิอฟี่ซ็อพ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Issara Café	140	Ruen Thon	60
Baan Thalia	60	Ruen Thai	40
Sala Siam	40	Ruen Anantara	140
Rim Nam	40	Ruen Nok	100
Loy Nam	50		
Saithong	70		
Lagoon	20		

- 4) **อนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ แคมป์ช้าง** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 72 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและคิอฟี่ซ็อพ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Sala Mae Nam Thai	120	Rim Khong	64
Baan Dahlia Italian	30	Mae Khong	144
Elephant Bar & Opium	20		

- 5) **อนันตรา บ่อผุด เกาะสมุย** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 106 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและคิอฟี่ซ็อพ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
High Tide	84	Koh Samui Ballroom	200
Eclipse Bar	38	Koh Samui Room	100
Full Moon	54	Koh Phangan Room	100
Ocean's Edge	60	Koh Tao Boardroom	25

6) **อนันตรา ไม้ขาว ภูเก็ต วิลล่าส์** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการดังนี้  
การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 83 ห้อง  
การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
La Sala	72	Andaman East	50
The Tree House	28	Andaman West	50
The Tasting Room	18	Sarasin Boardroom	12
Sea Fire Salt	72		

7) **อนันตรา ลายัน ภูเก็ต** (เดิมชื่อ “บุญทริกา วิลล่า แอนด์ สวีท”) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว  
การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 77 ห้อง  
การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ Sala Layan, Dee Plee และ Breeze

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมยังให้บริการสปา และ ห้องประชุมรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 10 คน

8) **อนันตรา อังกอร์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว  
การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 39 ห้อง  
การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 2 ห้องอาหาร ได้แก่ The Sothea และ The Gallery  
การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมยังให้บริการสปา และ ห้องประชุมรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 122 คน

9) **อนันตรา คิฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าส์** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการ ดังนี้  
การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 79 ห้อง  
การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารและบาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	รวมจำนวน (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Manzaru Restaurant	34	Sendaa	16
Manzaaru Pool Bar	40	Mariyadou	12
Plates Restaurant	116	Salla'	12
Sea Restaurant	18	Bodhu Ashi	12
Salt Restaurant	46		
Fire Restaurant	12		
Sky Bar	56		

การให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่

- บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ
- ศูนย์บริการเพื่อสุขภาพและสามารถให้บริการสปาในห้องพักได้
- ร้านค้าย่อย ขายสินค้าและของที่ระลึกต่างๆ เช่น เครื่องประดับ ร้านขายเสื้อผ้า
- ชั้นเรียนทำอาหาร

**10) อนันตรา ศาลาทารา** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 141 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 4 ห้องอาหาร ได้แก่ Olu dining restaurant, Acquolina Italian restaurant, Spice Traders Asian restaurant และ Upper Deck bar

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมยังให้บริการสปา และห้องประชุมรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 300 คน

**11) อนันตรา ฮอยอัน** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 94 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 4 ห้องอาหาร ได้แก่ Lantern, Reverside Café, Heritage Bar และ Reflection

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมยังให้บริการสปา และ ห้องประชุมรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 200 คน

**12) เดอะ รอยัล ลิฟวิ่งสโตน วิกตอเรีย ฟอลส์ แซมเบีย บาย อนันตรา** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 173 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 5 ห้องอาหาร ได้แก่ The Bar, The Royal Livingstone Dining Room, The Royal Livingstone Lounge, The Sundecks และ The Royal Livingstone Express

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุแบบห้องเรียน (คน)
Royal Livingstone Boardroom	12
The Stanley Boardroom	10
Royal Livingstone Lawns	300
The Sundeck	60

**13) อวานี ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยวการให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 248 ห้องการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 4 ห้องอาหาร ได้แก่ Attitude, Pantry at AVANI, Long Bar และ Skyline

การให้บริการอื่น ๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุแบบห้องเรียน (คน)
Chaophraya Ballroom	360
Ballroom A	120
Ballroom B	45
Ballroom C	45
Ballroom D	45
Ballroom B/C/D	100
Charoennakorn Room	45
Thonburi Room	33
Garden Room	120
Jasmine Room	25

**14) อวานี พัทยา (เดิมชื่อ พัทยา แมริออท)** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 298 ห้องการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุแบบห้องเรียน (คน)
Garden Café	140	Ballroom	150
Benihana	100	Room 1	130
Sala Rim Nam	120	Room 2	100
Manao	40	Rice Mill	30
Elephant	60	Chaba	15
		Sala Rim Nam	120

**15) อวานี กาสิโน** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยวการให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 196 ห้องการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 6 ห้องอาหาร ได้แก่ Casino Bar, Conservatory and Pool Terrace, Mahogany's, Savuti Grill, Mahogany's Cocktail Bar และ Pool Bar

การให้บริการคาสิโน

โรงแรมให้บริการ คาสิโน โดยมี slot machines 150 เครื่อง คาสิโน 10 โต๊ะ

การให้บริการอื่น ๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยงรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 500 คน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

**16) อวานี วินด์ฮ็อก** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 173 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ Dunes Restaurant, Oasis Bar Lounge และ Casino Bar

การให้บริการคาสิโน

โรงแรมให้บริการ คาสิโน โดยมี slot machines 137 เครื่อง คาสิโน 10 โต๊ะ

การให้บริการอื่น ๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยงรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 140 คน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป และมีบริการสปา

**17) อวานี คาลูทารา** (เดิมชื่อ คานี ลังกา รีสอร์ท แอนด์ สปา)

คานี ลังกา บริหารงานโดย บริษัท เซเรนดิบิเอนท์ มีฐานการดำเนินงานธุรกิจในประเทศศรีลังกา ซึ่งบริษัทได้เข้าลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 80 ตั้งตั้งแต่ปี 2553

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 105 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและคิอพีซีอ็อป ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Karadiya	24	Cinnamon	130
Miridiya	60		
Saffron	38		
Palm	150		

**18) อวานี กวีญู** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 63 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ Tre, Gio และ Tre Lobby Bar

การให้บริการอื่น ๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 120 คน และยังมีกิจกรรมต่างๆ มากมาย อาทิ

- ตกปลา นั่งเรือชมปลาโลมา Scuba Diving, Snorkeling
- สนามเทนนิส สควอช แบดมินตัน วอลเลย์บอล ซี่มบ้า และ บันจายาน



- บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ
- เข้าคลาสเรียนทำอาหาร
- บริการสปา

**19) อวานี วิคตอรี พอลส์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 212 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ The theatre of food, Poolside Grill and Pool Bar, และ Boma dinners

การให้บริการอื่น ๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุแบบห้องเรียน (คน)
Kafue Boardroom	10
Luangwa Boardroom	10
Lozi Meeting Space	20
Tonga Meeting Space	20
Zebra	45
Giraffe	40
Elephant	40
Lion	45

**20) ไฮคัส แกรนด์ แกลดส์โตน (ในกลุ่มไฮคัส)** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 144 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป 2 ห้องอาหาร ได้แก่ Ribs & Rump Steakhouse และ Coffee Club

การให้บริการอื่น ๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยงรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 500 คน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

**21) ไฮคัส อีแลนด์ ดาร์วิน (ในกลุ่มไฮคัส)** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 301 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป 1 ห้องอาหาร ได้แก่ Seoul Food

การให้บริการอื่น ๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยงรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 200 คน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

**22) ทิวาลี ลิสบัว** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 306 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกฟีช็อป ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Brasserie Flo	120	Tivoli	250
Terraço Restaurant	110	Sintra	100
Sky Bar	80	Pardal Monteiro	90
Tivoli Caffè	100	Parque Mayer	60
Pool Bar	57	Boardroom	14
		Break-out room	15
		João Hogan	48
		Júlio Magalhães	40
		Milly Possoz	80
		Beatriz Costa	150
		Lounge Beatriz Costa	100
		Sucena	400
		Castello Lopes	350
		Avenida	40
		Norte Júnior	70
		Barata Salgueiro	150

23) **ทีโวลี มารินา วิลามัรรา** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 383 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกฟีช็อป ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Pepper's Steakhouse	70	Fénix	1,300
Chili Restaurant	600	Aquarius	180
Menta Restaurant	300	Taurus	70
Purobeach - lakeside	1,500	Delfim	80
Purobeach - beach	36	Hidra	90
Canela Bar & Side Bar	260	Lince	90
Terrace		Lira	90
Chocolate Bar		Pégaso A	80
Açucar Bar		Pégaso B	80
		Neptuno	380
		Medusa	50
		Vega	170
		Gemini	480

**24) ทิโวลี มารินา ปอร์ติเมา** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 196 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Deck Restaurant & Bar	180	Tirreno	100
Acqua Lounge Restaurant & Bar	115		
Snack Bar Ithaka	20		
Loft Bar	45		

**25) ทิโวลี คาร์โวเอโร** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 293 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Varanda Restaurant	200	Vila da Lagoa	150
Páteo Restaurant	250	Porches	120
Palmeira Coffee Shop	170	Algar Seco	120
Grotto Bar	130	Alfanzina	120
Gaivota Bar		Centeanes	100
		Almansor	1,100
		Carvoeiro	450
		Bogart's	90

**26) ทิโวลี ออเรียนเต้** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 279 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Hippopotamus Grill	170	Alcântara	40
Tivoli Caffè Oriente	80	Alfama	50
		Chiado	50
		Castelo	40
		Campolide	50
		Olivais	50
		Lisboa Antiga	550
		Graça	16
		Madredeus	16

ภัตตาคารและคิอฟี่ซ็อพ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
		Madragoa	12
		Marvila	30
		Lapa	36
		VIII Colina	200
		Oriente	300

## 27) ทิวาลี จาร์ติม

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 119 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหารได้แก่ Olivier Avenida Restaurant

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง Primavera รองรับผู้ร่วมประชุมได้ 50 คน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

## 28) ทิวาลี ปาลาซิโอ เด เซเตียส

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 30 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหารได้แก่ Seteais Restaurant

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
D. João VI	60
Guildmeester/Royal	100
Marquês de Marialva	70
Pillement	40
Pombal da Várzea	60

## 29) ทิวาลี ซินตรา

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 77 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหารได้แก่ Monserrate Restaurant

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Byron	60
Eça de Queiroz A + B	220
Gil Vicente	40

## 30) ทิโวลี โคอิมบรา

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 100 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 1 ห้องอาหาร ได้แก่ Caffé' Coimbra

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Mondego	14
Porto	130
Sintra	50
Tejo	18
Tivoli	120

## 31) ทิโวลี วิคตอเรีย มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 280 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 4 ห้องอาหาร ได้แก่ Emo-Gourmet, Sensorial Restaurant, Bartini Bar และ Chill By The Pool

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Continental	300
Continental A, B, C, D	70
Continental A+B / C+D	140
Continental A+B+C / B+C+D	230
Global	700
Global A, C	230
Global A + B	500
Global A1, A2	80
Global B	230
Global B + C	500

## 32) ทิโวลี ลากอส

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 324 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 4 ห้องอาหาร ได้แก่ DunaBeach, Laco'briga Restaurant, Luna Bar & Lounge และ PÁTEO VELHO Restaurant

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม, จัดเลี้ยง ดังนี้

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Burgau	14
Canavial	60
Conference Room	120
Sagres	20

- 33) **ทิโวลี โมฟาร์เรจ - เซาเปาลู เดิมชื่อ ทิโวลี เซาเปาลู-โมฟาร์เรจ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 220 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Arola Vintetres Restaurant	90	Jardins	600
Tivoli Bistrô	120	Itaim	180
Narã Bar	60	Liberdade	200
		Ipiranga	50
		Pinheiros	40
		Paraíso	8
		Foyer Jardins	300

- 34) **ทิโวลี อีโคริสอร์ท โปรอา ดู ฟอร์เต้** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 287 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคาร ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Goa Restaurant	550	Garcia d'Álvia	200
Tabaréu Restaurant	140	A Casa da Torre	400
À Sombra do Coqueiral Restaurant	130		
Dendê Bar	242		
Ice Bar	60		

- 35) **เดอะ เซ็นต์ รีจิส กรุงเทพฯ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 224 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักดังนี้

ภัตตาคารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุแบบห้องเรียน (คน)
Zuma	221	Astor Ballroom	200
Jojo	119	Astor I	70
Viu	86	Astor II	60
The St. Regis Bar	100	Astor III	60
Decanter	64	Rajadamri I	24
		Rajadamri II	30
		Rajadamri III	20
		Rajadamri IV	20

- 36) **โฟร์ซีซั่นส์ เชียงใหม่** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพัก 64 ห้อง และพูลวิลล่า 12 หลัง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลเล้าจ์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Sala Mae Rim	70	Kasalong Pavillion	18-40
Elephant Bar	22	Rachawadee Residence	81-150
Terraces	58		
Ratree Bar	28		

- 37) **โฟร์ซีซั่นส์ เด็นท์แคมป์ สามเหลี่ยมทองคำ** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 15 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักดังนี้

ภัตตาคารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)
Nong Yao	36
Burma Bar	20
Wine Cellar	6

- 38) **โฟร์ซีซั่นส์ เกาะสมุย** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าระดับบนประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 60 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักดังนี้

ภัตตาคารและบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)
Lan Tania	102
Pla Pla	102
Wine Cellar	8

**39) เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 265 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไปดังนี้

ภัตตาคารและคิฟฟี่ช็อป ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัด สัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Marriott Café	180	Mai Khao Ballroom	600
Cucina	82	Salon A or B or D or E	85
Andaman Grill	90	Salon C	240
Kabuki	77	Layan 1, 2 or Rawai 1, 2	60
Siam Deli	92	Kamala Boardroom	10
Ginja Taste	130		
Sala Sawasdee Lobby Bar	89		
Rim Nam Pool Bar	236		
Out of the Blue Drink	110		
Out of the Blue Splash	100		
North Pool	96		
Zest	73		
Delight	39		
Aqua	67		

**40) เอเลเมนต์ ภูเก็ต** มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 34 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป 2 ห้องอาหารได้แก่ Bamboo Beach Café และ Fai Dining

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม จัดเลี้ยง และสปา

**โรงแรมที่บริษัทลงทุนผ่านการร่วมทุน**

**41) อนันตรา เวลี มัลดีฟส์** (เดิมชื่อ โรงแรมโบดูสุรา มัลดีฟส์) (เป็นบริษัทร่วมทุนกับชาวมาเลเซีย โดยบริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการ ดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 67 ห้อง



การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารและบาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักดังนี้ Baan Huraa, 73 Degrees, Origami, Dhoni, Fushi Cafe', Sea. Fire. Salt., Terrazzo, Aqua

การให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่

- ตกปลา นั่งเรือชมปลาโลมา Scuba Diving, Snorkeling
- สนามเทนนิส สควอช แบดมินตัน และวอลเลย์บอล
- บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ
- ศูนย์บริการเพื่อสุขภาพและสามารถให้บริการสปาในห้องพักได้
- ร้านค้าย่อย ขายสินค้าและของที่ระลึกต่างๆ เช่น เครื่องประดับ ร้านขายเสื้อผ้า
- จัดทัวร์นอกสถานที่ บริการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการซักอบรีด รับส่งไปรษณีย์ โทรเลข โทรศัพท์ เป็นต้น
- ท่องเที่ยวและช้อปปิ้งในเมืองหลวงที่เกาะ Male
- มีเรือไว้คอยบริการลูกค้าที่มีความประสงค์จะไปทานอาหารที่ห้องอาหารไทยหรือห้องอาหารระหว่างเกาะ เช่น แวกที่พักอยู่ที่โรงแรมอนันตรา เวลี มัลดีฟส์ ต้องการไปทานอาหารที่ห้องอาหารที่โรงแรม อนันตรา ดิกู มัลดีฟส์
- มีบริการสปา

42) **อนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์** (เป็นบริษัทร่วมทุนกับชาวมัลดีฟส์ โดยบริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการ ดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 110 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารและบาร์ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักดังนี้ Baan Huraa, 73 Degrees, Origami, Dhoni, Fushi Cafe', Sea. Fire. Salt., Terrazzo, Aqua

การให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่

- ตกปลา นั่งเรือชมปลาโลมา Scuba Diving, Snorkeling
- ห้องออกกำลังกาย (มีผู้ดูแลให้คำแนะนำ)
- บริการอุปกรณ์กีฬาทางน้ำ
- ศูนย์บริการเพื่อสุขภาพและสามารถให้บริการสปาในห้องพักได้
- ร้านค้าย่อย ขายสินค้าและของที่ระลึกต่างๆ เช่น เครื่องประดับ ร้านขายเสื้อผ้า
- จัดทัวร์นอกสถานที่ บริการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการซักอบรีด รับส่งไปรษณีย์ โทรเลข โทรศัพท์ เป็นต้น
- ท่องเที่ยวและช้อปปิ้งในเมืองหลวงที่เกาะ Male
- มีเรือไว้คอยบริการลูกค้าที่มีความประสงค์จะไปทานอาหารที่ห้องอาหารไทย หรือห้องอาหารระหว่างเกาะ เช่น แวกที่พักอยู่ที่โรงแรมอนันตรา ดิกู มัลดีฟส์ ต้องการไปทานอาหารที่ห้องอาหารที่โรงแรมอนันตรา เวลี มัลดีฟส์
- มีบริการสปา

43) **นาลาดู มัลดีฟส์** (เป็นบริษัทร่วมทุนกับชาวมัลดีฟส์ โดยบริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว มีลักษณะการให้บริการ ดังนี้

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 20 ห้อง มีสระว่ายน้ำส่วนตัวทุกห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ The Living Room, Intimate Dining Affairs, Baan Huraa,

การให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่

- ตกปลา นั่งเรือชมปลาโลมา Scuba Diving Snorkeling
- สนามเทนนิส สควอช แบดมินตัน และวอลเลย์บอล
- บริการอุปกรณีกีฬาทางน้ำ
- ศูนย์บริการเพื่อสุขภาพ และสามารถให้บริการสปาในห้องพักได้
- ร้านค้าขายของขายสินค้าและของที่ระลึกต่างๆ เช่น เครื่องประดับ ร้านขายเสื้อผ้า
- จัดทัวร์นอกสถานที่ บริการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการซักอบรีด รับส่งไปรษณีย์ โทรศัพท์ โทรศัพท เป็นต้น
- ห้องเที่ยวและช้อปปิ้งในเมืองหลวงที่เกาะ Male
- มีเรือไว้คอยบริการลูกค้าที่มีความประสงค์จะไปทานอาหารที่ห้องอาหารไทยหรือห้องอาหารระหว่างเกาะ เช่น แซกที่พักรออยู่ที่โรงแรมนาลาดู มัลดีฟส์ ต้องการไปทานอาหารที่ห้องอาหารที่โรงแรมอนันตรา เวลี หรือโรงแรมอนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์

**44) อนันตรา บาฮารูโต ไอส์แลนด์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 44 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ Clube Naval, Golfniho และ Tartaruga

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุมและห้องจัดเลี้ยงรองรับผู้ร่วมประชุมได้ 60 คน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพักและลูกค้าทั่วไป และมีบริการสปา

**45) อนันตรา เมต์จุมเบ ไอส์แลนด์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 12 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 2 ห้องอาหาร ได้แก่ Jahazi Restaurant และ Bahari Lounge Bar

การให้บริการอื่นๆ

มีบริการสปา

**46) อนันตรา มาเตโม ไอส์แลนด์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว (อยู่ระหว่างการปิดปรับปรุง)

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 23 ห้อง

**47) อนันตรา ฟิช เฮเวน ทานแกลล์** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 152 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 4 ห้องอาหาร ได้แก่ Journeys, II Mare, Verele และ El Vino

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป

**48) อวานี เพมบา บีช** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 185 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ Quirimbas, Clube Naval และ The Niassa Bar

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม, จัดเลี้ยง ดังนี้

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Cabo Delgado Conference Room	160
Mussoma Meeting Room	50
Mueda Boardroom	14

**49) อวานี เลโซโท** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 158 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 5 ห้องอาหาร ได้แก่ Nala Café Restaurant, Ying Tao Grill, Leifo Lounge 'Fireplace Lounge, Hotsomo Bar - 'The Hunting Man's Bar และ Letamong Pool Bar

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป ดังนี้

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Khanya Boardroom	12
Khotla Room	30
Pisto	300
Senqu Room	30
Seotlong Room	10

**50) อวานี มาเซรู** มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทนักท่องเที่ยว

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 105 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ Mohokare Restaurant, Katse Terrace และ Mohope Bar & Lounge

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการห้องประชุม และห้องจัดเลี้ยง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป ดังนี้

ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนาประกอบด้วย:	ขนาดความจุสูงสุด (คน)
Pula Convention Centre	600
Naleli Room	120
Molepe Room	300
Qiloane Room	30
Leseli Room	10

**51) กลุ่มโรงแรมเซเรนดิบ ศรีลังกา**

กลุ่มโรงแรมเซเรนดิบ ในประเทศศรีลังกา บริหารงานโดย บริษัท เซเรนดิบโฮเทล ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ Hemas Holdings Limited (Hemas) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศศรีลังกา ซึ่งบริษัทได้เข้าลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 20 ในบริษัท เซเรนดิบโฮเทล ตั้งแต่วันที่ 2550 โดยโรงแรมในเครือของเซเรนดิบ โฮเทล ประกอบด้วย

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
1	อวานี เบนโททา (เดิมชื่อ โฮเทล เซเรนดิบ)	ศรีลังกา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	75
2	คลับ โฮเทล ดอลฟิน	ศรีลังกา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	154
3	โฮเทล ลิกิริยา	ศรีลังกา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	79

**52) อวานี ไฮฟง ฮาร์เบอร์ วิว (เดิมชื่อ “ฮาร์เบอร์วิว โฮเทล เวียดนาม”) (เป็นบริษัทร่วมทุน โดยบริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 30.39) มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท มีลักษณะการให้บริการ ดังนี้**

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 122 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารจำหน่ายอาหารไทยและต่างประเทศ บาร์ ค็อกเทลเล้าจ์ และห้องจัดเลี้ยงเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่มาพัก และลูกค้าทั่วไป ดังนี้

ภัตตาคารและค็อกเทลบาร์ ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (ที่นั่ง)	ห้องจัดเลี้ยงและห้องจัดสัมมนา ประกอบด้วย:	ขนาดความจุ (คน)
Cheer Pub	34	Hanoi	96
The La Terrasse	30	Saigon	96
The Harbour Café	72	Haiphong	72
The Nam Phuong	90	Danang	108
		Boardroom	10

การให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่

- ศูนย์บริหารร่างกาย
- ร้านค้าขายสินค้าและของที่ระลึกต่างๆ
- บริการอื่นๆ เช่น บริการสำรองที่นั่ง Business Center แพทย์ทางโทรศัพท์ บริการ Limousine บริการจัดทัวร์นอกสถานที่ บริการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการซักอบรีด รับส่งไปรษณีย์ โทรศัพท์ โทรเลข โทรศัพท์ เป็นต้น

**53) เปอร์ อควัม นิยามา มุ่งเน้นให้บริการลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยว**

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 134 วิลล่า

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 9 ห้องอาหาร ได้แก่ Blu, Nest, Edge, Tribal, Epicure, Subsix, Fahrenheit, Dune และ The Deli,

การให้บริการอื่นๆ

โรงแรมให้บริการสปา

**54) เรดิสัน บลู มาปูโต มุ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าที่เป็นบริษัท**

การให้บริการด้านห้องพัก มีห้องพักทั้งสิ้น 154 ห้อง

การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

โรงแรมมีภัตตาคารอาหาร บาร์ ให้บริการแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีภัตตาคารอาหาร 3 ห้องอาหาร ได้แก่ Filini Bar & Restaurant, Restaurant Azul, และ Palmeira Lounge

**55) กลุ่มโรงแรม เอลาวาน่า แอฟริกา**

กลุ่มโรงแรม เอลาวาน่า แอฟริกา บริหารงานโดยบริษัท เอลาวาน่า แอฟริกา มีฐานการดำเนินธุรกิจในประเทศแทนซาเนีย ซึ่งบริษัทเข้าถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 50 ตั้งแต่ปี 2551 บริษัท เอลาวาน่า แอฟริกา มีชื่อเสียงในด้านแหล่งท่องเที่ยวเชิงซาฟารีในทวีปแอฟริกา โดยให้บริการที่พักหลายแห่งที่มีความหรูหราและกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมที่งดงามอย่างเป็นธรรมชาติของทวีปแอฟริกา ที่พักในเครือของเอลาวาน่า ประกอบด้วย

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
1	อารูชา คอฟฟี ลอดจ์	แทนซาเนีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	30
2	เซเรนเกติ ไมเกรชั่น แคมป์	แทนซาเนีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	20
3	ทาวงกิริ ทรีท็อปส์	แทนซาเนีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	20
4	เดอะ แมนเนอร์ แอท โกรงโกโร	แทนซาเนีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	20
5	คิลินดิ แซนชิบาร์	แทนซาเนีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	19
6	แอฟโรซิค ไดอานี บีช	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	20
7	แซนด์ริเวอร์ มาไซ มารา	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	16

**56) กลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ ฟิค็อก**

กลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ ฟิค็อก มีฐานการดำเนินธุรกิจในประเทศเคนยาและแทนซาเนีย โดยบริษัทร่วมทุน เอลาวาน่า แอฟริกา ได้เข้าซื้อกลุ่มโรงแรม เคลิ แอนด์ ฟิค็อก ในปี 2558 ต่อมาได้มีการบริหารงานโดยกลุ่มเอลาวาน่า แอฟริกา ซึ่งถือเป็นการขยายฐานธุรกิจเชิงซาฟารีในทวีปแอฟริกาอย่างลงตัว ประกอบด้วย

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
1	เซเรนเกติ ไฟโอเนียร์ แคมป์	แทนซาเนีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	12
2	ทอทิลิส แคมป์ แอมโบเซลิ	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	18
3	เอลซา คอปปี เมรุ	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	11
4	จอยส์ แคมป์ ซาบา	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	10
5	เอลเฟนท์ เพเพอร์ แคมป์ มาไซ มารา	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	10

โรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหาร

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
57)	อนันตรา ลีเกา	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	139
58)	อนันตรา บ้านราชประสงค์ กรุงเทพฯ	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	97
59)	อนันตรา ลาวาณา เกาะสมุย	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	122
60)	อนันตรา สาทร กรุงเทพฯ	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	310
61)	อนันตรา รสานันดา เกาะพัง วิลล่าส์	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	64
62)	อนันตรา เชียงใหม่	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	84
63)	อนันตรา ซานย่า	จีน	กลุ่มนักท่องเที่ยว	122
64)	อนันตรา ลิบสอปปินา	จีน	กลุ่มนักท่องเที่ยว	103

	โรงแรม	ประเทศ	กลุ่มลูกค้า	จำนวนห้องพัก
65)	อนันตรา เซมินัค บาห์ลี	บาห์ลี	กลุ่มนักท่องเที่ยว	60
66)	อนันตรา ดูวาตู บาห์ลี	บาห์ลี	กลุ่มนักท่องเที่ยว	74
67)	อนันตรา อัล จาบาล อัล อัคตาร์	โอมาน	กลุ่มนักท่องเที่ยว	115
68)	อัล บาห์ลี รีสอร์ท ซาลาลาห์ บาย อนันตรา	โอมาน	กลุ่มนักท่องเที่ยว	136
69)	บานาน่า โฮสแลนด์ โดฮา บาย อนันตรา	กาตาร์	กลุ่มนักท่องเที่ยว	141
70)	อนันตรา เซอร์ บาห์นี ยาส โฮสแลนด์ อัล ซาเฮล วิลล่า	อาบูดาบี, UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	30
71)	อนันตรา เซอร์ บาห์นี ยาส โฮสแลนด์ อัล ยามม์ วิลล่า	อาบูดาบี, UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	30
72)	อนันตรา เดอะ ปาล์ม ดูไบ	อาบูดาบี, UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	293
73)	เดสเลิร์ท โฮแลนด์ บาย อนันตรา	อาบูดาบี, UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	64
74)	คัสส์ อัล ซาฟาล์ เดสเลิร์ท บาย อนันตรา	อาบูดาบี, UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	206
75)	อีส์เทิร์น แมนโกรฟส์ บาย อนันตรา	UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	222
76)	อนันตรา มุยเน่	เวียดนาม	กลุ่มนักท่องเที่ยว	90
77)	อวานี เอเทรียม กรุงเทพฯ	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	568
78)	อวานี ซอนแก่น	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	196
79)	อวานี เซปัง โกลด์โคสต์	มาเลเซีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	315
80)	อวานี เดรา ดูไบ	UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	216
81)	อวานี เซเชลส์ บาบาร์อนส์	เซเชลส์	กลุ่มนักท่องเที่ยว	124
82)	ไอคส์ กรุงเทพฯ สาทร	ไทย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	115
83)	ไอคส์ ลิวา เอ็คเซ็กคูทีฟ สวีท	UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	54
84)	เดอะ เรสซิเดนเชส แอท วิกตอเรีย	โปรตุเกส	กลุ่มนักท่องเที่ยว	93
85)	เปร์ริ อควัม ฮิวาเฟน ฟุจิ	มัลดีฟ	กลุ่มนักท่องเที่ยว	44
86)	เดสเลิร์ท ปาล์ม เปร์ริ อควัม	UAE	กลุ่มนักท่องเที่ยว	38
87)	เอสเก้อ ซาลู แซนชิบาร์	แทนซาเนีย	กลุ่มนักท่องเที่ยว	49
88)	ซุค วาคิฟ	กาตาร์	กลุ่มนักท่องเที่ยว	183
89)	เลวา ซาฟารี แคมป์	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	13
90)	คิทีซ แคมป์ มาเชล ฟอเรสต์	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	6
91)	ลอยซาบา เทนท์ แคมป์	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	12
92)	ลอยซาบา สตาร์ เบดส์	เคนยา	กลุ่มนักท่องเที่ยว	4

#### ธุรกิจบริหารเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์

93) กลุ่มโรงแรม ไอคส์ โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ตั้งอยู่ในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ดูไบ และประเทศไทย รวมจำนวนโรงแรมทั้งหมด 51 โรงแรม โดยในประเทศออสเตรเลียมีจำนวน 47 โรงแรม ซึ่งอยู่ในเมืองท่องเที่ยวและเมืองเศรษฐกิจที่สำคัญ โดยตั้งอยู่ในนิวเซาท์เวลส์ 10 โรงแรม วิกตอเรีย 7 โรงแรม ควีนส์แลนด์ 23 โรงแรม เซาท์ออสเตรเลีย 5 โรงแรม และเวสเทิร์นออสเตรเลีย 2

โรงแรม ในประเทศนิวซีแลนด์รวม 3 โรงแรม ตั้งอยู่ที่นอร์ทไอแลนด์ 1 โรงแรม และเซาท์ไอแลนด์ 2 โรงแรม ในดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ 1 โรงแรม ซึ่งโดยรวมทั้งกลุ่มมีบริการห้องพักทั้งสิ้น 6,339 ห้อง

เนื่องจากทำเลที่ตั้งของไอคส์ส่วนใหญ่อยู่ในย่านธุรกิจ และเมืองใหญ่ ไอคส์จึงมุ่งเน้นการบริการไปที่กลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มบริษัทภายในประเทศ กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศจึงเป็นลำดับรองลงมา ซึ่งส่งผลให้ลักษณะของห้องพักและอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในห้องพักที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับผู้พักอาศัยที่เป็นนักธุรกิจอีกด้วย

การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการในการประกอบธุรกิจโรงแรมนั้น นอกจากห้องพัก อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการปรุงอาหารและเครื่องดื่มแล้ว พนักงานที่ให้บริการถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง บริษัทมีนโยบายหลักที่จะรับคนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการจ้างแรงงานในระดับท้องถิ่นนั้นๆ โดยจัดให้มีการฝึกสอนและอบรมแก่พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้และความสามารถในการทำงาน นอกจากนี้ การส่งพนักงานคนไทยไปเรียนรู้งานในต่างประเทศและการรับผู้เชี่ยวชาญมาฝึกสอน การจ้างชาวต่างชาติมาทำงาน ก็เป็นวิธีที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่พนักงานคนไทยเพื่อจะปฏิบัติได้เองในอนาคต

### การตลาดและการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)

ข้อมูลด้านการตลาดและการแข่งขันเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นการรวบรวมข้อมูลเผยแพร่จากส่วนราชการและภาคอุตสาหกรรม

#### **อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม**

ในปี 2559 อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากปี 2558 แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ไ้้อาถุญและนโยบายปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญของรัฐบาล โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนในอัตราร้อยละ 9 อยู่ที่ 32.6 ล้านคน ส่วนอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศเท่ากับร้อยละ 66.6 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 1.5

ด้วยความเป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยว ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และภาพลักษณ์ของประเทศไทยในด้านความปลอดภัย ความมีชีวิตชีวา และวัฒนธรรมอันยาวนาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยยังคงคาดการณ์ว่าในปี 2560 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวน 35.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ในอัตราร้อยละ 9 และจะสามารถสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวจำนวนกว่า 2.7 ล้านล้านบาทในปี 2560 เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 8 จาก 2.5 ล้านล้านบาท โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ กระจายรายได้สู่ท้องถิ่นผ่านการส่งเสริมเมืองท่องเที่ยวใหม่ๆ และทำการตลาดยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวไทย โดยดึงจุดเด่นที่แตกต่าง เช่น การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวแต่งงานและฮันนีมูน การท่องเที่ยวทางน้ำและทะเล โดยให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเดินทางทางน้ำ เป็นต้น นอกจากนี้ ทางภาครัฐยังให้ความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการท่องเที่ยว ตั้งแต่การให้ข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว ไปจนถึงการสร้างมาตรฐานของผู้ประกอบการ กลยุทธ์ดังกล่าวคาดว่าจะช่วยยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยและสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับประเทศ

	2558	2559
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ล้านคน)	29.9	32.6
อัตราการเปลี่ยนแปลง (%)	20.6	9.0
อัตราการเข้าพักโรงแรม (ร้อยละ)	65.1	66.6

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และธนาคารแห่งประเทศไทย

	นักท่องเที่ยวต่างชาติ	
	ล้านคน	เพิ่มขึ้นร้อยละ
2550	14.46	+4.6%
2551	14.58	+0.8%
2552	14.15	-3.0%
2553	15.94	+12.4%
2554	19.09	+19.8%
2555	22.30	+16.8%
2556	26.73	+19.9%
2557	24.78	-7.3%
2558	29.94	+20.6%
2559	32.60	+8.9%

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

#### คู่แข่งและสถานภาพในการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)

- ในเขตกรุงเทพฯ: โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ รีสอร์ท แอนด์ สปา เป็นโรงแรมระดับห้าดาวสโตนีส์รีสอร์ท จับกลุ่มลูกค้าที่เน้นการพักผ่อน โดยมีผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันกับบริษัท ได้แก่ The Peninsula Hotel, Shangri-La, Royal Orchid Sheraton และ Millenium Hilton ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบรายได้เฉลี่ยต่อห้องในปี 2559 เทียบกับคู่แข่งในกลุ่มแล้วอยู่อันดับกลางของกลุ่ม ส่วนโรงแรมอวานี ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ โฮเทล ซึ่งเปิดในปี 2559 เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาวที่มีจุดเด่นด้านห้องพักอันทันสมัยพร้อมวิวแม่น้ำเจ้าพระยาและห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ ในราคาที่นำดึงดูดเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันกับบริษัท ได้แก่ Royal Orchid Sheraton, Millenium Hilton และ Pullman Bangkok G ส่งผลให้โรงแรมได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป กลุ่มลูกค้างานแต่งงาน และกลุ่ม MICE สำหรับโรงแรมอนันตรา สยาม กรุงเทพฯ โฮเทล มีคู่แข่งที่เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวหลายแห่ง การแข่งขันจึงมีสูง ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของโรงแรมอนันตรา สยาม กรุงเทพฯ ได้แก่ ลูกค้าทั้งกลุ่มบริษัท นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว ซึ่งโรงแรมดังกล่าว มีความได้เปรียบคู่แข่งในด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ การบำรุงรักษาสถานที่และเครื่องใช้ต่างๆ ให้มีความหรูหรา นอกจากนี้ ยังได้เปรียบในด้านที่ตั้งของโรงแรม ส่วนโรงแรมเดอะ เซนต์ รีจิส กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมที่เปิดในปี 2554 มีกลุ่มลูกค้าเป็นนักธุรกิจ และกลุ่มบริษัท โดยทั้งโรงแรมอนันตรา สยาม กรุงเทพฯ โฮเทล และ โรงแรมเดอะ เซนต์ รีจิส กรุงเทพฯ ต่างก็มีฐานลูกค้าของตัวเองเป็นหลัก นอกจากนี้ บริษัทยังรับจ้างบริหารจัดการโรงแรมระดับ 4 ดาวอีก 3 แห่ง ได้แก่ โรงแรมอนันตรา บ้านราชประสงค์ กรุงเทพฯ เซอร์วิส สวีท โรงแรมอวานี เอเทรียม กรุงเทพฯ และโรงแรมโอ๊คส์ กรุงเทพฯ สาทร ซึ่งเน้นเจาะกลุ่มลูกค้าทั้งบริษัท นักธุรกิจและนักท่องเที่ยว
- ในเขตพัทยา: โรงแรมอวานี พัทยา รีสอร์ท แอนด์ สปา เป็นหนึ่งในผู้นำตลาดโรงแรมระดับบนในพัทยา จับกลุ่มลูกค้าที่เน้นการพักผ่อน ผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันกับบริษัท ได้แก่ Dusit Resort, Amari Orchid, Holiday Inn และ Intercontinental
- ในเขตหัวหิน: โรงแรมอนันตรา หัวหิน รีสอร์ท แอนด์ สปา จัดอยู่ในโรงแรมชั้นนำประเภทที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นโรงแรมที่เน้นกลุ่มลูกค้าระดับบน ผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันกับบริษัท ได้แก่ Hilton, Intercontinental, Sheraton และ Hyatt
- ในเขตภูเก็ต: โรงแรมเจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์ สปา เป็นโรงแรมจับกลุ่มลูกค้าที่เน้นการพักผ่อนและจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมที่มีเครือข่ายสากล โดยมีผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ Laguna Beach, Le



Meridien, Westin Siray Bay และ Dusit Laguna ขณะที่โรงแรมอนันตรา ภูเก็ต วิลล่าส์ ถือเป็นโรงแรมต้นแบบของเครืออนันตรา มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัว ให้บริการห้องพักพร้อมสระว่ายน้ำส่วนตัว และเน้นกลุ่มลูกค้าระดับบน โดยมีผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ Banyan Tree, Tri Sara, Sala Phuket, Phuket Pavillions และ Aleenta ส่วนโรงแรมอนันตรา ภูเก็ต ลายัน รีสอร์ท ซึ่งเปิดให้ดำเนินการในปี 2557 เป็นโรงแรมอนันตราแห่งที่ 2 และเป็นโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของแห่งที่ 3 ในภูเก็ต จัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมระดับบนและมีจุดเด่นด้านห้องพักที่ออกแบบอย่างหรูหราและทำเลที่ตั้งส่วนตัวบนหาดลายันที่เงียบสงบ โรงแรมทั้ง 3 แห่งมีความได้เปรียบคู่แข่งในด้านห้องพักและการให้บริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้บริษัทคงความเป็นผู้นำผู้ประกอบการโรงแรมในภูเก็ต

- ในเขตสมุย: โรงแรมอนันตรา บ่อผุด รีสอร์ท แอนด์ สปา จัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมชั้นนำซึ่งมีเอกลักษณ์ของตนเอง โดยผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ Renaissance, Le Meridien, Sala, Intercontinental ขณะที่ไพรซ์ซันส์ เกาะสมุยจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมที่มีเครือข่ายสากล โดยผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ Banyan Tree, W Retreat, Napasai, Six Senses โดยในปี 2559 โรงแรมไพรซ์ซันส์ เกาะสมุย มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับเดียวกัน ประกอบกับในปลายปี 2553 บริษัทเปิดให้ดำเนินการโรงแรมอนันตรา ลาวานา รีสอร์ท แอนด์ สปา ที่เกาะสมุย ซึ่งบริษัทรับจ้างบริหารจัดการ เท่ากับเป็นการตอกย้ำความเป็นผู้นำผู้ประกอบการโรงแรมในเกาะสมุย ที่ให้บริการโรงแรมถึง 3 แห่ง
- ในเขตเชียงใหม่: โรงแรมไพรซ์ซันส์ เชียงใหม่ เป็นโรงแรมชั้นนำที่จัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมระดับบน โดยผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ Dhara Dhevi โดยในปี 2559 โรงแรมไพรซ์ซันส์ เชียงใหม่ มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องเป็นผู้นำของกลุ่มผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับเดียวกัน นอกจากนี้ ในปลายปี 2556 บริษัทได้เข้ารับจ้างบริหารจัดการโรงแรมเพิ่มอีก 1 แห่ง ชื่อ อนันตรา เชียงใหม่ รีสอร์ท แอนด์ สปา เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของบริษัทในการประกอบกิจการโรงแรมที่มีชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- ในเขตเชียงราย: โรงแรมอนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ รีสอร์ท แอนด์ สปา มีผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ Dusit Island, Imperial, Katilya และ Le Meridien โดยในปี 2559 โรงแรมอนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ รีสอร์ท แอนด์ สปา มีอัตราการเติบโตรายได้เฉลี่ยต่อห้องสูงสุดเป็นอันดับต้นๆ ของกลุ่ม นอกจากนี้ บริษัทยังมีโรงแรมไพรซ์ซันส์ เด็นท์แคมป์ สามเหลี่ยมทองคำ ที่จัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง เนื่องจากเป็นเอ็กซ์คลูซีฟ รีสอร์ทที่โดดเด่นเรื่องความเป็นบ้านแห่งป่าเมืองเหนือที่ให้บริการที่พักเพียง 15 เด็นท์ จึงทำให้ไม่มีคู่แข่งโดยตรง
- ประเทศออสเตรเลีย: อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศออสเตรเลีย จัดว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศ ในปี 2559 มีประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางมายังประเทศออสเตรเลีย จำนวน 7.8 ล้านคน โดยเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าคิดเป็นร้อยละ 9.3 ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศนิวซีแลนด์ จีน อังกฤษ อเมริกาและสิงคโปร์ นอกจากนี้ ยังมีการคาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาในประเทศออสเตรเลียถึง 8.3 ล้านคนในปี 2560 เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ในอัตราร้อยละ 6.7 และจะเกินกว่า 10 ล้านคนในอีก 10 ปีข้างหน้า เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ถึงกว่าร้อยละ 50 โดยส่วนใหญ่คาดว่าจะมาจากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวจากตลาดเกิดใหม่ในทวีปเอเชีย ได้แก่ ประเทศจีน อินเดีย เกาหลีใต้ และอินโดนีเซีย ตามลำดับ ในขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวจากตลาดดั้งเดิม ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ อังกฤษ และอเมริกา คาดว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน (ที่มา : Tourism Research Australia)

คู่แข่งที่สำคัญในประเทศออสเตรเลียคือ กลุ่มโรงแรมแอดคอร์ต ไอเอสจี และมันตรา

- กลุ่มโรงแรมแอดคอร์ต มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ โซฟีเทล, พูลแมน, เอ็มแกลเลอดี, โนวเทล, เมอเคียว, โอบิสฮอลซีชั่น และอีแทป ภายหลังแอดคอร์ตได้รวมกิจการกับกลุ่มโรงแรมมาร์แวก โฮเทล แอนด์ รีสอร์ทในปี 2554 ทำให้แอดคอร์ตมีจำนวนโรงแรมในออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ เพิ่มขึ้น ปัจจุบันจัดว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 1

- กลุ่มโรงแรมไอเอสจี มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ อินเทอร์เน็ตคอนติเนนตัล, คราวน์พลาซ่า, ฮอลลิเดย์ อินน์, ฮอลลิเดย์ อินน์ เอ็กเพรส และสเตย์บริด สวีท
- กลุ่มโรงแรมมันตรา มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ เปปเปอร์, มันตรา และเบรกฟรี
- ประเทศมัลดีฟส์: ในปี 2559 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางมายังประเทศมัลดีฟส์ จำนวน 1.29 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าในอัตราร้อยละ 4.2 จากการชะลอตัวของนักท่องเที่ยวจากประเทศจีน ซึ่งได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและค่าเงินที่อ่อนตัว อย่างไรก็ตาม การท่องเที่ยวประเทศมัลดีฟส์มีความมั่นใจในแนวโน้มการท่องเที่ยวในระยะยาว ด้วยทัศนียภาพของหมู่เกาะและธรรมชาติใต้ทะเลที่งดงาม โดยทางภาครัฐจะมุ่งเน้นทำการตลาดเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว ส่งเสริมการลงทุนในหมู่เกาะที่อยู่ระหว่างการพัฒนา และพัฒนาระบบโครงสร้างสาธารณูปโภคและการบินของประเทศ (ที่มา: Ministry of Tourism, Republic of Maldives)

บริษัทให้บริการโรงแรมทั้งหมด 6 แห่ง ประกอบไปด้วยโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเอง 1 แห่ง ได้แก่ โรงแรมอนันตรา คิฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าส์ โรงแรมที่บริษัทร่วมลงทุน 4 แห่ง ได้แก่ โรงแรมอนันตรา เวลี มัลดีฟส์ รีสอร์ท โรงแรมอนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์ รีสอร์ท โรงแรมนาลาตู มัลดีฟส์ และโรงแรมเปอร์ อควัม นิยามา โรงแรมที่บริษัทบริหารจัดการ 1 แห่ง ได้แก่ โรงแรมเปอร์ อควัม สุวาเฟน พูซี โดยโรงแรมอนันตรา คิฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าส์ ซึ่งบริษัทเป็นเจ้าของมีคู่แข่งที่สำคัญ คือ กลุ่มโรงแรมไฟรชี่ชั่นส์ โซเนวา พูซี และ One & Only

- ประเทศโปรตุเกส: อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวมีส่วนมูลค่าประมาณร้อยละ 10 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศในปี 2557 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมากในหลายปีที่ผ่านมา ประเทศโปรตุเกสมีจำนวนนักท่องเที่ยวมากกว่า 19 ล้านคน ในปี 2558 เพิ่มขึ้นร้อยละ 7 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และยังคงมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงเก้าเดือนแรกของปี 2559 ซึ่งมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 เป็น 15.6 ล้านคน แม้ว่าความกังวลเกี่ยวกับการแยกตัวของประเทศอังกฤษออกจากสหภาพยุโรป (Brexit) อาจส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวของประเทศ ประเทศอังกฤษยังคงเป็นตลาดนักท่องเที่ยวที่ใหญ่ที่สุดของประเทศโปรตุเกส ตามด้วยประเทศสเปน ฝรั่งเศส เยอรมัน และฮอลแลนด์ นอกจากนี้ ความกังวลต่อความไม่แน่นอนทางการเมืองและเหตุการณ์การร้ายในบริเวณแถบทะเลเมดิเตอร์เรเนียนส่งผลให้นักท่องเที่ยวเปลี่ยนมาเที่ยวในประเทศโปรตุเกสและสเปนแทน โดยคณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งอัลการ์ฟได้ออกมาประกาศว่าปี 2559 จะเป็นปีที่ดีที่สุดในประวัติศาสตร์ของภูมิภาคในด้านการท่องเที่ยว

บริษัทให้บริการโรงแรมระดับ 4 ดาวและ 5 ดาวทั้งหมด 12 แห่ง ประกอบด้วยโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของเอง 11 แห่ง ได้แก่ โรงแรมทีโวลี ลิสบัว โรงแรมทีโวลี มารีนา วิลลามัวรา โรงแรมทีโวลี มารีนา ปอร์ติเมา โรงแรมทีโวลี คาร์โวลี โรงแรมทีโวลี ออเรียนเต้ โรงแรมทีโวลี จาร์ดีม โรงแรมทีโวลี ปาลาซิโอ เด เซเตียส โรงแรมทีโวลี ซินตรา โรงแรมทีโวลี โคอิมบรา โรงแรมทีโวลี วิคตอเรีย และโรงแรมทีโวลี ลากอส โรงแรมที่บริษัทบริหารจัดการ 1 แห่ง ได้แก่ โรงแรมเดอะ เรสซิเดนเชส แอท วิคตอเรีย

#### **กลยุทธ์ทางการตลาด (ธุรกิจโรงแรม)**

บริษัทมีระบบการขายในลักษณะการรวมศูนย์ด้านการตลาด (Centralization) คือ รวบรวมข้อมูลของลูกค้าและโรงแรมในเครือข่ายไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อจะนำไปใช้ในการขายตลาดและส่งเสริมการขาย (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายข้อมูลที่มีให้เกิดประโยชน์ในการเสริมสร้างเครือข่ายในการขายให้กว้างขวางและรวดเร็วขึ้น โดยบริษัทมีกลยุทธ์การตลาดและการขาย ดังนี้

1. เน้นการให้บริการที่คุ้มค่าเหมาะสมกับราคาขาย และสร้างความประทับใจในการให้บริการ การขายร่วมกับบริษัทนำเที่ยว สายการบิน และองค์กรอื่นๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า บริษัทบัตรเครดิต และบัตรเครดิตธนาคาร เป็นต้น เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า

2. เน้นการขยายฐานลูกค้าไปยังแหล่งตลาดที่ยังไม่ได้รับการส่งเสริมการขายมากนัก สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งตลาดในภูมิภาค เช่น จีน อินเดีย และเกาหลี และตลาดสำคัญอื่นๆ ในเอเชียและยุโรป ตลอดจนพัฒนาการขายตรงเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เพิ่มขึ้น
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเดิมเพื่อให้เกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก โดยปรับปรุงและแจ้งข้อมูลล่าสุดให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับบริการหรือโปรแกรมต่างๆ ของโรงแรมเสมอ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้
4. ประชาสัมพันธ์การให้ความสะดวกในการให้บริการสำรองห้องพักผ่านศูนย์กลางสำรองห้องพักในกรุงเทพฯ และสำนักงานตัวแทนขายและสำรองห้องพักในต่างประเทศกว่า 18 ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ สหราชอาณาจักร และจีน เป็นต้น ซึ่งสามารถสำรองห้องพักโรงแรมในเครือได้ทุกแห่ง
5. พัฒนาระบบสำรองห้องพักทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพการเติบโตสูง โดยสามารถสำรองห้องพักผ่านเว็บไซต์ [www.minorhotels.com](http://www.minorhotels.com) และ [www.anantara.com](http://www.anantara.com) ซึ่งมีถึง 7 ภาษา ได้แก่ ไทย อังกฤษ จีน ญี่ปุ่น รัสเซีย เยอรมันและอาหรับเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท หรือสำรองห้องพักโดยช่องทางการตลาดร่วมกับพันธมิตรในธุรกิจท่องเที่ยวในระดับสากล ได้แก่ Global Hotel Alliance, Small Luxury Hotel of the World, Virtuoso, Kiwi Collection และ The Leading Small Hotels of the World และ Mr. and Mrs. Smith
6. ประชาสัมพันธ์แบรนด์ของบริษัท ผ่านการเปิดให้บริการโรงแรมที่บริษัทบริหารจัดการในประเทศใหม่ๆ ที่มีอัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวสูง เช่น จีนและสหรัฐอเมริกาเอมิเรตส์ เป็นต้น

บริษัทใช้รูปแบบในการบริหารธุรกิจในกลุ่มโรงแรมหลายรูปแบบ คือ การบริหารงานด้วยตนเอง การบริหารงานภายใต้เครื่องหมายทางการค้า และการบริหารงานแบบร่วมลงทุน โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกวิธีการบริหารโรงแรมดังนี้

1. การบริหารงานด้วยตนเองและใช้เครื่องหมายการค้าของตนเอง

เนื่องจากบริษัทมีแบรนด์อันตรา อวานี เปอร์ อควัม ทิโวลี และไอเคส ซึ่งเป็นแบรนด์ของตนเอง ในกรณีที่บริษัทพิจารณาถึงขนาดของโรงแรม แหล่งที่ตั้ง ภาวะการแข่งขัน ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจในตลาดนั้นแล้วเห็นว่า บริษัทสามารถบริหารงานเองได้ก็จะบริหารงานโดยใช้แบรนด์ของตนเอง ซึ่งช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานในส่วนของการบริหารจัดการ นอกจากนี้ บริษัทยังรับจ้างบริหารงานให้กับเจ้าของโรงแรมอื่น ภายใต้แบรนด์อันตรา อวานี เปอร์ อควัม ทิโวลี และไอเคส ซึ่ง ณ สิ้นปี 2559 มีโรงแรมที่บริษัทบริหารงานเปิดให้บริการแล้วทั้งสิ้น 36 แห่ง จากทั้งหมด 56 แห่งที่บริษัทได้ลงนามในสัญญาจ้างบริหารงานแล้ว โดยโรงแรมที่เหลืออีก 20 แห่ง อยู่ระหว่างการก่อสร้าง ซึ่งคาดว่าจะทยอยเปิดให้บริการได้ในปี 2560-2562

2. การหาผู้ร่วมทุนและการว่าจ้างให้ผู้อื่นบริหารงาน

ในกรณีที่บริษัทขาดประสบการณ์ในการบริหารงานโรงแรมในบางพื้นที่ แต่บริษัทเล็งเห็นถึงศักยภาพการเติบโตของตลาดและโอกาสทางธุรกิจ บริษัทอาจหาผู้ร่วมทุนซึ่งมีประสบการณ์ เช่น การร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 ในกลุ่มโรงแรมที่มีดีฟส์และแอฟริกา หรือการว่าจ้างกลุ่มโรงแรมที่มีชื่อเสียงและมีความสามารถในการบริหารงานในระดับสากล มาเป็นผู้บริหารงานสำหรับโครงการนั้นๆ ดังเช่น บริหารงานโดยไฟรซีชั่นส์ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “ไฟรซีชั่นส์” บริหารงานโดยกลุ่มแมริออท ไฮเทล ภายใต้เครื่องหมายการค้า “เจ ดับบลิว แมริออท” บริหารงานโดยสตาร์วูด ภายใต้เครื่องหมายการค้า “เซนต์รีจิส” ภายใต้สัญญาบริหารงาน บริษัทจะคิดค่าธรรมเนียมการบริหารจัดการเป็นร้อยละคงที่ของรายได้รวม และร้อยละคงที่ของรายได้หลังหักค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของโรงแรม

**ลักษณะของลูกค้า** ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม มีทั้งลูกค้าที่เป็นคนไทยและต่างชาติ ซึ่งแบ่งได้ เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ

1. กลุ่มลูกค้าที่จองผ่านบริษัทท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นที่รับรองห้องพักจากลูกค้า แล้วบริษัทท่องเที่ยวจะส่งลูกค้าให้โรงแรม โดยจำนวนห้องพักที่ขายผ่านบริษัทท่องเที่ยวจะมีปริมาณสูงและถือเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ของบริษัท
2. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป เป็นลูกค้าที่ติดต่อเข้าพักที่โรงแรมด้วยตนเอง
3. กลุ่มลูกค้าที่มาจัดประชุมและสัมมนาเป็นกลุ่มลูกค้าที่เข้าพักโรงแรมเพื่อวัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนา ลูกค้าประเภทนี้จะก่อให้เกิดรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากห้องพัก

ลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นลูกค้าที่ติดต่อผ่านมาทางบริษัทท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงมีความหลากหลาย และไม่มีลูกค้ารายใหญ่ที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 30 สำหรับลูกค้าภายในประเทศที่เป็นบริษัทเอกชน องค์กรภาครัฐต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัท มีการมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

สัดส่วนของลูกค้าที่เข้าพักแบ่งตามทวีป มีรายละเอียด ดังนี้

ประเทศ/ทวีป	2557	2558	2559
ประเทศไทย	7%	6%	5%
เอเชียตะวันออก	32%	32%	25%
เอเชียใต้	4%	5%	4%
ตะวันออกกลาง	13%	11%	10%
ยุโรป	29%	26%	37%
อเมริกา	7%	11%	11%
โอเชียเนีย	5%	4%	3%
อื่นๆ	3%	5%	5%
รวม	100%	100%	100%

สัดส่วนของลูกค้าแยกตามรายประเทศ 5 อันดับแรก ดังนี้

ลำดับที่	ประเทศ	2557	2558	2559
1	จีน	13%	14%	12%
2	อังกฤษ	7%	7%	12%
3	เยอรมนี	5%	6%	6%
4	อเมริกา	6%	6%	6%
5	ไทย	7%	6%	5%

**กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ธุรกิจโรงแรม)** แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. นักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน
2. นักธุรกิจ
3. กลุ่มการประชุม การจัดแสดงสินค้าและสัมมนาในภาครัฐและเอกชน (MICE)
4. กลุ่มนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่เดินทางผ่าน

ทั้งนี้ สัดส่วนของกลุ่มลูกค้าจะแตกต่างกันไปตามที่ตั้งและนโยบายของแต่ละโรงแรม

### นโยบายด้านราคา (ธุรกิจโรงแรม)

ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากฤดูกาลค่อนข้างสูง โดยในอดีต บริษัทมีจำนวนลูกค้าเข้าพักสูงในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม และเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม ตามฤดูกาลท่องเที่ยวของตลาดหลักของบริษัท เช่น ประเทศไทย คาบสมุทรอินเดีย ซึ่งรวมถึงประเทศมัลดีฟส์ และสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ซึ่งปัจจัยของช่วงฤดูกาลมีผลต่อการกำหนดราคา อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมเครือทิวลิป ที่ประเทศโปรตุเกส มีฤดูกาลท่องเที่ยวที่แตกต่างไปจากตลาดดังกล่าว โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าพักสูงในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายน ส่งผลให้บริษัทสามารถลดความผันผวนของราคาโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับธุรกิจโรงแรมในเครือไอคัล ที่ประเทศออสเตรเลีย นั้น ได้รับผลกระทบจากฤดูกาลที่ต่ำกว่า เนื่องจากฐานลูกค้าส่วนใหญ่ คือ นักธุรกิจและนักท่องเที่ยวภายในประเทศ ทั้งนี้ ในการกำหนดราคาของธุรกิจโรงแรม จะคำนึงถึงปัจจัยของช่วงฤดูกาล ต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรมที่เป็นพื้นฐานการปรับราคา ตลอดจนราคาตลาดของคู่แข่งชั้นในระหว่างโรงแรมระดับเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวหรือมีนักท่องเที่ยวไม่มาก โรงแรมใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาในช่วงพิเศษ เสนอโปรแกรมขายร่วมกับโรงแรมในเครือในราคาพิเศษ การให้บริการพิเศษ โดยไม่คิดราคาเพิ่ม ร่วมส่งเสริมการขายกับบริษัทบัตรเครดิตและบัตรเครดิตธนาคาร เป็นต้น

บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคือ

1. มีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจโรงแรมมายาวนาน
2. มีแบรนด์ของตัวเองที่เป็นที่รู้จักในระดับสากล
3. มีการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม
4. มีโรงแรมในเครือ ซึ่งตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ และมีระบบสำรองห้องพักที่ทันสมัยและรวดเร็ว
5. มีหุ้นส่วนทางธุรกิจระดับนานาชาติ ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมายาวนาน คือ กลุ่มแมริออท โพรซีชั่นส์ และสตาร์วูด
6. การสร้างมาตรฐานและความเป็นเอกลักษณ์ (Uniqueness) ที่สำคัญ โดยเฉพาะโรงแรมในเครือที่บริษัทเป็นเจ้าของแบรนด์เอง ได้แก่ อนันตรา อวานี ไอคัล ทิวลิปและเปอร์ อควัม ซึ่งทำให้บริษัทสามารถใช้แบรนด์ในธุรกิจบริหารจัดการโรงแรมซึ่งสามารถขยายฐานลูกค้าและอัตราการเข้าพักให้กับบริษัท

### การจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย (ธุรกิจโรงแรม) ช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งได้ 3 ทางคือ

1. ขายโดยตรงผ่านเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทและเว็บไซต์ของบริษัท โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทจะเสนอสินค้าให้ลูกค้าโดยตรงหรือตัวแทนขายและกลุ่มลูกค้าจัดประชุมและสัมมนาทั้งภายในและต่างประเทศ ในขณะที่เว็บไซต์ของบริษัทมีระบบรองรับการสำรองห้องพักถึง 7 ภาษา เพื่อให้ข้อมูลของโรงแรมในเครืออย่างครบถ้วนและเป็นศูนย์กลางรับจองห้องพักที่มีประสิทธิภาพแก่กลุ่มลูกค้า

2. ขายผ่านตัวแทนจำหน่าย บริษัทท่องเที่ยว (Tour/Travel Agents) และเว็บไซต์ให้บริการด้านการจองที่พัก (OTAs) โดยตัวแทนเหล่านี้จะทำหน้าที่ลักษณะเดียวกับคนกลางในการจัดจำหน่ายห้องพักให้กับบริษัท ทั้งนี้ ตัวแทนจำหน่ายและบริษัทท่องเที่ยวของบริษัทจะมีอยู่ทั้งในเอเชีย ออสเตรเลีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา และทำธุรกิจประเภทรับจองห้องพักและขายตั๋วเครื่องบินและอำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับผู้ใช้บริการ โดยอาจเสนอขายตั๋วเครื่องบินพร้อมห้องพักในลักษณะ Package ด้วย โดยคุณสมบัติของตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทท่องเที่ยวที่โรงแรมเสนอราคาห้องพักพิเศษเพื่อจำหน่าย ได้แก่ มีเครือข่ายที่กว้างขวาง มีประวัติและชื่อเสียงที่ดี และมีประสบการณ์ในการดำเนินงานมานาน และสามารถทำยอดขายได้สูง เช่นเดียวกัน บริษัทจัดจำหน่ายห้องพักผ่าน OTAs ชั้นนำ เช่น Agoda.com Expedia.com และ Booking.com เป็นต้น เพื่อขยายฐานลูกค้าและตลาดใหม่ๆ ได้ทั่วโลกจากประโยชน์ของอินเทอร์เน็ต

3. อื่นๆ ได้แก่ (1) การ Walk In ของกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป และ (2) พนักงานรับจองห้องพักจากกลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปซึ่งรู้จักโรงแรมผ่านสื่อต่างๆ เพื่อนฝูงหรือกลุ่มลูกค้าเดิม ทั้งนี้ (1) และ (2) เป็นลูกค้าคนละกลุ่ม โดยลูกค้า Walk in คือลูกค้าที่ไม่ได้จองห้องพักมาก่อน ทั้งนี้ หากลูกค้าจองห้องพักผ่านอินเทอร์เน็ต บริษัทจะไม่นับลูกค้านั้นเป็นลูกค้าประเภท Walk in

**ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม**

บริษัทมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ในการใช้พลังงานและน้ำอย่างมีความรับผิดชอบและยั่งยืน การออกแบบโรงแรมของบริษัทคำนึงถึงการประหยัดพลังงาน อาทิ การติดตั้งอุปกรณ์บนหลังคาเพื่อกักเก็บน้ำฝน การเลือกใช้โครงสร้างที่มีน้ำหนักเบาเพื่อลดการใช้ซีเมนต์และประหยัดพลังงาน การติดตั้งเซ็นเซอร์ในการเปิดเครื่องปรับอากาศ เมื่อแขกเปิดประตูหรือหน้าต่างเป็นระยะเวลานาน และการติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียและระบบรีไซเคิล ในระหว่างดำเนินงาน โรงแรมของบริษัทยังคำนึงถึงการอนุรักษ์ทรัพยากร ด้วยการติดตั้งระบบรีไซเคิลที่มีประสิทธิภาพ การประหยัดพลังงานและการจัดการของเสีย น้ำเสียของโรงแรมได้ผ่านกรรมวิธีทางชีวเคมี โดยผ่านถังแชด แล้วจึงปล่อยน้ำทิ้งลงสู่ระบบบำบัดน้ำเสีย ที่ผ่านมาบริษัทและบริษัทในเครือไม่เคยก่อปัญหาทางด้านมลภาวะหรือปัญหาใดๆ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมีมาตรการที่เข้มงวดเพื่อรักษาระดับมาตรฐานการควบคุมของเสีย นอกจากนี้ บริษัทยังติดตั้งระบบไฟฟ้าที่ประหยัดพลังงาน มีการรีไซเคิลน้ำเพื่อนำไปใช้ในการรดน้ำต้นไม้ ใช้ผลิตภัณฑ์ที่สามารถรีไซเคิลได้ เช่น ขวดแก้วและกระดาษ และการใช้พลังงานจากแสงอาทิตย์หรือความร้อนเท่าที่บริษัทจะทำได้ นอกจากนี้ บริษัทยังใช้ขวดแก้วในการบรรจุน้ำดื่มในเกือบทุกพื้นที่ และกำลังทดลองใช้ระบบกรองและบรรจุใหม่สำหรับน้ำดื่มในโรงแรมที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล เพื่อที่จะลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และของเสียที่เกิดจากการขนส่ง

**โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ**

ความสำเร็จจากการเข้าร่วมทุนกับกลุ่มแมริออท ในการพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา ภูเก็ต เวเคชั่นคลับนั้น ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลาภายใต้แบรนด์ของบริษัทเองเป็นครั้งแรก คือ อนันตรา เวเคชั่น คลับ โดยบริษัทได้เริ่มพัฒนาโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับแห่งแรกที่ปอตุศ เกาะสมุย เป็นผลให้บริษัทมีห้องพักของโครงการเพื่อรองรับการขายสิทธิในการเข้าพักอาศัยตั้งแต่ปลายปี 2553 โดย ณ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทมีห้องพักและวิลล่าของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ทั้งสิ้น 137 ห้อง อยู่ที่เกาะสมุย ภูเก็ต ควีนส์ทาวน์ ประเทศนิวซีแลนด์ บาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย ซานย่า ประเทศจีน และกรุงเทพฯ

**สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)**

ปัจจุบัน จำนวนคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลายังมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากต้องอาศัยแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ อีกทั้งยังต้องอาศัยเครือข่ายและจำนวนห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ โดยคู่แข่งสำคัญของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ได้แก่ กลุ่มโรงแรมชั้นนำระดับโลก เช่น กลุ่มแมริออท เป็นต้น

**นโยบายราคา (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)**

โครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ เน้นจับกลุ่มลูกค้าตลาดบน ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดในปัจจุบัน จึงไม่มีความเสี่ยงทางการแข่งขันทางด้านราคา

**การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)**

บริษัทได้จัดตั้งที่ปรึกษาเพื่อให้ความเข้าใจในโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ ภูเก็ต สมุย เชียงใหม่ บาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย และซานย่า ประเทศจีน อีกทั้งบริษัทยังได้จัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าของโครงการที่ประเทศฮ่องกง และจีนอีกด้วย

**กลุ่มเป้าหมาย (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)**

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ อยู่ในภูมิภาคเอเชียเป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลลูกค้าจำแนกรายประเทศดังต่อไปนี้

ประเทศ	2558	2559
จีน	56%	48%
ไทย	5%	6%
สิงคโปร์	5%	5%

ประเทศ	2558	2559
ฮ่องกง	8%	6%
มาเลเซีย	7%	7%
ออสเตรเลีย	1%	2%
ญี่ปุ่น	4%	6%
อื่นๆ	14%	20%
รวม	100%	100%

#### **การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ (โครงการพักผ่อนแบบวันสัปดาห์ อนันตรา เวเคชั่น คลับ)**

เนื่องจากบริษัทมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ บริษัทจึงเป็นผู้พัฒนาห้องพักและวิลล่าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า โดยห้องพักในโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ส่วนใหญ่ จะอยู่ติดกับโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้รับจ้างบริหาร ส่งผลให้บริษัทสามารถบริหารจัดการห้องพักได้มีประสิทธิภาพ และช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน

#### **โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์**

##### **ลักษณะธุรกิจ (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)**

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทเป็นการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายควบคู่ไปกับการดำเนินกิจการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยบริษัทได้พัฒนาโครงการแห่งแรกที่เกาะสมุย ชื่อโครงการดีเอสเตท สมุย ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมโฟร์ ซีซั่นส์ เกาะสมุย โดยโครงการดังกล่าวมีบ้านพักตากอากาศจำนวน 14 หลัง และพัฒนาโครงการที่สอง คือ โครงการ เซ็นต์ริจิส เรสซิเดนส์ ในกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโครงการคอนโดมิเนียมจำนวน 53 ยูนิตในอาคารเดียวกับโรงแรมภายใต้การบริหารงานโดย แบรินด์ เซ็นต์ริจิส โครงการล่าสุด คือ เดอะเรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ซึ่งมีบ้านพักตากอากาศจำนวน 15 หลัง ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมอนันตรา ลายัน ภูเก็ต โดยมีการเปิดตัวในช่วงครึ่งหลังของปี 2558 นอกจากนี้ บริษัทมีโครงการอนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 ร่วมกับบริษัท ยู ซิตี้ จำกัด (มหาชน) และได้เปิดตัวในไตรมาส 4 ปี 2559

##### **สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)**

ตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ระดับบน รวมถึงการพัฒนาแบรนด์และที่พักอาศัย โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จสามารถสร้างยอดขายได้อย่างต่อเนื่องและผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต่างจัดกิจกรรมการขายในช่วงโครงการเริ่มก่อสร้างในเฟสแรก ซึ่งโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อพักอาศัยของบริษัทจัดเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ระดับบนในลำดับต้นๆ สำหรับโครงการล่าสุด คือ เดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต จัดเป็นโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบ Mixed-Use ที่มีบ้านพักตากอากาศตั้งอยู่ติดกับโรงแรม เพื่อให้ผู้พักอาศัยสามารถใช้งานในส่วนพื้นที่อำนวยความสะดวกต่างๆ ในโรงแรมได้ ซึ่งต่างจากโครงการอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ ซึ่งไม่ได้ให้บริการในส่วนของโรงแรม แบรินด์ที่จัดเป็นคู่แข่งหลักของโครงการ เดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ได้แก่ Banyan Tree Grand Residences, Andara Signature และ Point Yamu by COMO

##### **กลยุทธ์ทางการตลาด (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)**

กลุ่มลูกค้าของเดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ให้ความสนใจในโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในแบรนด์อนันตรา ซึ่งมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ ควบคู่ไปกับแผนการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายโดยตรงทั้งในประเทศและต่างประเทศ การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งของกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการบอกต่อ โดยเฉพาะจากฐานลูกค้าโครงการเซ็นต์ริจิสเดิม

##### **นโยบายราคา (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)**

บริษัทคำนึงถึงคุณค่าของแบรนด์ ทำเลที่ตั้ง ดีไซน์ที่สวยงาม การออกแบบพื้นที่ใช้สอยที่ลงตัว การก่อสร้างที่มีคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกในส่วนของโรงแรม จำนวนอสังหาริมทรัพย์ที่พอเหมาะ ในการกำหนดราคาขายอสังหาริมทรัพย์ของกลุ่มบริษัท



ไมเนอร์ โดยมีการเปรียบเทียบกับราคาซื้อขายทรัพย์สินในบริเวณใกล้เคียงเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน สำหรับเดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต มีราคาขายต่อหลังประมาณ 6 – 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

### **กลุ่มเป้าหมาย (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)**

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต คือ กลุ่มผู้มีรายได้สูงและครอบครัวที่ต้องการสัมผัสประสบการณ์การพักผ่อนที่ดีที่สุดในทำเลที่มีทัศนียภาพสวยงามในจังหวัดภูเก็ต บริษัทไม่มุ่งเน้นกลุ่มนักลงทุนหรือกลุ่มผู้ซื้อเพื่อเก็งกำไร เนื่องจากโครงการนี้ถูกพัฒนามาเพื่อสุนทรีย์ภาพการอยู่อาศัยและการมีความสุขในการใช้ชีวิตอย่างแท้จริง

### **ธุรกิจศูนย์การค้า**

#### **ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจศูนย์การค้า)**

#### **ศูนย์การค้ารอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา**

ศูนย์การค้ารอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 ดำเนินธุรกิจให้เช่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์เป็นอาคารขนาด 4 ชั้น ตั้งอยู่เลขที่ 218 หมู่ 10 ถนนเลียบชายหาด อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี บนเนื้อที่ 8 ไร่ 3 งาน 88 ตารางวา โดยมีสัญญาเช่าที่ดินระยะยาว 30 ปี หมดอายุปี 2561 มีพื้นที่ให้เช่ารวมทั้งสิ้น 19,834.31 ตารางเมตร ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่ให้เช่าสำหรับค้าปลีก (Retail area) 11,215.62 ตารางเมตร Entertainment (Bulk area) 3,530.20 ตารางเมตร มินิ แอชเคอร์ (Mini Anchor) 3,655.49 ตารางเมตร และศูนย์อาหาร (Food Wave) 1,433 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Charles & Keith, Gap, Guess, F Fashion, VNC, Jaspal, LYN, Esprit, Bossini, CC-OO, AIZ, Play boy, City Chain, Adidas, Crocs, ESP, Hush puppies, Converse, Hom, Triumph, Boots, Hass, Zein, Pena House, Ten & Co, Capisa, Ferera, The Pizza Company, Burger King, Sizzlers, KFC, Benihana, Sukishi, Bon Chon, Starbucks, Haagen-Dazs, Swensen's, The coffee club, Coffee World, Sport World, Van Superga, Pandora, Mothercare, Black Pearl และ Kidzoon และแหล่งเอนเตอร์เทนเมนท์ พิพิธภัณฑ์ริบลิส์ เชื่อหรือไม (Ripley's Believe It or Not! Museum), โกดังผีสิง (Haunted Adventure), มหัศจรรย์เขาวงกต (Infinity Maze), โรงภาพยนตร์ทะลุมิติ (12D Moving Theater), พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ตุสซาดส์ แวกซ์เวิร์ค (Louis Tussaud's Waxworks), เกมสตัลล์เลเซอร์ (The Vault: Laser Maze และ Beam Buster) และสวนสนุกสยองขวัญ (Ripley's Scream in the Dark!)

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่เป็นสัญญาระยะสั้น มีอายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า ประเภทของค่าเช่าพื้นที่มี 2 ประเภทหลัก คือ
  1. Fixed Rent คือการคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือน คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 62.74 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
  2. Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 19.13 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559

#### **นโยบายราคา**

บริษัทมีการปรับราคาขึ้นทุกครั้งที่มีการต่อสัญญาใหม่กับผู้เช่าโดยจะปรับราคาขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5-10 ต่อการต่อสัญญาแต่ละครั้ง ซึ่งในปีที่ผ่านมาการปรับราคาไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหญ่เปิดในพื้นที่ใกล้เคียงและจากสถานการณ์การเมืองที่มีความไม่แน่นอนสูง ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจตกต่ำโดยรวม ทำให้ผู้เช่ามีการขอส่วนลด (Discount) เป็นจำนวนมาก โดยมีอัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 96.44 ของพื้นที่ทั้งหมด รายได้ของศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 83.18 ของรายได้ทั้งหมดจากธุรกิจศูนย์การค้า

รายได้ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 62.62



- ค่าบริการ ร้อยละ 14.90
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 8.23
- รายได้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ร้อยละ 7.48
- ค่าที่จอดรถ ร้อยละ 0.91
- อื่นๆ ร้อยละ 5.86

#### ศูนย์การค้า Turtle Village Shopping Plaza

ศูนย์การค้า Turtle Village Shopping Plaza ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ดำเนินธุรกิจให้เช่าพื้นที่เพื่อการค้าเป็นอาคาร 2 ชั้น ตั้งอยู่เลขที่ 889 หมู่ 3 อาคารเทอร์เทิลวิลเลจ ตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต บนพื้นที่ 2 ไร่ 1 งาน 98 ตารางวา มีพื้นที่ให้เช่า 2,792.62 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Jim Thomson, Swensen's, The Coffee Club, Bill Bentley Pub, Thai Express, Hai Qing Xiao Shu, Esprit (outlet), Triumph, Private Collection, Tanya Living, นารายณ์ภัณฑ์, Turtle Mart, Surfer paradise, Tara, MT Saphola, Ferera, Unique Art, Thai Suvenior and The Handmade Shop

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่ เป็นสัญญาระยะสั้น มีอายุไม่เกิน 3 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า มี 2 ประเภทหลักคือ
  1. Fix rent การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือนโดยคิดเป็นรายได้ประมาณร้อยละ 77.11 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
  2. Revenue sharing ลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 21.82 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559

#### นโยบายราคา

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เช่า และในปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 91.96 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 48.86
- ค่าบริการ ร้อยละ 7.57
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 8.56
- รายได้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ร้อยละ 33.03
- อื่นๆ ร้อยละ 1.98

#### ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า กรุงเทพฯ

ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า กรุงเทพฯ ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เจ้าพระยา รัชชอร์ท จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 ตั้งอยู่บนพื้นที่ของ โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ เลขที่ 257/6 ถนนเจริญนคร เขตธนบุรี กรุงเทพฯ ในช่วงปี 2556-2557 ได้กลับมาเปิดดำเนินการใหม่ อีกครั้งในเดือนธันวาคม ปี 2558 ซึ่งประกอบด้วยศูนย์การค้าและโรงแรมบนอาคารเดียวกัน สูง 26 ชั้น ศูนย์การค้าใหม่ภายใต้ชื่อ "RIVERSIDE PLAZA" และโรงแรมใหม่ ชื่อ "AVANI" อยู่ด้านบน ทั้ง 2 ธุรกิจอยู่ในเครือของบริษัท Minor ทั้งนี้ พื้นที่บนอาคารได้ถูกจัดแบ่งดังนี้ ชั้นที่ 1-3 เป็นพื้นที่ศูนย์การค้า ชั้น 4-8 เป็นพื้นที่ลานจอดรถ ชั้น 9 เป็นส่วนของพื้นที่สำนักงาน ชั้น 10 เป็นพื้นที่ Convention hall ขนาดใหญ่ และตั้งแต่ชั้น 11 ขึ้นไป จะเป็นพื้นที่ของโรงแรม AVANI โดยส่วนของศูนย์การค้าใหม่ ซึ่งรวมกับส่วนของสำนักงาน มีพื้นที่เช่ารวมทั้งสิ้น 11,795.5 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Sizzler, Burger King, The Coffee Club, Starbucks, Swensen's, The Pizza Company, Thai Express, S&P, BreadTalk, Charles & Keith, Bossini, Esprit, Zwilling's, Sushi Hiro, Boots, Better Vision, Sara Kashmir Carpet, Nailuxury, MK และ Yayoi

- สัญญาเช่าพื้นที่ มี 2 ประเภท คือ
  1. สัญญาระยะสั้น มีอายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี
  2. สัญญาเช่าพื้นที่ชั่วคราว Openplan มีอายุสัญญาไม่เกิน 1 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า: ประเภทของค่าเช่าพื้นที่หลักๆ มี 2 ประเภทคือ
  1. Fixed Rent คือ การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือนโดยคิดเป็นรายได้ประมาณร้อยละ 30.60 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
  2. Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 47.15 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559

#### นโยบายราคา

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เช่า และในปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 64.23 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 55.11
- ค่าบริการ ร้อยละ 21.67
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 18.09
- อื่นๆ ร้อยละ 5.13

#### การตลาดและภาวะการแข่งขัน (ธุรกิจศูนย์การค้า)

##### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา

จากภาวะการขยายตัวของตลาดค้าปลีกในเมืองพัทยาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีการพัฒนาและสร้างศูนย์การค้าใหม่มากขึ้น ทำให้พื้นที่ค้าปลีกในเมืองพัทยามีเพิ่มขึ้น โดยมีผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในระดับเดียวกันประมาณ 4-5 ราย แต่จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้า Central Festival Pattaya Beach, Central Marina, Harbor Mall, Factory Outlet, The Bay, ไฮเปอร์ มาร์เก็ต เช่น บิ๊กซี โลตัส และคาร์ฟูร์ ศูนย์การค้าประเภท IT เช่น ดิจคอม และศูนย์การค้าคอมมูนิตี้มอลล์ เช่น มิโม่ซ่า จะมีเป้าหมายกลุ่มลูกค้าท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือ นักท่องเที่ยวและลูกค้าที่เข้าพักโรงแรม

ภาวะการแข่งขันของศูนย์การค้าในพัทยายังคงมีการแข่งขันกันรุนแรงตลอดปีที่ผ่านมา จากการพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างศูนย์การค้าใหม่ รวมถึงแข่งขันทางด้านการจัดการส่งเสริมการขายมากขึ้น ทั้งนี้การแข่งขันดังกล่าวมีผลกระทบต่อศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ค่อนข้างมากทางด้านราคาเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตร แต่เนื่องจากตั้งอยู่ในทำเลที่ดี โดยเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเช่าพื้นที่ของศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยาแล้วยังคงเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้เช่ามาก ส่งผลได้จากอัตราการเช่าพื้นที่ที่มีอยู่สูงถึงอัตราร้อยละ 96.44

ตลอดปีที่ผ่านมา ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ได้มีการปรับตัวเพื่อให้มีความแตกต่าง (Differentiate) จากคู่แข่ง โดยปรับเปลี่ยนร้านค้าและเพิ่มธุรกิจบันเทิง คือ เกมสตั๊ดดี้เลเซอร์บีม บัสเตอร์ นอกจากนี้ เพิ่มร้านค้าแฟชั่นแบรนด์ชั้นนำต่างๆ พร้อมทั้งรูปแบบของการนำเสนอสินค้าและบริการในส่วนของการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) สินค้าประเภทไลฟ์สไตล์ (Lifestyle) เพื่อให้ทางศูนย์รองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างแท้จริง

### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า กรุงเทพฯ

เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทคอนโด แอปริมแม่น้ำ มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ตั้งแต่กลางปี 2555 เป็นต้นมาเริ่มมีศูนย์การค้าเปิดบริการในพื้นที่มากขึ้น อาทิ ศูนย์การค้าประเภท Community Mall ขนาดเล็ก เช่น The Light House และ The view หรือแม้กระทั่งคู่แข่งขนาดใหญ่ในพื้นที่ อย่าง AsiaTique และในอนาคต จะมีศูนย์การค้า THE ICON SIAM ซึ่งคาดว่าจะเปิดตัวภายใน ปี 2560 จึงส่งผลให้มีการแข่งขันกันมากขึ้น

ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า ได้กลับมาเปิดดำเนินการอีกครั้งเมื่อ เดือนธันวาคม 2558 ที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้าและโรงแรมบนอาคารเดียวกัน ศูนย์การค้าใหม่ภายใต้ชื่อ “RIVERSIDE PLAZA” และโรงแรมใหม่ AVANI อยู่ด้านบน

ศูนย์การค้าใหม่นี้ได้เปลี่ยนโฉมใหม่ไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ดูทันสมัย และครบวงจร มีความหลากหลายของร้านค้าแฟชั่น ร้านอาหาร บริการและร้านค้าอื่นๆ มากที่สุดบนถนนเจริญนคร และยังถือว่าเป็นโครงการแห่งเดียวที่มีการผนวกทั้งศูนย์การค้ากับโรงแรมระดับ world class 2 โรงแรม เรียกได้ว่าเป็นจุดแข็งของ RIVERSIDE PLAZA เมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ โดยคาดว่าจะสามารถตอบสนองแก่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายหลักยังคงเป็นกลุ่มชุมชนบริเวณใกล้เคียง โดยเน้นที่กลุ่มครอบครัว คนทำงานรุ่นใหม่ที่ยังทำงานในย่านเจริญนคร และผู้ที่อาศัยอยู่คอนโดริมแม่น้ำ รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรม ทั้งอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ และโรงแรม AVANI ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ

### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต

เนื่องจากศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต ซึ่งตั้งอยู่บนหาดไม้ขาว ท่ามกลางโรงแรมระดับห้าดาว กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือ นักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรมในเขตไม้ขาว และลูกค้าที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียง โดยภายในศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต มีร้านค้าหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหาร อาทิ The Coffee Club, Swensen's, Thai Express, Hai Qing Xiao Shu และ Bill Bentley Pub ร้านค้าแฟชั่น อาทิเช่น ร้าน Esprit outlet, Surfer Paradise และ Triumph และร้านค้าของที่ระลึก อาทิ Jim Thompson, นารายณ์ภรณ์, Tanya living, Private collection, Mt Saphola และอื่นๆ อีกหลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต เป็นศูนย์การค้าแห่งเดียวบนหาดไม้ขาว ซึ่งในบริเวณใกล้เคียงกันไม่มีคู่แข่งทางตรง ประกอบกับอยู่ท่ามกลางโรงแรมระดับห้าดาว อาทิเช่น JW Marriott, Anantara, Anantara Vacation Club, Marriott Vacation Club, Sala Phuket Renaissance และยังรวมถึงโรงแรมอื่นในเขตใกล้เคียงอีกมากมาย ด้วยทำเลที่ตั้ง และการคัดสรรร้านค้าที่ดีและมีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยว เพื่อเปิดบริการภายในศูนย์ฯ ประกอบกับการทำการตลาดอย่างต่อเนื่องกับทั้งลูกค้านักท่องเที่ยว และเพิ่มการบริการต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรโรงแรม และกลยุทธ์เพิ่มแรงจูงใจแก่พันธมิตรโรงแรมต่างๆ และสมาคมที่พักในเขตไม้ขาว จึงทำให้จำนวนลูกค้าค่อยๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอีกอย่างมีนัยสำคัญในระยะเวลาอันใกล้ หลังจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักในโรงแรมในละแวกนั้น

### ธุรกิจสปา

#### ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจสปา)

ธุรกิจสปา อยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัท MSpa Ventures Limited บริษัท Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited บริษัท Arabian Spa (Dubai) (LLC) และ บริษัท Mspa International Cairo LLM โดยดำเนินการให้บริการด้านสถานเสริมความงาม สถานออกกำลังกาย การบำบัดความเครียดอย่างครบวงจร ปัจจุบันกลุ่มบริษัท เอ็มสปา เปิดดำเนินการในประเทศจำนวน 12 แห่งและในต่างประเทศจำนวน 14 แห่งดังนี้

ธุรกิจสปาในประเทศผ่านบริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 12 แห่ง

อวานี พัทธา รีสอร์ท แอนด์ สปา	อนันตรา ลายัน ภูเก็ต รีสอร์ท
อนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ รีสอร์ท	เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์ สปา
อนันตรา หัวหิน รีสอร์ท	โรงแรมอนันตรา สยาม กรุงเทพฯ
อนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ ช้าง แคมป์ แอนด์ รีสอร์ท	รอยัล ออคิด เชอราตัน โฮเทล แอนด์ ทาวเวอร์ส
อนันตรา ปอผุด เกาะสมุย รีสอร์ท	ดุสิตธานี กระบี่ บีช รีสอร์ท
อนันตรา ไม้ขาว ภูเก็ต วิลล่าส์	เดอะ เซ็นต์ รีจิส กรุงเทพฯ

ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่านบริษัท MSpa Ventures Limited จำนวน 5 แห่ง

อนันตรา เวลี มัลดีฟส์ รีสอร์ท	อนันตรา คิฮาวาห์ มัลดีฟส์ วิลล่าส์
อนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์ รีสอร์ท	เชอราตัน ไชลด์ ดี คูบ ซิตี โฮเทล
นาลาดู มัลดีฟส์ บาย อนันตรา	

ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่านบริษัท Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited จำนวน 2 แห่ง

