

MINOR  
INTERNATIONAL



# กลับสู่ การเติบโต

รายงานประจำปี 2565  
แบบ 56-1 One Report

## สารบัญ

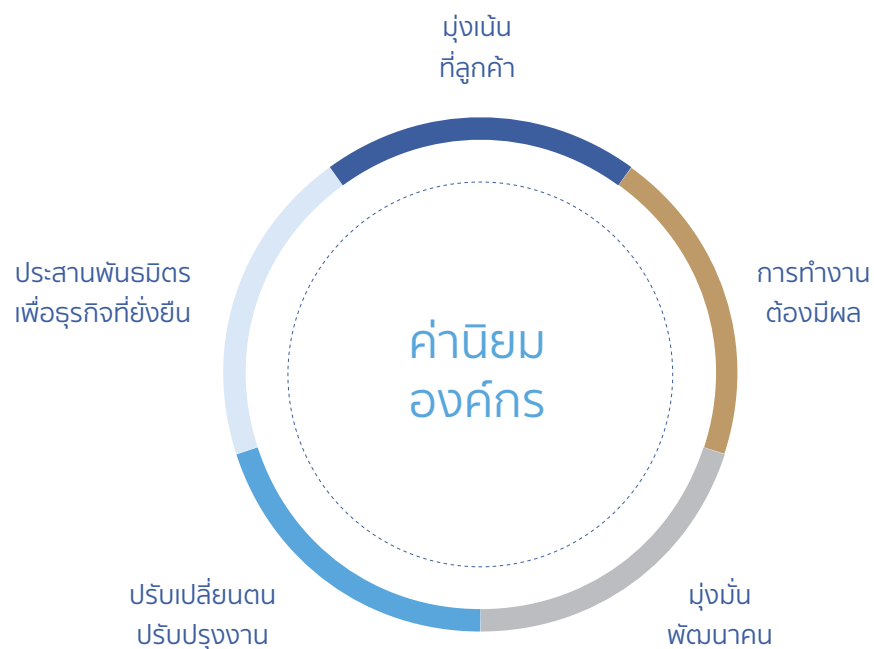
วิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร	1
กลไกสู่การเติบโต	2
แบรนด์ของบริษัท	4
ฐานธุรกิจของโมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	8
จุดเด่นทางการเงิน	10
สถานะทางการเงินโดยสังเขป	11
รายงานจากประธานกรรมการ	12
คณะกรรมการบริษัท	18
รายงานจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท	20
โมเนอร์ โอเทลส์	26
โมเนอร์ ฟู้ด	50
โมเนอร์ โลฟสโตร์	66
กลไกสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน	74
รางวัล ปี 2565	76
แบบ 56-1 One Report	82
<b>การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน</b>	<b>82</b>
1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท	83
2. การบริหารจัดการความเสี่ยง	128
3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน	147
4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ	154
5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น	177
<b>การกำกับดูแลกิจการ</b>	<b>179</b>
6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ	180
7. โครงสร้างการจัดการ	205
8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ	220
9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน	232
<b>เอกสารแนบ</b>	<b>262</b>
เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหาร	263
เอกสารแนบ 2 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย	288
เอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท	291
เอกสารแนบ 4 กรัฟฟี่สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ	292
เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ	303
เอกสารแนบ 6 รายงานคณะกรรมการชุดย่อย	304
เอกสารแนบ 7 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า	311
<b>รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินและงบการเงิน</b>	<b>317</b>
• รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน	318
• งบการเงิน	319



## วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบ  
ประสบการณ์อันยอดเยี่ยม  
เหนือความคาดหมาย เพื่อสร้าง  
ความพึงพอใจสูงสุด และผลกระทบ  
เชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่าย  
ที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

ทุกๆ ปี พนักงานของเรากว่า 75,000 คน พร้อมทั้งให้บริการ ณ โรงแรม 531 แห่ง  
ร้านอาหาร 2,531 ร้าน และร้านค้า 297 แห่ง ให้ลูกค้ากว่า 192 ล้านคน ใน 63 ประเทศ







เครือข่ายแบรนด์  
ที่แข็งแกร่ง



การสร้างมูลค่า  
และประสิทธิภาพ



การลงทุน, สร้างพันธมิตร  
และบริหารกลุ่มธุรกิจ



กลยุทธ์  
การเติบโต





# มุ่งสู่ ดิจิทัล



ดิจิทัล  
และนวัตกรรม



การพัฒนา  
บุคลากร



การพัฒนา  
สู่ความยั่งยืน





## MINOR HOTELS

ANANTARA  
HOTELS • RESORTS • SPAS

AVANI  
HOTELS & RESORTS

DAKS  
HOTELS • RESORTS • LUXURY

TIVOLI  
HOTELS & RESORTS

TH COLLECTION  
HOTELS

TH HOTELS

nhow  
HOTELS

elewana  
COLLECTION

CHITRA PRASAD SAFARI  
HOTELS & RESORTS

NIYAMA  
HOTELS & RESORTS

Naadhu  
MALDIVES

TW MARRIOTT  
PROPERTY MANAGING & DEV

ST REGIS  
BARCELON

FOUR SEASONS  
Hotels and Resorts

Radisson

ANANTARA  
VACATION CLUB

RIVERSIDE  
PLAZA

zuma

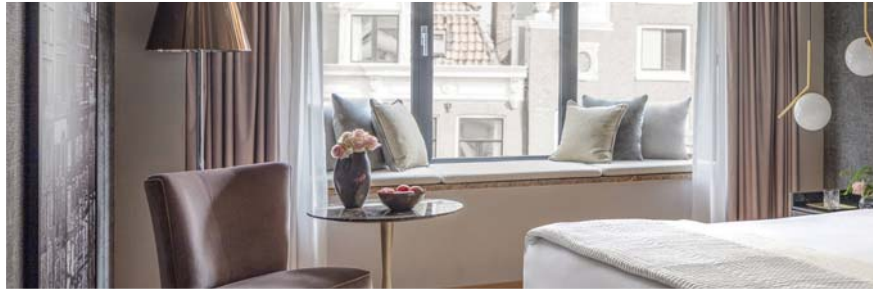
TRADER VIC'S

ดูมิลิน

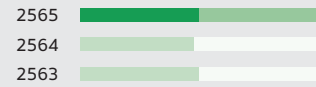
SEEN

The WOLSELEY

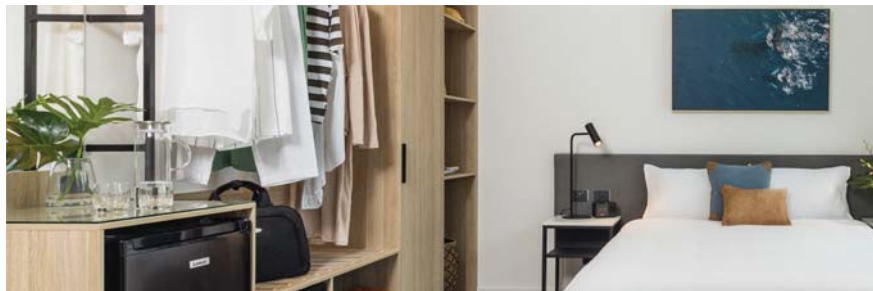
### อนันตรา



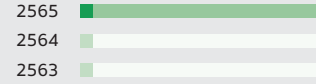
จำนวนโรงแรม



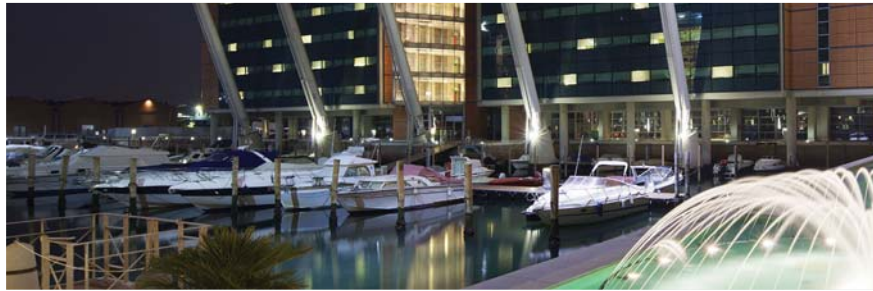
### ไอคัส



จำนวนโรงแรม



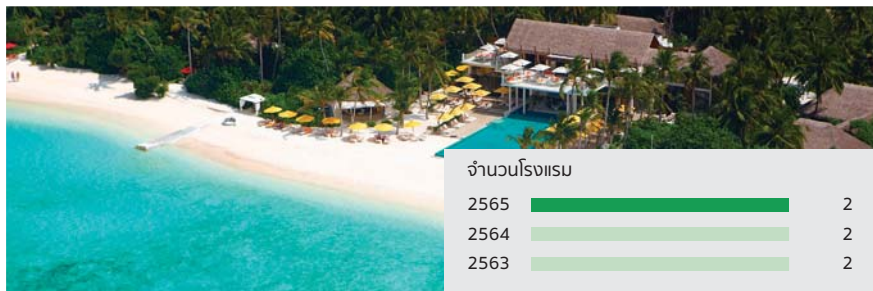
### เอ็นเอช



จำนวนโรงแรม



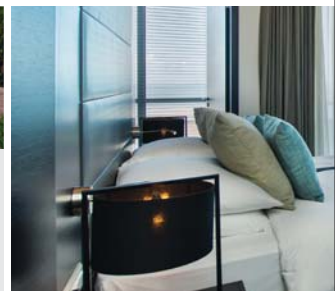
### นิยามา และนาลาดู



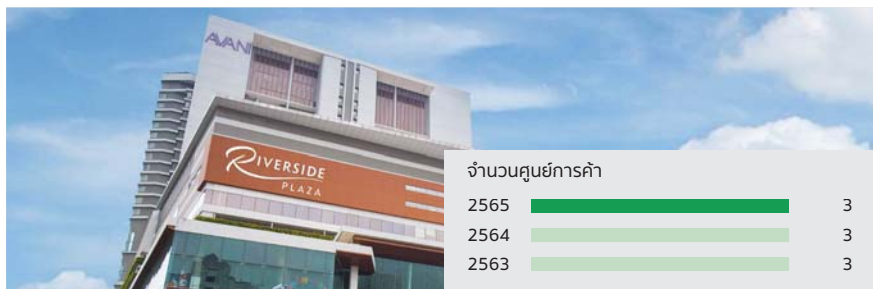
จำนวนโรงแรม



### โรงแรมภายใต้แบรนด์อื่น (แมริออท, โฟ



### ศูนย์การค้า



จำนวนศูนย์การค้า



### ร้านอาหารภายใต้แบรนด์ระดับสากล (ซู



- ลงทุนและเช่าบริหาร
- รับจ้างบริหาร

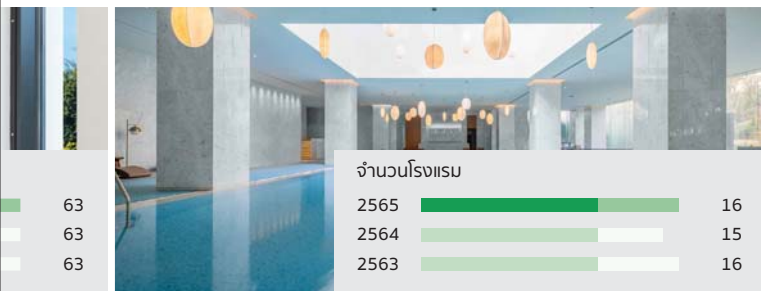




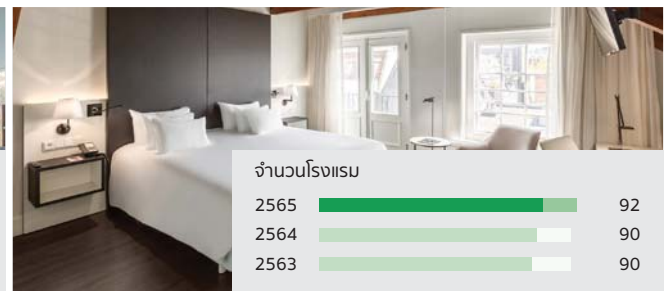
## อวานี



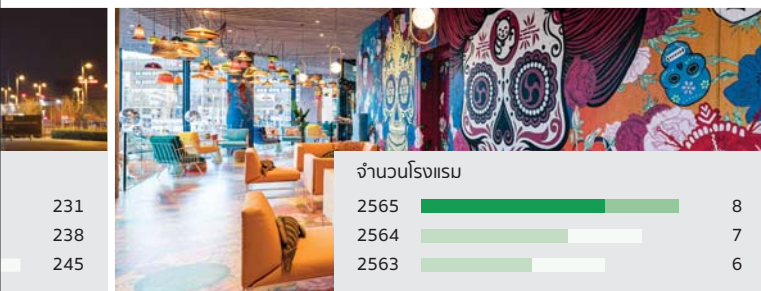
## ทีโวลี



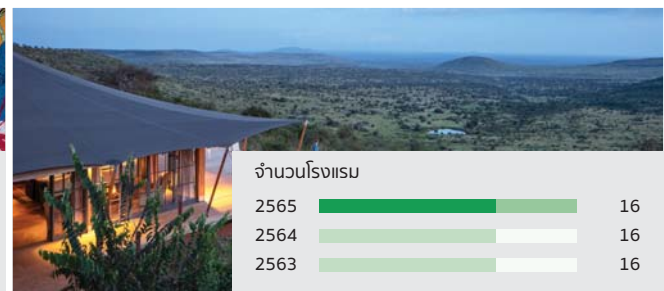
## เอ็นเอช คอลเลคชั่น



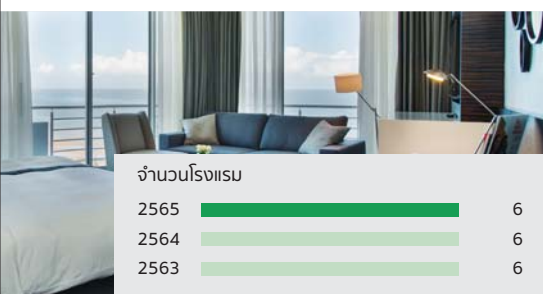
## นาว



## เอเลวน่า คอลเลคชั่น และเคลี แอนด์ ฟิค็อก



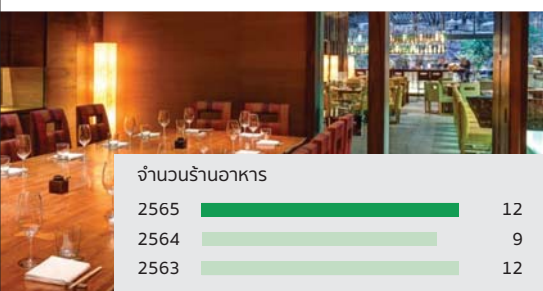
## รีซันส์, เรดิสัน บลู)