เชอราตัน ซานย่า รีสอร์ท	เดอะปูลี โฮเทล แอนด์ สปา
-------------------------	--------------------------

ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่าน Joint Ventures Arabian Spas (Dubai) (LLC) จำนวน 6 แห่ง

ไฮแอท รีเจนซี ดาร์ เอส ซาลาม เดอะ คีลิ้งจาโร	เอมิเรตส์พาลาส
เมเลียซานชิบาร์	เดสเลิร์ท โอแลนด์ บาย อนันตรา
ปาร์ค ไฮแอท ซานชิบาร์	คัสส์ อัล ซาราบ เดสเลิร์ท บาย อนันตรา

ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่านบริษัท Mspa International Cairo LLM จำนวน 1 แห่ง

โรงแรมเจดับบลิว แมริออท ไคโร
------------------------------

#### **การตลาดและการแข่งขัน (ธุรกิจสปา)**

บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัท MSpa Ventures Limited บริษัท Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited บริษัท Arabian Spa (Dubai) (LLC) และบริษัท Mspa International Cairo LLM ดำเนินกิจการและบริหารจัดการศูนย์บริการเพื่อสุขภาพ ให้บริการด้านสถานเสริมความงาม สถานออกกำลังกาย การบำบัดความเครียดอย่างครบวงจร โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรมและกลุ่มลูกค้าที่เห็นความสำคัญในเรื่องสุขภาพ ธุรกิจการให้บริการเพื่อสุขภาพ โดยเฉพาะธุรกิจสปาได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน จำนวนผู้ประกอบการได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทได้เปิดดำเนินการเป็นรายแรกๆ และปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด 12 แห่งทั่วประเทศ และอีก 14 แห่งในต่างประเทศ คู่แข่งที่อาจจัดระดับเพื่อการเปรียบเทียบคือ (1) บันยันทวี สปา และ อังสนา สปา ซึ่งดำเนินการภายใต้กลุ่มเจ้าของเดียวกัน (2) ดุสิต เทวารันย์ สปา (3) Centara Spa ซึ่งจะตั้งอยู่ตามโรงแรมของกลุ่มธุรกิจ Central Hotels and Resort และ (4) Six Senses ซึ่งจะตั้งอยู่ตามโรงแรมของกลุ่มธุรกิจ Soneva และ Six Senses Resort and Spa

#### **ธุรกิจบันเทิง**

##### **ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจบันเทิง)**

กลุ่มธุรกิจบันเทิงของบริษัท ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งออกเป็น 8 กลุ่ม ประกอบด้วย 2 พิพิธภัณฑสถาน 5 เครื่องเล่น

##### **พิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not!**

พิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not! เป็นเครือข่ายธุรกิจพิพิธภัณฑสถานเพื่อความรู้และบันเทิงที่ใหญ่ที่สุด มีอัตราการเติบโตที่รวดเร็ว และประสบความสำเร็จสูงสุด โดยพิพิธภัณฑสถานแห่งแรกเปิดบริการในเมืองเซนต์ออกัสติน รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2498 โดยสิ่งที่จัดแสดงภายในพิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not! จะเป็นสิ่งมหัศจรรย์อันลึกลับและน่าพิศวงที่รวบรวมจากทั่วทุกมุมโลก ตามแนวคิด “เชื่อหรือไม่” ปัจจุบันพิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not! เปิดดำเนินการอยู่ 30 แห่งทั่วโลก โดย Ripley's

Entertainment Inc. ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ และเป็นผู้ดำเนินการเอง 10 แห่ง ที่เหลือเป็นการขายใบอนุญาตประกอบการ (license) ให้กับบริษัทอื่น

ในประเทศไทย บริษัทได้ซื้อใบอนุญาตในการดำเนินการโดยลงนามในข้อตกลง (Franchise Agreement) และเริ่มจัดสร้างพิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! ที่พัทยาเมื่อปลายปี 2537 โดยเช่าพื้นที่ขนาด 824 ตารางเมตร บนชั้น 2 ของศูนย์การค้ารอยัลการ์เด้น พลาซ่า พัทยา ใบอนุญาตในการประกอบการจะหมดอายุเมื่อครบหกปีติดต่อกับเจ้าของลิขสิทธิ์

#### โรงภาพยนตร์ 12D (12D Moving Theater)

Ripley's 12D Moving Theater เป็นโรงภาพยนตร์ 4 มิติ 12 เอฟเฟกต์ ด้วยระบบเก้าอี้ Simulator ที่เคลื่อนไหวได้ 8 ทิศทาง พร้อมระบบเสียงรอบทิศทางและสเปเชียลเอฟเฟกต์ที่ล้ำสมัยจนทำให้ผู้ชมรู้สึกเหมือนได้ผจญภัยไปกับเหตุการณ์จริง

#### โกดังผีสิง (Haunted Adventure)

เมื่อปลายเดือนตุลาคม 2547 บริษัท รอยัลการ์เด้น เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ได้เปิดตัว Ripley's Haunted Adventure โกดังผีสิงที่ใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จในสหรัฐอเมริกาแล้ว ภายในโกดังประกอบไปด้วยสเปเชียลเอฟเฟกต์อันทันสมัยที่นำเข้ามาจากสหรัฐอเมริกาและนักแสดงจริงที่จะทำให้กลิ่นขวัญหายตลอดระยะเวลาที่ผจญภัย ซึ่งได้รับความสนใจในหมู่วัยรุ่นไทยและนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก

#### มหัศจรรย์เขาวงกต (Infinity Maze)

เครื่องเล่นที่เปิดให้บริการเป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย ภายในตกแต่งด้วยกระจกเงาและจัดแบ่งออกเป็นโซนต่างๆ เช่น โซนแห่งจินตนาการที่ถูกเนรมิตด้วยแสง สี เสียง และ “สเปเชียลเอฟเฟกต์” อันทันสมัย ทำให้ผู้เล่นได้สนุกสนานเพลิดเพลิน ผ่อนคลาย อีกทั้งผู้เล่นจะต้องผ่านด่านที่ตื่นเต้นระทึกใจไปตลอดเส้นทางจนกว่าจะค้นพบทางออกสู่โลกแห่งความเป็นจริง

#### พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสซอตต์ แวกซ์เวิร์ค (Louis Tussaud's Waxworks)

พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสซอตต์ แวกซ์เวิร์ค พัทยา ได้เปิดดำเนินการกลางเดือนพฤศจิกายน 2552 เป็นสาขาที่ 5 ของโลก และเป็นพิพิธภัณฑ์ที่จัดแสดงหุ่นขี้ผึ้งเสมือนจริงของบุคคลสำคัญและคนดังระดับโลก ทั้งไทยและเทศกว่า 71 ตัว หุ่นขี้ผึ้งของหลุยส์ ทุสซอตต์ ไม่ได้เป็นเพียงแค่ “หุ่น” ที่จัดแสดงตามพิพิธภัณฑ์เท่านั้น หากแต่เป็นงานประติมากรรมที่มีชีวิตเสมือนคน ทุกครั้งที่เข้าชมเสมือนกับว่าได้เดินคล่องแคล่วอยู่กับซูเปอร์สตาร์ตัวจริง และเพิ่มความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ด้วยการใส่ “กลิ่น” เข้าไปในแต่ละห้อง ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามหมวดหมู่ของห้อง เพื่อเพิ่มอรรถรสในการเข้าชมมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการตกแต่งด้วยแสงไฟ และการใช้เสียงเพื่อสร้างบรรยากาศที่สมจริง ยิ่งไปกว่านั้นผู้ชมสามารถเข้าชมหุ่นทุกตัวได้อย่างใกล้ชิดโดยไม่มีการกั้นระหว่างผู้ชมและหุ่น ทำให้ผู้ชมได้ความรู้ความเพลิดเพลินนับตั้งแต่ก้าวแรกกระทั่งก้าวสุดท้ายที่ออกจากพิพิธภัณฑ์ไปพร้อมกับรอยยิ้มและความประทับใจที่ไม่รู้ลืม

#### สวนสนุกของขวัญ สครีม อิน เดอะ ดาร์ค (Scream in the Dark!)

Scream in the Dark! ต้อนรับเหล่าบรรดาคนรักความท้าทายแบบสยองขวัญ โดย Scream in the Dark! เป็นสวนสนุกที่โด่งดังมากในอดีต แต่ก็ปิดตัวลงอย่างไม่ทราบสาเหตุ บ้างก็ว่า พบวิญญาณตัวตลก ล่องลอย ตอนกลางคืน หรือไม่กี่ได้ยินเสียงกรีดร้องในความมืด โดยผู้เล่นจะรอดพ้นออกไปจากสวนสนุกสุดสยองแห่งนี้ได้ด้วยความแม่นยำในการยิงปืนและเสียงกรีดร้องของผู้เล่นเท่านั้น

#### เกมส์ตะลุยเลเซอร์ (The Vault: Laser Maze และ Beam Buster)

เกมส์ตะลุยเลเซอร์ ซึ่งมี 2 เกมส์ให้ผู้เล่นเลือก ได้แก่ 1) Laser Maze ซึ่งเป็นเครื่องเล่นที่ให้ผู้เล่นสวมวิญญาณนักจารกรรมเหมือนในภาพยนตร์ เข้าสู่ห้องปฏิบัติการสุดแสนจะลึกลับ ดังเขาวงกต โดยผู้เล่นจะต้องผ่านเขาวงกตเลเซอร์ไปให้ได้ไวที่สุด โดยไม่ต้องล่าแสงสีเขียวเหล่านั้น และ 2) Beam Buster ซึ่งเป็นเครื่องเล่นใหม่ของ Ripley's World Pattaya ที่เพิ่งนำเข้ามาเปิดตัวเมื่อเดือนธันวาคม 2558 เพื่อให้ผู้เล่นสวมวิญญาณนักจารกรรมเหมือนในภาพยนตร์เช่นกัน แต่ผู้เล่นจะต้องล่าแสงสีเขียวให้ได้มากที่สุดและไวสุดถึงจะได้คะแนนมากที่สุด

ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีอัตราการเข้าชมประมาณ 266,848 คน รายได้รวมของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มาจาก

- พิพิธภัณฑ์ Ripley's Believe It or Not! ร้อยละ 20.76
- โรงภาพยนตร์ 12 มิติ ร้อยละ 10.74
- โกดังผีสิง ร้อยละ 13.58
- มหัศจรรย์เขาวงกต ร้อยละ 14.25
- พิพิธภัณฑ์หอยทากโซลิดส์แอนด์เวิร์ค ร้อยละ 13.55
- สวนสนุกของขวัญ สครีม อิน เดอะ ดาร์ค ร้อยละ 9.21
- เกมสตั๊นดูลูเลเซอร์ ร้อยละ 4.94

## 2.2 ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

### 2.2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.73 ในบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ("MFG") ซึ่งเป็นผู้นำด้านการให้บริการด้านอาหารหลากหลายรูปแบบ เป็นแบรนด์ที่เป็นผู้นำในตลาดและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันและมีผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นที่หลากหลายครอบคลุมทุกประเภท ดังนี้

#### พิซซ่า

ภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง "The Pizza Company" เป็นแบรนด์ที่มีพิซซ่าหลากหลายชนิดให้เลือกมากที่สุดที่สุดในธุรกิจประเภทนี้ โดยเน้นถึงคุณภาพของพิซซ่าที่ดีเยี่ยม ถึงรสชาติเครื่อง จากการคัดสรรวัตถุดิบอย่างดีในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นชีสที่ผลิตจากโรงงานของบริษัทเอง เครื่องปรุง หน้าพิซซ่าที่มีความสดใหม่ แป้งพิซซ่าที่มีสูตรเฉพาะตัว และพิซซ่าซอสที่มีส่วนผสมของมะเขือเทศสดๆ มีรสชาติเข้มข้น

บริษัทเป็นผู้ถือสิทธิในเครื่องหมายการค้า "The Pizza Company" แต่เพียงผู้เดียว โดยสิทธิดังกล่าวถือโดย บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล แฟรนไชส์ โฮลดิ้ง (ลาบวน) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100

#### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

ในปี 2547 บริษัทได้เริ่มเปิดขายสิทธิแฟรนไชส์ให้แก่ผู้ลงทุนในประเทศไทยที่สนใจลงทุนในร้าน "The Pizza Company"

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีร้านค้าที่บริษัทลงทุนเอง (Own equity) ในประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 231 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน จำนวน 3 สาขา) สาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 83 สาขา และสาขาในต่างประเทศจำนวน 77 สาขา ทั้งนี้ทำเลที่ตั้งของร้านค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตศูนย์การค้า ย่านธุรกิจและย่านชุมชน เป็นต้น โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ในส่วนของการให้บริการในรูปแบบแฟรนไชส์กับลูกค้าในต่างประเทศนั้น ปัจจุบันบริษัทได้ให้แฟรนไชส์ธุรกิจพิซซ่า "The Pizza Company" ในประเทศซาอุดีอาระเบีย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ บาร์เรน โอมาน กัมพูชา ลาว เวียดนามและเมียนมา เป็นต้น

#### ลักษณะการให้บริการ

การให้บริการภายใต้เครื่องหมายการค้า "The Pizza Company" มีทั้งการให้บริการแบบการรับประทานที่ร้าน (Dine in) การจัดส่งที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) และการรับกลับบ้าน (Take Away) โดยอาหารหลักที่ให้บริการ คือ พิซซ่า พาสต้า อาหารจานหลักและอาหารรองท้อง เช่น ไก่ สลัด และอื่นๆ

### **เบอร์เกอร์**

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Burger King” เป็นแบรนด์เบอร์เกอร์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น “Whopper” และเป็นที่ยอมรับกันดีในการใช้กรรมวิธีการผลิตแบบย่างด้วยไฟ ทำให้เบอร์เกอร์ของ Burger King มีรสชาติที่ยอดเยียม

### **ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา**

บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 97 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจ Burger โดยการซื้อแฟรนไชส์มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ บริษัทมีสิทธิในการเปิดร้าน Burger King ในประเทศไทยเพียงผู้เดียวเท่านั้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทได้เปิดดำเนินการร้าน Burger King ทั้งสิ้นจำนวน 58 สาขาทั่วประเทศไทย สาขาในสนามบิน 12 สาขา และได้ลงทุนในต่างประเทศเป็นจำนวน 4 สาขา โดยร้านค้าส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตศูนย์การค้าและแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ เนื่องจาก Burger King มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไปรวมถึงชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยว

### **ลักษณะการให้บริการ**

ปัจจุบัน Burger King ให้บริการสำหรับการรับประทานที่ร้าน (Dine in) รับกลับบ้าน (Take Away) ไดรฟ์ทรู (Drive Thru) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยอาหารหลักได้แก่ เบอร์เกอร์ (Burger) และมันฝรั่งทอด (French Fries)

### **ไอศกรีมพรีเมียม**

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Swensen's” ซึ่งเป็นไอศกรีมคุณภาพระดับพรีเมียม แบรนด์แรกของประเทศไทย และปัจจุบันยังคงความเป็นอันดับหนึ่ง ด้วยความหลากหลายของไอศกรีมชั้นดี และบรรยากาศการตกแต่งร้าน รวมถึงการให้บริการที่คำนึงถึงความพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด

### **ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา**

บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจไอศกรีม “Swensen's” โดยบริษัทได้รับแฟรนไชส์ในการดำเนินงานจาก บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล แฟรนไชส์ โฮลดิ้ง (ลาบวน) จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เช่นกัน โดย บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด ได้รับสิทธิในการเปิดร้านไอศกรีมโดยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย เมียนมา กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศทั้งสิ้นจำนวน 131 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน 1 สาขา) และต่างประเทศจำนวน 13 สาขา ปัจจุบันมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 164 สาขา และต่างประเทศจำนวน 22 สาขา ร้านค้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ตามย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล แฟรนไชส์ โฮลดิ้ง (ลาบวน) จำกัด ยังสามารถให้แฟรนไชส์กับลูกค้าในต่างประเทศได้ โดยปัจจุบันบริษัทได้ให้แฟรนไชส์ธุรกิจไอศกรีม “Swensen's” แก่ผู้ให้บริการใน กัมพูชา เวียดนาม อินเดีย ลาว ฟิลิปปินส์ และเมียนมา

### **ลักษณะการให้บริการ**

Swensen's เปิดให้บริการทั้งการรับประทานที่ร้าน (Dine in) การซื้อกลับบ้าน (Take away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ทั้งกลุ่มวัยรุ่นและครอบครัว ทั้งนี้ สินค้าหลัก ได้แก่ ไอศกรีมชั้นดี ไอศกรีมสตู๊ป ไอศกรีมเค้ก และไอศกรีมควอท เป็นต้น



### **ซอฟท์ไอศกรีม**

ภายใต้แบรนด์ “Dairy Queen” เป็นไอศกรีมซอฟท์เสิร์ฟ มีการจัดจำหน่ายในรูปแบบของ Kiosk มีสินค้าที่เป็นที่นิยมคือ “Blizzard” ที่มีรสชาติเข้มข้น จนเป็นที่ชื่นชอบ และได้รับความนิยมจนถือได้ว่าเป็น signature product

### **ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา**

บริษัท ไมเนอร์ ดีควี จำกัด ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจไอศกรีม “Dairy Queen” โดยบริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินงานจากผู้ประกอบการในสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ บริษัทได้รับสิทธิในการเปิดร้านทั้งโดยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทยเพียงผู้เดียวเท่านั้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นในประเทศจำนวน 209 สาขา สาขาในสนามบิน 16 สาขา และมีที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 210 สาขา โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

### **ลักษณะการให้บริการ**

บริษัทจำหน่ายไอศกรีมในรูปแบบของการ Take away เท่านั้น โดยสินค้าหลักได้แก่ Blizzard ไอศกรีมปั่น (Moolatte) และ ไอศกรีมเค้ก เป็นต้น โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป

### **สติก ซีฟู้ด และสลัด**

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Sizzler” เป็นร้านอาหารที่ประกอบด้วยสเต็กหลากหลายชนิด และสลัดบาร์ที่ใหญ่และมีความหลากหลายมากที่สุดในร้านอาหารประเภทนี้

### **ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา**

บริษัท เอสแอลอาร์ที จำกัด และ Sizzler China Pte. Ltd. ซึ่งบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 100 และ 50 ตามลำดับ เป็นผู้ดำเนินการธุรกิจร้านอาหาร “Sizzler” โดยบริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์ในการดำเนินธุรกิจจากผู้ประกอบการในสหรัฐอเมริกา โดยได้รับสิทธิในการเปิดร้านโดยการลงทุนด้วยตนเองในประเทศไทยและจีน และสามารถให้แฟรนไชส์กับลูกค้าในประเทศจีน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทได้เปิดดำเนินการธุรกิจทั้งสิ้นจำนวน 60 สาขา โดยมี 12 สาขาในต่างประเทศ และ 48 สาขาทั่วประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 29 สาขาในกรุงเทพ และอีก 19 สาขาในต่างจังหวัดตามหัวเมืองใหญ่ เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต หาดใหญ่ นครราชสีมา อุตรดิตถ์ พัทธยา หัวหิน ชลบุรี ขอนแก่นและเชียงราย โดยส่วนใหญ่ร้านค้าจะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

### **ลักษณะการให้บริการ**

Sizzler ให้บริการสำหรับการรับประทานอาหารในร้าน (Dine in) และซื้อกลับบ้านสำหรับสลัดเท่านั้น โดยสินค้าหลัก ได้แก่ สเต็ก ซีฟู้ด และสลัด เนื่องจาก Sizzler เน้นการให้บริการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพสูง จึงมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือกลุ่มลูกค้าระดับกลางขึ้นไป

นอกจากการดำเนินธุรกิจร้านอาหาร Sizzler แล้ว บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นในร้านอาหาร Ribs and Rumps ผ่านบริษัทร่วม The Coffee Club Holding Pty. Ltd. โดย Ribs and Rumps เป็นร้านอาหารสเต็กเข้าสัปดาห์ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งปัจจุบัน มีอยู่ 12 สาขาในประเทศออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกาที่อเมริกา

### **กาแฟ**

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 50 ใน บริษัท ไมเนอร์ ดีเคแอล ฟู้ด กรุ๊ป (ชื่อเดิม The Coffee Club Holding Pty Ltd) ในเดือนมกราคม 2551 ผ่านบริษัทย่อย Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. โดย ไมเนอร์



ดีเคแอล เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารและกาแฟ ในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และต่างประเทศภายใต้แบรนด์ The Coffee Club ซึ่งเป็นธุรกิจกาแฟที่ทำรายได้สูงสุดเป็นอันดับหนึ่งในประเทศออสเตรเลีย

ในเดือนตุลาคม 2558 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นเพิ่มอีกร้อยละ 20 ในบริษัท ไมเนอร์ ดีเคแอล ฟู้ด กรุ๊ป ผ่านบริษัทย่อย Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. ทำให้บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีสัดส่วนการถือหุ้นรวมร้อยละ 70

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทได้เปิดบริการรวมทั้งสิ้น 405 สาขา โดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 49 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่ลงทุนในประเทศไทย 26 สาขา และลงทุนเองในต่างประเทศ 23 สาขา ในประเทศออสเตรเลีย มัลดีฟส์ และสหรัฐอเมริกาบราซิล และมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์จำนวน 356 สาขาในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ มาเลเซีย อียิปต์ และอินโดนีเซีย

### **อาหารไทยและอาหารนานาชาติ**

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นทั้งหมดใน Thai Express Concepts Pte. Ltd. ผ่านบริษัทย่อย Primacy Investment Limited ซึ่งภายหลังในปี 2556 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น The Minor Food Group Singapore (“MFGS”) โดย The Minor Food Group Singapore เป็นผู้ดำเนินการให้บริการด้านอาหารที่หลากหลายรูปแบบภายใต้การให้บริการทั้งสิ้น 9 แบรินด์ ได้แก่ Thai Express, Xin Wang Hong Kong Café, Shokudo Coffee House, Kiseki Japanese Buffet Restaurant, Buffet Town, Poulet, Basil, Riverside และ Yentafo

ปัจจุบัน The Minor Food Group Singapore ดำเนินกิจการใน 7 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย สิงคโปร์ มาเลเซีย เวียดนาม เมียนมา จีน และมัลดีฟส์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 The Minor Food Group Singapore มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 84 สาขา โดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 63 สาขา และมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์จำนวน 21 สาขา

### **อาหารประเภทปลา**

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 49 ใน BEIJING RIVERSIDE & COURTYARD Investment Management Co., Ltd. (“RIVERSIDE”) ในเดือนธันวาคม 2555 และลงทุนเพิ่มอีกร้อยละ 20.18 ในเดือนเมษายน 2558 รวมสัดส่วนการถือหุ้นเป็นร้อยละ 69.18 ผ่านบริษัทย่อย MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. โดย RIVERSIDE เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารประเภท CASUAL DINING ในประเทศจีน ภายใต้แบรนด์ RIVERSIDE & COURTYARD ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในอาหารจานปลาเสฉวนบาร์บีคิว RIVERSIDE เปิดดำเนินการในปี 2548 และประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ร้านอาหารที่แข็งแกร่งและสร้างฐานลูกค้าหลักที่ชื่นชอบในอาหารทะเลร้อนประเภทปลา ประกอบกับการผสมผสานกันอย่างลงตัวระหว่างอาหารพื้นบ้าน การบริการที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี และการตกแต่งร้านอาหารแบบร่วมสมัย เป็นผลให้ RIVERSIDE ขยายสาขาอย่างรวดเร็ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เปิดบริการโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 58 สาขา เป็นสาขาในกรุงปักกิ่ง 21 สาขา สาขาในเซี่ยงไฮ้ 13 สาขา และเมืองอื่นๆ จำนวน 24 สาขา

### **คาเฟ่ และเบเกอรี่**

ในปี 2558 บริษัทได้มีโอกาสเพิ่มแบรนด์ร้านเบเกอรี่ซึ่งเป็นหนึ่งในแบรนด์ที่มีความน่าสนใจที่สุดในกลุ่มร้านอาหารในประเทศไทย โดยไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ปได้ร่วมลงทุนจัดตั้งบริษัท BTM Thailand กับกลุ่มบริษัท BreadTalk ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศสิงคโปร์ เพื่อดำเนินธุรกิจเบเกอรี่ภายใต้แบรนด์เบร็ดทอล์คในประเทศไทย โดยการร่วมทุนครั้งนี้ถือเป็นการร่วมมือกันครั้งแรกระหว่างไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป และ กลุ่มบริษัท BreadTalk นับตั้งแต่ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ปเข้าถือหุ้นในกลุ่มบริษัท

BreadTalk ในประเทศสิงคโปร์ในสัดส่วนร้อยละ 11 เมื่อปี 2556 ปัจจุบัน บริษัทร่วมทุนนี้มีร้านอาหารภายใต้แบรนด์เบร็ดทอล์คจำนวน 36 สาขาในประเทศไทย ทั้งนี้ ด้วยแบรนด์เบร็ดทอล์คที่แข็งแกร่ง ประกอบกับความรู้ความชำนาญในประเทศไทย และระบบการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป BTM Thailand จึงมีศักยภาพที่จะเติบโตอย่างแข็งแกร่งต่อไปในอนาคต ด้วยการขยายสาขาใหม่ โดยจะเริ่มจากสาขาที่บริษัทเป็นเจ้าของและหลังจากนั้นจะขยายในรูปแบบสาขาแฟรนไชส์ต่อไป

เครือข่ายร้านสาขาของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีดังนี้

ร้าน	จำนวนสาขา	บริษัทลงทุนเอง		แฟรนไชส์	
		ในประเทศ	ต่างประเทศ	ในประเทศ	ต่างประเทศ
The Pizza Company	391	231	-	83	77
Burger King	74	70	4	-	-
Swensen's	330	131	13	164	22
Dairy Queen	436	225	1	210	-
Sizzler	60	48	12	-	-
The Coffee Club	405	26	23	-	356
Thai Express	62	6	35	-	21
Riverside	58	-	58	-	-
BreadTalk	36	36	-	-	-
อื่นๆ	144	41	59	-	44
รวมทั้งสิ้น	1,996	814	205	457	520

**การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย** ช่องทางการจำหน่ายแบ่งได้ 3 ช่องทาง คือ

1. การรับประทานในร้าน (Dine-in)
2. การบริการจัดส่งถึงบ้าน (Delivery) ได้แก่ The Pizza Company, Swensen's และ Burger King ทั้งนี้ ในส่วนของ "The Pizza Company" บริษัทได้จัดตั้งสาขาเพื่อให้บริการจัดส่งถึงบ้านเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วกรุงเทพ และปริมณฑล รวมทั้งตามต่างจังหวัดที่บริษัทมีสาขาส่งอยู่ โดยกำหนดให้มีเวลาตั้งแต่การสั่งซื้อจนถึงการรับสินค้าภายใน 30 นาที
3. การซื้อกลับบ้าน (Take away) ได้แก่ The Pizza Company, Swensen's, Dairy Queen, Burger King, BreadTalk, Sizzler (เฉพาะสลัด)

ทั้งนี้ ช่องทางการจำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานในร้านและการจัดส่งถึงบ้าน โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และย่านชุมชน

#### **กลุ่มเป้าหมาย**

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ยกเว้นสำหรับไอศกรีม Dairy Queen ซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นทั้ง เด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ กลุ่มครอบครัวและกลุ่มคนทำงาน

#### **2.2.2 การตลาดและภาวะการแข่งขัน**

ข้อมูลด้านการตลาดและภาวะการแข่งขัน ส่วนหนึ่งเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เป็นการรวบรวมข้อมูลเผยแพร่จากส่วนราชการและภาคอุตสาหกรรม ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งซึ่งเป็นข้อมูลที่บริษัทว่าจ้างหน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดทำเป็นรายปี

### ธุรกิจร้านอาหารที่มีสาขาในประเทศไทย

ในปี 2559 บริษัทคาดว่าจะตลาดโดยรวมของธุรกิจอาหารบริการด่วนจะยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตที่ดีกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากผลกระทบเชิงบวกจากการเปิดเสรีการค้าของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC (ASEAN Economic Community) และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคของประเทศไทยในปัจจุบัน โดยคาดว่าจะอัตราการเติบโตของยอดขายร้านสาขาเดิม (Same Store Sales) จะอยู่ระดับเดียวกับการเติบโตของ GDP ซึ่งจะขยายตัวอยู่ในช่วงร้อยละ 2.5 -3.0 โดยบริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงในด้านอัตราเงินเฟ้อในปี 2559 และได้วางแผนในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบกับคู่ค้า (Suppliers) เพื่อกำหนดราคาหรือจำนวนและคุณภาพของวัตถุดิบในระยะยาว

ตารางเปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนสไตล์ตะวันตกในประเทศไทย						
รายได้ (ล้านบาท)	2557		2558		2559 (ประมาณการ)	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
คาเฟ่	5,682	11.1	6,912	12.6	8,430	13.9
ร้านอาหาร	20,715	40.6	22,143	40.3	23,297	38.3
ร้านอาหารจานด่วน	18,891	37.0	20,441	37.2	23,065	38.0
ไอศกรีมและเบเกอรี่	5,756	11.3	5,426	9.9	5,972	9.8
ตลาดรวม	51,043	100.0	54,922	100.0	60,764	100.0
บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	15,794	30.9	17,177	31.3	19,644	32.3

ที่มา: บริษัทในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มขนาดใหญ่ที่สุด 500 บริษัทแรก จากกระทรวงพาณิชย์ และประมาณการของบริษัท

หมายเหตุ: รายได้ของบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) รวมรายได้ของแฟรนไชส์ในประเทศไทย

### สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง

สภาพการแข่งขันและคู่แข่งในอุตสาหกรรมอาหารสไตล์ตะวันตก แยกตามประเภทอาหาร มีดังนี้

#### 1. คาเฟ่

- ตลาดรวมของคาเฟ่ มีมูลค่ากว่า 8,400 ล้านบาท คิดเป็นส่วนแบ่งในธุรกิจร้านอาหารสไตล์ตะวันตกร้อยละ 13.9
- ปัจจุบัน สตาร์บัค ยังคงเป็นผู้นำในตลาดคาเฟ่อยู่ ด้วยมูลค่าส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับหนึ่งและจำนวนสาขาที่มากถึง 262 สาขาทั่วประเทศไทย ตามด้วย โอ บอง แง ที่มีมูลค่าส่วนแบ่งตลาดเป็นที่สองด้วยจำนวนมากกว่า 67 สาขาทั่วประเทศไทย

#### 2. ร้านอาหาร (Casual Dining)

ปัจจุบัน ธุรกิจอาหารแคชวล ได닝มีมูลค่ารวมมากกว่า 23,000 ล้านบาท โดยเดอะ พิซซ่า คอมปะนี ซีซส์เลอร์ และ The Coffee Club รวมกันแล้วมีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 32

##### 2.1 พิซซ่า มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ประมาณ 5,600 ล้านบาท

- ในปี 2559 อัตราการเติบโตร้อยละ 21
- แนวโน้มตลาดในอนาคตสำหรับพิซซ่าจะเน้นเรื่องนวัตกรรมใหม่ และการคิดค้นและพัฒนาเมนูใหม่ๆ ควบคู่กับการทำการส่งเสริมการขายและการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนการรับรู้แบรนด์พิซซ่าของผู้บริโภค และทำให้ผู้ที่ไม่ทานพิซซ่าหันมาบริโภคพิซซ่ามากขึ้น พร้อมกันนี้บริษัทได้ดำเนินการปรับปรุงร้านให้มีความทันสมัย และยังสามารถเพิ่มช่องทางการขายผ่านระบบออนไลน์

- ณ 31 ธันวาคม 2559 เดอะ พิกซ์ คอมปะนี มีสาขาในประเทศไทยทั้งสิ้นจำนวน 314 สาขา เป็นเจ้าของเองจำนวน 231 สาขา (รวมสาขาที่อยู่ในสนามบิน 3 สาขา และแฟรนไชส์จำนวน 83 สาขา) โดยคู่แข่งหลักคือ พิกซ์ ฮัท มีสาขาจำนวน 95 แห่ง และโดมิโน่ พิกซ์ มีสาขาจำนวน 30 แห่ง

## 2.2 สเติร์ ซีฟู้ด และสลัด มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ประมาณ 2,750 ล้านบาท

- ซีซาร์เลอร์ ใช้กลยุทธ์ในการให้ความสำคัญกับกระแสสุขภาพตามพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และคิดค้นพัฒนาเมนูอาหารใหม่ๆ ตามฤดูกาลวัตถุดิบ ผักและผลไม้
- ในแง่การแข่งขัน ซีซาร์เลอร์ ไม่มีคู่แข่งโดยตรงในร้านอาหารประเภทเดียวกัน แต่จะเป็นในรูปแบบของส่วนแบ่งการตลาดในการทานอาหารของผู้บริโภคจากพฤติกรรมการทานอาหารนอกบ้าน ทั้งจากร้านอาหารสุกี้ร้านอาหารนานาชาติ อิตาลี ญี่ปุ่น จีน หรือร้านอาหารไทยทั่วไป

## 2.3 อาหารและกาแฟ มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ประมาณ 500 ล้านบาท

- Signature Blend คือความโดดเด่นของรสชาติกาแฟที่ The Coffee Club ใช้ดึงดูดลูกค้า โดยการผสมเมล็ดกาแฟสองสายพันธุ์ ระหว่างอาราบิก้าที่ให้รสชาติเข้มข้นออกเปรี้ยว เพิ่มความสดชื่นจากโคลัมเบีย และจากบราซิลที่มีกลิ่นหอมรสชาติปานกลาง นำมาผสมกับโรบัสต้า ที่ใช้ของพรีเมียมจากอินเดีย ช่วยให้อาหารติดลมอมเข้ากันอย่างลงตัวโดยใช้มาตรฐานเดียวกับที่ออสเตรเลีย และ All Day Breakfast ที่ให้ลูกค้าเข้ามาทานอาหารประเภทอาหารเช้าในเวลาใดก็ได้
- ปัจจุบัน The Coffee Club มีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 26 สาขา ตั้งอยู่ใน พัทยา ภูเก็ต เชียงใหม่ สมุย หัวหิน สนามบินดอนเมือง สนามบินภูเก็ต สนามบินสุวรรณภูมิ และกรุงเทพฯ โดยเป็นเจ้าของเองทั้งหมด ร้านค้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ตามย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งท่องเที่ยว ในทำเลที่เดินทางสะดวก ปัจจุบันคู่แข่งชั้นนำอาทิเช่น Greyhound มีทั้งหมด 12 สาขาอยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ส่วน Dean & DeLuca มี 9 สาขา
- ในปี 2559 มีอัตราการเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 43.5

## 3. ร้านอาหารจานด่วน หรือ ฟาสต์ฟู้ด

- ปัจจุบัน ธุรกิจอาหารจานด่วนในประเทศไทยมีมูลค่าราว 23,000 ล้านบาท โดยเบอร์เกอร์ คิง มีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ประมาณ 1,358 ล้านบาท ในปี 2559
- ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เบอร์เกอร์ คิง มีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 69 สาขา (รวมสาขาที่อยู่ในสนามบิน 11 สาขา) และวางแผนขยาย 15 สาขา ในปี 2560 ส่วนคู่แข่งชั้นนำอาทิเช่น เค เอฟ ซี มีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 586 สาขา และแมคโดนัลด์ มีสาขาจำนวน 240 สาขา

## 4. ไอศกรีม และเบเกอรี่

ภาพรวมสินค้าประเภทไอศกรีมฟาสต์ฟู้ดส์ อาทิเช่น เบเกอรี่ ขนมปัง ไอศกรีม โดนัท ยังคงเติบโตเพิ่มขึ้น จากกิจกรรมทางการตลาดรายการส่งเสริมการขาย แนะนำเมนูใหม่ และการเปิดสาขาใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องของทุกกลุ่มสินค้า ธุรกิจไอศกรีม และเบเกอรี่ มีมูลค่ารวมมากกว่า 6,000 ล้านบาท โดย สเวนเซ่นส์ และแครีควีน ยังคงรักษาตำแหน่งผู้นำตลาดไอศกรีมไว้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2559 ไอศกรีมสเวนเซ่นส์ มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 3,700 ล้านบาท และแครีควีน มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 2,200 ล้านบาท

- ปัจจุบัน สเวนเซ่นส์ มีสาขาในประเทศไทยทั้งสิ้นจำนวน 295 สาขา (เป็นเจ้าของเอง 131 สาขา (รวมสาขาที่อยู่ในสนามบิน 1 สาขา และขายแฟรนไชส์ในประเทศ 164 สาขา) ส่วนคู่แข่งอย่างบาสดัก รอบบิ้น มีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 22 แห่ง ฮาเก้น ดาส มีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 36 แห่ง และโคลด์สโตนมี 19 สาขา

- ปัจจุบัน แคร่ควีนในประเทศไทยมีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 435 สาขา (เป็นเจ้าของเอง 225 สาขา (รวมสาขาที่อยู่ในสนามบิน 16 สาขา) และขายแฟรนไชส์ในประเทศ 210 สาขา) ส่วนคู่แข่งเช่น เค เอฟ ซี ซอฟท์ไอศกรีม มีสาขาทั้งสิ้นจำนวน 531 สาขา และแมคโดนัลด์ ซอฟท์ไอศกรีมมีสาขาทั่วประเทศทั้งสิ้น จำนวน 228 สาขา

#### กลยุทธ์ทางการตลาด

บริษัทมีกลยุทธ์ทางการตลาดและการขาย ดังนี้

1. เน้นการบริการลูกค้าให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุด (100% customer satisfaction) ใช้กลยุทธ์เพื่อยกมาตรฐานการบริการ หาท่าเลที่ตั้งร้าน คุณภาพผลิตภัณฑ์
2. เน้นในการให้บริการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งการพัฒนาสินค้าใหม่และเมนูอาหารใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
3. เน้นการเปิดสาขาในศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และย่านชุมชน
4. ในส่วนของการบริการจัดส่งถึงบ้าน ได้กำหนดให้จัดส่งภายในเวลา 30 นาที
5. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับพันธมิตรและบัตรเครดิตต่าง ๆ
6. เน้นการขยายสาขาด้วยระบบแฟรนไชส์สำหรับ The Pizza Company, Swensen's, Dairy Queen, The Coffee Club และ The Minor Food Group Singapore ทั้งนี้ รวมถึงการขายธุรกิจแฟรนไชส์ในตลาดประเทศไทยและต่างประเทศ
7. มีการจัดเซตเมนูหรือการปรับราคาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่ลูกค้า (Price Value)

#### นโยบายราคา

เนื่องจากธุรกิจอาหารบริการด่วนเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การตั้งราคาสินค้าของบริษัทได้คำนึงถึงต้นทุนของสินค้าและการบริการรวมถึงราคาของคู่แข่งในตลาดและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

#### 2.2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการผลิตและจำหน่ายอาหารบริการด่วน ผ่านรูปแบบของสาขา จำนวนมากกว่า 2,000 แห่ง ทำให้ไม่สามารถวัดกำลังการผลิตได้โดยตรง ดังนั้น กำลังการผลิตรวมจึงขึ้นอยู่กับยอดขายหรือปริมาณของลูกค้าที่เข้ามาซื้อผลิตภัณฑ์อาหารในแต่ละปี ยกเว้นบริษัท ไมเนอร์ ซีส จำกัด และบริษัท ไมเนอร์ แคร่ จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานผลิตซีส และไอศกรีม ตามลำดับ จึงมีกำลังการผลิตที่วัดได้เป็นต้นต่อปี โดยปริมาณการผลิตจริงและอัตราการใช้กำลังการผลิตในแต่ละปี เป็นดังนี้

บริษัท ไมเนอร์ ซีส จำกัด

ปี	กำลังการผลิต (ต้นต่อปี)	ปริมาณการผลิตจริง (ต้นต่อปี)	อัตราการใช้ กำลังการผลิต (ร้อยละ)
2559	1,924	1,927	100.0
2558	1,924	1,903	98.91
2557	1,924	1,715	89.14
2556	1,924	1,257	65.33
2555	1,924	984	51.14
2554	1,924	1,459	75.83
2553	1,924	1,201	62.42
2552	1,901	1,119	58.86
2551	1,842	1,706	92.62
2550	1,847	1,494	80.89

\* บริษัทใช้กำลังการผลิตที่ลดลงในปี 2555 เนื่องจากสภาวะตลาด โดยผลิตภัณฑ์ซีสนำเข้าราคาต่ำกว่าที่ผลิตเอง

บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด

ปี	กำลังการผลิต (ตันต่อปี)	ปริมาณการผลิตจริง (ตันต่อปี)	อัตราการใช้ กำลังการผลิต (ร้อยละ)
2559	19,688	19,740	100.0
2558	19,688	18,150	92.19
2557	19,688	17,907	90.95
2556	19,688	15,571	79.09
2555	19,688	14,039	71.31
2554	19,688	12,440	63.19
2553	18,857	11,333	60.10
2552	18,857	9,343	49.55
2551	18,857	9,157	48.56
2550	18,857	8,976	47.60

**วัตถุดิบและแหล่งที่มา**

วัตถุดิบในการผลิตของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. วัตถุดิบที่เป็นอาหารแช่แข็ง ได้แก่ เนื้อไก่แปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อวัวแปรรูป อาหารทะเลประเภทต่างๆ เนยแข็ง ไอศกรีม มัฟฟินแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เป็นต้น
2. วัตถุดิบที่เป็นอาหารสด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์นม ไข่ไก่ ผักและผลไม้สด เป็นต้น
3. วัตถุดิบอื่นๆ ได้แก่ นมผง แป้ง ขนมอบ้าง เครื่องเทศ อาหารกระป๋อง ผลไม้แปรรูป น้ำมันพืช กาแฟ น้ำตาล เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น

ที่มาของวัตถุดิบแต่ละประเภท มาจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ

1. แหล่งที่มาภายในประเทศ ได้แก่ นมสด ไข่ไก่ ไข่กรอก เนื้อสัตว์แปรรูปประเภทต่าง ๆ ผัก ผลไม้ แป้ง น้ำตาล อาหารกระป๋อง เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่างๆ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 60-65 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
2. แหล่งที่มาจากต่างประเทศ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ
  1. การซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย ได้แก่ มัฟฟินแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เครื่องเทศ อัลมอนต์ เมล็ดกาแฟ ส่วนประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตและแต่งหน้าไอศกรีม เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 15-20 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
  2. การนำเข้าจากต่างประเทศโดยตรง ได้แก่ เนยแข็ง นมผงพว่องมันเนย ส่วนประกอบอื่นๆที่ใช้ในการผลิตไอศกรีม อาหารกระป๋อง เนื้อวัวแปรรูปบางประเภท เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 15-20 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ

วัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้าของแต่ละแบรนด์ มีดังนี้

1. The Pizza Company วัตถุดิบหลักคือ แป้งพิซซ่า เนยแข็ง เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป และอาหารทะเล ซึ่งบริษัทจัดซื้อจากต่างประเทศ บริษัทในกลุ่มเดียวกันและผู้จำหน่ายภายในประเทศ
2. Burger King มีวัตถุดิบหลักคือ ขนมอบ้าง มัฟฟินแช่แข็ง เนยแข็ง และเนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป ซึ่งบริษัทสั่งซื้อจากต่างประเทศและผู้จำหน่ายในประเทศ
3. Swensen's, Dairy Queen และบริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด มีวัตถุดิบหลักในการผลิตไอศกรีมคือ นมผงพว่องมันเนย ผลิตภัณฑ์จากนม และส่วนประกอบต่างๆ ที่ใช้ในการแต่งหน้าไอศกรีม (Topping) ซึ่งสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศ

4. Sizzler มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมปัง ข้าว เนยแข็ง ผักและผลไม้ชนิดต่างๆ โดยเนื้อสัตว์บางประเภทนั้น ทำการสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
5. The Coffee Club มีวัตถุดิบหลักคือ เมล็ดกาแฟ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมเค้ก เครื่องปรุงอาหาร ผลิตภัณฑ์นม และเครื่องดื่มประเภทต่างๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
6. The Minor Food Group Singapore มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง และเครื่องปรุงอาหารต่างๆ โดยส่วนใหญ่บริษัททำการสั่งซื้อจากต่างประเทศผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ

## 2.3 ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า

### 2.3.1 ลักษณะธุรกิจ

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.92 ในบริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MINOR") (รวมส่วนที่ถือหุ้นโดย MFG ร้อยละ 8.35) ซึ่งเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าซึ่งนำเข้ามาจากต่างประเทศและรับผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การจัดจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม กระเป๋า และรองเท้า

- แบรนด์ Esprit ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องประดับและเครื่องแต่งกายสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี วัยรุ่นและเด็ก ซึ่งนำเข้าจากประเทศฮ่องกง
- แบรนด์ Bossini ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี วัยรุ่นและเด็ก ซึ่งนำเข้าจากประเทศฮ่องกง
- แบรนด์ GAP ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูปแนวร่วมสมัยสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี วัยรุ่นและเด็ก ซึ่งนำเข้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา
- แบรนด์ Banana Republic ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูป และเครื่องประดับแนวร่วมสมัยสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี ซึ่งนำเข้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา
- แบรนด์ Charles and Keith ประกอบด้วยรองเท้า กระเป๋า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี ซึ่งนำเข้าจากประเทศสิงคโปร์
- แบรนด์ Pedro ประกอบด้วยรองเท้า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพบุรุษ และสุภาพสตรี ซึ่งนำเข้าจากประเทศสิงคโปร์
- แบรนด์ Brooks Brothers ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูปชั้นนำสำหรับสุภาพบุรุษ และสุภาพสตรี ซึ่งนำเข้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา
- แบรนด์ ETAM ประกอบด้วยชุดชั้นใน และชุดนอนสำหรับสุภาพสตรี ซึ่งนำเข้าจากประเทศฝรั่งเศส
- แบรนด์ Radley ประกอบด้วยกระเป๋า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี ซึ่งนำเข้าจากประเทศอังกฤษ
- แบรนด์ Anello ประกอบด้วยกระเป๋าแฟชั่นวัยรุ่น นำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น

#### การจัดจำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องสำอาง

- แบรนด์ Red Earth ประกอบด้วยเครื่องสำอางค์เน้นความมีสีสันทันสมัยสำหรับการแต่งหน้า ซึ่งนำเข้าจากต่างประเทศ

### การจัดจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นๆ

- ETL อุปกรณ์และหนังสือเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ไทย และความรู้รอบตัวของเด็กที่มีความทันสมัย โดยเป็นอุปกรณ์ที่สามารถโต้ตอบ (Interact) กับเด็ก เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ
- SUNSONIC สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็กโดยมีหนังสือและอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เพิ่มทักษะทางด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น และความรู้รอบตัวของเด็ก
- HELLO TEDDY สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ไทย โดยมีหนังสือและอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้ เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาให้เด็กไทยเข้าสู่ AEC
- BrainChecker ศาสตร์การวิเคราะห์ ค้นหาศักยภาพ จากลายนิ้วมือ
- แบรนด์ Zwilling J.A. Henckels ประกอบด้วยเครื่องใช้สแตนเลส สตีล คุณภาพสูง อาทิเช่น มีด ช้อน หม้อ กระทะ อุปกรณ์ประกอบอาหาร ภาชนะเครื่องครัวต่างๆ และอุปกรณ์ตกแต่งเล็บ ซึ่งนำเข้าจากประเทศเยอรมนี

### การผลิตสินค้าอุปโภค

บริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือน ได้แก่ น้ำหอมปรับอากาศในรถยนต์ ยาขจัดรถยนต์ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด น้ำยาปรับผ้านุ่ม และน้ำยาล้างจาน ภายใต้เครื่องหมายการค้าที่มีชื่อเสียง เช่น PLAX, WET ONES, GLADE ALFA, GLADE SPORT, CARGLO, SUNLIGHT, COMFORT, VIM, MAGIC CLEAN, PED, PENQUIN, ALPO เป็นต้น ลูกค้าสำคัญคือบริษัทต่างประเทศที่ผลิตสินค้าอุปโภคและจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ เช่น บริษัท ยูนิลีเวอร์ไทย เทรดิง จำกัด บริษัท เอส.ซี.จอห์นสัน แอนด์ซัน (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท คอลเกต ปาล์ม-โอลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น รวมทั้งรับผลิตผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดที่ใช้ในอุตสาหกรรมบริการให้กับ Diversey Hygiene (บริษัทลูกของ Sealed Air)

### การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

ลักษณะการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์กลุ่มเสื้อผ้าและเครื่องสำอางแบ่งเป็น 3 ช่องทางคือ 1) ช่องทางจำหน่ายปลีกให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยวางจำหน่ายในร้านค้าของบริษัทเองหรือจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าต่างๆ 2) ช่องทางจำหน่ายให้ลูกค้าองค์กรที่มีงบประมาณเพื่อให้พนักงานและผู้บริหาร และมีงบประมาณทางการตลาดเพื่อจัดหาของแถมและของกำนัลแก่ลูกค้า และ 3) ช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)

บริษัทเห็นว่าผู้ใช้งานทางอินเทอร์เน็ตและทำธุรกรรมซื้อขายสินค้าออนไลน์มีจำนวนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในปี 2559 ได้มีการเปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [www.bemynt.com](http://www.bemynt.com) ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทและบริษัทอื่นด้วย

### กลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากสินค้าเสื้อผ้าและเครื่องสำอางมีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกเพศ ทุกวัย ดังนั้น ฐานลูกค้าของธุรกิจที่เกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าจึงครอบคลุมทั้งหญิงและชาย ในทุกช่วงอายุ โดยกลุ่มลูกค้าหลักคือ นักศึกษา กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ แม่บ้าน ตลอดจนนักธุรกิจ ผู้ที่สนใจในเรื่องแฟชั่นและการแต่งตัว มีรายได้อยู่ในระดับ B ขึ้นไป

สำหรับธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า ลูกค้าหลักของบริษัทเป็นบริษัทต่างชาติ ที่มียอดการสั่งซื้อสินค้าอุปโภคเป็นจำนวนมาก ทั้งเพื่อใช้ในประเทศและส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง



### 2.3.2 การตลาดและการแข่งขัน

#### แบรนด์เอสปรี (ESPRIT)

ถึงแม้ธุรกิจแฟชั่นมีคู่แข่งอยู่ในตลาดเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา Fast fashion หลายแบรนด์ เข้ามาทำตลาดอย่างรวดเร็วและน่ากลัวด้วยการลงทุนที่สูง ทั้งขนาดร้านค้าและมีสินค้าที่มีความหลากหลาย และการตั้งราคาที่ต่ำน่าดึงดูด ทำให้มีผลกระทบต่อแบรนด์ที่เคยมีความแข็งแกร่งในตลาด เพราะผู้บริโภคมีทางเลือกในเรื่องของสินค้าที่มีความโดดเด่นทางด้านรูปแบบที่ทันสมัย แต่อย่างไรก็ตาม แบรนด์เอสปรียังมีจุดเด่นที่แตกต่างในเรื่องการรักษาคุณภาพที่สูง และยังคงการผลิตสินค้าที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่พอใจในเรื่องคุณภาพสินค้าและความทนทาน ไม่แพ้แบรนด์อื่นใดในไทย สืบเนื่องมาจากแบรนด์เอสปรีมีประวัติการทำงานอายุ 30 ปีขึ้นไป ในขณะที่หาไม่ได้จากแบรนด์ fast fashion ใหม่ ๆ ในตลาด ซึ่งแบรนด์ดังกล่าวมีคุณภาพต่ำกว่าและหมดสมัยเร็ว ดังนั้น การทำโปรแกรมบริหารความพึงพอใจของลูกค้าสมาชิก (Minor Plus) เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าที่มีแนวโน้มการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง เช่น การติดต่อจูงใจสินค้าใหม่ การให้ส่วนลดพิเศษ การดูแลลูกค้าในวันสำคัญ และ ณ สิ้นปี 2559 แบรนด์เอสปรีมีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 98 แห่ง

#### แบรนด์แก๊ป (GAP)

แบรนด์แก๊ปเป็นหนึ่งในสินค้าอเมริกันแบรนด์ที่มีประวัติอันยาวนาน ซึ่งนำเสนอสินค้าที่มีรูปแบบเบสิค สวมใส่สบายในทุกโอกาสสไตล์อเมริกัน เสน่ห์ของโลกที่กลายเป็นสัญลักษณ์สำคัญบนเสื้อยืดยังเป็นจุดขายตลอดมา แม้คู่แข่งหลักน่าจะเป็นแบรนด์ฮาร่า แต่กลุ่มลูกค้าก็มีความแตกต่าง เพราะแบรนด์ดังกล่าวมีความเป็นแฟชั่นสูงกว่า การตลาดของแก๊ปคือ มุ่งเน้นหาทำเลขายใจกลางกรุงเทพในแหล่งช้อปปิ้งของคนเมืองและชาวต่างประเทศ แล้วขยายไปตลาดต่างจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวของชาวต่างประเทศ นอกจากนี้ กลุ่มสินค้าเด็กเล็กและเด็กโต มีความโดดเด่นทางการออกแบบที่ดึงดูดใจผู้บริโภคระดับกลางถึงระดับสูง ในปี 2559 แบรนด์แก๊ปได้เปิดสาขาเพิ่มขึ้น 6 แห่ง ในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ รวมมีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 20 แห่ง

#### แบรนด์บานาน่า รีพับลิค (Banana Republic)

แบรนด์บานาน่า รีพับลิค ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2521 ที่เมืองซานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันมีสาขากว่า 600 แห่งทั่วโลก เป็นเสื้อผ้าร่วมสมัยสไตล์อเมริกันสำหรับบุรุษและสตรี มีการออกแบบที่เน้นความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ลงตัวในทุกโอกาส ทั้งในวันทำงาน วันหยุด และในโอกาสพิเศษ (Everyday American Wear) การตลาดมุ่งเน้นทำเลขายใจกลางกรุงเทพมหานคร ในแหล่งช้อปปิ้งของคนเมืองและชาวต่างประเทศ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือ คนวัยทำงานอายุ 25-45 ปี บานาน่า รีพับลิค ร้านแรกในประเทศไทย ได้เปิดที่ศูนย์การค้า ดิ เอ็มควอเทียร์ บนพื้นที่ 450 ตารางเมตร เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2558 ณ สิ้นปี 2559 แบรนด์บานาน่า รีพับลิค มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 6 แห่ง

#### แบรนด์บอสสินี (Bossini)

กลุ่มสินค้าที่อยู่ในระดับเดียวกับแบรนด์บอสสินี มีทั้งที่นำเข้าจากต่างประเทศ เช่น Giordano, Body Glove และผลิตในประเทศ เช่น Portland ซึ่งล้วนแต่อยู่ในตลาดมาเป็นเวลานาน และแม้ว่าจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูงทั้งในด้านราคา และการส่งเสริมการขายในรูปแบบใหม่ ๆ แบรนด์บอสสินี ยังเป็นแบรนด์ที่มีจุดแข็งในเรื่องผลิตภัณฑ์กันหนาวที่มีคุณภาพ เช่น เสื้อกันหนาวขนเป็ดและเสื้อแจ็คเก็ต รวมไปถึงเสื้อยืดใส่สบายที่มีรูปแบบสวยและคุณภาพดี บริษัทคาดการณ์ว่าแบรนด์บอสสินียังมีโอกาสเติบโตไปกับการขยายตัวของห้างสรรพสินค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ณ สิ้นปี 2559 แบรนด์บอสสินี มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 88 แห่ง

**แบรนด์บรู๊คส์ บราเธอร์ส (Brooks Brothers)**

เสื้อผ้าชั้นน้ำ ที่มีมาร่วมสองศตวรรษ ได้ก่อตั้งขึ้นมาเมื่อปี 2361 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา บรู๊คส์ บราเธอร์สเป็นแบรนด์แรกที่จำหน่ายสูทแบบเรดี้ ทูแวร์ จนกลายเป็น แบรนด์ที่ได้รับความนิยมจากประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา รวมถึงคนที่ 44 อย่างบารัก โอบามา ด้วยพัฒนาการของงานออกแบบเสื้อผ้านักธุรกิจและสุภาพสตรีทั้งแบบเป็นทางการและแบบไลฟ์สไตล์ ทำให้บรู๊คส์บราเธอร์ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ บรู๊คส์ บราเธอร์ส ร้านแรกในประเทศไทย ได้เปิดที่ศูนย์การค้าเกษร พลซ่า บนพื้นที่ 220 ตารางเมตร เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2559 เพื่อเป็นทางเลือกให้กับนักธุรกิจและวัยทำงานที่นิยมการแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ ทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ณ สิ้นปี 2559 แบรนด์บรู๊คส์ บราเธอร์ส มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 7 แห่ง

**แบรนด์ชาร์ลส์ แอนด์ คีธ (Charles & Keith)**

ตลาดรองเท้าและกระเป๋าสำหรับสุภาพสตรี ในประเทศไทยมีทั้งแบรนด์ยี่ห้อที่นำเข้า และแบรนด์ยี่ห้อที่ผลิตในประเทศ รองเท้าที่นำเข้ามักจะได้รับความนิยมในรูปแบบที่ทันสมัย มีวัสดุที่แตกต่างซึ่งหาไม่ได้ในประเทศ และการออกแบบที่สวยงาม กลุ่มรองเท้านำเข้าส่วนใหญ่จะเป็นแบรนด์ที่มีการวางตำแหน่งระดับบนและราคาสูง ดังนั้น แบรนด์ชาร์ลส์ แอนด์ คีธ ยังคงเน้นการตลาดในลูกค้าระดับกลาง โดยนำเสนอสินค้านำเข้าที่มีการออกแบบที่ไม่น้อยไปกว่าสินค้าในกลุ่มระดับบน แต่ไม่ทิ้งการเป็นแบรนด์นำเข้า และการทำราคาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมาย แม้ว่าจะมีแบรนด์ยี่ห้อกระเป๋าสตรีที่ผลิตในประเทศเป็นคู่แข่ง แต่แบรนด์ชาร์ลส์ แอนด์ คีธ ยังคงเน้นการออกแบบ และปรับกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งทำให้แบรนด์ยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดของสินค้ากลุ่มนี้ไว้ได้ การเติบโตของแบรนด์ เน้นการรักษาสีฐานลูกค้า คุณภาพการบริการของพนักงานขายให้เป็นที่หนึ่งในการดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และการใช้โปรแกรมบริหารความพึงพอใจลูกค้าสมาชิก (Minor Plus) ณ สิ้นปี 2559 ชาร์ลส์ แอนด์ คีธ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยทั้งสิ้น 33 แห่ง