## อนันตรา เวคชั่น คลับ



## มา, ไทเดอร์ วิคส์, มิล เบนทีลี ฟับ, กิลด์, ซัน)



## เดอะ วูลลี



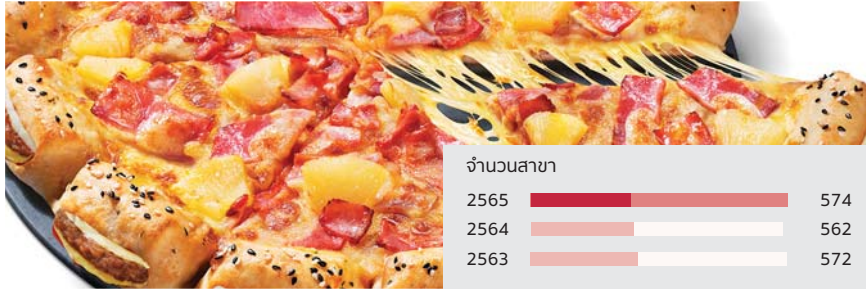


## MINOR FOOD



■ ลงทุนโดยตรง  
■ แฟรนไชส์

### เดอะ พิชซ่า คอมปะนี



### บอนซอน



### เดอะ คอฟฟี่ คลับ



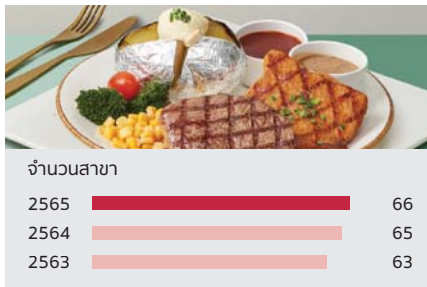
### ไทย เอ็กซ์เพรส



### คอฟฟี่ เจอนี้



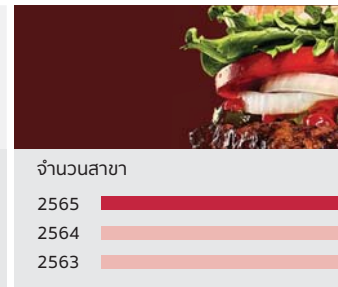
### ชีซเลอว์



### แดรี่ ควิน



### เบอร์เกอร์ คิง



## MINOR LIFESTYLE

CHARLES &amp; KEITH

bossini

anello®  
EST. 2005

Joseph Joseph

BergHOFF®



■ ลงทุนโดยตรง

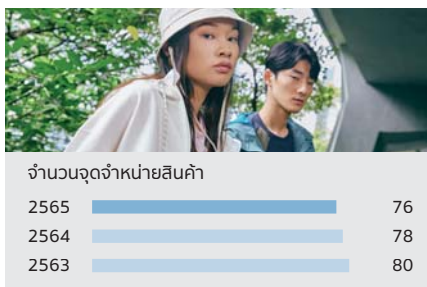
### ชาร์ล แอนด์ คีธ



### อเนลโล่



### บอสสินี่



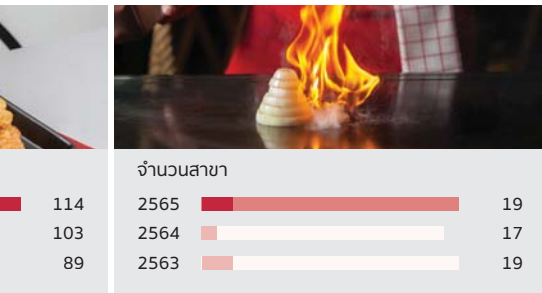
### โจเซฟ โจเซฟ







## เบนิอานา



## ริเวอร์ไซด์



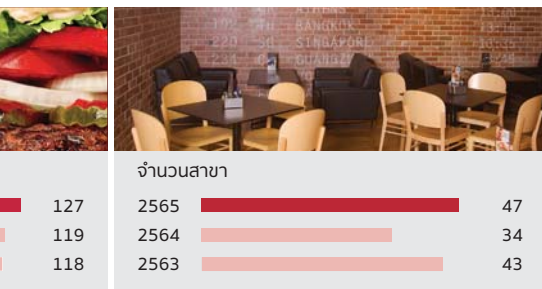
## กาต้า



## สเวนเซนส์



## ซีเลค เซอร์วิส พาร์กเนอร์ (ประเทศไทย)



## ธุรกิจโรงงานการผลิต



## นวดรี แมนูแฟเจอริง



## สวิลลิ่ง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์



## เบิร์กฮอฟฟ์



## ไมเนอร์ สมาร์ท คิลส์



# ฐานธุรกิจของ โมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

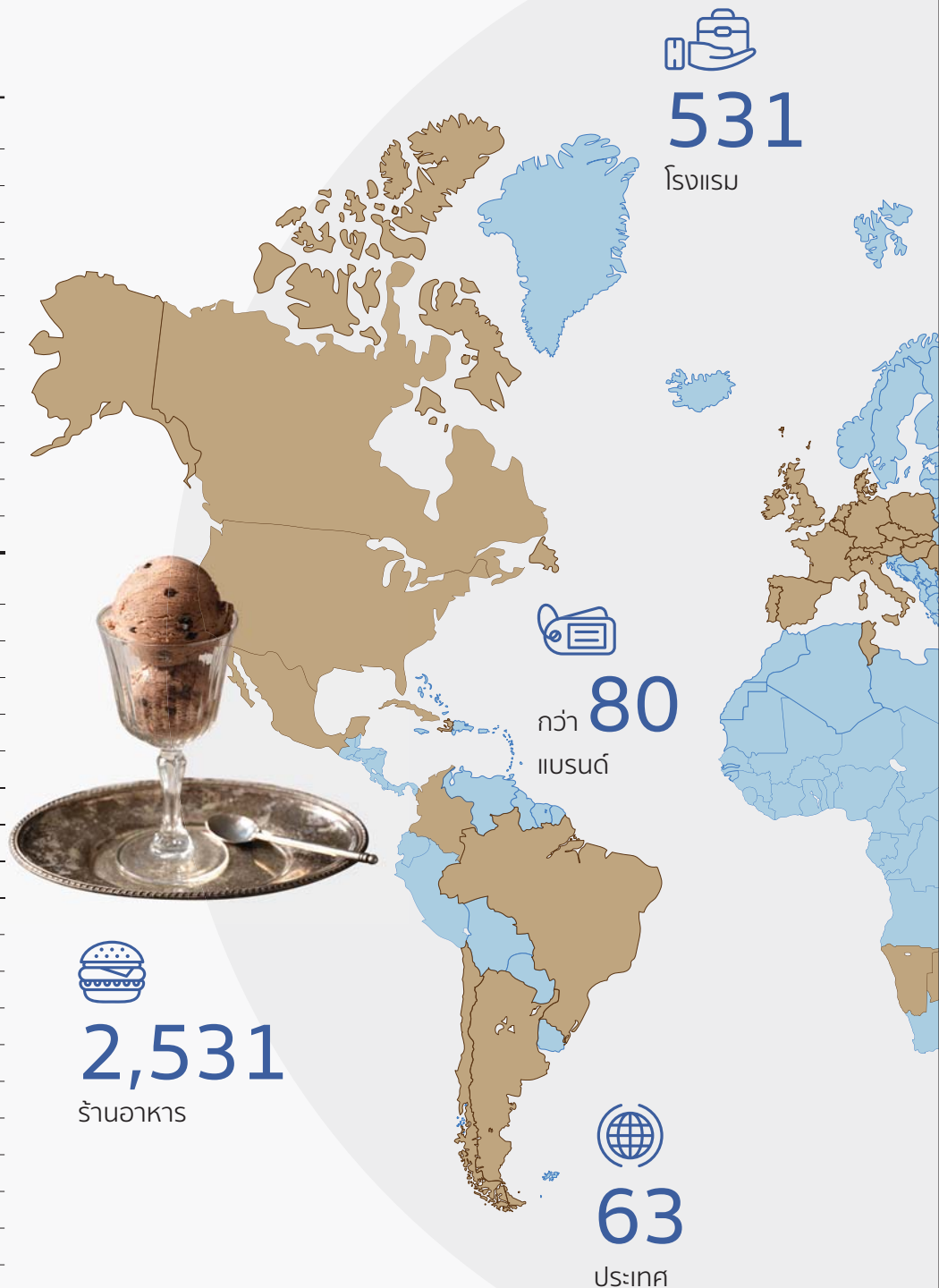
## อเมริกา

	อาร์เจนตินา
	บราซิล
	แคนาดา
	ชิลี
	โคลอมเบีย
	คิวบา
	เอกวาดอร์
	เฮติ
	เม็กซิโก
	อุรุกวัย
	สหรัฐอเมริกา

## ยุโรป

	อันดอร์รา
	ออสเตรีย
	เบลเยียม
	สาธารณรัฐเช็ก
	เดนมาร์ก
	ฝรั่งเศส
	เยอรมนี
	ฮังการี
	ไอร์แลนด์
	อิตาลี
	ลักเซมเบิร์ก
	เนเธอร์แลนด์
	โปแลนด์
	โปรตุเกส
	โรมาเนีย
	สโลวาเกีย
	สเปน
	สวีเดน
	สหราชอาณาจักร

- โมเนอร์ โฮเทลส์
- โมเนอร์ ฟู้ด
- โมเนอร์ ไลฟ์สไตล์







76,996

ห้องโรงแรม



297

จุดจำหน่ายสินค้า



กว่า 120  
รางวัล

#### แอฟริกา

- บอตสวานา
- ซิยิปต์
- เคนยา
- เลโซโท
- มอริเชียส
- โมซัมบิก
- นามิเบีย
- ● เซเชลส์
- แทนซาเนีย
- ตูนิเซีย
- แซมเบีย

#### ตะวันออกกลาง

- บาห์เรน
- คูเวต
- เลบานอน
- ● โอมาน
- ● กาตาร์
- ซาอุดีอาระเบีย
- ● สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์

#### เอเชียแปซิฟิก

- ● ออสเตรเลีย
- ● ติมอร์
- ● จีน
- อินเดีย
- ● อินโดนีเซีย
- ● ลาว
- ● มาเลเซีย
- ● ฟิลิปปินส์
- เมียนมา
- ● นิวซีแลนด์
- สิงคโปร์
- เกาหลีใต้
- ศรีลังกา
- ● ● ไทย
- ● เวียดนาม

## จุดเด่นทางการเงิน

	2561	2562	2563 (Post-TFRS16)	2564 (Post-TFRS16) ปรับปรุงใหม่	2565 (Post-TFRS16)
<b>งบการเงินรวม (ล้านบาท)</b>					
ขายสุทธิ	74,938	119,023	55,954	69,481	119,929
รายได้รวม	78,620	129,889	58,232	76,003	124,341
กำไรขั้นต้น	42,171	53,829	8,700	22,064	52,175
กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้ และค่าเสื่อมราคา	14,634	26,283	546	11,114	35,208
กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษีเงินได้	8,908	17,369	(17,696)	(8,827)	15,933
กำไรสุทธิ	4,508	10,698	(21,407)	(13,167)	4,286
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	5,728	7,061	(19,389)	(9,314)	2,019
สินทรัพย์รวม	268,081	254,184	362,327	369,633	358,210
หนี้สินรวม	185,780	168,316	286,003	290,140	275,601
หนี้สินเฉพาะที่มีการดอกเบี้ยจ่าย	126,894	112,373	136,339	133,381	119,350
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	82,301	85,868	76,324	79,492	82,609
กระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน	7,360	14,766	(2,500)	18,144	30,139
<b>ความสามารถในการทำกำไร (ร้อยละ)</b>					
อัตรากำไรขั้นต้น	56.27	45.23	15.55	31.76	43.51
อัตรากำไรสุทธิ	5.73	8.24	(36.76)	(17.32)	3.45
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม	2.33	4.10	(6.94)	(3.60)	1.18
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น	6.79	12.72	(26.40)	(16.90)	5.29
<b>อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)</b>					
หนี้สินเฉพาะที่มีการดอกเบี้ยจ่ายต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	1.54	1.31	1.79	1.68	1.44
สัดส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	1.33	1.19	1.70	1.44	1.17
สัดส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	2.10	1.80	3.40	3.33	3.06
<b>ข้อมูลต่อหุ้น (บาท)</b>					
กำไรสุทธิต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	0.93	2.04	(4.71)	(2.83)	0.54
กำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	1.19	1.25	(4.29)	(2.09)	0.11
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	17.82	18.59	14.73	15.25	15.66
เงินปันผลต่อหุ้น (หุ้นสามัญ)	0.40	-	-	-	0.25
อัตราการจ่ายเงินปันผล (ร้อยละ)	33.49	-	-	-	65.88
<b>ทุนเรือนหุ้น (พันหุ้น)</b>					
มูลค่าที่ตราไว้ (บาทต่อหุ้น)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
จำนวนหุ้นสามัญจดทะเบียน	4,618,914	4,849,860	5,887,816	5,997,928	5,997,928
จำนวนหุ้นบุริมสิทธิจดทะเบียน	-	-	-	-	-
จำนวนหุ้นสามัญชำระแล้ว	4,618,914	4,619,005	5,182,335	5,213,770	5,275,015
จำนวนหุ้นบุริมสิทธิชำระแล้ว	-	-	-	-	-
จำนวนหุ้นสามัญทั่วไปเฉลี่ย	4,618,914	4,618,942	4,857,563	5,196,135	5,248,973
จำนวนหุ้นบุริมสิทธิทั่วไปเฉลี่ย	-	-	-	-	-
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม	-	230,849	466,389	545,663	484,104

หมายเหตุ:

- อัตราการจ่ายเงินปันผลในปี 2561 - 2564 คำนวณจากเงินปันผลต่อหุ้นหารด้วยกำไรสุทธิจากการดำเนินงานต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน
- เงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผลการดำเนินงานปี 2565 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2566 และให้นำเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 ในวันที่ 21 เมษายน 2566 อัตราการจ่ายเงินปันผลในปี 2565 คำนวณจากจำนวนเงินปันผลจ่ายและกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน





## สถานะทางการเงินโดยสังเขป

### งบกระแสเงินสดรวม

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

(ล้านบาท)

เงินสดสุทธิได้จากกิจกรรมดำเนินงาน	30,139
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(1) (112)
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(2) (31,882)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลงสุทธิ	(1,854)
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	(276)
เงินสดและเงินฝากธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564	25,097
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	(0)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564	25,096
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	22,966

### งบแสดงฐานะการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

(ล้านบาท)

สินทรัพย์	
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	25,097
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	24,317
การลงทุนและอื่นๆ	190,757
สินทรัพย์ถาวร	129,463
รวมสินทรัพย์	369,633

### หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินหมุนเวียน	58,058
หนี้สินไม่หมุนเวียน	232,082
ทุน, ส่วนเกินทุน และสำรอง	68,753
ขาดทุนสะสม (สุทธิ)	(730)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	11,470
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	369,633

### งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

(ล้านบาท)

รายได้	124,206
กำไรขั้นต้นจากการดำเนินงาน	56,452
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	40,654
กำไรจากการดำเนินงาน	15,798
ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุน	
ในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	135
กำไรก่อนต้นทุนทางการเงิน	
และภาษีเงินได้	15,933
ต้นทุนทางการเงิน	9,003
กำไรก่อนภาษีเงินได้	6,930
ภาษีเงินได้	2,408
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	236

กำไรสุทธิ

4,286

### งบแสดงฐานะการเงินรวม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

(ล้านบาท)

สินทรัพย์	
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	22,966
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	27,330
การลงทุนและอื่นๆ	(3) 185,702
สินทรัพย์ถาวร	(4) 122,212
รวมสินทรัพย์	358,210

### หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินหมุนเวียน	(5) 67,554
หนี้สินไม่หมุนเวียน	(6) 208,047
ทุน, ส่วนเกินทุน และสำรอง	68,673
กำไรสะสม (สุทธิ)	2,386
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	11,550
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	358,210

### กำไรสะสม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

(ล้านบาท)

ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564	(730)
กำไรสุทธิ	4,286
การวัดมูลค่าใหม่ของการผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากงาน	243
ขายสินทรัพย์	94
ได้ถอนหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน	(96)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นที่มีลักษณะคล้ายทุน	(1,411)
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	2,386

หมายเหตุ:

- (1) บริษัทมีกระแสเงินสดใช้ไปในกิจกรรมการลงทุนจำนวน 112 ล้านบาทในปี 2565 โดยมีสาเหตุหลักมาจาก (1) เงินลงทุนที่เกี่ยวข้องกับเดอะ วู้สส์ กรุ๊ปจำนวน 1,273 ล้านบาท และ (2) การลงทุนตามปกติของธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และอื่นๆ จำนวน 4,587 ล้านบาท สุทธิด้วย (1) การลดลงของเงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นจำนวน 1,861 ล้านบาท (2) เงินสดรับจำนวน 2,090 ล้านบาท จากการจำหน่ายทรัพย์สินบางส่วน ซึ่งรวมถึงการขายโรงแรม 2 แห่งในประเทศเม็กซิโกและและเยอรมนี ไนโตรมาส 2 ปี 2565 (3) เงินสดรับจำนวน 1,708 ล้านบาท จากการจำหน่ายทรัพย์สินบางส่วน ซึ่งรวมถึงการขายโรงแรม 2 แห่งในสหราชอาณาจักรและเบลเยียม ไนโตรมาส 3 ปี 2565 และ (4) เงินสดรับจำนวน 204 ล้านบาทจากการจำหน่ายและเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียของเงินลงทุนในบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึงการขายและรับจ้างบริหารโรงแรม 1 แห่งในประเทศโปรตุเกส ไนโตรมาส 4 ปี 2565
- (2) บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 31,882 ล้านบาทในปี 2565 โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก (1) การชำระคืนหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 8,819 ล้านบาท (2) ดอกเบี้ยจ่ายจำนวน 8,944 ล้านบาท (3) ดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มี

- มีลักษณะคล้ายทุนสุทธิจำนวน 1,411 ล้านบาท (4) การชำระคืนสุทธิเงินกู้ยืมระยะยาว หุ้นกู้ และหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 13,614 ล้านบาท สุทธิด้วยเงินสดรับจากการใช้สิทธิตามใบสำคัญแสดงสิทธิจำนวน 1,475 ล้านบาท
- (3) การลงทุนและอื่นๆ ลดลง 5,055 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากการลดลงของสิทธิการใช้สินทรัพย์จำนวน 3,427 ล้านบาท และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนจำนวน 1,887 ล้านบาท เนื่องจากค่าเสื่อมราคาและผลขาดทุนจากการแปลงค่าเงิน
- (4) สินทรัพย์ถาวรลดลง 7,251 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากการค่าเสื่อมราคาและผลขาดทุนจากการแปลงค่าเงิน
- (5) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น 9,496 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้าจำนวน 3,413 ล้านบาท และเงินกู้ยืมระยะสั้นสุทธิจำนวน 4,356 ล้านบาท
- (6) หนี้สินไม่หมุนเวียนลดลง 24,035 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากการลดลงของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน 20,417 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้ยืมระหว่างปี และการลดลงของหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 3,924 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการชำระค่าเช่า

# รายงานจาก ประธานกรรมการ

วิลเลียม เอิร์ลวูด ไฮเน็ค  
ประธานกรรมการ



## เรียน ท่านผู้มีส่วนได้เสีย

หลังจากช่วงเวลาหลายปีของความไม่แน่นอนจากผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยืดเยื้อได้ผ่านพ้นไป เมฆครึ้มได้จางหายไปจากหลากหลายธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจท่องเที่ยวและการบริการ และเป็นช่วงเวลาของการเติบโตอีกครั้งภายหลังจากที่มาตรการการปิดพรมแดนระหว่างประเทศได้ผ่อนคลายลง ส่งผลให้ความต้องการในการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลได้ใช้ช่วงเวลานี้เพื่อยกระดับฐานการดำเนินงานและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน ส่งผลให้ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลกลายเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งและมีความคล่องตัวเพื่อพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งนี้ บริษัทไม่เพียงแต่จะก้าวข้ามผ่านผลการดำเนินงานที่บริษัทได้เคยทำไว้ในช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 เท่านั้น แต่เราสามารถก้าวกระโดดและฟื้นตัวได้เร็วกว่าคู่แข่งของเราอีกด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อมองไปข้างหน้า บริษัทจะมุ่งมั่นในการมองหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อที่จะเร่งการเติบโตและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร







อย่างไรก็ตาม บริษัททราบดีว่าสภาพแวดล้อม การดำเนินงานที่มีการแข่งขันสูงและมีค่าใช้จ่ายที่สูง นั้นเป็นสิ่งที่ถาวร และอาจจะมีเหตุที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานเป็นระยะๆ ทีมงานของเราจึงปรับเปลี่ยนทัศนคติและมุ่งเน้นไปที่ “วันพรุ่งนี้” เพื่อผลักดันให้ธุรกิจของเราเติบโตในตลาดหลักทั่วโลกได้ต่อไป

ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายกลุ่มโรงแรมในเครือ ด้วยการเปิดโรงแรมในทวีปเอเชีย ตะวันออกกลาง ยุโรป และลาตินอเมริกาจำนวน 17 แห่ง โดยไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงคว้าโอกาสในการขยายธุรกิจข้ามภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยแบรนด์อนันตรา ซึ่งเป็นแบรนด์ที่บริษัทสร้างขึ้นมาจากตัวเองถือเป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากและกลายมาเป็นแบรนด์ที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางมากขึ้นในทวีปยุโรป ด้วยการรีแบรนด์โรงแรม Anantara Grand Hotel

## คณะกรรมการจัดการ



- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p>1. วิลเลียม เอ็ลลิวัด ไฮเน็ค<br/>ประธานกรรมการ</p> <p>2. เอ็มมาบูลูเอล จู๊ด ดิลปรั้ง ราชากาเรีย<br/>ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท<br/>ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล<br/>และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร<br/>ไมเนอร์ โฮเทลส์</p> <p>3. อันสุล เซาอัน<br/>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ไมเนอร์ ฟู้ด</p> | <p>4. ไมคา ตามโก<br/>รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร<br/>และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br/>ไมเนอร์ โฮเทลส์</p> <p>5. ราโมน อระราโกเนส มาริน<br/>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร<br/>เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป</p> <p>6. ชัยวัฒน์ โพทธรย์<br/>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน</p> <p>7. หลุยส์ มาติเนส อูราโด<br/>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน<br/>เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป</p> | <p>8. สตีเฟ่น แอนดรูว์ ฮอยนาสกี<br/>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการพาณิชย์<br/>และกลุ่มงานกฎหมาย</p> <p>9. โกสิน จันธิกุล<br/>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน</p> <p>10. อรกานดา อรรถวิทักษ์<br/>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p> <p>11. ไมเคิล เมอริย์ แมคโดนัลด์<br/>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี</p> <p>12. ชมพรรณ กุลนิเทศ<br/>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนา<br/>เพื่อความยั่งยืน</p> |
|---|---|---|



BDMS Wellness Clinic Retreat at  
Anantara Riverside Bangkok Resort, Thailand







Krasnapolsky Amsterdam และการเปิดตัวโรงแรม Anantara Plaza Nice Hotel ในประเทศฝรั่งเศส ส่งผลให้ในปัจจุบันมีโรงแรมภายใต้แบรนด์อนันตราถึง 7 แห่งในทวีปยุโรป ในขณะที่เดียวกัน ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวโรงแรมภายใต้แบรนด์เอ็นเอช, เอ็นเอช คอลเลคชั่น และทีโวลีในทวีปเอเชียและตะวันออกกลาง นอกจากนี้ เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งใน Discovery Loyalty Program รูปแบบใหม่ในปี 2565 ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าถึงฐานลูกค้าที่เป็นสมาชิกของแพลตฟอร์มนี้ที่มีจำนวนมากกว่า 21 ล้านคน

นอกเหนือจากความต้องการในบริการทางด้านสปาแล้ว การดูแลสุขภาพแบบองค์รวมกำลังเป็นที่นิยมเป็นอย่างมากในหมู่นักท่องเที่ยว ไมเนอร์ โฮเทลส์จึงได้ร่วมมือกับบริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการเพื่อเปิดตัว BDMS Wellness Clinic Retreat ที่โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ รีสอร์ท เพื่อรองรับการเติบโตอย่างรวดเร็วของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยโรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาและแวดล้อมไปด้วยพืชสวนเขตร้อนอันเขียวชอุ่ม โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์จึงสามารถมอบความสงบเป็นส่วนตัว ควบคู่ไปกับการบริการทางด้านการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน การดูแลด้านความงาม รวมไปถึงการตรวจสุขภาพแบบครบครัน

ณ สิ้นปี 2565 ไมเนอร์ ฟู้ดมีจำนวนสาขาร้านอาหารทั้งสิ้น 2,531 สาขา ซึ่งเพิ่มขึ้น 142 สาขาจากปีที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารภายใต้แบรนด์สเวนเซ่นส์, บอนชอน และคอฟฟี่ เจอานี่ในประเทศไทย และแบรนด์ริเวอร์ไซด์ในประเทศจีน โดยไมเนอร์ ฟู้ดให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์และทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ควบคู่ไปกับการขยายสาขาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น เบอร์เกอร์ คิงได้เปิดตัวแฟล็กชิปสโตร์แห่งใหม่ล่าสุดในจังหวัดกรุงเทพฯ แสดงให้เห็นถึงการออกแบบที่ทันสมัยและการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในครัวซึ่งถือเป็นสาขาแรกในทวีปเอเชียที่นำเสนอเตาย่างเนื้อที่มีเปลวไฟอันเป็นเอกลักษณ์พร้อมด้วยตู้เก็บความร้อนเพื่อควบคุมคุณภาพของบริการการจัดส่งอาหารให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่สเวนเซ่นส์ได้เปิดตัวแฟล็กชิปสโตร์ในต่างจังหวัดที่มีการออกแบบอย่างสวยงามโดยเน้นสถาปัตยกรรมแบบท้องถิ่น ซึ่งสาขาเหล่านี้ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากและช่วยให้แบรนด์เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางมากขึ้น นอกจากนี้ แดรี่ ควีนได้เปิดตัวป๊อปอัพสโตร์ในประเทศไทยด้วยแนวคิดที่น่าตื่นตาตื่นใจกว่าร้านแดรี่ ควีนแบบดั้งเดิม

### ทีมผู้บริหารส่วนกลาง



- |   |   |
|---|---|
| <p>1. อัสรา ศิริบุญฤทธิ์<br/>รองประธานฝ่ายการจัดการ</p> <p>2. รวิภานต์ อินชัยวงศ์<br/>รองประธานฝ่ายการเงิน</p> <p>3. วาฬพิณ อัครวณิช<br/>รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า</p> <p>4. ไบค์ เอ็ดเวิร์ด สติคแมน<br/>รองประธานฝ่ายเทคโนโลยี</p> | <p>5. ต่อพงษ์ เหมอดชัยภูมิ<br/>รองประธานฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง</p> <p>6. ธีรธาดา ตังกัถ์สวัสดิ์<br/>รองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์</p> <p>7. สรัญญา สุนทรส<br/>รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท</p> |
|---|---|





โดยป๊อปพัสดโตรีดังกล่าวมีการออกแบบที่เน้นความสนุกสนาน มีที่นั่งภายในร้าน และมีการสร้างสรรค์เมนูที่น่าตื่นตาตื่นใจใหม่ๆ ที่เหมาะแก่การนำไปลงในสื่อโซเชียล เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ให้กับลูกค้า ทั้งนี้นอกจากการขายสาขาร้านอาหารแล้ว ไมเนอร์ ฟู้ดได้ประกาศร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 50.1 ใน GAGA (Attitude In A Cup) ซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีกเครื่องดื่ม โดยการลงทุนในครั้งนี้ถือเป็นการเข้าซื้อกิจการครั้งแรกของไมเนอร์ ฟู้ดภายหลังจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 อีกทั้งบริษัทได้เล็งเห็นโอกาสที่จะขยายธุรกิจและผลักดันการเติบโตของก้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ บริษัทยังเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในเครือร้านอาหารระดับบนที่มีชื่อเสียงในประเทศสหราชอาณาจักรจากร้อยละ 74 เป็นร้อยละ 100 ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การเติบโตในระยะยาวของเดอะ วู้ดลีย์ กรุ๊ป

ปี 2565 ยังเป็นปีที่บริษัทได้เริ่มกลับมาดำเนินงาน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวอีกครั้ง และบริษัทได้มีการปรับแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้สั้นลงโดยครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี 2565 - 2568 ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ และทางการเงินต่อไป

เมื่อมองไปในอนาคต กลุ่มแบรนด์ที่แข็งแกร่งและสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงของบริษัทจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไมเนอร์ อินเตอร์ในชั้นแนลได้ในระยะยาว และช่วยให้บริษัทสามารถขยายแบรนด์ข้ามภูมิภาคได้ต่อไป นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถเข้าถึงกลุ่มแรงงานที่มีคุณภาพระดับสากลและขยายเครือข่ายของพันธมิตรทางธุรกิจได้ทั้งในประเทศที่บริษัทมีการดำเนินงานอยู่เดิมและประเทศใหม่ๆ เพิ่มเติม อีกทั้งบริษัทได้พิจารณาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ในตลาดหลายแห่งทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

 **The WOLSELEY** The Wolseley, UK







ในทวีปยุโรป ตะวันออกกลาง และเอเชีย ทั้งนี้ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงินเป็นอย่างมาก ผ่านการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและเร่งชำระหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย

นอกจากผลการดำเนินงานทางการเงินแล้ว บริษัทให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน ทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม, สังคม และธรรมาภิบาล เรามีความภูมิใจที่จะแจ้งว่าบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเป็นหนึ่งในผู้นำทางด้านมาตรฐานด้านความยั่งยืนและมีความพร้อมสำหรับการเติบโต โดยในปีนี้นับบริษัทได้รับรางวัล Highly Commended Sustainability Award ประจำปี 2565 สำหรับกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าตามราคา

ตลาดมากกว่า 100,000 ล้านบาท และได้รับคะแนนด้านการกำกับดูแลกิจการในระดับ “ดีเยี่ยม” (5 ดาว) จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 10 นอกจากนี้ บริษัทยังคงได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกของดัชนี Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index, FTSE4Good Index, MSCI ESG Leaders Index และหุ้นยั่งยืน ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผมใคร่ขอขอบคุณผู้มีส่วนได้เสียของเราที่ให้การสนับสนุนและไว้วางใจในบริษัทมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นอกจากนี้ ผมขอขอบคุณทีมผู้บริหารและพนักงานทุกคนสำหรับความทุ่มเทและความอดทนในการผลักดันผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในปี 2565 ผมภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่จะแจ้งว่าเราได้ก้าวข้ามผ่านช่วงเวลาอันท้าทายนี้ได้เร็วกว่าคู่แข่งส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ ผมตั้งตารอการกลับมาเติบโตอย่างแข็งแกร่งของบริษัทในปี 2566 และมั่นใจว่าปี 2566 จะเป็นปีที่น่าตื่นตาตื่นใจอีกปีหนึ่ง

วาลีเยม เอ็ลลส์วู้ด โฮเน็ค

ประธานกรรมการ

มีนาคม 2566



CHARLES & KEITH



## คณะกรรมการบริษัท

วิลเลียม เอิร์ลวูด โอนันท์  
ประธานกรรมการ



สุวภา เจริญยิ่ง  
กรรมการอิสระ



จรัมพร โชติกเสถียร  
กรรมการอิสระ



คามิลล์ มา  
กรรมการอิสระ



ไมเคิล เดวิด เซลบี  
กรรมการอิสระ





ธีรพงศ์ จันศิริ  
กรรมการ



นิติ โอสถาบุเคราะห์  
กรรมการ



จอห์น สก็อต ไฮเน็ค  
กรรมการ



เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชากาเรีย  
กรรมการ



อันสุล เซาอัน  
กรรมการ





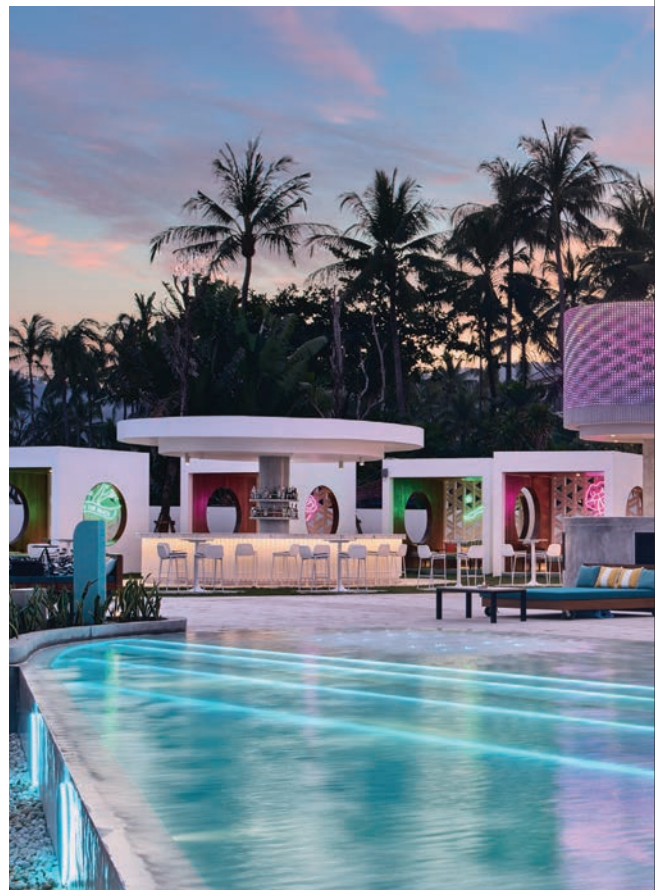
# รายงานจาก ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มบริษัท

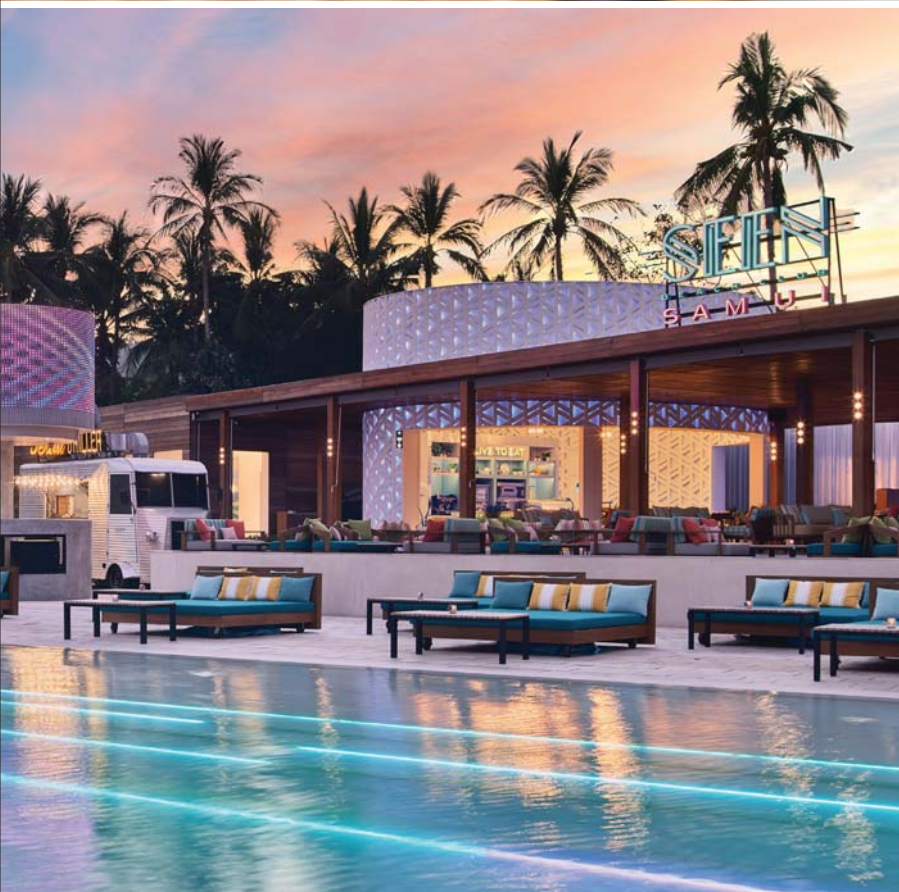


เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชกาเรีย  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท

ผมมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะรายงานว่าทุกหน่วยธุรกิจของบริษัทมีผลการดำเนินงานที่กลับมาเติบโต ในปี 2565 ซึ่งเป็นปีแห่งความไม่แน่นอนและมีความผันผวนมากที่สุดปีหนึ่ง โดยไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนลมีผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่ง แข่งหน้าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการในการเดินทางและการบริโภคที่เพิ่มสูงขึ้นทั่วโลก ทั้งนี้ ความสามารถในการทำงานอย่างคล่องตัวของบริษัทถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วในปี 2565 โดยบริษัทสามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบตลาดและแนวโน้มการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ควบคู่ไปกับความสามารถในการปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อรับมือกับความต้องการดังกล่าวที่เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างการเติบโตและผลตอบแทนที่แข็งแกร่งสำหรับผู้มีส่วนได้เสียของเราทุกฝ่าย

บริษัทผลักดันการเติบโตอย่างแข็งแกร่งในทุกตลาด และทุกธุรกิจผ่านการขยายกลุ่มโรงแรมและร้านอาหาร ความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จกับพันธมิตรทางธุรกิจ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบ นอกจากนี้การผ่อนคลาย





ข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 และความต้องการในการเดินทางที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญภายหลังจากที่ไม่ได้เดินทางเป็นเวลานาน ช่วยผลักดันให้ความต้องการในการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ฟื้นตัวสำหรับธุรกิจการค้าปลีก ส่งผลให้ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนลมีรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 123,809 ล้านบาท ในปี 2565 เพิ่มขึ้นร้อยละ 66 จาก 74,463 ล้านบาท ในปี 2564

นอกจากการผลักดันการเติบโตของรายได้แล้ว บริษัทยังคงให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านการดำเนินงานและรักษาความแข็งแกร่งทางการเงินจากช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อลดผลกระทบของต้นทุนและอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ผมมีความยินดีที่จะรายงานว่าคุณสมบัติได้สร้างผลกำไรจากการดำเนินงานในปี 2565 จำนวน 2,019 ล้านบาท ซึ่งพลิกฟื้นจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 9,314 ล้านบาทในปี 2564



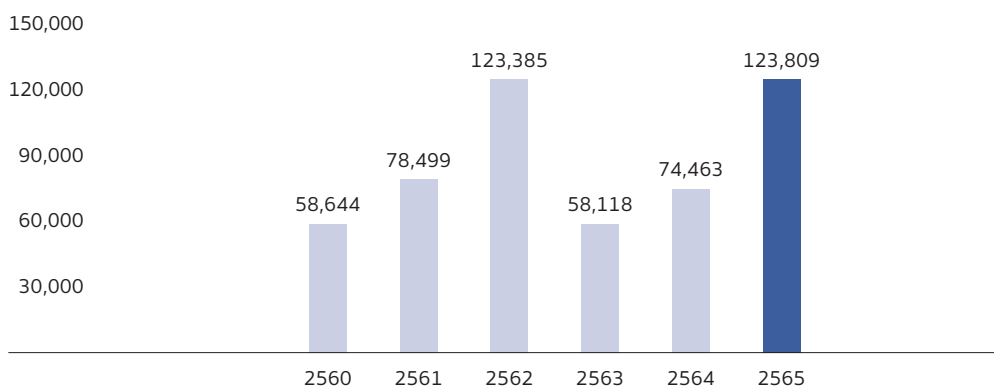
Seen Beach Club Samui,  
Thailand

ณ สิ้นปี 2565 ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลมีโรงแรมทั้งหมด 531 แห่งและห้องพัก 76,996 ห้อง ร้านอาหาร 2,531 สาขา และจุดจำหน่ายสินค้าไลฟ์สไตล์ 297 แห่งใน 63 ประเทศ ทั้งนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลมากที่สุด ในสัดส่วนร้อยละ 76 ของรายได้ทั้งหมด

ในขณะที่ไมเนอร์ ฟู๊ดมีรายได้คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 22 ของรายได้ทั้งหมดในปี 2565 นอกจากนี้ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลยังคงรักษาสถานะความเป็นบริษัทระดับโลก โดยมีสัดส่วนรายได้จากต่างประเทศในอัตราร้อยละ 78 ในปี 2565 (เทียบกับร้อยละ 75 ในปี 2564)

## รายได้รวมจากการดำเนินงาน

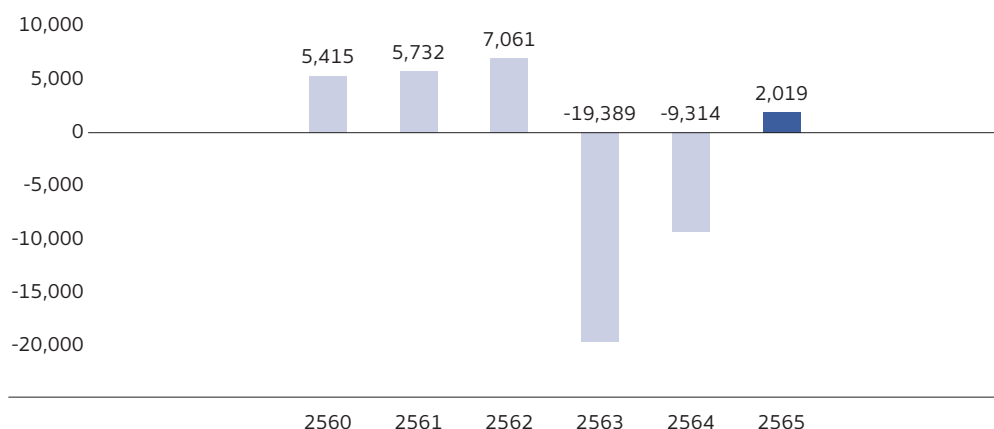
ล้านบาท



หมายเหตุ:  
กราฟแสดงรายได้จากการดำเนินงาน ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว

## กำไร/ขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน

ล้านบาท



หมายเหตุ:  
กราฟแสดงกำไร/ขาดทุนสุทธิจากการดำเนินงาน ซึ่งไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว  
ปี 2560 - 2562 แสดงจำนวนก่อนการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16  
ในขณะที่ปี 2563 - 2565 แสดงจำนวนภายหลังการบังคับใช้มาตรฐานการบัญชี TFRS16





**NH COLLECTION**  
HOTELS  
NH Collection Milano  
President, Italy

### ความพร้อมสำหรับการเติบโต

กลยุทธ์ทางธุรกิจของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ได้พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บริษัทยังคงมุ่งสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานการดำเนินงานสำหรับอนาคตข้างหน้า อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลการดำเนินงานในปี 2562 จะอยู่ในระดับที่สูงมากแล้ว แต่ในปี 2565 ธุรกิจโรงแรมของบริษัท ในทวีปยุโรป ออสเตรเลีย และมัลดีฟส์พลิกฟื้นกลับมา มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่สูงกว่าระดับในปี 2562 ซึ่งเป็นผลมาจากแบรนด์โรงแรมที่แข็งแกร่งและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย การฟื้นตัวของความต้องการในการเดินทางที่แข็งแกร่ง และกลยุทธ์การกำหนดราคาเชิงรุกของบริษัท ในขณะที่ผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงแรมในประเทศไทยกลับสู่ระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 แล้วในไตรมาสสุดท้ายของปี 2565 และคาดว่าจะมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งขึ้นอีกในปี 2566 ในขณะเดียวกัน ธุรกิจร้านอาหารของบริษัทในทุกประเทศ ยกเว้นประเทศจีน มีผลการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นเป็นอย่างมีนัยสำคัญ และอยู่ในระดับที่สูงกว่าปี 2562 ในทุกหน่วยวัดทางการเงินที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงรายได้, กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อม (EBITDA) และผลกำไรในช่วงครึ่งหลังของปี 2565 ทั้งนี้ บริษัทคาดว่า ธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนจะกลับมาฟื้นตัวอย่างเต็มที่และกลับมาอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนเกิดโรคระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2566 ภายใต้

หลังจากที่ประเทศจีนกลับมาเปิดประเทศและยกเลิกมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

### การปรับคำนิยามของความเป็นเลิศ

ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลยังคงปรับมาตรฐานการดำเนินงานเพื่อความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นได้จากการที่ลูกค้าหลายล้านคนได้โหวตให้บริษัทได้รับรางวัลระดับโลกต่างๆ โดยกลุ่มโรงแรมระดับบนของบริษัททั่วโลกได้รับยกย่องให้เป็นหนึ่งในโรงแรมที่ดีที่สุดในโลก ทั้งนี้ 38 รางวัลจาก Condé Nast Traveler US และ Travel + Leisure US ประจำปี 2565 ถือเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการรักษามาตรฐานในการดำเนินงานให้อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ อีก 15 โรงแรมของบริษัทได้รับรางวัล “โรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำ” จาก World Travel Awards

ในปี 2565 บริษัทได้ขยายธุรกิจโรงแรมไปยังจุดหมายปลายทางเชิงกลยุทธ์หลายแห่งทั่วโลก ซึ่งรวมถึงการเปิดโรงแรม Anantara Downtown Dubai Hotel ในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ซึ่งเป็นโรงแรมอนันตราแห่งที่ 3 ที่ตั้งอยู่ในศูนย์กลางแห่งการพักผ่อน และการเงินที่ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่แบรนด์ดิโวลีและเอ็นเอชได้เปิดตัวในทวีปเอเชีย ด้วยการเปิดตัวโรงแรม Tivoli Chengdu Hotel at Cultural Heritage Park และ NH Boat Lagoon Phuket Resort

ในขณะเดียวกัน ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงมุ่งมั่นเพื่อรับมือและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในปัจจุบัน โดยซีซีแอลและสเวนเซนส์ได้รับรางวัล Gold Awards ในประเภท Strategic Marketing Award และ Best Restaurant Influencer Campaign ตามลำดับ ซึ่งเป็นแคมเปญการตลาดและอินฟลูเอนเซอร์ที่โดดเด่นในด้านการส่งเสริมให้แบรนด์เป็นที่รู้จักและเพิ่มความภักดีระหว่างลูกค้ากับแบรนด์

### การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงมองหาและพิจารณาโอกาสใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อใช้ประโยชน์จากแบรนด์และโรงแรมที่มีอยู่ของบริษัท โดยการเปิดตัว BDMS Wellness Clinic Retreat ที่โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ รีสอร์ท เป็นหนึ่งในโครงการของบริษัทที่ได้คาดการณ์ถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าล่วงหน้าและออกแบบมาเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับการให้บริการทางด้านสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ นอกจากนี้ บริษัทได้ร่วมมือกับพันธมิตรผู้ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยที่สุดชั้นนำระดับโลกเพื่อพัฒนาศูนย์สุขภาพเชิงป้องกันสำหรับแขกที่มาเข้าพักในโรงแรม

ในขณะที่ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงผลักดันการเติบโตของบริษัทอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อดำรงตำแหน่งผู้นำทางด้านร้านอาหารระดับโลก ด้วยการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในกาซ่า ซึ่งเป็นผู้นำเทรนด์ร้านจำหน่ายเครื่องดื่มที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยแบรนด์ที่มีเอกลักษณ์ของความสนุกสนาน ความคิดสร้างสรรค์ และความแปลกใหม่ โดยนอกจากการขายสาขาภายในประเทศไทย ซึ่งเป็นประเทศต้นกำเนิดของแบรนด์แล้ว บริษัทยังสามารถใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในตลาดต่างประเทศของไมเนอร์ ฟู้ด เพื่อนำแบรนด์กาซ่าเข้าสู่ตลาดอื่นๆ ที่มีศักยภาพในการเติบโตทั้งในทวีปเอเชียและตะวันออกกลาง

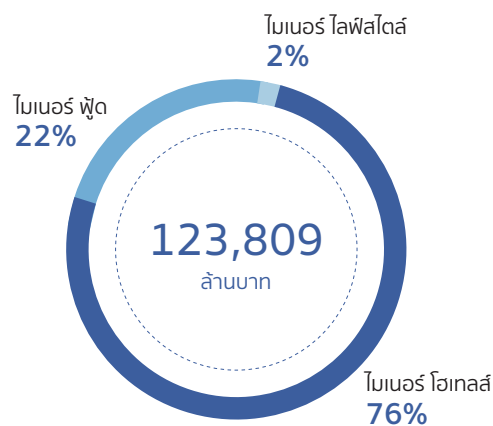
### แนวโน้มการจัดอันดับเครดิตที่แข็งแกร่ง

นอกเหนือจากการขยายธุรกิจแล้ว การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงินและการบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินยังเป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญในปี 2565 เนื่องจากธุรกิจยังคงฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากการชะลอตัวของธุรกิจจากผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 โดยอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทยังคงลดลง

อย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 1.17 เท่า ณ สิ้นปี 2565 ซึ่งต่ำกว่าเงื่อนไขของพันธสัญญาหนี้ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะได้รับยกเว้นการทดสอบการดำรงอัตราส่วนทางการเงินดังกล่าว ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลยังคงเร่งดำเนินการเพื่อชำระหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยผ่านการขายสินทรัพย์ 5 แห่งในทวีปยุโรปและเพิ่มส่วนของผู้ถือหุ้นผ่านกำไรสะสม และการออกใบสำคัญแสดงสิทธิ ทั้งนี้ การฟื้นตัวของผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง การประเมินความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับเครดิตที่ดีขึ้น และสถานะสภาพคล่องที่มั่นคงตลอดปี 2565 ส่งผลให้บริษัททริส เรตติ้งปรับแนวโน้มอันดับเครดิตของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลเป็นแนวโน้ม “คงที่” ในขณะที่ยังคงอันดับเครดิตของบริษัทไว้ที่ “A” นอกจากนี้ บริษัท ฟิทช์ เรตติ้งส์ได้ยกระดับอันดับเครดิตของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปเป็นระดับ “B” แนวโน้ม “คงที่” อีกด้วย

บริษัทได้ดำเนินกลยุทธ์การจัดการหนี้สินเชิงรุกเพื่อเพิ่มสัดส่วนของหนี้สินที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ ควบคู่ไปกับการชำระคืนเงินกู้ยืมที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ก่อนกำหนดท่ามกลางภาวะอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น นอกจากนี้ การป้องกันความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยผันแปรและการกู้ยืมในรูปแบบที่หลากหลายยังช่วยบรรเทาผลกระทบจากดอกเบี้ยจ่ายดังกล่าวต่อไป

### สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงานปี 2565







SWENSEN'S



anello®  
EST. 2005

## อนาคตที่สดใส

มองไปข้างหน้า ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลได้ก้าวเข้าสู่บทต่อไปของการเติบโต โดยบริษัทจะมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามแผนงานเชิงกลยุทธ์เพื่อเร่งการเติบโตของธุรกิจ ขยายการดำเนินงาน และรักษาสถานะความเป็นผู้นำระดับโลก โดยฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและทีมงานที่มีคุณภาพของบริษัทจะเป็นแรงขับเคลื่อนหลักในการบริหารจัดการและรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ผมขอใช้โอกาสนี้เพื่อขอบคุณทีมงานทุกคนของเราสำหรับความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการผลักดันผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในปีที่ผ่านมา ผมรู้สึกซาบซึ้งในการสนับสนุนของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายของเราตลอดมา ทั้งในช่วงเวลาที่ดีและช่วงเวลาที่ยากลำบาก ในนามของทีมงานผู้บริหารและพนักงานทุกคนของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เรารู้สึกตื่นเต้นเป็นอย่างมากและมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ส่งมอบผลกระทบเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม อีกทั้งการดำเนินงานด้านความยั่งยืนจะยังคงเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานทุกด้านของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ ขับเคลื่อนแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าอย่างยั่งยืน และรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมทางธุรกิจที่ดี นอกจากนี้ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลยังคงส่งเสริมความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีพนักงานมากกว่า 160 สัญชาติและมีความสมดุลทางเพศ เนื่องจากการเป็นหนึ่งเดียวกันและความเท่าเทียมในที่ทำงานถือเป็นหนึ่งในสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมดังกล่าวจะเป็นแรงผลักดันสำหรับการเติบโต ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความเป็นเลิศต่อไป

ผมมีความมั่นใจเป็นอย่างยิ่งว่าปี 2566 จะนำมาซึ่งโอกาสใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้นอีกมากมาย และจะเป็นปีแห่งความสำเร็จอีกปีหนึ่งสำหรับบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียของเราทุกคน

เอ็มนานุเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท

มีนาคม 2566









MINOR  
HOTELS

All  
Things  
Luxury





ผลการดำเนินงานของไมเนอร์ โฮเทลส์เติบโตอย่างแข็งแกร่งจากการฟื้นตัวของทั้งภาคการท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจทั่วโลกในปี 2565 และอยู่ในสถานะที่ดีที่จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากความต้องการในการเดินทางที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยพื้นฐานเชิงรุกที่แข็งแกร่งและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา โดยธุรกิจโรงแรมของบริษัทมีการเติบโตอย่างแข็งแกร่งในปี 2565 และมีแนวโน้มการฟื้นตัวที่ดีที่จะกลับไปสู่ระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 โดยธุรกิจในกลุ่มภาคหลักหลายแห่งของบริษัทมีผลการดำเนินงานที่กลับไปสู่ระดับที่สูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 แล้ว นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่างๆ ในระหว่างปี โดยไม่เพียงแต่รักษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ได้รับการผลักดันจากเหตุการณ์โควิด-19 ในระยะกลางเท่านั้น แต่ยังได้วางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อยกระดับฐานการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าไมเนอร์ โฮเทลส์จะอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดสำหรับการเติบโตที่แข็งแกร่งและยั่งยืนในอนาคต

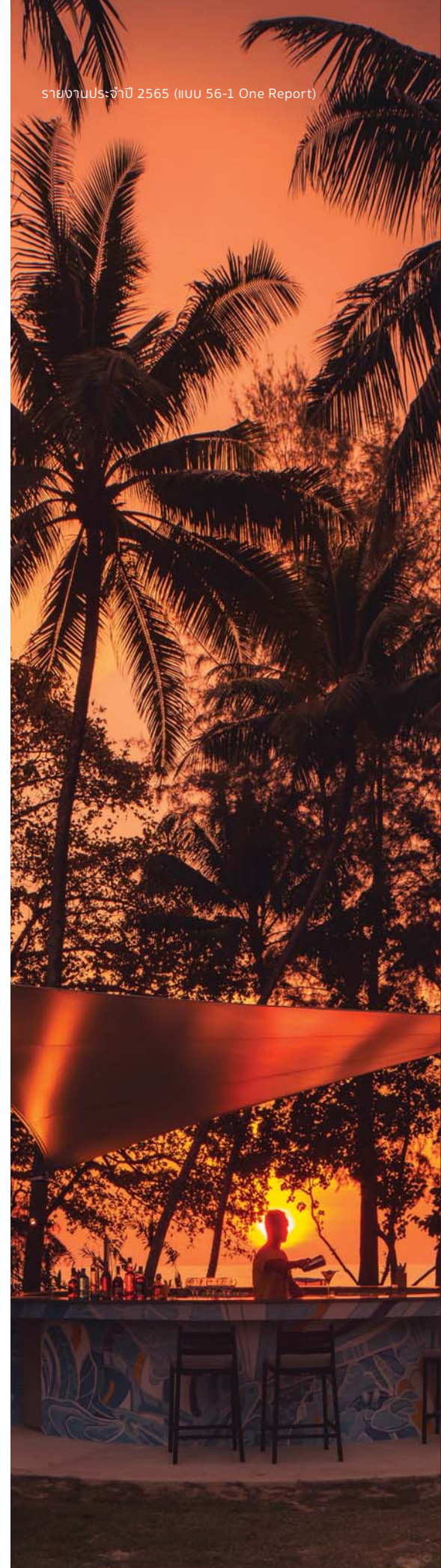
กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญของไมเนอร์ โฮเทลส์ในปี 2565 คือการผลักดันรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนให้สูงขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มราคาห้องพักเฉลี่ย ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องจากการที่บริษัทมีเครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย โรงแรมที่สำคัญของบริษัทมีทำเลที่ตั้งที่ดีตลอดจนความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ด้านการขายและการตลาดเชิงรุก