**แบรนด์เพโดร (Pedro)**

เนื่องจากในปัจจุบันสุภาพบุรุษได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับภาพลักษณ์และการแต่งตัวเพิ่มขึ้น จึงทำให้ตลาดรองเท้าและเครื่องประดับของสุภาพบุรุษนั้น ถูกจับตามองว่าเป็นตลาดใหม่ เพื่อสุภาพบุรุษที่รักการแต่งตัวด้วยดีไซน์ และไม่ชอบการซื้อรองเท้าในห้างสรรพสินค้าที่มีความหลากหลายแต่ไม่มีความแตกต่าง โดยจุดเด่นของแบรนด์เพโดรนั้น คือ เป็นเครื่องหนังคุณภาพที่ผสมผสานระหว่างความหรูหราและดีไซน์ที่โดดเด่นร่วมสมัยในราคาที่เหมาะสม ในขณะที่คอลเลกชันสำหรับผู้หญิงก็มีลูกเล่นอันทันสมัยเช่นเดียวกัน การสร้างส่วนแบ่งการตลาดจึงช้ากว่าคู่แข่งอย่างแบรนด์อัลโด (Aldo) และแบรนด์แดปเปอร์ (dapper) ที่อยู่ในตลาดมานาน การจัดทำเลขาในใจกลางกรุงเทพตามแหล่งช้อปปิ้งของคนเมืองและชาวต่างประเทศซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญ ณ สิ้นปี 2559 แบรนด์เพโดรมีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 6 แห่ง

**แบรนด์แรดลีย์ (Radley)**

ตลาดกระเป๋าสุภาพสตรียังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง แบรนด์กระเป๋าที่ได้รับความนิยมจากประเทศอังกฤษจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นนักศึกษา วัยทำงานทั้งคนไทยและต่างชาติ แรดลีย์ร้านแรกในประเทศไทย ได้เปิดที่สนามบินนานาชาติดอนเมือง ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลสาขาชิดลมและลาดพร้าว เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2559 ณ สิ้นปี 2559 แบรนด์แรดลีย์มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 8 แห่ง และมีแผนเปิดสาขาเพิ่มอย่างต่อเนื่องในปี 2560 ทั้งในกรุงเทพและจังหวัด หัวเมืองต่างๆ ทั่วประเทศไทย

**แบรนด์อเนลโล (Anello)**

แบรนด์กระเป๋าแฟชั่นวัยรุ่นจากประเทศญี่ปุ่น ที่ได้รับความนิยมอย่างมาก ด้วยลักษณะสินค้าที่มีความโดดเด่นเรื่องประโยชน์ใช้สอย และราคาที่ไม่สูง เน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเรียน นักศึกษา และวัยเริ่มทำงาน ทั้งสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ อเนลโลร้านแรกด้วยสิทธิการจำหน่ายในประเทศไทยอย่างเป็นทางการได้เปิดที่สนามบินนานาชาติดอนเมือง ศูนย์การค้าเมกา บางนา และ

ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์บางกะปิ เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2559 ณ สิ้นปี 2559 แบรินด์เอนไลน์มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 24 แห่ง ในช่วงระยะเวลาเพียง 2 เดือน

#### แบรินด์เอแตม (ETAM)

แบรินด์ชุดชั้นในสุภาพสตรีที่มีมานานร่วม 100 ปี ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1916 ด้วยเอกลักษณ์การออกแบบให้ความสำคัญกับโครงสร้างหน้าอกที่แตกต่างของผู้หญิง ความสวยงามจากลูกไม้ฝรั่งเศส มีความยืดหยุ่นและสวมใส่สบาย จนเป็นแบรนด์ที่ได้รับความนิยมจากสุภาพสตรีทั้งในฝรั่งเศสและทั่วโลก เอแตมได้เข้ามาเป็นทางเลือกใหม่ในตลาดชุดชั้นในสุภาพสตรี ด้วยความสวยงาม และราคาที่แข่งขันได้ให้กับลูกค้ากลุ่มนักศึกษา และคนทำงานในประเทศไทย ที่ให้ความสำคัญกับการแต่งกายแฟชั่นทั้งภายนอกและภายใน เอแตมร้านแรกได้เปิดที่ห้างสรรพสินค้าพารากอน เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2559 และ ณ สิ้นปี 2559 แบรินด์เอแตมมีจำนวนจุดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 12 แห่ง

#### แบรินด์เรดเอิร์ธ (Red earth)

ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ ซึ่งเน้นความเป็นแฟชั่น มีสีสันทันสมัย ในลักษณะเดียวกับเครื่องสำอางของแบรินด์เรดเอิร์ธ มีอยู่เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม แบรินด์เรดเอิร์ธ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ จึงสามารถตอบสนองลูกค้าหลักของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นวัยรุ่นและคนทำงานรุ่นใหม่ที่เน้นแฟชั่นได้

#### แบรินด์อีทีแอล (ETL) ซันโซนิค (Sunsonic) ฮัลโหล เทดี้ (Hello Teddy) และ เบรนเช็กเกอร์ (BrainChecker)

อีทีแอล เป็นสินค้าเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษและความรู้รอบตัวของเด็ก ถึงแม้ว่าการเติบโตของสื่อออนไลน์จะมีผลกระทบต่อธุรกิจประเภทนี้ แต่อีทีแอลเป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นในเรื่องการวิจัยและพัฒนา คุณภาพรูปเล่มของหนังสือ อุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ช่วยกระตุ้นให้เด็กเกิดความสนใจในการเรียนรู้อยู่เสมอ อีทีแอลจึงเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณฑ์การศึกษาสำหรับเด็กที่มีคุณภาพสูง โดยสินค้าแต่ละชุดจะใช้เวลานานในการพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

ซันโซนิค เป็นสินค้าเพื่อการศึกษาสำหรับเด็กด้านภาษาอังกฤษ ไทย จีน ญี่ปุ่น และความรู้รอบตัว ซันโซนิคมีความโดดเด่นในเรื่องความหลากหลายทางด้านภาษาและมีราคาต่ำ จึงเป็นที่สนใจสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการพัฒนาเด็กทางด้านภาษา

ฮัลโหล เทดี้ เป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นด้านภาษาจีนที่ผลิตจากเจ้าของภาษา มีอุปกรณ์เสริมเป็นปากกาพูดได้กระตุ้นให้เด็กสนใจและง่ายต่อการเรียนรู้และมีราคาต่ำ

เบรนเช็กเกอร์ การศึกษารูปแบบของพื้นผิวของลายนิ้วมือและมือ (Dermatoglyphic Analysis) เป็นศาสตร์การวิเคราะห์ค้นหาศักยภาพของบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นสินค้านวัตกรรมใหม่ที่สร้างความสนใจต่อพ่อแม่ ผ่านการสแกนลายนิ้วมือและนำไปแปลงผลเป็นสถิติ เป็นที่นิยมมากกว่า 17 ประเทศ สินค้านี้ในประเทศไทยมีคู่แข่งน้อย อีกทั้งราคาที่จำหน่ายยังเป็นกลุ่มลูกค้าเดียวกับสินค้าหลัก ทำให้ต่อยอดการขายได้

อีทีแอล ซันโซนิค ฮัลโหล เทดี้ และ เบรนเช็กเกอร์ มีการขายผ่านระบบการขายตรง มีการชำระราคาสินค้าทั้งระบบเงินสด ระบบเงินผ่อนผ่านบัตรเครดิต ผ่านการหักบัญชีธนาคาร และผ่านเคาร์เตอร์เซอร์วิส ปัจจุบันมีช่องทางการจำหน่ายหลัก 3 ช่องทาง คือการขายตามบ้าน หรือที่พักอาศัย การขายโดยการจัดสัมมนา และการเปิดจุดขายชั่วคราวที่มีลูกค้ากลุ่มผ่าน เช่น ไฮเปอร์มาร์เก็ต งานแสดงสินค้าเด็ก โรงพยาบาล หรืองานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเด็ก เป็นต้น

#### แบรินด์เฮงเคิลส์ (Zwilling J.A. Henckels)

ตลาดเครื่องครัวพรีเมียมที่มีราคาระดับสูงเริ่มมีความอึมครึมของฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากสินค้ามีข้อจำกัดและตอบโจทย์ลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่ม โดยตลาดหลักยังคงอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร การเติบโตและทิศทางของเฮงเคิลส์ในอนาคตคือการปรับกลยุทธ์ของสินค้าและราคาให้มีภาวะการแข่งขันที่เหมาะสมกับคู่แข่งในตลาด เพื่อที่จะรองรับการขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ พร้อมกับการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากธุรกิจในกลุ่มเดียวกันทั้งรายใหญ่และรายเล็ก อีกทั้งการมุ่งเน้นทำการตลาดเชิงกิจกรรมและการใช้สื่อดิจิทัล เพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ เป็นแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้

เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้าง แบรินด์เฮงเคิลส์ยังได้เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางทีวีโฮมชอปปิง ซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตสูงในกลุ่มสินค้าประเภทเครื่องครัว ในปี 2560 จะมีการเปิดสาขาใหม่ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เฟสติวัล อีสวิลล์ ในปี 2559 มีการเปิดสาขาใหม่ที่ศูนย์การค้าเกษร พลางา และ ณ สิ้นปี 2559 แบรินด์เฮงเคิลส์มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวม 22 แห่ง

#### **ธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้า ภายใต้บริษัทย่อย นวศรี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด**

บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือนใหญ่ๆ หลายแห่งในประเทศไทย จะมีการว่าจ้างบริษัทอื่นให้เป็นผู้ผลิตสินค้าให้ เนื่องจากบริษัทนั้นๆ ไม่มีนโยบายดำเนินการผลิตเอง หรือมีกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ ซึ่งคาดว่าแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการใช้สินค้าในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น เช่น น้ำหอมปรับอากาศในรถยนต์ ยาชั่งรถยนต์ น้ำยาทำความสะอาดสุขภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดพื้น น้ำยาปรับผ้านุ่ม และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด เป็นต้น เพื่อความสะดวกสบายและประหยัดเวลาในการทำทำความสะอาด บริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค เช่นเดียวกับบริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด มีอยู่ประมาณ 6-7 ราย โดยมีส่วนแบ่งการตลาดในสินค้าแต่ละชนิดไม่เท่ากัน การแข่งขันในธุรกิจจะเน้นเรื่องต้นทุนการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอำนาจต่อรองราคาจะเป็นของเจ้าของสินค้า เนื่องจากปัจจุบันกำลังการผลิตของผู้รับผลิตสินค้าแต่ละรายยังมีเหลืออยู่มาก ทำให้การแข่งขันด้านราคาเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน การส่งออกไปยังต่างประเทศก็เป็นโอกาสที่ทำให้บริษัทเพิ่มยอดขายได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตยังอยู่ในระดับต่ำสำหรับบริษัทผู้ว่าจ้างในต่างประเทศ ประกอบกับคุณภาพของสินค้าที่ผลิตนั้น ดีกว่าผู้ผลิตในภูมิภาคนี้ จึงเป็นข้อได้เปรียบให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าให้แก่ลูกค้าเพื่อการส่งออกได้

#### **นโยบายราคา**

นโยบายราคาของสินค้ากลุ่มแฟชั่นจะพิจารณาจากต้นทุนและการวางตำแหน่งแบรนด์และสินค้า ในตลาดที่เข้าแข่งขัน โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในสินค้าแต่ละประเภท และเปรียบเทียบราคาในประเทศใกล้เคียงเพราะสินค้าบางกลุ่มเป็นที่สนใจจากนักท่องเที่ยว

#### **2.3.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ**

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่าย บริษัทนำเข้าผลิตภัณฑ์มาจากต่างประเทศ ทั้งจากภูมิภาคเอเชีย ยุโรป ตลอดจนสหรัฐอเมริกา ตามมาตรฐานของบริษัทเจ้าของแบรนด์ (Principal)

#### **วัตถุดิบและแหล่งที่มา**

เนื่องจากรูปแบบการทำธุรกิจของบริษัท คือ เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์เนมจากต่างประเทศ จึงเป็นการจัดหาสินค้าสำเร็จรูปนำเข้าและจำหน่ายในประเทศ ผู้ที่เป็นผู้ผลิตสินค้าก็คือเจ้าของแบรนด์สินค้าในสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ ฮองกง เยอรมนี ฝรั่งเศส อังกฤษ และญี่ปุ่น จะเลือกลงทุนสร้างฐานการผลิตในต่างประเทศที่มีการจัดหาวัตถุดิบได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง รวมไปถึงค่าแรงที่ต่ำกว่าที่จะผลิตในประเทศต้นกำเนิด ดังนั้น ฐานการผลิตจะอยู่ในประเทศจีน อินเดีย บังกลาเทศ และบางชนิดของสินค้าก็จะเป็นประเทศไทย

ยกเว้นกลุ่มโรงงานที่รับผลิตสินค้าอุปโภค วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าอุปโภคต่างๆ ที่บริษัทรับผลิตนั้น เป็นวัตถุดิบที่บริษัทสั่งซื้อจากผู้แทนจำหน่ายในประเทศ ซึ่งวัตถุดิบดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ โดยผู้ว่าจ้างผลิตจะเป็นผู้จัดหาแหล่งวัตถุดิบ ตลอดจนต่อรองราคาวัตถุดิบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยตรง ทั้งนี้ บริษัทจะจัดหาวัตถุดิบบางส่วนเอง เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทต้องเผชิญความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่างๆ ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อรายได้ ผลกำไร สินทรัพย์ สภาพคล่อง และมูลค่าหุ้นของบริษัท

นอกจากความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงต่อไป อาจมีความเสี่ยงอื่นๆ ซึ่งบริษัทไม่อาจทราบหรือระบุได้ในขณะนี้ และความเสี่ยงบางอย่างที่บริษัทคิดว่าเป็นมีนัยสำคัญในปัจจุบัน แต่อาจมีความสำคัญต่อไปในอนาคตได้ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ควรพิจารณาผลกระทบและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น รวมถึงพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท นอกเหนือจากปัจจัยความเสี่ยงที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ด้วย

#### 1. ความเสี่ยงจากผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจจากความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจ การเมือง ภาวะภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ร้ายแรง

รายได้ กำไร และแผนการขยายงานของบริษัท ล้วนต้องอาศัยภาคการใช้จ่ายของลูกค้า ผู้บริโภค ตลอดจนความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว ซึ่งอาจได้รับผลกระทบด้านลบจากปัจจัยภายนอกหลายๆ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ความไม่สงบทางการเมือง โรคระบาด หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น และแม้ว่าปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ เหล่านี้เป็นความเสี่ยงโดยทั่วไปที่ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ รายต้องเผชิญ แต่บริษัทก็จัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการของบริษัทจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้ได้มากที่สุด ซึ่งมาตรการดังกล่าวรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง

- สร้างความสมดุลของโครงสร้างรายได้ อันประกอบไปด้วยธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต
- สร้างความแข็งแกร่งและความหลากหลายของกลุ่มแบรนด์ของบริษัท เพื่อให้ครอบคลุมหลากหลายตลาด จากเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ จนถึงโรงแรมระดับหรู และจากแฮมเบอร์เกอร์ จนถึงพืชชาและอาหารไทย
- ขยายฐานธุรกิจให้หลากหลายครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งรวมถึงประเทศออสเตรเลีย ตลอดจนภูมิภาคแอฟริกา ภูมิภาคตะวันออกกลาง ประเทศโปรตุเกส และประเทศบราซิล เพื่อลดการพึ่งพารัฐกิจในประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียว
- ขยายธุรกิจที่บริษัทได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ (Fee-Based Model) ได้แก่ การรับจ้างบริหารโรงแรม และการให้สิทธิแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันและตลาดใหม่ๆ ที่บริษัทยังไม่คุ้นเคย
- เตรียมวางแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Contingency Plan) โดยความท้าทายต่างๆ ที่บริษัทต้องเผชิญในอดีต มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาความสามารถในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวของธุรกิจของบริษัท

#### 2. ความเสี่ยงจากการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจหลัก

##### 2.1 การแข่งขันในธุรกิจโรงแรม

การเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมระดับบนในแหล่งท่องเที่ยวที่บริษัทดำเนินธุรกิจโรงแรมอยู่ อาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันในด้านราคา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งจะได้รับความคิดเห็นทั้งในเรื่องของราคาจากอัตราการเข้าพักที่ต่ำ และจากลักษณะการประกอบธุรกิจโรงแรมซึ่งมีค่าใช้จ่ายคงที่สูง (Operating Leverage) อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าโรงแรมของบริษัทจะมีคุณภาพและการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดนั้นๆ นอกจากนี้ บริษัทยังมีมาตรการในการลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มความหลากหลายของธุรกิจ ขยายครอบคลุมแหล่งท่องเที่ยวหลายๆ แห่ง มีประเภทและระดับการให้บริการของโรงแรม มีแบรนด์ ตลอดจนเชื้อชาติของแขกที่มาเข้าพักโรงแรมที่หลากหลาย ซึ่งนอกจากแบรนด์อนันตรา, อวานี, โฮลิคส์, ทิโวลี, เปอร์ อควัม และเอเลวาน่า คอลเลกชั่น ซึ่งเป็นแบรนด์ระดับบนของบริษัทเองแล้ว บริษัทยังได้วางบริษัทชั้นนำให้บริการโรงแรมภายใต้การลงทุนของบริษัท โดยใช้แบรนด์โฟร์ซีซั่นส์, เจ ดับบลิว แมริออท, เซ็นต์ รีจิส

และเรดิสัน บลู ทั้งนี้ โรงแรมส่วนใหญ่ภายใต้แบรนด์อันตรา, อวานี, เปอร์ อควัม และเอเลวาน่า คอลเลกชั่น ตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง และแอฟริกา ในขณะที่โรงแรมภายใต้แบรนด์ทีโวลีอยู่ในประเทศโปรตุเกสและบราซิล ส่วนโรงแรมในกลุ่มไอคิสนั้น มีฐานธุรกิจหลักอยู่ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นตลาดที่มีความผันผวนของฤดูกาลท่องเที่ยวน้อยกว่า อีกทั้งบริษัทยังมีการลงทุนในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม เช่น ธุรกิจสปา ธุรกิจให้เชาศูนย์การค้า ธุรกิจบันเทิง และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ส่งผลให้บริษัทสามารถให้บริการแก่ผู้บริโภคได้อย่างครบวงจร

## 2.2 การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหาร

ธุรกิจร้านอาหารเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากคู่แข่งธุรกิจรายใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจโรงแรม โดยบริษัทต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการร้านอาหารรายอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม บริษัทวางเป้าหมายในการคงความเป็นผู้นำของธุรกิจร้านอาหาร โดยการพัฒนาทั้งสินค้าเดิมและสินค้าใหม่ๆ รวมถึงรูปแบบร้านใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมุ่งเน้นการตอบสนองให้ทันความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคผ่านการทำการตลาดในรูปแบบต่างๆ ทำให้บริษัทสามารถรักษาความเป็นผู้นำและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้วยฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและขนาดของธุรกิจที่ส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) นอกจากนี้ บริษัทยังมีนโยบายกระจายธุรกิจ เพิ่มความหลากหลายของประเภทร้านอาหาร ซึ่งครอบคลุมทั้งอาหารตะวันตก เช่น พิซซ่า สเต็ก แฮมเบอร์เกอร์ ไอศกรีม ตลอดจนอาหารไทย จีน ญี่ปุ่น กาแฟ และเบเกอรี่ และการขยายธุรกิจไปในหลากหลายประเทศ ทำให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มได้มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจในกลุ่มนี้มีการกระจายความเสี่ยงและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

## 2.3 การแข่งขันในธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า

ธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าซึ่งบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแฟชั่นและเครื่องสำอางในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ถึงแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นระดับโลกเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมากขึ้น หากแต่ยังกระจุกตัวอยู่เพียงในกรุงเทพมหานครและเมืองใหญ่ๆ เท่านั้น ในขณะที่แบรนด์ส่วนใหญ่ที่บริษัทจัดจำหน่ายสินค้า มีการกระจายตัวมากกว่า โดยเฉพาะในต่างจังหวัด ซึ่งมีแนวโน้มในการเติบโตของภาคการอุปโภคบริโภคที่สูงกว่าในระยะยาว นอกจากนี้ บริษัทได้คัดสรรแบรนด์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความหลากหลายของกลุ่มแบรนด์ในเครือและตามกระแสผู้บริโภค ส่งผลให้บริษัทยังคงเป็นหนึ่งในผู้ประกอบการจัดจำหน่ายสินค้าอิสระ (Independent Operator) ที่ใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจจัดจำหน่ายเป็นธุรกิจแรกของกลุ่มบริษัทไมเนอร์ บริษัทจึงได้ประโยชน์จากความชำนาญและเครือข่ายที่กว้างขวางของทีมงานผู้บริหาร นอกจากนี้ บริษัทยังคงพัฒนาการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีการสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องผ่านระบบสมาชิก ไมเนอร์ พลัส การ์ด ด้วยการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย บริษัทได้เปิดตัวช่องทางจัดจำหน่ายออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ที่มีพื้นที่

## 3. ความเสี่ยงจากการลงทุนในธุรกิจใหม่

บริษัทมีแผนการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนในต่างประเทศ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของมูลค่าการลงทุน ความสำเร็จในการริเริ่มโครงการ ภาวะผูกพันตามสัญญา การขอใบอนุญาต และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือไปจากความเสี่ยงโดยทั่วไปในแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตาม บริษัทมีมาตรการในการควบคุมดูแลการพัฒนาโครงการใหม่ๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งผ่านการทำ Due Diligence อย่างละเอียด การจัดทำแผนงานและขั้นตอนมาตรฐาน การวางหลักเกณฑ์ในการลงทุนที่รอบคอบ เป็นต้น โดยบริษัทจะว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และความชำนาญในประเทศนั้นๆ อาทิ ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านบัญชี ซึ่งจะทำงานร่วมกับทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญของบริษัทเพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาโครงการหรือเข้าซื้อกิจการ การดำเนินงานของโครงการนั้นๆ ต่อไป เพื่อให้มีผลกำไรที่น่าพอใจรวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ บริษัทมีมาตรการลดความเสี่ยงสำหรับการลงทุนในประเทศที่บริษัทไม่เคยดำเนินธุรกิจมาก่อน โดยในช่วงแรก บริษัทจะร่วมลงทุนกับคู่ค้าทางธุรกิจที่มีความรู้ความชำนาญในการดำเนินธุรกิจในประเทศดังกล่าว เพื่อศึกษาสภาพตลาด กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ และเรียนรู้การดำเนินงานกิจการ จนกว่าจะมีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจในประเทศนั้นๆ เพียงพอ จึงจะมีการตัดสินใจลงทุนในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น ดังเช่นการลงทุนของบริษัทที่ผ่านมาในภูมิภาคแอฟริกา ประเทศมัลดีฟส์ ศรีลังกา เวียดนาม จีน สิงคโปร์



และออสเตรเลีย นอกจากนี้ สำหรับประเทศใหม่ที่บริษัทเข้าลงทุนโดยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เช่น ประเทศโปรตุเกสและบราซิล บริษัทจะคงไว้ซึ่งคณะผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้ความชำนาญในประเทศนั้นๆ

#### 4. ความเสี่ยงจากความสามารถในการได้มาซึ่งที่ตั้งในการประกอบธุรกิจที่ต้องการ

โรงแรมบางแห่งของบริษัทตั้งอยู่บนที่ดินที่บริษัทเช่าจากเจ้าของที่ดิน โดยบริษัทมีสิทธิต่ออายุสัญญา ด้วยอัตราค่าเช่าตามที่จะตกลงกัน ยกเว้นในกรณีที่ดินที่บริษัทตกลงที่จะไม่ต่ออายุสัญญา และจากการที่บริษัทได้ปฏิบัติตามสัญญาเช่าและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของที่ดินตลอดมา บริษัทจึงเชื่อมั่นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวจะไม่เกิดขึ้นในระยะเวลานานใกล้

สำหรับธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า ทำเลที่ตั้งเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของแต่ละสาขา ดังนั้น จึงอาจเกิดความเสี่ยงหากบริษัทไม่สามารถต่อสัญญาเช่าพื้นที่นั้นๆ หรือมีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญาเช่า อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริษัทมีร้านอาหารและจุดจัดจำหน่ายสินค้ามากมาย อีกทั้งแบรนด์ร้านอาหารและสินค้าแฟชั่นของบริษัทเป็นแบรนด์ยอดนิยม ซึ่งมีส่วนช่วยดึงดูดลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่ห้างสรรพสินค้า ส่งผลให้บริษัทมีอำนาจต่อรองกับห้างสรรพสินค้าและเจ้าของพื้นที่ และสามารถทำสัญญาเช่าระยะยาวได้

#### 5. ความเสี่ยงในการต่อสัญญาและเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและข้อตกลงของสัญญาแฟรนไชส์ และสัญญาตัวแทนจำหน่ายสินค้า

บริษัทดำเนินงานร้านอาหารบางส่วนภายใต้แบรนด์ที่ได้รับสิทธิแฟรนไชส์จากต่างประเทศตามข้อตกลงภายใต้สัญญา แฟรนไชส์จึงอาจมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่มิได้รับอนุญาตให้ต่อสัญญาหรือหากมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดในสัญญาแฟรนไชส์ บริษัทได้ลดความเสี่ยงดังกล่าวโดยการขอต่ออายุสัญญาแฟรนไชส์ล่วงหน้า โดยมีระยะเวลาของสัญญา 10-20 ปี (ขึ้นอยู่กับประเภทของสัญญา) อีกทั้งทั้งการที่บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้แบรนด์ที่บริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์จนเป็นผู้นำตลาดในประเภทอาหารนั้นๆ จึงเป็นผลให้บริษัทมีโอกาสที่จะได้รับการต่อสัญญามากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ลดการพึ่งพาแบรนด์ที่บริษัทได้รับสิทธิแฟรนไชส์จากต่างประเทศ โดยการเพิ่มแบรนด์ร้านอาหารที่เป็นของตนเอง ซึ่ง ณ ปัจจุบัน ประกอบไปด้วยแบรนด์เดอะ พิชซ่า คอมปะนี, กลุ่มไทย เอ็กซ์เพรส, กลุ่มเดอะ คอฟฟี่ คลับ และริเวอร์ไซด์

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า การได้เป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวเป็นปัจจัยสำคัญ สัญญาของบริษัทมี 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบที่ต่อสัญญาโดยอัตโนมัติ และแบบที่มีกำหนดเวลา สำหรับสัญญาในลักษณะที่มีการกำหนดระยะเวลาในการต่อสัญญา บริษัทมีความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาจะไม่ต่อสัญญาเมื่อถึงกำหนด ซึ่งจะเป็นผลให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียรายได้จากการเป็นตัวแทนจำหน่าย อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินธุรกิจระหว่างกันมาเป็นเวลานานและบริษัทได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาโดยตลอด ส่งผลให้บริษัทได้รับความไว้วางใจให้ต่ออายุสัญญา ยกเว้นในกรณีที่บริษัทตกลงที่จะไม่ต่ออายุสัญญา นอกจากนั้น หากคู่สัญญาขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขข้อตกลง โดยเฉพาะอัตราค่าตอบแทน บริษัทจะเจรจาต่อรองเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นไปในอัตราที่บริษัทและคู่สัญญาได้รับผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ บริษัทยังคงหาโอกาสเพื่อที่จะเพิ่มแบรนด์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

#### 6. ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าจะไม่ต่อสัญญาจ้างบริหารโรงแรมและจ้างผลิตสินค้า

บริษัทมีการขยายธุรกิจโรงแรมภายใต้แบรนด์ค่อนันตรา, อวานี, ไคส์, ทิโวลี, เปอร์ อควัม และเอลิซาน่า คอลเลกชั่น ซึ่งเป็นแบรนด์ของบริษัทเอง โดยรับจ้างบริหารจัดการโรงแรมที่บริษัทไม่ได้เป็นเจ้าของและได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ ทั้งนี้ รายได้ค่าบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าธรรมเนียมในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการออกแบบและการก่อสร้าง ซึ่งเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนโรงแรมจะเปิดดำเนินการ และค่าธรรมเนียมในการบริหารเมื่อโรงแรมเปิดดำเนินการ โดยจะขึ้นอยู่กับรายได้และผลกำไรจากการดำเนินงานของโรงแรมที่บริษัทบริหารงาน โดยทั่วไป สัญญาว่าจ้างบริหารโรงแรมจะมีอายุ 10-20 ปี ในกรณีที่ลูกค้ายกเลิกสัญญาก่อนครบกำหนด บริษัทสามารถเรียกเก็บค่าเสียหายในรูปของค่าธรรมเนียมการยกเลิกสัญญา (Cancellation Fee) ได้ ทั้งนี้ ประสิทธิภาพจากการบริหารธุรกิจโรงแรมในหลายปีที่ผ่านมา ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมของบริษัทเป็นที่รู้จักในความหลากหลายและคุณภาพในการ