ไมเนอร์ โฮเทลส์ขยายเครือข่ายโรงแรมในทวีปยุโรป เอเชีย ตะวันออกกลาง และลาตินอเมริกา โดยเพิ่มโรงแรมใหม่ภายใต้แบรนด์อันตรา, อวานี, ทิโวลี, เอ็นเอช, เอ็นเอช คอลเลกชั่น และนาอ การขยายธุรกิจดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นการขยายธุรกิจในจำนวนที่มีนัยสำคัญ แต่ยังสอดคล้องกับเป้าหมายในการขยายธุรกิจของไมเนอร์ โฮเทลส์ในตลาดหลักของบริษัท เพื่อมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยมให้กับแขกที่มาเข้าพักในทุกแบรนด์ของบริษัท

ณ สิ้นปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมทั้งหมด 531 แห่ง และห้องพัก 76,996 ห้องใน 56 ประเทศ ซึ่งจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปี 2564 โดยไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวโรงแรมอันตราแห่งที่ 7 ในทวีปยุโรป และเปิดตัวแบรนด์ทิโวลีในประเทศจีน ซึ่งเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของบริษัทในการขยายแบรนด์ข้ามภูมิภาค

ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้ลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การยกระดับประสบการณ์ของแขกที่มาเข้าพักและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานเพื่อผลักดันการเติบโตและรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ในปีที่ผ่านมา ไมเนอร์ โฮเทลส์ลงทุนในการพัฒนาระบบนำทางในเว็บไซต์ของแบรนด์เพื่อยกระดับประสบการณ์ในการจองห้องพักให้ราบรื่นยิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถขึ้นราคาห้องพักและเพิ่มยอดการจองห้องพักโดยตรงผ่านเว็บไซต์ของบริษัท ซึ่งเป็นหนึ่งในช่องทางที่มีอัตราการทำกำไรที่สูงที่สุดและมีส่วนช่วยในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาโปรแกรมความภักดีของลูกค้า นอกจากนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้สร้างมาตรฐานและจัดระบบคลังข้อมูลของแขกที่มาเข้าพักใหม่ เพื่อที่จะระบุเป้าหมายลูกค้าใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเพิ่มความสามารถในการทำการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และข้อเสนอที่ให้กับลูกค้าอย่างมีกลยุทธ์มากขึ้น

โปรแกรมสะสมคะแนน GHA Discovery ที่ยกระดับใหม่ได้รับผลตอบรับที่ดีเป็นอย่างมาก โดยการเพิ่มกลุ่มโรงแรมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ปในช่วงกลางปี 2565 ผลักดันให้ GHA Discovery เป็นโปรแกรมสะสมคะแนนที่มีจำนวนสมาชิกสูงที่สุดเป็นอันดับ 10 ของโลก ด้วยจำนวนสมาชิกรวมมากกว่า 21 ล้านคน ทั้งนี้ โปรแกรม GHA Discovery ได้รับการตอบรับที่ดีเป็นอย่างมากจากทั้งโรงแรมที่เป็นสมาชิกและแขกที่มาเข้าพัก ส่งผลให้โปรแกรม GHA Discovery มีจำนวนสมาชิกใหม่และสมาชิกเก่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยกระตุ้นจำนวน







ครั้งในการจองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม ลดการพึ่งพาบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวออนไลน์อื่น และลดต้นทุนในการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ โปรแกรมดังกล่าวช่วยเพิ่มช่องทางการสื่อสารโดยตรงที่มีประสิทธิภาพกับแขก ส่งผลให้ไมเนอร์ โฮเทลส์สามารถคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า เข้าใจถึงการจัดลำดับความสำคัญ และสร้างข้อเสนอที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น

ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงมุ่งมั่นที่จะส่งมอบประสบการณ์ในการเดินทางที่แตกต่างให้กับแขกที่มาเข้าพัก ซึ่งรวมถึงประสบการณ์ในการผจญภัยที่ควรค่าแก่การจดจำ และโอกาสในการซึมซับธรรมชาติ วัฒนธรรม และการใช้ชีวิตแบบคนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นหนึ่งในจุดเด่นในการเข้าพักที่โรงแรมของไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยโรงแรมหลายแห่งนำเสนอประสบการณ์ทางวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์และสอดแทรกกิจกรรมเพื่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีตลอดช่วงเวลาของการเข้าพัก ซึ่งรวมถึงการร่วมลงทุนกับบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการเพื่อเปิดตัวศูนย์สุขภาพเชิงป้องกันแบบองค์รวมที่อนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ รีสอร์ท

นอกจากความพยายามในการผลักดันการเติบโตของบริษัทแล้ว ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์ มุ่งเน้นในการดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบจากแรงกดดันจากค่าจ้างแรงงานและต้นทุนทางด้านพลังงานที่สูงขึ้น โดยบริษัทได้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานจากการเพิ่มความคล่องตัวของกระบวนการในการทำงานต่างๆ ภายในโรงแรมด้วยการเปลี่ยนแปลงทางระบบดิจิทัล การวางแผนการใช้บุคลากรอย่างชาญฉลาด การปรับโครงสร้างทีมและบทบาทหน้าที่ให้คล่องตัว และการทำสัญญาเพื่อป้องกันความเสี่ยงทางด้านราคาพลังงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ ความพยายามในการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานดังกล่าวเหล่านี้ ประกอบกับรายได้ที่เพิ่มขึ้น ผลักดันให้อัตรากำไรทำกำไรเพิ่มสูงขึ้นตลอดทั้งปี

ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์ยังคงมุ่งมั่นในการขยายธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ควบคู่ไปกับการสร้างผลตอบแทนให้กับผู้มีส่วนได้เสียจากการประเมินมูลค่าของหุ้นของบริษัทที่สูงขึ้น อีกทั้งรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุนสถาบันด้านอสังหาริมทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักลงทุนในทวีปยุโรป โดยได้พิจารณาสินทรัพย์ที่มีศักยภาพในการขายและดำเนินการขายสินทรัพย์ที่ไม่ใช่โรงแรมที่สำคัญบางแห่งในปี 2565 ซึ่งรวมถึงโรงแรม NH Naarden ในประเทศเนเธอร์แลนด์, โรงแรม NH Wiesbaden ในประเทศเยอรมนี, โรงแรม NH Brussels Louise ในประเทศเบลเยียม, โรงแรม NH London Kensington ในประเทศสหราชอาณาจักร และโรงแรม Tivoli Coimbra ในประเทศโปรตุเกส ซึ่งกลยุทธ์การหมุนเวียนสินทรัพย์ดังกล่าวช่วยให้ไมเนอร์ โฮเทลส์มีจำนวนเงินสดในมือที่เพิ่มขึ้นสำหรับการชำระคืนหนี้สินและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงิน ในขณะที่ยังคงรักษากลุ่มโรงแรมที่สำคัญของบริษัทไว้เช่นเดิม ควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ให้กับบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายในระยะยาว

เมื่อมองไปในปี 2566 และปีต่อไป ไมเนอร์ โฮเทลส์จะเร่งการเติบโตของธุรกิจโดยต่อยอดจากความแข็งแกร่งของแบรนด์สินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูง และความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จกับพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า และสานต่อเส้นทางการเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัล

การผ่อนคลายมาตรการการปิดพรมแดนจากการระบาดของโรคโควิด-19 ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศจีน ช่วยเพิ่มโอกาสสำหรับการเติบโตในอุตสาหกรรมบริการ โดยโรงแรมของไมเนอร์ โฮเทลส์ทั่วโลกมีความพร้อมที่จะต้อนรับแขกที่กลับมาเข้าพักที่โรงแรมทุกคน อีกทั้งมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ในการผลักดันจำนวนลูกค้าจากทวีปเอเชียไปยังโรงแรมของไมเนอร์ โฮเทลส์ในทวีปยุโรปและลูกค้าจากทวีปยุโรปไปยังโรงแรมในทวีปเอเชีย เพื่อต่อยอดจากความต้องการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคตอันใกล้ถึงระยะกลางนี้

## ทีมผู้บริหารไมเนอร์ โอเทล



- |   |   |   |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|---|---|---|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| 6   | 2   | 3   | 11   | 8   | 15  | 4  | 7  | 1  | 14   | 5  | 13   | 10   | 9   | 12   |
| 1. เอ็มมานูเอล จู๊ด ดิลิปรัจ ราชอาณาจักร<br>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ไมเนอร์ โอเทลส์ | 2. เกรก ไมเคิล คร็อกเกน<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล | 3. เวย์น วิลเลียมส์<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน | 4. พอล ยู<br>รองประธานอาวุโสฝ่ายพัฒนาโครงการ | 5. เจสซี สิบอร์แมน<br>รองประธานฝ่ายกฎหมาย | 6. ไมคา ตามโก<br>รองประธานฝ่ายอสังหาริมทรัพย์ | 7. มาเรียน ฮัมเมอร์ วอลซ์<br>รองประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์<br>และการสื่อสาร | 8. ไบรอัน โทมัส ไบเล่ย์<br>รองประธานฝ่ายบริหารรายได้ | 9. แอนโทนี่ เดวิด กรีน<br>รองประธานฝ่ายดิจิทัล | 10. คิว กัวตารี<br>รองประธานฝ่ายพัฒนาโครงการ | 11. แกรม ไมเคิล เฮคเคลส์<br>รองประธานฝ่ายการเงิน | 12. เฮอร์ค เหลียง<br>รองประธานฝ่ายควบคุมการออกแบบ<br>เพื่อพัฒนาโครงการ | 13. โคลฟ โอเวิร์ด เลก<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารรายได้<br>อนันตรา เวคชั่น คลับ | 14. วินสตัน วอลเลซ ฮอน เคียน ชาง<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br>อนันตรา เวคชั่น คลับ | 15. คริสตอฟ เมย์สัน<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br>ไมเนอร์ เอ็ดดูเคชั่น |

## กลุ่มธุรกิจตะวันออกกลาง



- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 3   | 1   | 2                                       | 5   | 4   | 6   |
| 1. Amir Golbarg<br>SVP Operations - Middle East | 2. David Garner<br>VP Sales and Marketing -<br>Middle East, North Africa,<br>Sri Lanka and Seychelles | 3. Ramine Behnam<br>VP Development EMEA | 4. Natasha Rhymes<br>Group Director of<br>PR and Communications | 5. Stefan Geyser<br>Group Director of People<br>and Culture -<br>Middle East and Africa | 6. Bruno Pessoa<br>Group Director of Design<br>and Technical Services -<br>Middle East and Africa |





## กลุ่มธุรกิจยุโรปและอเมริกา



- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Ramón Aragonés Marin</b><br/>Chief Executive Officer</li> <li>2. <b>Luis Martínez Jurado</b><br/>Chief Financial Officer</li> <li>3. <b>Rufino Pérez Fernandez</b><br/>Chief Operations Officer<br/>and Global Transformation Leader</li> <li>4. <b>Laia Lahoz Malpartida</b><br/>Chief Assets and Development<br/>Officer</li> <li>5. <b>Isidoro Martínez de la Escalera<br/>Alvarez</b><br/>Chief Marketing and<br/>Communication Officer</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. <b>Fernando Vives Soler</b><br/>Chief Commercial Officer</li> <li>7. <b>Marta Perez-Leirós Fernández</b><br/>Chief People and Sustainable<br/>Business Officer</li> <li>8. <b>Alonso Escrivá de Romaní Arsuaga</b><br/>Chief Strategy Officer</li> <li>9. <b>Carlos Ulecia Palacios</b><br/>General Counsel</li> </ol> |
|---|--|

## กลุ่มธุรกิจเอเชียและจีน



1. **William Joseph Costley**  
SVP Operations - Asia
2. **Paul Stocker**  
VP Operations - SEA
3. **Eddy Tiftik**  
VP Development - China
4. **Charles Clinton**  
VP People and Culture - Asia
5. **Chunxia Gao**  
Group Director of Spa and Wellness

## กลุ่มธุรกิจออสเตรเลีย



1. **Craig Hooley**  
Chief Operating Officer
2. **John Thompson**  
Head of Commercial
3. **Tracie Deegan\***  
Head of People and Culture
4. **Angie Coleman**  
Head of Legal, General Counsel
5. **Matt Perry\***  
Director of Operations
6. **Todd Spagnolo\***  
Director of Operations

## กลุ่มธุรกิจแอฟริกา



1. **Nico Vivier**  
Regional Director of Development  
and Operations
2. **Vimal Soodyall**  
Regional Director of Finance
3. **Ashleigh Christie**  
Regional Director of People and Culture
4. **Dewald Olivier**  
Regional Director of IT and Gaming
5. **Lindi Mthethwa**  
Regional Director of Sales and Marketing

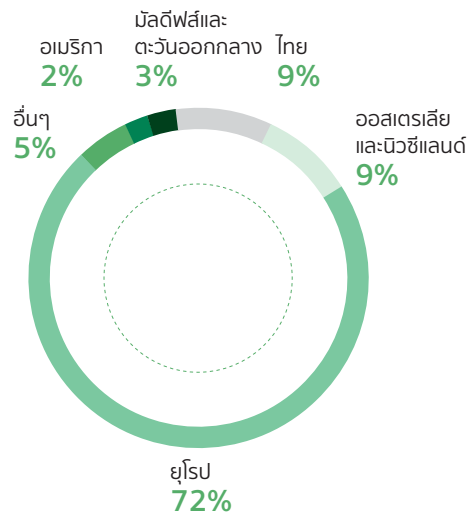
\* ไม่อยู่ในรูป

## ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ภาคการท่องเที่ยวทั่วโลกฟื้นตัวอย่างมีนัยสำคัญ ในปี 2565 เนื่องมาจากความต้องการในการเดินทางที่เพิ่มสูงขึ้นจากการที่ไม่ได้เดินทางมาเป็นเวลานาน ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวที่แข็งแกร่งขึ้น และการผ่อนคลายข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 ในประเทศต่างๆ โดยรายงานล่าสุดขององค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) แสดงให้เห็นว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปต่างประเทศเพิ่มขึ้นมากกว่า 2 เท่า (เพิ่มขึ้นร้อยละ 133) ในปี 2565 จากปีก่อน อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2565 ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ถึงร้อยละ 63 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่ดีในการเติบโตอย่างต่อเนื่องที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต

ปัจจุบันไมเนอร์ โฮเทลส์มีการดำเนินธุรกิจอยู่ทั่วโลก ครบคลุมทั่วทวีปยุโรป ประเทศไทย ออสเตรเลีย มัลดีฟส์ ลาตินอเมริกา แอฟริกา อเมริกาเหนือ และตะวันออกกลาง โดยในส่วนต่อไปนี้จะสรุปถึงสถานะของอุตสาหกรรมและแนวโน้มของแต่ละภูมิภาคหลักของบริษัท

## รายได้จากการดำเนินงานปี 2565 จำแนกตามภูมิภาค



Elewana Kifaru House,  
Kenya







## ประเทศไทย

AVANI RESORTS

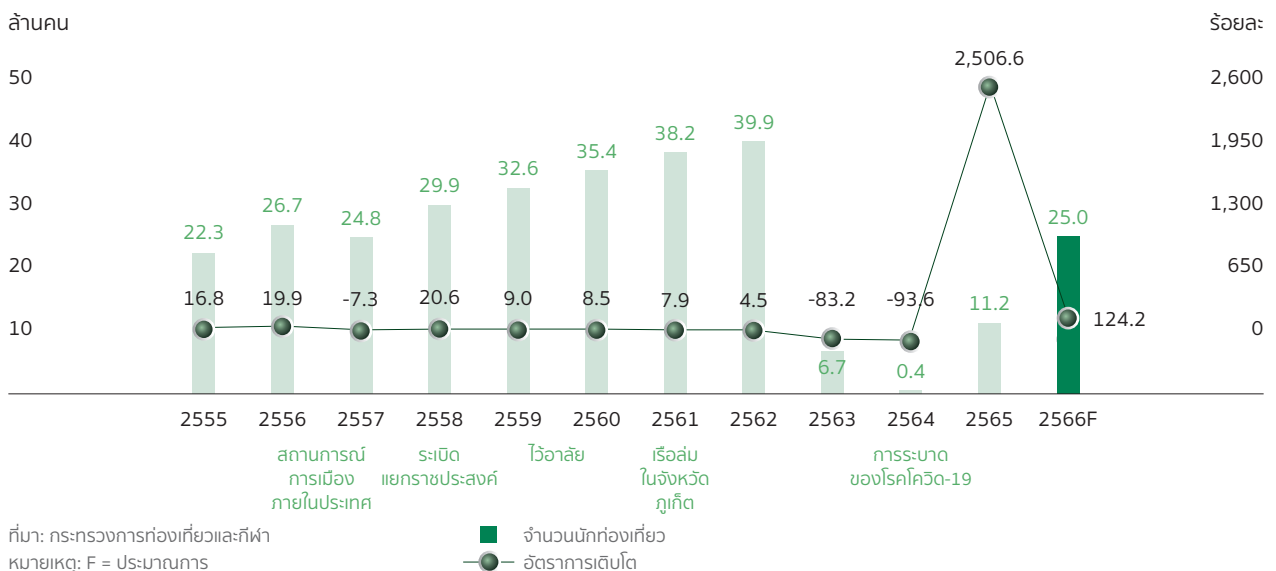
Avani+ Koh Lanta  
Krabi Resort, Thailand

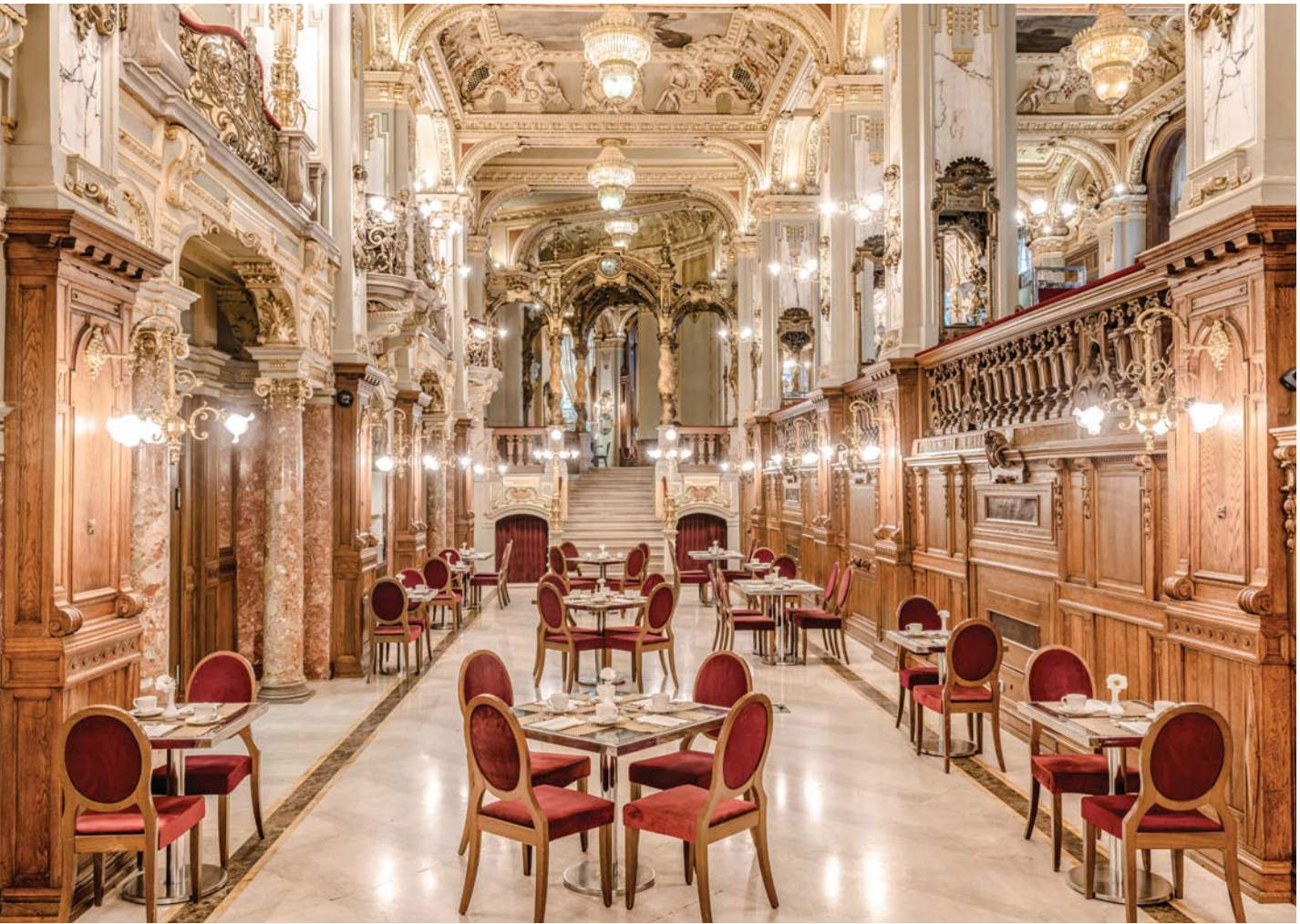
ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางที่มีชื่อเสียงและน่าดึงดูดใจสำหรับนักเดินทางจากทั่วทุกมุมโลก ด้วยความงดงามของวิวทิวทัศน์ ประสิทธิภาพทางวัฒนธรรม และความสะดวกต่อการเดินทาง ทั้งนี้ ด้วยการที่ไมเนอร์ โฮเทลส์มีที่ตั้งของสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศไทย จึงทำให้ไมเนอร์ โฮเทลส์มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในตลาดการท่องเที่ยวและการบริการในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้บริษัทสามารถส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศแก่แขกชาวต่างชาติที่มาเข้าพักและสร้างฐานการดำเนินงานที่มีชื่อเสียงด้านการบริการทั่วทั้งภูมิภาค

ประเทศไทยมีการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญในปี 2565 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวน 11 ล้านคน เมื่อเทียบกับ 430,000 คนในปี 2564 เนื่องมาจากปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับโครงการริเริ่มต่างๆ ของรัฐบาล ซึ่งรวมถึงการยกเลิกโครงการ Test & Go และ Thailand Pass ในเดือนพฤษภาคมและกรกฎาคมตามลำดับ และการยกเลิกข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 เป็นต้นไป การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยคาดการณ์ว่าภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยจะฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องในปี 2566 โดยจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยจำนวนประมาณ 22 - 25 ล้านคน ซึ่งคาดว่าจะสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวได้ประมาณร้อยละ 80 ของช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 นอกจากนี้ แคมเปญ "Visit Thailand ปี 2565 - 2566: Amazing New Chapters" ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมายังประเทศไทยในฐานะจุดหมายปลายทางที่คุ้มค่าแก่การมาพักผ่อนในวันหยุด

\* แหล่งข้อมูล: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

## อัตราการเติบโตของภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย





Anantara New York Palace  
Budapest Hotel, Hungary

## กวีบุรุษ

กลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรปมีส่วนรายได้มากที่สุดของไมเนอร์ โฮเทลส์ในปี 2565 จากการเดินทางและการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งการเดินทางภายในประเทศและการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจภายในทวีปยุโรป แม้ว่าสถานการณ์ทางเศรษฐกิจจะมีความท้าทายทั่วทั้งภูมิภาคในตลอดช่วงเวลาดังกล่าว

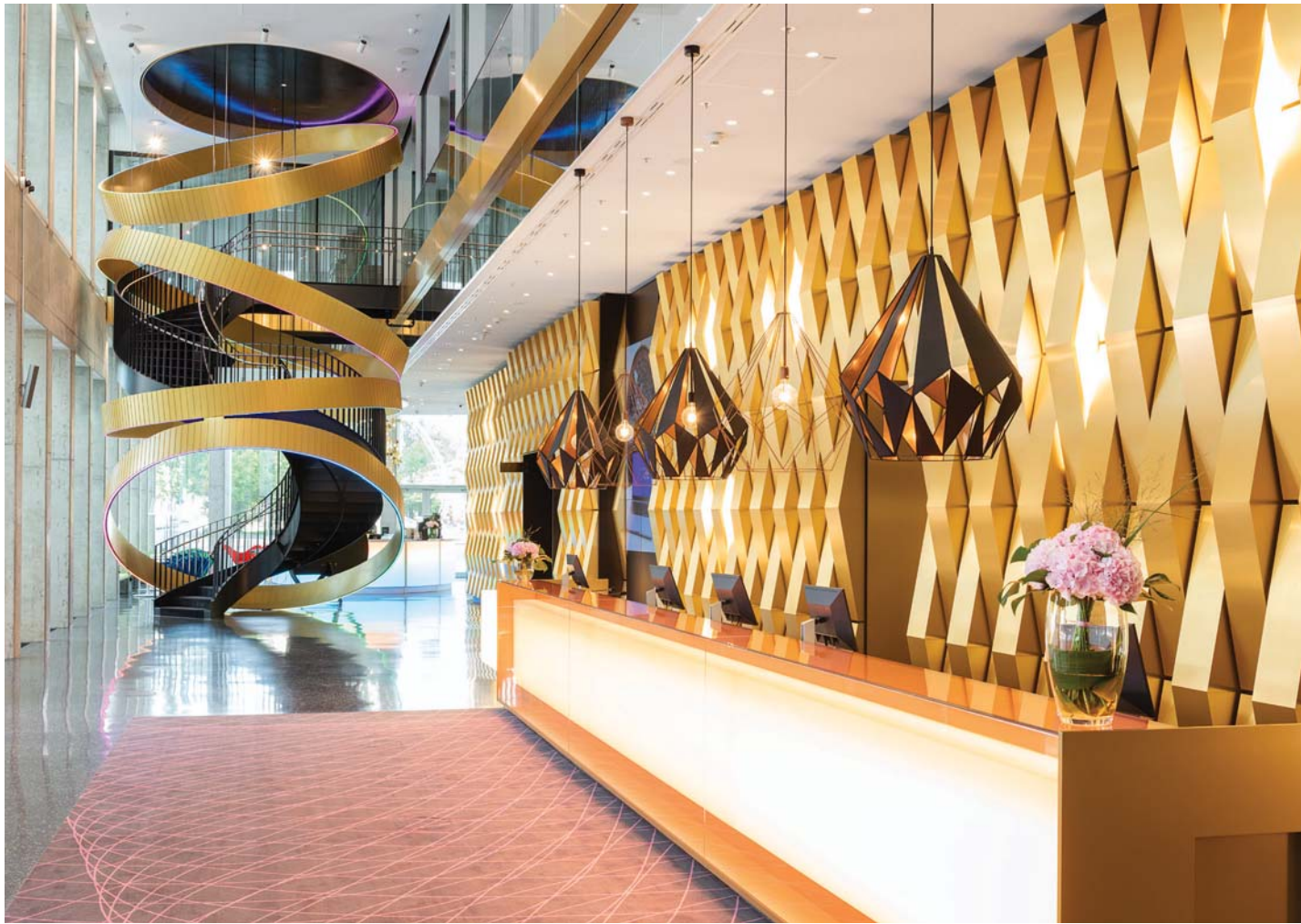
กิจกรรมทางเศรษฐกิจชะลอตัวลงในทวีปยุโรปในปี 2565 เนื่องจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งรวมถึงแรงกดดันทางด้านค่าครองชีพ การเงินที่ชะลอตัว และความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซียและยูเครน โดยการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของทวีปยุโรปลดลงจากร้อยละ 5.2 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 3.1 ในปี 2565

โดยตลาดหลักของไมเนอร์ โฮเทลส์ในทวีปยุโรป ได้แก่ ประเทศสเปน ซึ่งมีอัตราการเติบโตลดลงอยู่ที่ร้อยละ 4.3 ในปี 2565 จากร้อยละ 5.1 ในปี 2564 ประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งมีอัตราการเติบโตที่คงที่อยู่ที่ร้อยละ 4.5 ในปี 2565 และ 2564 ประเทศเยอรมนี ซึ่งมีอัตราการเติบโตลดลงอยู่ที่ร้อยละ 1.5 ในปี 2565 จากร้อยละ 2.7 ในปี 2564 และประเทศอิตาลี ซึ่งมีอัตราการเติบโตลดลงอยู่ที่ร้อยละ 3.2 ในปี 2565 จากร้อยละ 6.2 ในปี 2564

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภูมิภาคยุโรปจะเผชิญกับความท้าทายทางเศรษฐกิจในวงกว้างตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น แต่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในทวีปยุโรปมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าและเร็วกว่าภูมิภาคอื่นๆ อยู่ที่ร้อยละ 81 ของช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2565 และเติบโตร้อยละ 126 เทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2564

\* แหล่งข้อมูล: แนวโน้มเศรษฐกิจโลกโดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ

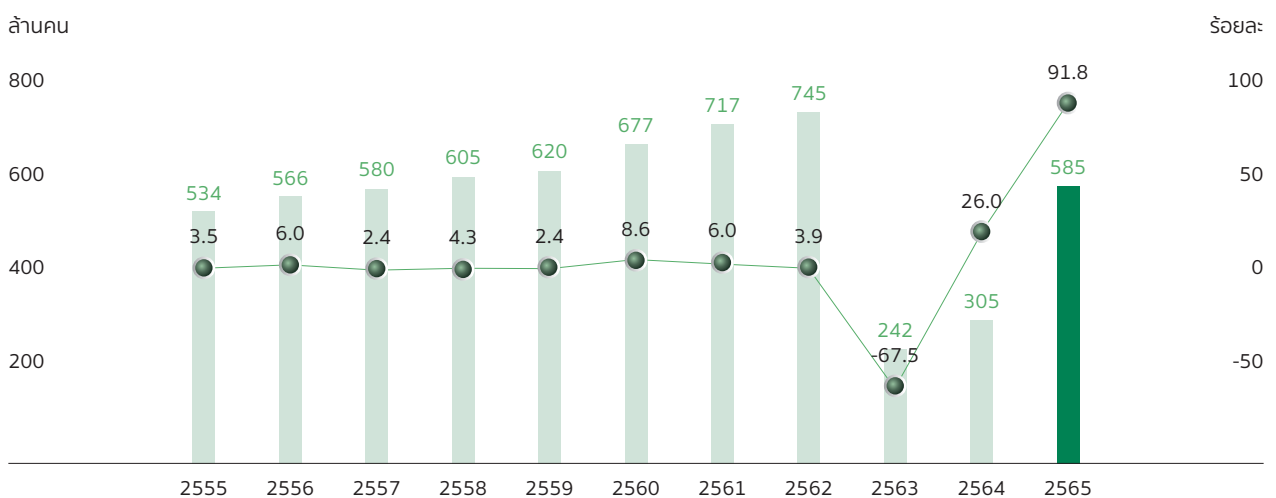




**nhow**  
HOTELS

nhow Frankfurt, Germany

### จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในทวีปยุโรป



ที่มา: องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ

■ จำนวนนักท่องเที่ยว  
—●— อัตราการเติบโต



## ประเทศออสเตรเลีย



Oaks Gold Coast Hotel,  
Australia

กลุ่มโรงแรมในประเทศออสเตรเลียของไมเนอร์ โฮเทลส์ประกอบธุรกิจบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) และมีสัดส่วนรายได้มากที่สุดเป็นอันดับ 2 ของไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยในปี 2565 ประเทศออสเตรเลียมีความต้องการที่พักอย่างแข็งแกร่งทั้งจากการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจภายในประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากการยกเลิกมาตรการการปิดประเทศและข้อจำกัดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19

ด้วยแรงผลักดันจากการดำเนินงานทางด้านการขายและการตลาดที่ประสบความสำเร็จในปี 2565 ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศออสเตรเลียมีการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยสำหรับปีสิ้นสุดเดือนกันยายน 2565 ประเทศออสเตรเลียมีจำนวนการเดินทางค้างคืนสำหรับการเดินทางภายในประเทศอยู่ที่ 102 ล้านคืน และมีการใช้จ่ายทั้งสิ้นจำนวน 87.5 พันล้านเหรียญออสเตรเลีย ซึ่งสูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ถึงร้อยละ 11 นอกจากนี้ การเดินทางระหว่างประเทศมีการฟื้นตัวเช่นเดียวกันภายหลังจากเปิดพรมแดนของประเทศออสเตรเลียในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 โดยมีจำนวนคืนเข้าพักอยู่ที่ 88.2 ล้านคืน ทั้งนี้ แนวโน้มการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวในประเทศออสเตรเลียคาดว่าจะยังคงอยู่ในระดับที่สูงในปี 2566 โดยคาดว่าจะการเดินทางภายในประเทศจะเพิ่มขึ้นและการเดินทางระหว่างประเทศจะกลับมาอยู่ที่ระดับสูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ได้เร็วกว่าในปี 2565

\* แหล่งข้อมูล: ศูนย์วิจัยข้อมูลการท่องเที่ยวของประเทศไทย





## ลาตินอเมริกา

ตลาดหลักของไมเนอร์ โฮเทลส์ในลาตินอเมริกา ได้แก่ ประเทศโคลอมเบีย อาร์เจนตินา และเม็กซิโก ซึ่งเป็นตลาดหลักสำหรับภาคการท่องเที่ยวในลาตินอเมริกา เช่นเดียวกัน

อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในลาตินอเมริกา อยู่ในระดับที่สูงกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 3.7 ในปี 2565 โดยการเติบโตจากปีก่อนดังกล่าวได้รับแรงผลักดันมาจากราคาสินค้าโภคภัณฑ์โดยรวมที่สูงขึ้น ความต้องการภายในประเทศที่เพิ่มขึ้น

และการฟื้นตัวของภาคบริการ การท่องเที่ยว และการดูแลสุขภาพ โดยจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในทวีปอเมริกาใต้ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่ง ในปี 2565 โดยเพิ่มขึ้นเกือบ 4 เท่าอยู่ที่ 20 ล้านคน และคาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นอีกอยู่ที่มากกว่า 25 ล้านคน ในปี 2566 อย่างไรก็ตาม ภาวะการเงินทั่วโลกที่ชะลอตัว และแรงกดดันจากภาวะเงินเฟ้อในปัจจุบันส่งผลให้อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจของภูมิภาคคาดว่าจะชะลอตัวลง โดยเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 1.4 ในปี 2566

\* แหล่งข้อมูล: คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจแห่งสหประชาชาติ สำหรับลาตินอเมริกาและแคริบเบียน