ให้บริการของแบรนด์ ความสามารถในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนความมุ่งมั่นในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงแรมที่รับจ้างบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของผู้ว่าจ้างบริษัทและแขกที่มาพัก

สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้าอุปโภค โดยบริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท รับจ้างผลิตสินค้า ให้กับบริษัทสินค้าอุปโภคระดับสากล ปัจจุบัน ธุรกิจดังกล่าวมีการแข่งขันไม่มากนัก เนื่องจากยังมีผู้ประกอบการที่ได้มาตรฐานและได้รับอนุญาตให้ผลิตน้อยราย แต่ราคาและคุณภาพเป็นตัวแปรที่สำคัญในการที่จะได้รับคำสั่งซื้อ อย่างไรก็ตาม จากการที่บริษัทได้ดำเนินธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้าอุปโภคมาเป็นเวลานานมากกว่า 30 ปี บริษัทให้ความสำคัญต่อการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม นอกจากนี้ การปรับปรุงสายการผลิตอย่างต่อเนื่องยังสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น เป็นผลให้บริษัทได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก และได้รับการว่าจ้างผลิตสินค้าในระยะยาว

## 7. ความเสี่ยงด้านการเงิน

### 7.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

บริษัทและบริษัทในเครือมีรายได้บางส่วนเป็นเงินสกุลต่างประเทศ เช่น รายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์ รายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรม เงินปันผลรับ และรายได้จากเอเยนต์ท่องเที่ยวในต่างประเทศและอื่นๆ ซึ่งรายได้ดังกล่าวผันแปรตามอัตราแลกเปลี่ยน แต่ในขณะเดียวกัน บริษัทก็มีค่าใช้จ่ายบางประเภท เช่น ค่าบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม ค่าการใช้สิทธิ/เครื่องหมายการค้าสำหรับธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม (Franchise Fee) และค่าสินค้าของธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า เป็นเงินสกุลต่างประเทศ ดังนั้น บริษัทและบริษัทในเครือจึงสามารถลดความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนนี้ได้ โดยการหักกลบรายได้และค่าใช้จ่ายบางส่วนที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศ (Natural Hedging) อีกทั้งบริษัทและบริษัทในเครือยังลดความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยกำหนดราคาค่าห้องพักในประเทศเป็นเงินสกุลบาทแทนราคาอ้างอิงเงินสกุลอื่นๆ เพื่อให้รายได้และค่าใช้จ่ายเป็นสกุลเงินเดียวกัน นอกจากนี้ จากการที่บริษัทขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เมื่อมีการแปลงผลการดำเนินงานของธุรกิจในต่างประเทศเป็นสกุลเงินบาทในงบการเงินรวมของบริษัท ในส่วนของการจัดหาเงินนั้น โดยทั่วไป บริษัทจะกู้ยืมเงินในสกุลเดียวกับสินทรัพย์ที่บริษัทลงทุนรวมถึงกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้มาจากสินทรัพย์เหล่านั้น เพื่อให้เกิดการหักกลบหรือการป้องกันความเสี่ยงแบบธรรมชาติจากอัตราแลกเปลี่ยน (Natural Currency Hedging) ให้ได้มากที่สุด บริษัทยังได้ติดตามความเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนในตลาดอันเนื่องมาจากความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจโลกและเหตุการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด และบริษัทได้บริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยการเข้าทำสัญญาซื้อขายเงินต่างประเทศล่วงหน้าเพื่อรองรับความผันผวนของตลาดในกรณีจำเป็น

### 7.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในตลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัท บริษัทและบริษัทในเครือได้ตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าวและบริหารจัดการความเสี่ยงข้างต้นให้เป็นไปตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของบริษัทที่วางไว้ เพื่อลดผลกระทบในด้านลบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยและสถานะของตลาดการเงิน ขณะนั้นๆ ดังนั้น บริษัทจึงรักษาดุลยภาพระหว่างการกู้ยืมด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่และอัตราดอกเบี้ยลอยตัวให้สอดคล้องกับสภาพของตลาดการเงิน

### 7.3 ความเสี่ยงจากความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการกู้ยืมเงินและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญากู้ยืมเงิน

นอกเหนือจากการขยายธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว บริษัทอาจต้องการเงินทุนเพิ่มเติม เพื่อลงทุนพัฒนาโครงการใหม่ๆ และเข้าซื้อกิจการอื่น ส่งผลให้บริษัทและบริษัทในเครือต้องรักษาสภาพคล่องและสำรองวงเงินกู้จากสถาบันการเงินให้เพียงพอ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน อีกทั้งยังต้องจัดหาแหล่งเงินทุนระยะยาวล่วงหน้าและกระจายแหล่งที่มาของเงินทุนให้มีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม บริษัทและบริษัทในเครือมีการดำรงฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งเพื่อที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญากู้ยืมเงิน และบริษัทได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขดังกล่าวด้วยดีเสมอมา



## 8. ความเสี่ยงจากการพัฒนาของเทคโนโลยี

บริษัทต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ ไม่เพียงแต่เพื่อการรองรับระบบการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน (Back Office) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงฝ่ายขายและการตลาดอีกด้วย ซึ่งหากบริษัทไม่สามารถปรับตัวตามเทคโนโลยีหรือความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ บริษัทตระหนักดีถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงได้จัดให้หน่วยงานดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัท และด้วยฐานะทางการเงินที่มีความมั่นคงและขนาดของธุรกิจที่ส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ส่งผลให้บริษัทสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้วยการลงทุนในระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบจองห้องพักส่วนกลางของแบรนด์อนันตรา ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถติดตามการขายห้องพักและห้องพักคงเหลือได้ทันที การคิดราคาห้องพักให้เท่าเทียมกันในทุกระบบ (Rate Parity) การรับจองห้องพักบนเว็บไซต์ที่สามารถรองรับได้หลายภาษา การบริหารและเพิ่มผลตอบแทน ตลอดจนการรวบรวมข้อมูลของแขกที่เข้าพัก หรือเว็บไซต์และระบบแอปพลิเคชันบนมือถือใหม่ของแบรนด์เดอะ พิชชา คอมปะนี ซึ่งได้พัฒนามาเพื่อให้ลูกค้ามีประสบการณ์ในการสั่งอาหารที่ดีขึ้น ลดระยะเวลาในการส่งอาหาร ออนไลน์ และลูกค้าสามารถติดตามสถานะการจัดส่งอาหารผ่านช่องทางออนไลน์ได้อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทยังมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ห้าปี สำหรับการพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีโดยเฉพาะเพื่อรองรับแผนการขยายธุรกิจที่ได้วางไว้

## 9. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ

บริษัทดำเนินกิจการครอบคลุมภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง คาบสมุทรอินเดีย แอฟริกา ยุโรป และอเมริกาใต้ จึงมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะจากการเปลี่ยนแปลงทางภูมิทัศน์ ภัยธรรมชาติ และภาวะอาหารขาดแคลน ในช่วงสองสามปีที่ผ่านมา ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และออสเตรเลีย ซึ่งเป็นภูมิภาคสำคัญที่บริษัทมีการดำเนินกิจการอยู่ได้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง และไฟป่าอย่างรุนแรงและบ่อยครั้ง ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและเกษตรกรรมโดยรวมและต่อการดำเนินงาน การจัดซื้อและกระจายสินค้าของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารของบริษัท บริษัทมีการติดตามดูแลความเสี่ยงเหล่านี้อย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท และมีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินจากภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังคงมุ่งปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งลดการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุดด้วยการจัดการทรัพยากรและของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และการอนุรักษ์ธรรมชาติและแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์

บริษัทเล็งเห็นและให้ความสำคัญกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงข้างต้น จึงได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงและตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยหน่วยงานทุกหน่วยจะทำการประเมินความเสี่ยง เพื่อหาปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และทำงานร่วมกับฝ่ายตรวจสอบภายใน ในการวิเคราะห์โอกาสที่อาจเกิดขึ้น ศึกษาผลกระทบ และร่วมกันหาแนวทางหรือมาตรการในการป้องกัน หรือลดความเสียหายจากความเสี่ยงดังกล่าว ตลอดจนร่วมกันติดตามและประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ โดยบริษัทได้มีการจัดทำนโยบายและขั้นตอนบริหารความเสี่ยงของกลุ่มอย่างเป็นทางการ และกลุ่มธุรกิจทั้งหมดได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งยังมีการรายงานประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นรายไตรมาส

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

## 4.1 ทรัพย์สินถาวรหลักของบริษัท และบริษัทย่อย

กลุ่มบริษัทมีทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย ที่ดินและอาคาร อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสิทธิการเช่าที่ดิน โดยแยกเป็นธุรกิจได้ดังนี้

## ธุรกิจโรงแรม

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	11	218/2-3 หมู่ 10 เมือง พญา	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2561)	อาคารโรงแรม 2 หลัง 4 ชั้น และ 10 ชั้น จำนวน 298 ห้อง สิทธิการเช่าที่ดิน	92.92 1.24	118.90 1.87	-ไม่มี-
<u>บริษัทย่อย</u> บจก. หัวหิน วิลเลจ	36	43/1 ถนนเพชรเกษม หัว หิน	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2573)	อาคารโรงแรม 2 ชั้น 12 หลัง จำนวน 187 ห้อง สิทธิการเช่าที่ดิน	150.85 -	167.17 0.04	-ไม่มี-
บจก. บ้านโบราณ เชียงราย	800	229 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน จ.เชียงราย 499 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน จ. เชียงราย	สิทธิการเช่าทำประโยชน์ 30 ปี (สิ้นสุดปี 2561)	อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง มี ห้องพัก 72 ห้อง เดินที่แคมป์ 15 หลัง	118.75 51.95	136.42 49.47	-ไม่มี-
บจก. สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา	14	99/9 หาดบ่อผุด เกาะสมุย	เป็นเจ้าของ	ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น ห้องพัก 106 ห้อง	404.01	421.65	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บจก. เจ้าพระยา รัชชอร์ท (เฉพาะส่วนของโรงแรม)	27	257/1-3 ถ.เจริญนคร แขวงสำเหร่ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 38 ปี (สิ้นสุดปี 2592)	อาคารโรงแรม 7 ชั้น 2 หลัง จำนวน 408 ห้อง และอาคารที่ จอดรถ 7 ชั้น 1 หลัง	618.77	691.11	-ไม่มี-
		257 ถ.เจริญนคร แขวง สำเหร่ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ		สิทธิการเช่าที่ดิน อาคารโรงแรม 26 ชั้น 1 หลัง จำนวน 248 ห้อง	201.22 1,145.81	228.40 -	-ไม่มี-
บมจ. โรงแรมราชดำริ	10	ถนนราชดำริ กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2586)	อาคารโรงแรม 7 ชั้น 1 หลัง 8 ชั้น 1 หลัง และ 9 ชั้น 1 หลัง จำนวน 354 ห้อง สิทธิการเช่าที่ดิน	511.58 1,035.13	437.49 1,100.30	-ไม่มี-
บจก. แมริม เทอเรซ รัชชอร์ท	37	อ. แมริม จ. เชียงใหม่	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2567)	อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง และ อาคาร 2 ชั้น 17 หลัง จำนวน 76 ห้อง สิทธิการเช่าที่ดิน	425.53 12.51	370.17 14.18	-ไม่มี-
บจก. เอ็ม ไอ สแควร์	46	หาดไม้ขาว อ. กลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	ที่ดินและอาคารวิลล่า 1 ชั้น 83 หลัง	1,269.91	1,314.13	-ไม่มี-
	37	หาดไม้ขาว อ. กลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น 8 หลัง จำนวน 265 หลัง และอาคาร 1 ชั้น 3 หลัง*	852.24	914.75	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บจก. สมุย วิลเลจ	1	219 หมู่ 5 ต.อ่างทอง อ. เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี 53/5 หมู่ 4 ต.ตลิ่งงาม อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ ธานี	สิทธิการเช่า 5 ปี (สิ้นสุดปี 2558)	อาคารวิลล่า 1 ชั้น 60 หลัง  อาคารโรงแรม จำนวน 34 ห้อง	666.24  176.21	619.71  -	-ไม่มี-
Minor International (Labuan) Ltd.		เกาะ Kihavah Huravlu	สิทธิการเช่า 23 ปี (สิ้นสุดปี 2573)	สิทธิการเช่าเกาะ อาคารวิลล่า 1 ชั้น 84 หลัง	256.31 1,453.53	352.04 1,579.30	-ไม่มี-
Jada Resort and Spa (Private) Ltd.	21	ประเทศศรีลังกา	สิทธิการเช่า (สิ้นสุดปี 2561)	อาคารโรงแรม 2 ชั้นและ 3 ชั้น จำนวน 6 หลัง จำนวน 105 ห้อง	212.31	134.74	-ไม่มี-
	26	ประเทศศรีลังกา	เป็นเจ้าของ	สิทธิการเช่าที่ดิน ที่ดิน	7.48 143.28	8.13 143.28	-ไม่มี-
บจก. ราชดำริ ลอดจิจิง	3	159 ถ.ราชดำริ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2584)	อาคารโรงแรม 22 ชั้น จำนวน 224 ห้อง	2,017.99	2,097.81	-ไม่มี-
	72	หาดแหลมใหญ่ เกาะสมุย	เป็นเจ้าของ	ที่ดิน	62.47	62.47	-ไม่มี-
Oaks Hotels & Resort Limited	-	ประเทศนิวซีแลนด์ และ ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ/ สิทธิการเช่า	ห้องพักอาศัย สำนักงาน ส่วนปรับปรุงอาคาร และ ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	3,037.08	2,917.10	2,611

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาวะผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บจก. สมุย บีช คลับ อินเตอร์	-	หาดไม้ขาว อ.กลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	สำนักงานขาย สำนักงานต้อนรับ ร้านอาหาร และสระว่ายน้ำ	312.37	321.44	-ไม่มี-
บจก. เอ็มเอชจี ภูเก็ต	68	ต.เชิงทะเล อ.กลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	ที่ดินเปล่า อาคารโรงแรม จำนวน 77 ห้อง	264.03 890.94	263.68 927.55	-ไม่มี-
บจก.โคโค ปาล์ม โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท	60	ต.บางม่วง อ.ตะกั่วป่า จ. พังงา	เป็นเจ้าของ	ที่ดินเปล่า	286.30	286.30	-ไม่มี-
MHG Australia Investment Pty. Ltd		ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	อาคารโรงแรม จำนวน 301 ห้อง	1,156.68	1,202.49	-ไม่มี-
Hoi An Riverpark Hotel Company Limited		ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง จำนวน 94 ห้อง	249.36	254.37	-ไม่มี-
Bai Dai Tourism Company Limited		ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	อาคารโรงแรม 2 ชั้น 3 หลัง จำนวน 63 ห้อง	223.82	168.32	-ไม่มี-
Sothea Pte. Ltd		ประเทศกัมพูชา	เป็นเจ้าของ	อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง จำนวน 39 ห้อง สิทธิการเช่า	212.32 31.01	224,18 31.01	-ไม่มี-
Sands Hotels Holdings (Namibia) (Proprietary) Limited		ประเทศนามิเบีย	เป็นเจ้าของ	อาคารโรงแรม จำนวน 173 ห้อง	969.23	1,013.73	-ไม่มี-
Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited	12.3088 เอเคอร์	ประเทศบอตสวานา	เป็นเจ้าของ	ที่ดิน และอาคารโรงแรม จำนวน 196 ห้อง	1,965.88	1,956.53	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาวะผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
Pojuca S.A	291,400 ตารางเมตร	ประเทศบราซิล	เป็นเจ้าของ	ที่ดิน และอาคารโรงแรม 2 แห่ง จำนวน 504 ห้อง	1,953.33	374.49	-ไม่มี-
Minor Continental Portugal, S.A.		ประเทศโปรตุเกส	เป็นเจ้าของ	ที่ดิน และอาคารโรงแรม 12 แห่ง จำนวน 2,387 ห้อง	11,417.17	1,630.77	-ไม่มี-
Minor Hotels Zambia Limited		ประเทศแซมเบีย	เป็นเจ้าของ	ที่ดิน และอาคารโรงแรม 2 แห่ง จำนวน 385 ห้อง	2,687.52	-	-ไม่มี-

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	3,188 ตร.ม.	ชั้น 15 – 17 อาคาร เบอร์ลีย์เคอร์ คลองเตย กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2567)	สิทธิการเช่าพื้นที่และส่วนปรับปรุง สิทธิการเช่า	96.75	97.76	-ไม่มี-
	-	สิทธิการเช่าร้านอาหาร จำนวน 32 สาขา	สิทธิการเช่า 3-30 ปี	สิทธิการเช่าพื้นที่ ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	43.46	54.28	-ไม่มี-
	-	-	-	ร้านอาหารจำนวน 220 สาขา	514.75	508.31	-ไม่มี-
	45 ตรว.	66/71-73 หมู่ที่ 2 ต.ป่อเตุ อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี	เจ้าของ	ที่ดินและอาคาร 4 ชั้น	69.39	69.53	-ไม่มี-
บจก. สเวนเซนส์ (ไทย)	-	สิทธิการเช่าร้านอาหาร จำนวน 14 สาขา	สิทธิการเช่า 3-28 ปี	สิทธิการเช่า	17.45	20.60	-ไม่มี-
	-	-	-	ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหารจำนวน 133 สาขา	181.06	170.29	-ไม่มี-
บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	-	สิทธิการเช่าร้านอาหาร จำนวน 3 สาขา	สิทธิการเช่า 3-22 ปี	สิทธิการเช่า	14.51	16.85	-ไม่มี-
	-	-	-	ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหารจำนวน 46 สาขา	248.45	223.06	-ไม่มี-
บจก. เบอร์เกอร์ ประเทศไทย	-	สิทธิการเช่าร้านอาหาร จำนวน 8 สาขา	สิทธิการเช่า 12-15 ปี	สิทธิการเช่า	32.70	26.58	-ไม่มี-
	-	-	-	ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหารจำนวน 45 สาขา	315.72	214.92	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ซีส	29	อ. ปากช่อง จ. นครราชสีมา	เจ้าของ	อาคารโรงงาน	32.20	34.91	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ แคร์	-	อ. ปากช่อง จ. นครราชสีมา	เจ้าของ	อาคารโรงงาน	113.74	123.68	-ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	-	สิทธิการเช่าร้านอาหาร จำนวน 6 สาขา	สิทธิการเช่า 10 ปี (สิ้นสุดปี 2562) ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า 3 ปี (สิ้นสุดปี 2560) ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า 15 ปี (สิ้นสุดปี 2576)	สิทธิการเช่า ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า จำนวน 21 สาขา	14.74 119.79	11.16 92.83	-ไม่มี- -ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ดีควิ	-		ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า 14 ปี (สิ้นสุดปี 2571)	ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า จำนวน 223 สาขา	65.39	69.39	-ไม่มี- -ไม่มี-
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd.	-	ประเทศสิงคโปร์	เจ้าของ	สิทธิการเช่า ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร จำนวน 2 สาขา	1.83 128.93	1.10 152.54	-ไม่มี- -ไม่มี-
The Minor Food Group (China) Limited	-	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	เจ้าของ	ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	122.67	78.45	-ไม่มี-
Over Success Enterprise	-	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	เจ้าของ	สิทธิการเช่า ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	14.53 355.24	23.47 450.06	-ไม่มี- -ไม่มี-
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	-	ประเทศออสเตรเลีย	เจ้าของ	ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	185.96	189.64	-ไม่มี-



ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอร์ริง	ที่ดิน + อาคาร	60/185 หมู่ 19 ซอย 17 นิคมอุตสาหกรรมนวนคร อำเภอคลองหลวง จังหวัด ปทุมธานี	เป็นเจ้าของ	ที่ดินและอาคาร	95.38	92.45	-ไม่มี-
บมจ.ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น		ศูนย์การค้า เซ็นทรัล ซิตี้ บางนา ห้องเลขที่ 117	สิทธิการเช่า 16 ปี 10 เดือน (สิ้นสุดปี 2566)	สิทธิการเช่าพื้นที่	4.47	5.89	-ไม่มี-
บจก. เอสมิโด แพชั่น		ศูนย์การค้า เอ็มโพเรียม ห้องเลขที่ 2S23 และ 2P24	สิทธิการเช่า 24 ปี (สิ้นสุดปี 2564)	สิทธิการเช่าพื้นที่	5.44	6.48	-ไม่มี-
				ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า จำนวน 98 แห่ง	40.16	60.07	-ไม่มี-
บจก. อาร์มิน ซิสเต็มส์		ศูนย์การค้า สยามพารากอน ห้องเลขที่ 1-23-1-26	สิทธิการเช่า 6 ปี (สิ้นสุดปี 2559)	สิทธิการเช่าพื้นที่	-	0.32	-ไม่มี-
				ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า จำนวน 196 แห่ง	160.93	127.36	-ไม่มี-
บจก.เรด เอิร์ธ ไทย				ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าจำนวน 17 แห่ง	-	1.79	-ไม่มี-

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนของบริษัท และบริษัทย่อย

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2559	ณ 31 ธ.ค. 2558	
บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า	8	218 หมู่ 10 เมืองพัทยา	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2561)	อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 3 ชั้น	77.88	113.34	-ไม่มี-
	2	889 หมู่ 3 หาดไม้ขาว จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 2 ชั้น	105.88	113.06	-ไม่มี-
บจก ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์	ที่ดิน และ อาคาร 3 ไร่ 30 ตรว.	101/97 นิคมอุตสาหกรรม นวนคร หมู่ 20 ตำบลคลอง หนึ่ง อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี	เป็นเจ้าของ	ที่ดินและอาคาร	7.98	7.98	-ไม่มี-
	ที่ดิน 2 ไร่ 3 งาน 64 ตรว.	ถ.พระราม 9 ห้วยขวาง กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	ที่ดินเปล่า	32.87	32.87	-ไม่มี-
บจก.เจ้าพระยา รีซอร์ท		257/6 ถ.เจริญนคร แขวง สำเหร่ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	อาคารศูนย์การค้า	698.43	361.93	-ไม่มี-

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มีดังนี้

หน่วย ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน* (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58		31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	10,852.92	5,882.01	อายุสัญญาเช่า 5 ปี และ 20 ปี	10,535.85	5,314.72
อาคารและอุปกรณ์ประกอบ	33,540.41	22,144.70	อายุสัญญาเช่า 5, 10 , 20 , 30, 40 ปี	23,237.13	15,073.52
สิ่งปรับปรุงอาคาร	10,025.38	8,856.13	อายุสัญญาเช่า และ 10 ปี	5,547.42	4,893.27
เครื่องตกแต่งติดตั้งและ อุปกรณ์สำนักงาน และ อุปกรณ์อื่น	15,470.88	13,110.26	5 – 15 ปี	5,950.30	4,650.42
ยานพาหนะ	378.47	345.49	5 ปี	132.61	111.68
เครื่องใช้ในการดำเนินงาน	3,688.14	1,700.28	-	1,263.09	893.73
งานระหว่างก่อสร้าง	2,032.47	4,076.50	-	2,032.47	4,076.50
<b>รวม</b>	<b>75,988.66</b>	<b>55,815.37</b>		<b>46,698.89</b>	<b>35,013.84</b>

\* ยกเว้นที่ดินซึ่งมีอายุการให้ประโยชน์ไม่จำกัด

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนมีดังนี้

หน่วย ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58		31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	57.23	57.23		56.07	56.19
อาคารและส่วนปรับปรุง อาคาร	2,014.05	1,656.45		866.97	572.99
<b>รวม</b>	<b>2,071.28</b>	<b>1,713.68</b>		<b>314.54</b>	<b>629.18</b>

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของสิทธิการเช่ามีดังนี้

หน่วย ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58		31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58
สิทธิการเช่า	4,377.04	4,148.52	อายุสัญญาเช่า	1,984.70	1,964.43
<b>รวม</b>	<b>4,377.04</b>	<b>4,148.52</b>		<b>1,984.70</b>	<b>1,964.43</b>

บริษัทใช้นโยบายการบัญชีเกี่ยวกับค่าความนิยมและการรวมธุรกิจตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 3 เรื่องการรวมธุรกิจ โดยการเปรียบเทียบต้นทุนการซื้อเงินลงทุนกับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์และหนี้สินที่กำหนดได้ ณ วันที่เกิดรายการ อันมีผลทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 และ 2558 บริษัทและบริษัทย่อยมีมูลค่าสุทธิของทรัพย์สินถาวรรวมการปรับมูลค่ายุติธรรมสุทธิ 6,605.32 ล้านบาท และ 3,439.65 ล้านบาท ตามลำดับ

**4.2 ที่ดินและโครงการระหว่างการพัฒนาของบริษัท และบริษัทย่อย**

กลุ่มบริษัทไม่มีที่ดินและโครงการระหว่างการพัฒนา เพื่อใช้เป็นทรัพย์สินหลักในการประกอบกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 และ 2558

**4.3 ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท และบริษัทย่อย**

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท และบริษัทย่อย มีดังนี้

หน่วย ล้านบาท

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58		31 ธ.ค. 59	31 ธ.ค. 58
ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์	166.04	166.04	1-3 ปี	3.10	3.33
ค่าลิขสิทธิ์	199.80	174.91	3-20 ปี	66.09	47.19
ค่าความนิยม	8,195.03	8,004.34	-	7,649.45	7,483.54
เครื่องหมายการค้า	5,670.45	5,712.82	-	5,670.45	5,712.82
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	1,281.04	1,155.99	3-5 ปี	436.50	417.84
โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	300.91	234.63	-	300.91	234.63
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	4,569.30	4,038.24	40 ปี	3,867.98	3,436.95
ทรัพย์สินทางปัญญา	585.17	629.86	-	489.01	557.19
<b>รวม</b>	<b>20,967.74</b>	<b>20,116.83</b>		<b>18,483.50</b>	<b>17,893.49</b>

**4.4 นโยบายการลงทุน**

จากงบการเงินเฉพาะของบริษัทสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า ในธุรกิจโรงแรม อาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นจำนวนรวม 8,494 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.8 ของสินทรัพย์รวม ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายลงทุนผ่านบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า โดยบริษัทจะพิจารณาลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับสินค้าและบริการในระดับที่สมบูรณ์ เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้า

สำหรับการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทได้แต่งตั้งผู้บริหารของบริษัทเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อร่วมดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม นอกจากนี้ บริษัทยังมอบหมายให้ตัวแทนของบริษัทในฐานะผู้ถือหุ้น เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามนโยบายและหลักการของบริษัท

**5. ข้อพิพาททางกฎหมาย**

บริษัทและบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทและบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

**6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น****ข้อมูลทั่วไป****ธุรกิจหลัก**

เป็นผู้ดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย โครงการพักผ่อนแบบบั้นสวนเวลา และให้คำศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิง และธุรกิจจัดจำหน่าย

**สำนักงานใหญ่**

เลขทะเบียนบริษัท 0107536000919 (เดิม บมจ. 165)

เลขที่ 99 อาคารเบอร์ลีฮุยเคอร์ ชั้นที่ 16

ซอยรุมเปีย ถนนสุขุมวิท 42

แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์ : +66(0) 2381 5151

โทรสาร : +66(0) 2381 5777-8

เว็บไซต์ : <http://www.minorinternational.com>

ทุนเรือนหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

ทุนจดทะเบียน :

4,621,828,347 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 4,621,828,347 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

ทุนที่ออกจำหน่ายและชำระแล้ว

4,410,368,436 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 4,410,368,436 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

**นายทะเบียนหลักทรัพย์**

นายทะเบียนหุ้นสามัญและใบสำคัญแสดงสิทธิ (MINT-W5)

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เลขที่ 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง

เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : +66(0) 2009 0999

โทรสาร : +66(0) 2009 9991

อีเมล : [SETContactCenter@set.or.th](mailto:SETContactCenter@set.or.th)

เว็บไซต์ : <http://www.set.or.th>

**นายทะเบียนหุ้นกู้**

นายทะเบียนหุ้นกู้ MINT ครั้งที่ 2/2553 ชุดที่ 2,

ครั้งที่ 1/2554, ครั้งที่ 1/2555 ชุดที่ 1 และชุดที่ 2

บมจ. ธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายบริการธุรกิจหลักทรัพย์

อาคารสำนักงานใหญ่ พหลโยธิน ชั้นที่ 11

เลขที่ 400/22 ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

นายทะเบียนหุ้นกู้ MINT ครั้งที่ 2/2554

ชุดที่ 1 และชุดที่ 2

**ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)**

เลขที่ 1222 ถนนพระราม 3

แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

นายทะเบียนหุ้นกู้ MINT ครั้งที่ 2/2555, ครั้งที่ 1/2557

ครั้งที่ 1/2558 ชุดที่ 1 และชุดที่ 2

ครั้งที่ 1/2559 ชุดที่ 1 และชุดที่ 2

**ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**

เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก

เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

### ผู้สอบบัญชี

**บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอ็มพีเอส จำกัด**

โดยนางอโนทัย ลีกิจวัฒน์ และ/หรือ นายขจรเกียรติ อรุณไพโรจน์กุล และ/หรือ นายชาญชัย ชัยประสิทธิ์

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 3442, 3445 และ 3760 ตามลำดับ

ชั้นที่ 15 บางกอกซิตีทาวเวอร์

เลขที่ 179/74-80 ถนนสาทรใต้ กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ : +66(0) 2286 9999