NH Collection Santiago  
Casacostanera, Chile



## ประเทศมัลดีฟส์

ด้วยโรงแรมที่ไมเนอร์ โฮเทลส์มีอยู่ 5 แห่งในปัจจุบัน และอยู่ในระหว่างการเปิดให้บริการเพิ่มอีก 1 แห่งในปี 2566 ประเทศมัลดีฟส์จึงเป็นภูมิภาคที่มีมูลค่าและมีศักยภาพสูงสำหรับไมเนอร์ โฮเทลส์ และยังคงเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายจากชายหาดที่สวยงาม สถานที่พักผ่อนหย่อนใจที่มีเอกลักษณ์ และน้ำทะเลที่สวยงามใส

แคมเปญทางการตลาด “ปีกาญจนาภิเษกแห่งการท่องเที่ยวในปี 2565” ได้จัดขึ้นเพื่อเฉลิมฉลอง 50 ปีของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศมัลดีฟส์ โดยการเฉลิมฉลองดังกล่าวได้นำไปสู่กิจกรรมทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศมัลดีฟส์จำนวนถึง 1.7 ล้านคนในปี 2565 ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก 1.3 ล้านคนในปี 2564 และสูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ทั้งนี้ ประเทศมัลดีฟส์คาดว่าจะต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนถึง 1.8 ล้านคนในปี 2566

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของประเทศมัลดีฟส์คาดว่าจะเติบโตในอัตราร้อยละ 12.4 ในปี 2565 และคาดว่าจะเติบโตในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 8.1 ในช่วงปี 2566 และ 2567 โดยภาคการท่องเที่ยวจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศมัลดีฟส์ต่อไป

\* แหล่งข้อมูล: กระทรวงการท่องเที่ยวของประเทศมัลดีฟส์



Naladhu  
MALDIVES

Naladhu Private  
Island Maldives,  
The Maldives

ANANTARA  
HOTELS • RESORTS • SPAS

Anantara Kihavah  
Maldives Villas,  
The Maldives





### ทวีปแอฟริกาและภูมิภาคตะวันออกกลาง

กลุ่มโรงแรมในทวีปแอฟริกาของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในปี 2565 ประกอบด้วยโรงแรม 31 แห่งที่ให้บริการ ตั้งแต่โรงแรมซาฟารีและโรงแรมบนชายหาด ไปจนถึงโรงแรมในตัวเมือง ภายใต้แบรนด์คือนันตรา, อวานี และเอเลวาน่า โดยความอุดมสมบูรณ์ของสัตว์ป่า ทรัพยากรธรรมชาติ และความลึกซึ้งทางวัฒนธรรมของทวีปแอฟริกาจะช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก

เช่นเดียวกับภูมิภาคอื่นๆ ทวีปแอฟริกามีการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวที่แข็งแกร่งในปี 2565 ภายหลังจากการผ่อนคลายข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในทวีปแอฟริกาในปี 2565 เติบโตร้อยละ 51 เมื่อเทียบกับปีก่อน อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวโดยรวมยังคงต่ำกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดในปี 2562 นอกจากนี้ การเติบโตทางเศรษฐกิจของทวีปแอฟริกาจะชะลอตัวลงอยู่ที่ร้อยละ 3.6 ในปี 2565 เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงทั่วโลก อัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้นจากความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซียและยูเครน และสภาพแวดล้อมทางการเงินทั่วโลกที่ตึงเครียด

ในภูมิภาคตะวันออกกลาง ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมภายใต้การบริหารทั้งหมด 23 แห่งใน 3 ประเทศภายใต้แบรนด์คือนันตรา, อวานี, ไอคส์ และทีโวลี โดยภูมิภาคตะวันออกกลางถือเป็นหนึ่งในตลาดการท่องเที่ยวที่มีการเติบโตที่แข็งแกร่งที่สุดในปี 2565 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในภูมิภาคตะวันออกกลางเพิ่มขึ้นร้อยละ 225 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2565 และอยู่ที่ร้อยละ 77 ของระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของตะวันออกกลางที่เติบโตขึ้นได้รับแรงผลักดันจากงานจัดแสดงระดับนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดฟุตบอลโลกฟีฟ่าในปี 2565 ที่ประเทศกาตาร์ ในฐานะผู้สนับสนุนหลัก ซึ่งสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติได้ประมาณ 1.5 ล้านคนจากหลายประเทศทั่วโลก

เศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออกกลางคาดว่าจะเติบโตในอัตราร้อยละ 5.5 ในปี 2565 และจะชะลอตัวลงในปี 2566 ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ท้าทาย

\* แหล่งข้อมูล: องค์การการท่องเที่ยวโลก

**ANANTARA**  
HOTELS • RESORTS • SPAS  
Qasr Al Sarab Desert  
Resort by Anantara, UAE





Anantara World Islands  
Dubai Resort, UAE

### ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และแผนการพัฒนาธุรกิจโรงแรม

สำหรับปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 93,886 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 86 จากปี 2564 ในขณะที่รายงานกำไรสุทธิจากการดำเนินงานอยู่ที่ 908 ล้านบาท ซึ่งพื้นที่ตัวอย่างมีนัยสำคัญจากผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 9,911 ล้านบาทในปี 2564 โดยการเติบโตของรายได้และผลกำไรดังกล่าวมีผลส่วนใหญ่มาจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างแข็งแกร่งและการเพิ่มราคาห้องพักโดยรวมภายหลังจากการกลับมาเปิดพรมแดนระหว่างประเทศและการผ่อนคลายข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 ประกอบกับโครงสร้างต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในทุกหน่วยธุรกิจและทุกภูมิภาคหลักของบริษัท ทั้งนี้ โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด โดยมีสัดส่วนร้อยละ 83 ของรายได้ทั้งหมดของไมเนอร์ โฮเทลส์ตามมาด้วยธุรกิจโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 9), ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6) และธุรกิจโรงแรมภายใต้สัญญาบริหารจัดการ (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2)

### รายได้จากการดำเนินงานปี 2565 จำแนกตามประเภทธุรกิจ







รายได้จากโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เข้าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และรับจ้างบริหาร

พันล้านบาท

120

80

40

2556

2557

2558

2559

2560

2561

2562

2563

2564

2565

หมายเหตุ:

รายได้ธุรกิจโรงแรมสุกรี ประกอบด้วยรายได้จากโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เข้าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และค่าธรรมเนียมการรับจ้างบริหาร

■ รายได้ธุรกิจโรงแรมสุกรี  
■ รายได้ธุรกิจโรงแรมรวม

รายได้ธุรกิจโรงแรมรวม ประกอบด้วยรายได้จากโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เข้าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และรับจ้างบริหาร

ผลประกอบการที่สำคัญ

	ภาพรวม (บาท)			ประเทศไทย (บาท)			เอเชียเนีย (เหรียญออสเตรเลีย)			ทวีปยุโรป และลาตินอเมริกา (ยูโร)			ประเทศมัลดีฟส์ (เหรียญสหรัฐ)		
	2565	2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2565	2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2565	2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2565	2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	2565	2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้รวม (ล้าน)	117,935	58,660	101	8,435	2,556	230	482	321	50	1,977	871	127	136	118	15
จำนวนโรงแรมรวม	531	527	1	33	30	10	63	63	0	351	354	-1	5	5	0
จำนวนห้องพักรวม	76,996	75,621	2	5,571	4,892	14	6,716	6,728	0	55,231	55,474	-1	410	410	0
อัตราการเข้าพัก โรงแรม (ร้อยละ)	60	36	23	48	19	29	80	65	16	60	34	26	54	54	0
ค่าเฉลี่ยต่อห้อง (ADR)	5,029	4,024	25	4,891	3,529	39	224	181	23	124	91	35	938	774	21
รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (RevPar)	2,998	1,462	105	2,346	683	243	180	117	53	74	31	139	505	415	22

รายได้จากการดำเนินงาน (ล้านบาท)

	2565	2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
โรงแรม (โรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เข้าบริหาร บริหารจัดการห้องชุด และรับจ้างบริหาร)	88,470	44,621	98
ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	5,416	5,909	-8
รวมไมเนอร์ โฮเทลส์	93,886	50,530	86

พัฒนาการที่สำคัญของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในปี 2565 มีดังนี้

### โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหาร

ณ สิ้นปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหาร ซึ่งรวมถึงโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง โรงแรมที่บริษัทเข้าร่วมทุน และโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหารจำนวน 365 แห่ง มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 56,341 ห้อง ดำเนินงานภายใต้แบรนด์ อนันตรา, อวานี, ทิโวลี, โอเคส, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช, นาว, เอเลวาน่า คอลเลคชั่น, โพรซีชั่นส์, เซ็นต์ รีจิส, เจดับบลิว แมริออท และเวดิสัน บลู ในปี 2565 โรงแรมที่บริษัทลงทุนเองมีรายได้จำนวน 78,387 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 106 จากปีก่อน เนื่องมาจากการดำเนินงานที่แข็งแกร่งขึ้นในทุกภูมิภาคหลักของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งทวีปยุโรป และความประสบความสำเร็จในการขึ้นราคาค่าห้องพัก

ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารทั้งสิ้นจำนวน 5 แห่ง ภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี พลัส, เอ็นเอช, เอ็นเอช คอลเลคชั่น และนาว ซึ่งรวมถึงการเปิดโรงแรม Avani+ Khao Lak Resort ในเดือนเมษายน ซึ่งเป็นโรงแรมสร้างใหม่ริมทะเลที่ให้บริการห้องพักจำนวน 327 ห้อง บนชายฝั่งทะเลอันดามันของประเทศไทย และโรงแรม Anantara Plaza Nice Hotel ในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเป็นสัญลักษณ์แห่งศตวรรษที่ 19 ตั้งอยู่ใจกลางจัตุรัสมาแซนและหันหน้าเข้าหาทะเลเฟรนช์ รีเวียรา อันเป็นเอกลักษณ์ โดยมีห้องพักและห้องสวีทให้บริการจำนวน 151 ห้อง นอกจากนี้ แบรินด์เอ็นเอช, เอ็นเอช คอลเลคชั่น และนาวได้ขยายเครือข่ายโรงแรมอย่างต่อเนื่องด้วยการเปิดโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร 3 แห่งในประเทศอิตาลีและเยอรมนี

ไมเนอร์ โฮเทลส์วางแผนที่จะเพิ่มจำนวนโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารในภูมิภาคเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดย ณ สิ้นปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีแผนที่จะเปิดโรงแรมที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารจำนวน 6 แห่ง ในปี 2566



Anantara Plaza Nice Hotel,  
France





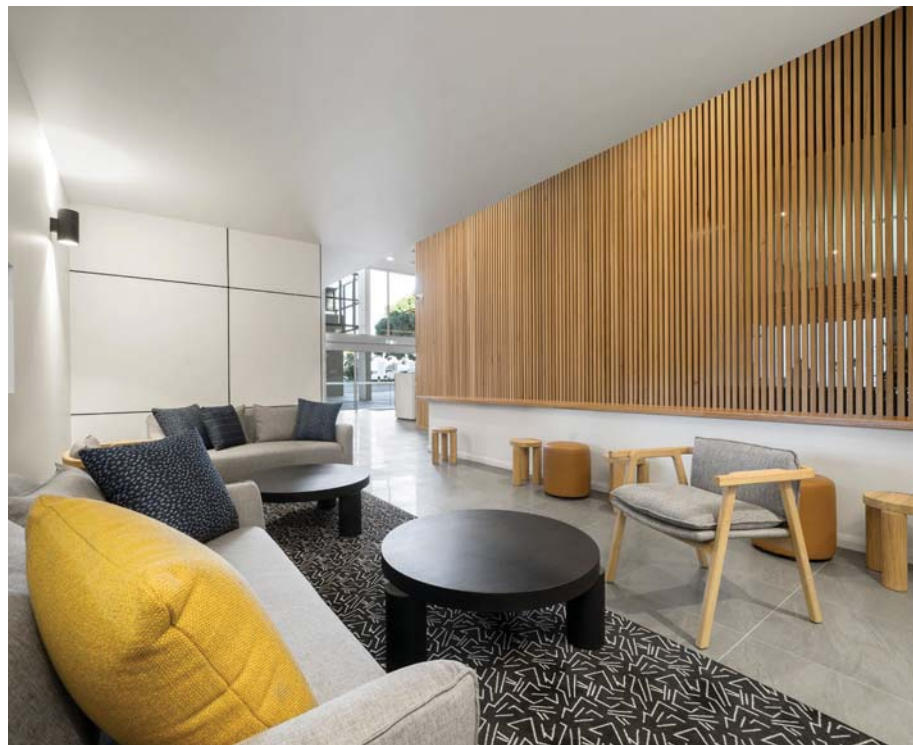

**AVANI**  
HOTELS & RESIDENCES

 Avani Melbourne Central  
 Residences, Australia

### การบริหารจัดการห้องชุด

ไมเนอร์ โฮเทลส์ให้บริการห้องพักประเภทเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ภายใต้สิทธิในการบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ภายใต้แบรนด์ไอคส์และอวานีในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยกลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดสร้างสัดส่วนรายได้ที่สำคัญให้กับไมเนอร์ โฮเทลส์ ในปี 2565 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 9 ของรายได้ทั้งหมด

ณ สิ้นปี 2565 บริษัทมีโรงแรมภายใต้สิทธิในการบริหารจัดการห้องชุดทั้งหมด 62 แห่ง และมีห้องพักภายใต้การบริหารมากกว่า 6,400 ห้อง ในปี 2565 กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดมีรายได้เติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 52 เมื่อเทียบกับปีก่อน และร้อยละ 47 เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 โดยการเติบโตดังกล่าวได้รับแรงผลักดันจากจำนวนนักท่องเที่ยวภายในประเทศและการกลับมาของนักเดินทางเพื่อการพักผ่อนและเพื่อธุรกิจที่เติบโตอย่างแข็งแกร่ง หลังจากการผ่อนคลายมาตรการการปิดพื้นที่ภายในประเทศและการเปิดพรมแดนระหว่างประเทศ


**OAKS**  
HOTELS & RESORTS

Oaks Toowoomba Hotel, Australia

## การรับจ้างบริหารโรงแรม

ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรมช่วยให้บริษัทสามารถขยายแบรนด์ของตนเองได้โดยไม่ต้องลงทุนเอง ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรที่ดีขึ้น และมีอัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุนที่สูงขึ้น ณ สิ้นปี 2565 บริษัทรับจ้างบริหารโรงแรมทั้งหมด 104 แห่ง และมีห้องพักภายใต้การรับจ้างบริหารทั้งหมด 14,216 ห้อง ใน 32 ประเทศ ภายใต้แบรนด์ อนันตรา, อวานี, โอเคส, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลกชัน, เอ็นเอช, นาว และเอเลวาน่า คอลเลกชัน ทั้งนี้ ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์มีรายได้จากการรับจ้างบริหารโรงแรมจำนวน 2,020 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2 ของรายได้ทั้งหมดของไมเนอร์ โฮเทลส์) ซึ่งเพิ่มขึ้นร้อยละ 55 เมื่อเทียบกับปี 2564 และร้อยละ 51 เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 โดยการเติบโตอย่างแข็งแกร่งดังกล่าวเป็นผลมาจากจำนวนนักท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย ประเทศมัลดีฟส์ และภูมิภาคตะวันออกกลาง

**TIVOLI**  
HOTELS & RESORTS

Tivoli Chengdu  
at Cultural Heritage Park,  
China



ในปี 2565 ไมเนอร์โฮเทลส์เปิดให้บริการโรงแรมภายใต้การรับจ้างบริหารทั้งหมด 8 แห่งในหลายภูมิภาค ภายใต้แบรนด์อนันตรา, อวานี, ทิโวลี และเอ็นเอช ซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตของจำนวนห้องพักสุทธิร้อยละ 14 เมื่อเทียบกับปี 2564 แม้ว่าจะมีการยกเลิกสัญญาจ้างบริหารโรงแรมบางแห่งในทวีปเอเชียในระหว่างปี โดยในเดือนมิถุนายน ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดให้บริการโรงแรม Tivoli Chengdu at Cultural Heritage Park ซึ่งเป็นโรงแรมทิโวลีแห่งแรกในประเทศจีน โดยมีห้องพักให้บริการจำนวน 201 ห้องและมีทางเชื่อมโดยตรงไปยัง International Intangible Cultural Heritage Exposition Park และโถงนิทรรศการที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์ได้ริแบรนด์โรงแรม Anantara Grand Hotel Krasnapolsky ในเมืองอัมสเตอร์ดัม ซึ่งเป็นโรงแรมอนันตราแห่งแรกในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยตั้งอยู่บนจัตุรัสดัมสแควร์ที่มีชื่อเสียงและอยู่ตรงข้ามกับพระราชวังหลวง อีกทั้งไมเนอร์ โฮเทลส์ได้เปิดตัวโรงแรมภายใต้แบรนด์เอ็นเอชในทวีปเอเชียเป็นครั้งแรกด้วยการริแบรนด์โรงแรม NH Boat Lagoon Phuket Resort ในจังหวัดภูเก็ตของประเทศไทย โดยกลยุทธ์การริแบรนด์ดังกล่าวเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของไมเนอร์ โฮเทลส์ในการทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายและเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้ครอบคลุมทั่วทั้งกลุ่มแบรนด์โรงแรมและฐานลูกค้าของบริษัท