โทรสาร : +66(0) 2286 5050

### ที่ปรึกษากฎหมาย

**บริษัท สำนักงานกฎหมายสยามซีดี จำกัด**

ชั้นที่ 20 อาคารริจินการ

เลขที่ 183 ถนนสาทรใต้

แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ : +66(0) 2676 6667-8

โทรสาร : +66(0) 2676 6188

**บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า****ไมเนอร์ โฮเทลส์**

สามารถตรวจสอบสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่และประเภทธุรกิจได้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 13

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1. บริษัท เจ้าพระยา รีสอร์ท จำกัด	12,000,000	MINT	81.2%
2. บริษัท หัวหิน รีสอร์ท จำกัด ("HHR")	2,000,000	MINT	100.0%
3. บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	10,000,000	HHR	50.0% *
4. บริษัท แมริม เทอเรซ รีสอร์ท จำกัด	3,000,000	MINT	45.3%
5. บริษัท สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา จำกัด	100,000	MINT	100.0%
6. บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน)	45,000,000	MINT	99.2%
7. บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด ("MI")	100,000	MINT	100.0%
8. บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด ("HHV")	3,500,000	MINT	100.0%
9. บริษัท บ้านโบราณ เชียงราย จำกัด	1,650,000	MINT	100.0%
10. บริษัท สมุย วิลเลจ จำกัด	375,000	MINT	100.0%
11. บริษัท โคโค ปาล์ม โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด	1,730,000	MINT	100.0%
12. บริษัท โกโก้ ริคริเอชั่น จำกัด	10,000	MINT	100.0%
13. บริษัท สมุย บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด	10,000	MINT	100.0%
14. บริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ("RGP")	750,000	MINT	100.0%
15. บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	100,000	RGP	40.0% *
16. บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ("MST")	410,000	MINT	51.0%
17. บริษัท สมุย บีช เรสซิเดนซ์ จำกัด	10,000	MINT	100.0%
18. บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด	10,000	MINT	100.0%
19. บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด ("MHG")	1,079,307	MINT	27.8%
20. บริษัท ไมเนอร์ ช็อพเพลย์ เรน โซลูชั่นส์ จำกัด	262,515	MINT	100.0%
21. บริษัท ไมเนอร์ โกลบอล โซลูชั่นส์ จำกัด	50,000,000	MINT	100.0%
22. บริษัท เจ้าพระยา รีสอร์ท แอนด์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	10,000	MINT	100.0%
23. RGR International Limited ("RGRI")	100,000	MINT	100.0%
24. Eutopia Private Holding Limited	1,000,000	RGRI	50.0% *

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย



บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
25. Harbour View Corporation Limited	11,000,000	RGRI	30.4%*
26. R.G.E. (HKG) Limited	100,000	MINT	100.0%
27. M & H Management Limited	1,000	MINT	100.0%
28. Lodging Investment (Labuan) Limited ("LIL")	1,000	MINT	100.0%
29. Serendib Hotels Pcl.	75,514,738	LIL	22.7%*
30. Minor International (Labuan) Limited	1,000	MINT	100.0%
31. AVC Club Developer Limited	1,000	MINT	100.0%
32. AVC Vacation Club Limited ("AVC V")	1,000	MINT	100.0%
33. บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ โฮเทล จำกัด	10,000	MINT	100.0%
34. บริษัท ไบร่าว เวเคชั่น วิลล่า จำกัด	400,000	MINT	50.0%*
35. บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	1,900,000	MINT	100.0%
36. บริษัท ไมเนอร์ สกาย โรดเดอร์ จำกัด	70,000	MINT	100.0%
37. บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	490,408,365	MINT	35.7%*
38. Minor Continental Holding (Mauritius) ("MCHM")	EUR 18,000	MINT	100.0%
39. Minor Continental Holding (Luxembourg) S.A.R.L ("MCHL")	EUR 12,500	MCHM	100.0%
40. Minor Continental Portugal, S.A. ("MCP")	EUR 36,000,000	MCHL	100.0%
41. Pojuca S.A. ("Pojuca")	หุ้นสามัญ 91,138,377	MCHL	100.0%
	หุ้นบุริมสิทธิ 68,505,744		
42. Marriotels S.A. ("Marriotels")	6,300,000	MCP	100.0%
43. Coimbra Jardim Hotel S.A.	3,650,000	MCP	100.0%
44. Tivoli Gave do Oriente S.A.	500,000	MCP	100.0%
45. Sotai S.A.	10,000	Marriotels	100.0%
46. Hotelagos S.A.	1,885,000	Marriotels	100.0%
47. Tivoli Ecoresidences Praia do Forte Ltda.	3,445,676	Pojuca	100.0%
48. Praia do Forte Operadora de Turismo Ltda.	1,071,500	Pojuca	100.0%
49. Agencia de Receptivo Praia do Forte Ltda.	1,189,000	Pojuca	100.0%
50. Timeantube Comercio Ltda.	1,247,811	Pojuca	100.0%
51. บริษัท ราชดำริ เสด็จเยือน จำกัด	5,000,000	MI	100.0%
52. บริษัท ราชดำริ สดุดีจิ่ง จำกัด	300,000	MI	100.0%
53. บริษัท สตาร์ เทรเวลเลอร์ จำกัด	10,000	MI	49.0%

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
54. บริษัท ซูภา กรุงเทพ จำกัด	160,000	MI	51.0%*
55. MSpa Ventures Limited ("MspaV")	50,000	MST	100.0%
56. Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited	140,000	MST	100.0%
57. Arabian Spas (Dubai) (LLC)	300	MspaV	49.0%*
58. M SPA International Cairo LLM	5,000	MspaV	100.0%
59. Hospitality Investment International Limited ("HIIL")	10,000,000	MHG	100.0%
60. MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MHGIH")	44,126,338	MHG	100.0%
61. MHG International Holding (Mauritius) ("MHGIHM")	1,000	MHG	100.0%
62. MHG Holding Limited	1,000	MHG	100.0%
63. MHG Deep Blue Financing	200,000	MHG	50.0%*
64. 2015 CM Investors Corporation	44,600,000	MHG	50.0%*
65. Anantara Vacation Club (HK) Limited ("AVC V (HK)")	10,000	AVC V	100.0%
66. AVC Vacation Club (Singapore) Pte. Ltd.	100	AVC V	100.0%
67. Sanya Anantara Consulting Limited	USD 500,000	AVC V (HK)	100.0%
68. Lodging Management (Labuan) Limited	1,000	HIIL	100.0%
69. Lodging Management (Mauritius) Limited ("LMM")	1,000	HIIL	100.0%
70. PT Lodging Management (Indonesia) Limited	1,500	HIIL	93.3%
71. Jada Resort and Spa (Private) Limited ("Jada")	หุ้นสามัญ 102,384,759	HIIL	87.3%
	หุ้นบริวารสิทธิ 7,271,560		
72. PH Resort (Private) Ltd.	271,767	HIIL	49.9%*
73. Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited ("ZTHIL")	2	HIIL	50.0%*
74. Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited ("TTHIL")	2	HIIL	50.0%*
75. Sothea Pte. Ltd.	1,450	LMM	80.0%
76. Minor Hotel Group South Africa (PTY) Limited	1,000	LMM	100.0%
77. O Plus E Holdings Private Limited	1,050,000	LMM	50.0%*
78. Per Aquum Management JLT	734	LMM	50.0%*
79. Per Aquum Maldives Private Limited	USD 20,000	LMM	50.0%*
80. Paradise Island Resorts (Private) Limited ("Paradise")	6,000,000	Jada	87.3%
81. Kalutara Luxury Hotel and Resort (Private) Limited	137,382,564	Jada	87.3%
82. Avani Ambalangoda (Private) Limited	-	Paradise	87.3%

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
83. Elewana Afrika (Z) Limited	202	ZTHIL	50.0% *
84. The Grande Stone Town Limited ("Grande")	100,000	ZTHIL	50.0% *
85. Parachichi Limited	10,000	Grande	50.0% *
86. Elewana Afrika (T) Limited ("Elewana T")	2,500	TTHIL	50.0% *
87. Elewana Afrika Limited ("Elewana")	2	TTHIL	50.0% *
88. Trilogy Limited ("Trilogy")	100	TTHIL	50.0% *
89. Moru Holdings Limited	-	Elewana T	50.0% *
90. Chell & Peacock Safaris (Tanzania) Limited	10,000	Trilogy	50.0% *
91. Flora Holding Limited ("Flora")	10,000	Elewana	50.0% *
92. Rocky Hill Limited	2	Elewana	50.0% *
93. Sand River Eco Camp Limited	100	Elewana	50.0% *
94. Chell & Peacock Limited	100	Elewana	50.0% *
95. Chell & Peacock Management Limited	4	Elewana	50.0% *
96. Tortilis Camp Limited	KES 1,490,000	Elewana	50.0% *
97. Elsa's Kopje Limited	KES 40,887,692	Elewana	50.0% *
98. Joy's Camp limited	KES 136,002,463	Elewana	50.0% *
99. Elephant Pepper Camp Limited	KES 51,713,142	Elewana	37.0% *
100. Parrots Limited	2	Flora	50.0% *
101. MHG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd.	1	MHGIH	100.0%
102. Vietnam Hotel Projekt B.V. ("VHP")	EUR 22,863	MHGIH	100.0%
103. MHG Management (India) Private Limited	10,000	MHGIH	100.0%
104. Rani Minor Holding Limited ("Rani")	50,000,000	MHGIH	25.0% *
105. MHG Australia Holding Pte. Ltd. ("MHGAH")	1	MHGIH	100.0%
106. MHG Australia Investments Pty. Ltd.	100	MHGAH	100.0%
107. Bai Dai Tourism Company Limited	USD 2,150,000	VHP	100.0%
108. Hoi An Riverpark Hotel Company Limited	USD 1,080,000	VHP	91.0%
109. Indigo Bay SA.	300,072,000	Rani	25.0% *
110. Cabo Delgado Hotels & Resorts, Lda	MZN 700,000,000	Rani	25.0% *
111. Sands Hotels Holdings (Namibia) (Proprietary) Limited	NAD 100	MHGIHM	80.0%
112. Minor Hotel Group Gaborane (Proprietary) Limited ("Gaborane")	500,000	MHGIHM	64.0%
113. Minor Hotel Group MEA DMCC	50	MHGIHM	100.0%

\* สัดส่วนในส่วนนี้คือ

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
114. MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd.	หุ้นสามัญ 7,000,000	MHGIHM	60.0%
หุ้นบุริมสิทธิแปลงสภาพที่สามารถเรียกคืนได้ 25,101,685			
115. MHG Desaru Villas Sdn. Bhd.	หุ้นสามัญ 3,000,000	MHGIHM	60.0%
หุ้นบุริมสิทธิแปลงสภาพที่สามารถเรียกคืนได้ 11,900,783			
116. MHG Lesotho (Proprietary) Limited ("Lesotho")	12,628	MHGIHM	37.5%*
117. Rani Minor Holding II Ltd. ("RANI II")	50,000	MHGIHM	49.0%*
118. MHG Signify Assets Holding (Mauritius) Limited	100,000	MHGIHM	50.0%*
119. Minor Hotels Zambia Limited	50,000	MHGIHM	100.0%
120. Letsatsi Casino (Pty) Ltd.	-	Gaborane	51.0%
121. Avani Lesotho (Proprietary) Limited	1,000	Lesotho	37.5%*
122. Fenix Projectos e Investimentos Limitada	MZN 10,000,000	RANI II	49.0%*
123. PT Wika Realty Minor Development	260,000	MHGIH	50.0%*
124. MHG GP Pte. Ltd. ("MHG GP")	2,000,002	MHGIH	50.0%*
125. Bodhi Hotels & Resorts Pvt. Ltd.	15,765,000	MHG GP	25.0%*

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย

#### บริษัทย่อยของโอ๊คส์

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1. Boathouse Management Pty. Ltd.	3,058,996	OAKS	100.0%
2. Calypso Plaza Management Pty. Ltd.	9,420,142	OAKS	100.0%
3. Concierge Apartments Australia Pty. Ltd.	3,479,414	OAKS	100.0%
4. Goldsbrough Management Pty. Ltd.	14,433,119	OAKS	100.0%
5. MINT Residential Pty. Ltd.	1	OAKS	100.0%
6. MH Management (Qld) Pty. Ltd. ("QLD")	2,912,614	OAKS	100.0%
7. Oaks Hotels & Resorts (NSW) No 1 Pty. Ltd.	8,979,457	OAKS	100.0%

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
8. MH Management (NSW) Pty. Ltd. ("NSW2")	14,830,219	OAKS	100.0%
9. MH Management (SA) Pty. Ltd.	10,513,471	OAKS	100.0%
10. MH Management (VIC) Pty. Ltd. ("VIC")	1,871,380	OAKS	100.0%
11. Queensland Accommodation Corporation Pty. Ltd.	6	OAKS	100.0%
12. Seaforth Management Pty. Ltd.	4,041,019	OAKS	100.0%
13. The Oaks Resorts & Hotels Management Pty. Ltd.	8,606,418	OAKS	100.0%
14. Furniture Services Australia Pty. Ltd.	120	OAKS	100.0%
15. Brisbane Apartment Management Pty. Ltd.	1	OAKS	100.0%
16. Housekeepers Pty. Ltd.	2	OAKS	100.0%
17. Oaks Hotels & Resorts NZ Ltd. ("NZ")	13,290,430	OAKS	100.0%
18. Oaks Hotels & Resorts JLT Ltd.	300	OAKS	100.0%
19. Oaks Hotels & Resorts Investments Pty. Ltd.	100	OAKS	100.0%
20. Oaks Hotels and Resorts No.4 Pty. Ltd. ("No. 4")	100	OAKS	100.0%
21. Oaks Hotels & Resorts (Management) Pty. Ltd.	100	OAKS	100.0%
22. Oaks Hotels & Resorts Leasing (Collins) Pty. Ltd.	100	OAKS	100.0%
23. Oaks Hotels and Resorts (NT) Pty. Ltd.	15,300,100	OAKS	100.0%
24. Oaks Hotels & Resorts Asset Holding Pty. Ltd.	100	OAKS	100.0%
25. Queen Street Property Management Pty. Ltd.	2	QLD	100.0%
26. Mon Komo Management Pty. Ltd.	100	QLD	100.0%
27. Oasis Caloundra Management Pty. Ltd.	100	QLD	100.0%
28. Oaks Hotels & Resorts (Regis Towers) Pty. Ltd.	100	QLD	100.0%
29. Emerald Holdings Investments Pty. Ltd. ("EHIL")	100	QLD	100.0%
30. ACN 153 970 944 Pty. Ltd.	100	QLD	100.0%
31. Oaks Hotels & Resorts (Mon Komo) Pty. Ltd.	100	QLD	100.0%
32. Oaks Hotels & Resorts (Carlyle Mackay) Pty. Ltd. ("CM")	100	QLD	100.0%
33. Oaks Hotels & Resorts (Milton) Pty. Ltd. ("Milton")	100	QLD	100.0%
34. Oaks Hotels & Resorts (Carlyle Lessee) Pty. Ltd. ("CL")	100	QLD	100.0%
35. Oaks Hotels & Resorts (Radius) Pty. Ltd. ("Radius")	100	QLD	100.0%
36. Oaks Hotels & Resorts (Rivermarque) Pty. Ltd. ("RM")	100	QLD	100.0%
37. Oaks (M on Palmer) Management Pty. Ltd. ("M on P")	100	QLD	100.0%
38. Oaks Hotels & Resorts (Prince Place) Pty. Ltd. ("PP")	100	QLD	100.0%
39. Oaks Hotels & Resorts (Moranbah) Pty. Ltd. ("Mor")	100	QLD	100.0%
40. Oaks Hotels & Resorts (Mews) Pty. Ltd. ("Mew")	100	QLD	100.0%

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
41. Oaks Queensland Holdings Pty. Ltd. ("OaksQ")	100	QLD	100.0%
42. ACN 153 490 227 Pty. Ltd.	100	QLD	100.0%
43. Oaks Hotels & Resorts (M on Palmer Apartments) Pty. Ltd.	100	QLD	100.0%
44. Queensland Nominee Management Pty. Ltd.	100	OaksQ	100.0%
45. Wrap No. 1 Pty. Ltd. ("Wrap No. 1")	10	OaksQ	100.0%
46. Emerald Management Pty. Ltd.	100	EHI	100.0%
47. Mackay (Carlyle) Management Pty. Ltd.	100	CM	100.0%
48. Brisbane (Milton) Management Pty. Ltd. ("B Milton")	100	Milton	100.0%
49. The Milton Residences Pty. Ltd.	100	B Milton	100.0%
50. Mackay (Carlyle) Lessee Pty. Ltd.	100	CL	100.0%
51. Brisbane (Radius) Management Pty. Ltd.	100	Radius	100.0%
52. Mackay (Rivermarque) Management Pty. Ltd.	100	RM	100.0%
53. Middlemount (Prince Place) Management Pty. Ltd.	100	PP	100.0%
54. Moranbah Management Pty. Ltd.	100	Mor	100.0%
55. Mews Management Pty. Ltd.	100	Mews	100.0%
56. Oaks Hotels & Resorts (NSW) Pty. Ltd. ("NSW")	49,309	NSW2	100.0%
57. Pacific Blue Management Pty. Ltd.	2	NSW2	100.0%
58. Regis Towers Management Pty. Ltd.	100	NSW2	100.0%
59. Oaks Hotels & Resorts (Hunter Valley) Pty. Ltd. ("HV")	100	NSW2	100.0%
60. 183 on Kent Management Pty. Ltd.	2	NSW	100.0%
61. 187 Kent Pty. Ltd.	2	NSW	100.0%
62. Oaks Hotels and Resorts (Cable Beach) Pty. Ltd. ("CB")	10	NSW	100.0%
63. 361 Kent Pty. Ltd.	10	CB	100.0%
64. Hunter Valley (CL) Management Pty. Ltd. ("CLMa")	100	HV	100.0%
65. Hunter Valley (CL) Leases Pty. Ltd.	100	HV	100.0%
66. Hunter Valley (CL) Memberships Pty. Ltd.	100	CLMa	100.0%
67. Pacific Hotel Market Street Pty. Ltd.	2	VIC	100.0%
68. Cable Beach Management Pty. Ltd.	100	VIC	100.0%
69. MH Residential (leasing) Pty. Ltd.	100	VIC	100.0%
70. Oaks Hotels & Resorts (Pinnacle) Pty. Ltd. ("Pinnacle")	100	VIC	100.0%
71. Oaks Hotels & Resorts Operator (VIC) Pty. Ltd.	100	VIC	100.0%
72. Oaks Hotels & Resorts (VIC) Letting Pty. Ltd. ("VIC Letting")	100	VIC	100.0%

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
73. Oaks Hotels & Resorts Leasing (VIC) Pty. Ltd. ("Leasing VIC")	100	VIC	100.0%
74. Exclusive Pinnacle Management Pty. Ltd.	100	Pinnacle	100.0%
75. 187 Cashel Management Limited	100	NZ	100.0%
76. 187 Cashel Apartments Ltd.	100	NZ	100.0%
77. Oaks Cashel Management Ltd.	100	NZ	100.0%
78. Housekeepers (NZ) Ltd.	100	NZ	100.0%
79. Tidal Swell Pty. Ltd.	4	Inv	100.0%
80. Grand (Gladstone) Management Pty. Ltd.	100	NO. 4	100.0%
81. Accom (VIC) Pty. Ltd. ("Accom VIC")	10	Leasing VIC	100.0%
82. Accom Melbourne Pty. Ltd.	10	Accom VIC	100.0%
83. Wrap Management Pty. Ltd.	10	Wrap No. 1	100.0%
84. Wrap No. 2 Pty. Ltd. ("Wrap No. 2")	10	VIC Letting	100.0%
85. Wrap Letting Pty. Ltd.	10	Wrap No. 2	100.0%
86. Harbour Residences Oaks Ltd.	960,000	NZ	50.0%*

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย

## ไมเนอร์ ฟู้ด

สามารถตรวจสอบสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่และประเภทธุรกิจได้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 13

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1. บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ("MFG")	32,730,684	MINT	99.7%
2. บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด	1,000,000	MFG	100.0%
3. บริษัท ไมเนอร์ ซีส์ จำกัด	600,000	MFG	100.0%
4. บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด	600,000	MFG	100.0%
5. บริษัท ไมเนอร์ ดีคิว จำกัด	160,000	MFG	100.0%
6. บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	3,700,000	MFG	97.0%
7. บริษัท เอสแอลอาร์ที จำกัด	4,000,000	MFG	100.0%
8. บริษัท เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย) จำกัด	1,220,000	MFG	100.0%
9. บริษัท เคเทอริง แอสโซซิเอตส์ จำกัด	50,000	MFG	51.0%
10. บริษัท พีแคน เดอลูกรี (ประเทศไทย) จำกัด	1,050,000	MFG	49.9%*

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
11. บริษัท บีทีเอ็ม (ไทยแลนด์) จำกัด	2,032,614	MFG	50.0%*
12. บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด ("SSP")	450,000	MFG	51.0%*
13. บริษัท เอ็มเอสซี ไทย คูซีน จำกัด	500,000	MFG	40.0%*
14. International Franchise Holding (Labuan) Limited ("IFH")	1,800,000	MFG	100.0%
15. Primacy Investment Limited ("Primacy")	79,972,745	MFG	100.0%
16. The Pizza Company Ltd	1	MFG	100.0%
17. Select Service Partner (Cambodia) Limited	1,000	SSP	51.0%*
18. Franchise Investment Corporation of Asia Ltd. ("FICA")	6,494,250	IFH	100.0%
19. The Minor (Beijing) Restaurant Management Co. Ltd.	RMB 135,000,000	FICA	100.0%
20. Sizzler China Pte. Ltd.	2	IFH	50.0%*
21. Delicious Food Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("DFHS")	9,201,000	Primacy	100.0%
22. MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGIHS")	50,594,745	Primacy	100.0%
23. Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGS")	300,000	Primacy	100.0%
24. Liwa Minor Food & Beverage LLC	3,000	Primacy	49.0%*
25. BreadTalk Group Limited	281,890,148	Primacy	14.1%*
26. Delicious Food Australia Finance Pty. Ltd.	59,000,100	DFHS	100.0%
27. MHG Hotel Holding Australia Pty. Ltd. ("MHH")	15,300,100	DFHS	100.0%
28. Oaks Hotels & Resorts Limited ("OAKS")	189,131,898	MHH	100.0%
29. Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. ("DFHA")	10	DFHS	100.0%
30. Minor DKL Food Group Pty. Ltd. ("DKL")	46,000,000	DFHA	70.0%
31. Espresso Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
32. The Coffee Club Investment Pty. Ltd.	28,616,600	DKL	70.0%
33. The Coffee Club Franchising Company Pty. Ltd.	17,282,200	DKL	70.0%
34. The Coffee Club (NSW) Pty. Ltd.	2	DKL	70.0%
35. The Coffee Club (Vic) Pty. Ltd.	2	DKL	70.0%
36. The Coffee Club (Properties) Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
37. The Coffee Club Properties (NSW) Pty. Ltd.	2	DKL	70.0%
38. The Coffee Club Pty. Ltd.	2	DKL	70.0%
39. The Coffee Club (International) Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
40. The Coffee Club (Korea) Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
41. The Coffee Club (Mena) Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย



บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
42. The Coffee Club (NZ) Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
43. First Avenue Company Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
44. Ribs and Rumps Holding Pty. Ltd. ("R&R")	1	DKL	70.0%
45. Ribs and Rumps Operating Company Pty. Ltd.	1	R&R	70.0%
46. Ribs and Rumps Properties Pty. Ltd.	1	R&R	70.0%
47. Ribs and Rumps International Pty. Ltd.	1	R&R	70.0%
48. Ribs and Rumps System Pty. Ltd.	100	R&R	70.0%
49. Minor DKL Construction Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
50. Minor DKL Management Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
51. Minor DKL Stores Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
52. TCC Operations Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
53. TGT Operations Pty. Ltd.	100	DKL	70.0%
54. VGC Food Group Pty. Ltd. ("VGC")	1,000	DKL	49.0%
55. Veneziano Coffee Roasters Holdings Pty. Ltd. ("VCRH")	8,900,000	VGC	49.0%
56. Groove Train Holdings Pty. Ltd. ("GTH")	2,100,000	VGC	49.0%
57. Coffee Hit Holdings Pty. Ltd. ("CHH")	700,000	VGC	49.0%
58. VGC Management Pty. Ltd.	1	VGC	49.0%
59. Veneziano Coffee Roasters Pty. Ltd.	3	VCRH	49.0%
60. Groove Train System Pty. Ltd.	1	GTH	49.0%
61. Veneziano Coffee Assets Pty. Ltd.	100	VCRH	49.0%
62. Groove Train Properties Pty. Ltd.	1	GTH	49.0%
63. Coffee Hit System Pty. Ltd.	100	CHH	49.0%
64. Coffee Hit properties Pty. Ltd.	1	CHH	49.0%
65. Black Bag Roasters Pty. Ltd.	100	VCRH	49.0%
66. Veneziano Coffee (NSW) Pty. Ltd.	1,337	VCRH	30.8%*
67. Veneziano (SA) Pty. Ltd.	1,000	VCRH	17.5%*
68. The Minor Food Group (India) Private Limited	24,077,144	MFGIHS	70.0%
69. The Food Theory Group Pte. Ltd. ("Food Theory")	300,000	MFGIHS	50.0%*
70. Over Success Enterprise Pte. Ltd. ("Over Success")	10,000	MFGIHS	69.2%
71. Palara Fine Thai Cuisine Limited	4,500,000	MFGIHS	50.0%*
72. The Minor Food Group (Myanmar) Limited	2,000,000	MFGIHS	100.0%

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
73. Ya Hua Investment Pte. Ltd.	700,000	Food Theory	25.0%*
74. Beijing Qian Bai Ye Investment Consultation Ltd.	USD 100,000	Over Success	69.2%
75. Beijing Riverside & Courtyard Investment Management Ltd.	RMB 7,000,000	Over Success	69.2%
76. Beijing Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 2,030,000	Over Success	69.2%
77. Beijing Longkai Catering Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
78. Beijing Three Two One Fastfood Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
79. Beijing JiangShang Catering Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
80. Beijing Yunyu Catering Ltd.	RMB 1,000,000	Over Success	69.2%
81. Beijing Jianshan Rundai Catering Ltd.	RMB 500,000	Over Success	69.2%
82. Beijing Xiejia Catering Ltd.	RMB 500,000	Over Success	69.2%
83. Beijing Dejianhua Catering Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
84. Beijing Bashu Chun Qiu Restaurant	-	Over Success	69.2%
85. Feng Sheng Ge Restaurant	-	Over Success	69.2%
86. Beijing Tiansong Catering Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
87. Shanghai Riverside & Courtyard Ltd.	RMB 2,000,000	Over Success	69.2%
88. Shanghai Riverside & Courtyard & Gongning Catering Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
89. Shanghai Yi Ye Qing Zhou Catering Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
90. Shanghai Riverside & Courtyard Zhenbai Catering Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
91. Beijing Yangguang Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
92. Jinan Riverside & Courtyard Catering Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
93. Tianjin Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
94. Suzhou Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
95. Nanjing Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
96. Shenyang Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
97. Wuhan Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 30,000	Over Success	69.2%
98. Nantong Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
99. Yangzhou Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
100. Red Matches Catering Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
101. Hangzhou Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
102. Dalian Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%
103. Zhenjiang Riverside & Courtyard Catering Management Co., Ltd.	RMB 100,000	Over Success	69.2%

\* สัดส่วนในส่วนได้เสีย

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
104. BBZ Design International Pte. Ltd.	400,000	MFGS	100.0%
105. Element Spice Café Pte. Ltd.	400,000	MFGS	100.0%
106. YTF Pte. Ltd.	400,000	MFGS	100.0%
107. PS07 Pte. Ltd.	100,000	MFGS	100.0%
108. TES07 Pte. Ltd.	500,000	MFGS	100.0%
109. XWS Pte. Ltd.	441,000	MFGS	100.0%
110. Shokudo Concepts Pte. Ltd.	100,000	MFGS	100.0%
111. Shokudo Heeren Pte. Ltd.	100,000	MFGS	100.0%
112. TEC Malaysia Sdn Bhd	RM 500,000	MFGS	100.0%
113. Riverside & Courtyard (International) Pte. Ltd.	350,000	MFGS	100.0%

## ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์

สามารถตรวจสอบสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่และประเภทธุรกิจได้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 13

บริษัท	จำนวนหุ้น ที่ออกจำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1. บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MCL")	489,770,722	MINT	91.4%
2. บริษัท อาร์มิน ซิสเต็มส์ จำกัด	1,100,000	MCL	100.0%
3. บริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด	100,000	MCL	100.0%
4. บริษัท ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	40,000	MCL	100.0%
5. บริษัท ไมเนอร์ คอนซัลแทนส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด	700,000	MCL	100.0%
รวมจำนวนหุ้นที่ถือโดย RET			
6. บริษัท เรด เอิร์ธ ไทย จำกัด ("RET")	350,000	MCL	100.0%
7. บริษัท เอสมิโด แฟชั่นส์ จำกัด	13,000,000	MCL	90.8%
8. Marvelous Wealth Limited	1	MCL	100.0%
9. บริษัท มายเซล ดอท ซีโอ ดอท ทีเอช จำกัด	300,000	MCL	50.1%