ไมเนอร์ โฮเทลส์เร่งการดำเนินการเพื่อเข้าทำสัญญารับจ้างบริหารโรงแรมในทวีปเอเชีย ตะวันออกกลาง และยุโรป โดยไมเนอร์ โฮเทลส์มีแผนที่จะเปิดโรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหารอีก 57 แห่งในอีก 3 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ การร่วมเป็นพันธมิตรกับพันธมิตรโฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ทส์เพื่อร่วมกันพัฒนาและดำเนินโครงการโรงแรมระดับบนในประเทศจีนได้เริ่มเห็นจำนวนโรงแรมภายใต้สัญญารับจ้างบริหารเพิ่มมากขึ้นในแผนการเปิดโรงแรม ซึ่งมาพร้อมกับการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญภายในประเทศจีนอย่างไรก็ตาม แม้ว่าสัญญารับจ้างบริหารจะมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 2 ของรายได้ทั้งหมดของไมเนอร์ โฮเทลส์ในปี 2565 บริษัทคาดว่าจะมีส่วนดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นในอนาคตจากการที่ไมเนอร์ โฮเทลส์มุ่งขยายเครือข่ายโรงแรมในรูปแบบที่ไม่ต้องลงทุนเองมากขึ้นในอนาคตระยะกลาง





### ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม



Anantara Vacation Club  
at Avani Seminyak Bali Resort,  
Indonesia

ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมของไมเนอร์โฮเทลส์ประกอบด้วยธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายและโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับเป็นส่วนใหญ่ โดยธุรกิจดังกล่าวเหล่านี้เป็นธุรกิจที่สร้างกำไรด้วยตนเอง และช่วยเสริมธุรกิจโรงแรม อีกทั้งช่วยเพิ่มผลตอบแทนโดยรวมของโรงแรมแต่ละโครงการ

ไมเนอร์โฮเทลส์ประกอบธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยในปัจจุบันไมเนอร์โฮเทลส์มีโครงการอสังหาริมทรัพย์พร้อมขาย อันได้แก่ โครงการลายัน เรสซิเดนเซส บาย อนันตรา, โครงการอวาดีนา ฮิลล์ บาย อนันตรา และโครงการคิอารา รีเซิร์ฟ ซึ่งทั้ง 3 โครงการตั้งอยู่ในจังหวัดภูเก็ต และโครงการอนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวีท นอกจากนี้ ไมเนอร์โฮเทลส์มีโครงการเทอร์เรส ราณี ในเมืองมาปูโต ประเทศโมซัมบิก และโครงการอนันตรา เดซารู เรสซิเดนเซส ซึ่งตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศมาเลเซีย ทั้งนี้ การพัฒนาโครงการอนันตรา อูปูด เรสซิเดนเซส ซึ่งประกอบด้วยวิลล่าเพื่ออยู่อาศัยจำนวน 15 หลัง ตั้งอยู่บนที่ราบสูงของเกาะบาหลี่ ในประเทศอินโดนีเซีย มีแผนที่จะเปิดตัวในปี 2567

โครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับเป็นธุรกิจการเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยเจ้าของคะแนนคลับพอยต์สามารถสำรองห้องพักในสถานที่ท่องเที่ยวชั้นนำระดับโลกในระยะยาวด้วยคะแนนคลับพอยต์ที่มีการกำหนดราคาไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวยังช่วยเสริมธุรกิจโรงแรมของบริษัท เนื่องจากเจ้าของคะแนนคลับพอยต์สามารถใช้คะแนนเพื่อการเข้าพักในโรงแรมในเครือทั่วโลกที่เข้าร่วมรายการ และช่วยสร้างรายได้และเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขายจากร้านอาหาร สปา และบริการอื่นๆ ของโรงแรม

ไมเนอร์โฮเทลส์ได้เปิดอนันตรา เวเคชั่น คลับ ที่อวานี พัลส์ เขาหลักเพื่อเพิ่มห้องพักให้สมาชิกคลับในปี 2565 เป็นผลให้ ณ สิ้นปี 2565 อนันตรา เวเคชั่น คลับมีจำนวนห้องพักในคลับทั้งสิ้น 288 ยูนิตและอีก 16 ห้องที่พัฒนาแล้วพร้อมโอนใน 8 สถานที่พักผ่อน ได้แก่ เกาะสมุย, ภูเก็ต, กรุงเทพฯ, เชียงใหม่ และเขาหลักในประเทศไทย, ควีนส์ทาวน์ ในประเทศนิวซีแลนด์, บาหลี่ ในประเทศอินโดนีเซีย และซานย่า ในประเทศจีน ณ สิ้นปี 2565 อนันตรา เวเคชั่น คลับมีจำนวนสมาชิกเจ้าของคะแนนคลับพอยต์เพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 17,362 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2564 โดยอนันตรา เวเคชั่น คลับมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ในปี 2565 เมื่อเทียบกับปี 2564 ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับยอดขายต่อแอดัมและราคาเฉลี่ยต่อแอดัมที่เพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการดำเนินงานด้านการตลาดที่ประสบความสำเร็จ (แม้ว่าจะมีการปิดประเทศอย่างเข้มงวดในตลาดหลักอย่างเช่นประเทศจีนในช่วงครึ่งแรกของปี 2565)



## แผนการพัฒนาโรงแรมและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

### แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามประเทศ

ประเทศ	2564		2565		2566F		2567F		2568F	
	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง
<b>เอเชีย</b>	59	7,880	63	8,760	75	11,799	86	13,749	95	15,973
กัมพูชา	2	119	2	119	2	119	3	154	3	154
จีน	2	321	3	522	9	2,407	16	3,524	19	3,844
อียิปต์									1	530
อินเดีย	1	78	1	78	1	78	1	78	1	78
อินโดนีเซีย	4	200	4	200	5	300	5	300	5	300
ลาว	1	53	1	53	1	53	2	168	2	168
มาเลเซีย	2	418	2	418	2	418	2	418	3	804
มัลดีฟส์	5	410	5	410	6	610	6	610	6	610
เมียนมา									2	471
เกาหลีใต้	1	289	1	289	1	289	1	289	1	289
ศรีลังกา	6	706	6	706	6	706	6	706	6	706
ไทย	30	4,892	33	5,571	35	5,811	36	5,978	37	6,085
เวียดนาม	5	394	5	394	7	1,008	8	1,524	9	1,934
<b>ยุโรป</b>	296	47,307	290	46,785	295	47,705	298	48,037	301	48,773
อันดอร์รา	1	60	2	100	2	100	2	100	2	100
ออสเตรเลีย	7	1,340	7	1,340	7	1,340	7	1,340	7	1,340
เบลเยียม	13	2,271	13	2,271	13	2,271	13	2,271	13	2,271
สาธารณรัฐเช็ก	4	733	4	733	4	733	4	733	4	733
เดนมาร์ก	1	394	1	394	1	394	1	394	1	394
ฝรั่งเศส	5	871	6	1,023	6	1,023	6	1,023	6	1,023
เยอรมนี	55	10,187	52	9,958	53	10,356	53	10,356	53	10,356
ฮังการี	3	483	3	483	3	483	3	483	3	483
ไอร์แลนด์	1	187	1	187	1	187	1	187	1	187
อิตาลี	56	8,422	57	8,624	59	8,762	59	8,762	59	8,762
ลักเซมเบิร์ก	1	148	1	148	1	148	1	148	1	148
เนเธอร์แลนด์	34	7,223	31	6,911	31	6,911	31	6,911	31	6,911
โปแลนด์	1	93	1	93	1	93	1	93	1	93
โปรตุเกส	16	2,753	16	2,753	16	2,753	19	3,085	22	3,821
โรมาเนีย	1	83	1	83	1	83	1	83	1	83
สโลวาเกีย	1	117	1	117	1	117	1	117	1	117
สเปน	92	11,371	90	11,117	91	11,401	91	11,401	91	11,401
สวิตเซอร์แลนด์	2	260	2	260	3	360	3	360	3	360
สหราชอาณาจักร	2	311	1	190	1	190	1	190	1	190





ประเทศ	2564		2565		2566F		2567F		2568F	
	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง
<b>เอเชียเนีย</b>	63	6,728	63	6,716	64	6,970	64	6,970	65	7,130
ออสเตรเลีย	58	6,157	58	6,146	59	6,400	59	6,400	60	6,560
นิวซีแลนด์	5	571	5	570	5	570	5	570	5	570
<b>ตะวันออกกลาง</b>	20	3,312	23	4,062	29	5,861	34	6,622	35	6,802
บาห์เรน							2	220	2	220
โอมาน	2	251	3	457	4	757	4	757	5	937
กาตาร์	5	676	6	968	8	1,495	8	1,495	8	1,495
ซาอุดีอาระเบีย							2	323	2	323
สหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์	13	2,385	14	2,637	17	3,609	18	3,827	18	3,827
<b>แอฟริกา</b>	31	2,227	31	2,227	31	2,227	32	2,347	33	2,477
บอตสวานา	1	196	1	196	1	196	1	196	1	196
เคนยา	10	107	10	107	10	107	11	227	11	227
เลโซโท	2	263	2	263	2	263	2	263	2	263
มอริเชียส	1	164	1	164	1	164	1	164	2	294
โมซัมบิก	5	576	5	576	5	576	5	576	5	576
นามิเบีย	1	173	1	173	1	173	1	173	1	173
เซเชลส์	2	154	2	154	2	154	2	154	2	154
แทนซาเนีย	6	116	6	116	6	116	6	116	6	116
ตูนิเซีย	1	93	1	93	1	93	1	93	1	93
แซมเบีย	2	385	2	385	2	385	2	385	2	385
<b>อเมริกา</b>	58	8,167	61	8,446	65	9,106	66	9,226	67	9,342
อาร์เจนตินา	15	2,144	16	2,241	16	2,241	16	2,241	16	2,241
บราซิล	3	682	3	682	3	682	3	682	4	798
ชิลี	5	584	6	718	7	864	7	864	7	864
โคลอมเบีย	13	1,355	14	1,403	14	1,403	14	1,403	14	1,403
คิวบา	2	251	2	251	2	251	2	251	2	251
เอกวาดอร์	1	124	1	124	1	124	1	124	1	124
เฮติ	1	72	1	72	1	72	1	72	1	72
เม็กซิโก	16	2,531	16	2,531	18	2,780	19	2,900	19	2,900
เปรู					1	265	1	265	1	265
อุรุกวัย	1	136	1	136	1	136	1	136	1	136
สหรัฐอเมริกา	1	288	1	288	1	288	1	288	1	288
<b>รวม</b>	<b>527</b>	<b>75,621</b>	<b>531</b>	<b>76,996</b>	<b>559</b>	<b>83,668</b>	<b>580</b>	<b>86,951</b>	<b>596</b>	<b>90,497</b>



## แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามลักษณะความเป็นเจ้าของ

ลักษณะ ความเป็นเจ้าของ	2564		2565		2566F		2567F		2568F	
	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง
ลงทุนเอง	119	19,112	117	19,154	117	19,154	117	19,154	117	19,154
เช่าบริหาร	228	35,734	223	35,358	227	36,210	227	36,210	229	36,476
ร่วมลงทุน	25	1,829	25	1,829	27	2,129	27	2,129	27	2,129
รับจ้างบริหาร	93	12,495	104	14,216	126	19,736	147	23,019	160	26,139
สิทธิในการบริหารจัดการ ห้องชุด	62	6,451	62	6,439	62	6,439	62	6,439	63	6,599
<b>รวม</b>	<b>527</b>	<b>75,621</b>	<b>531</b>	<b>76,996</b>	<b>559</b>	<b>83,668</b>	<b>580</b>	<b>86,951</b>	<b>596</b>	<b>90,497</b>

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

## แผนการขยายโรงแรมจำแนกตามแบรนด์

แบรนด์	2564		2565		2566F		2567F		2568F	
	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง	จำนวน โรงแรม	จำนวน ห้อง
อนันตรา	46	5,773	50	6,920	53	7,352	59	8,226	62	8,611
อวานี	35	5,969	38	6,561	42	7,675	47	8,616	51	9,792
ไอล์ส	63	7,108	63	7,118	65	7,877	66	7,985	69	8,896
ทีโวลี	15	2,936	16	3,137	17	3,421	18	3,531	21	4,347
เอ็นเอช คอลเลคชั่น	90	14,068	92	14,049	103	16,961	106	17,393	107	17,497
เอ็นเอช	238	35,516	231	34,585	236	35,345	241	36,163	241	36,163
นาว	7	2,119	8	2,494	10	2,905	10	2,905	10	2,905
อื่นๆ	33	2,132	33	2,132	33	2,132	33	2,132	35	2,286
<b>รวม</b>	<b>527</b>	<b>75,621</b>	<b>531</b>	<b>76,996</b>	<b>559</b>	<b>83,668</b>	<b>580</b>	<b>86,951</b>	<b>596</b>	<b>90,497</b>

หมายเหตุ: F = ประมาณการ





### แผนการพัฒนางานอสังหาริมทรัพย์

ประเทศ	ชื่อโครงการ	2564	2565	2566F	2567F	2568F
ไทย	Anantara Chiang Mai Serviced Suites	44	44	44	44	44
ไทย	Avadina Hills by Anantara	11	11	11	14	14
ไทย	Kiara Reserve Residences				42	42
ไทย	Layan Residences by Anantara	15	15	15	15	15
ไทย	St. Regis Bangkok Residences	53	53	53	53	53
ไทย	The Estates Samui	15	15	15	15	15
โมซัมบิก	Torres Rani	6	6	6	6	6
อินโดนีเซีย	Anantara Ubud Bali Villas				15	15
มาเลเซีย	Anantara Desaru Coast Residences		20	20	20	20
รวมจำนวนยูนิต		144	164	164	224	224

หมายเหตุ: F = ประมาณการ

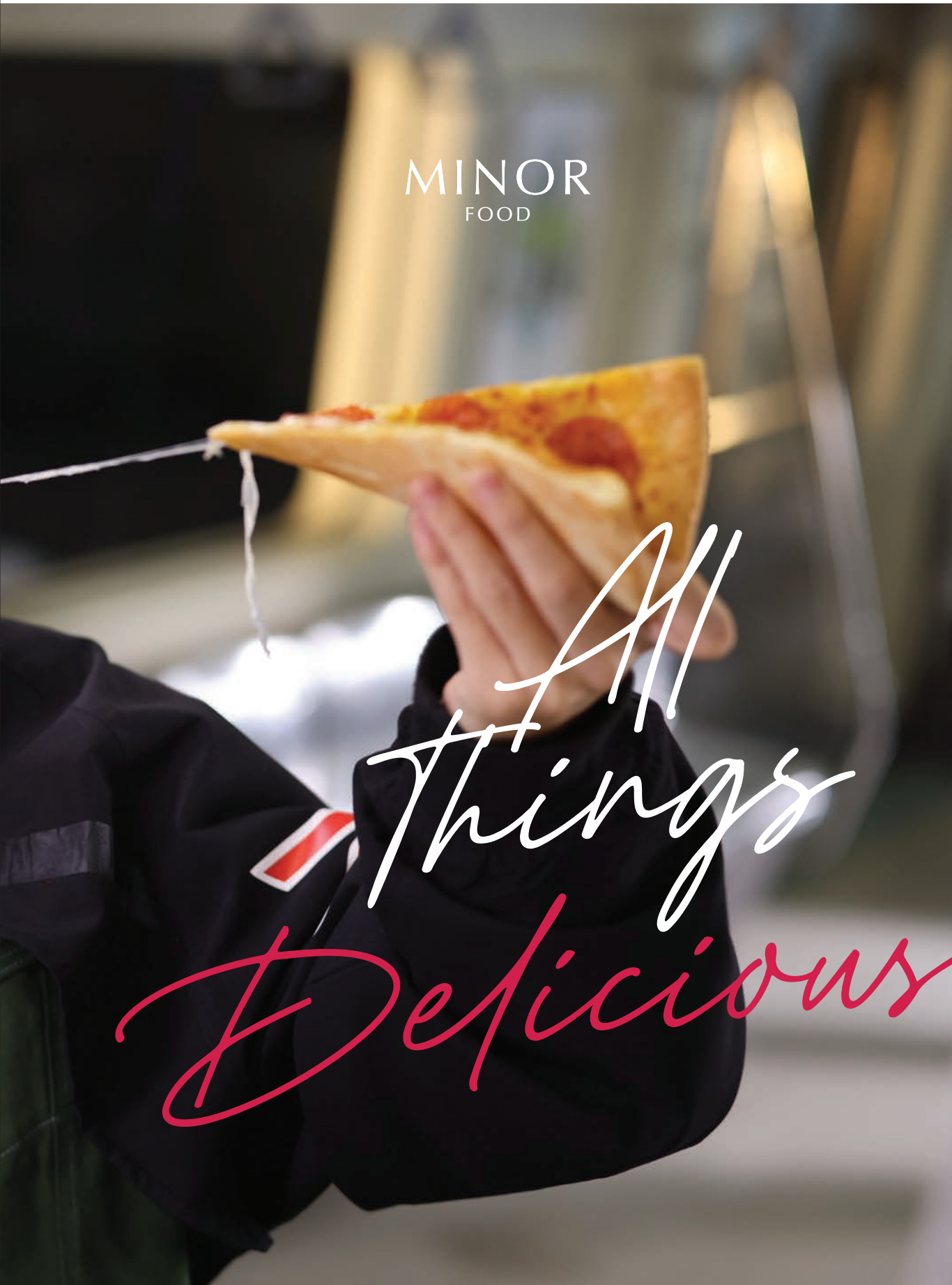
### แผนการพัฒนาคอนกรีตพิก่อนแบบบ้านส่วนเวลา

ประเทศ	โครงการพักก่อนแบบบ้านส่วนเวลา	2564	2565	2566F	2567F	2568F
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - กรุงเทพฯ	27	27	27	27	27
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - เชียงใหม่	15	16	16	16	16
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ภูเก็ต	131	148	151	151	151
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - สมุย	20	20	20	20	20
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - เขาหลัก		5	18	18	18
ไทย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - หัวหิน				10	10
จีน	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ซานย่า	3	3	3	3	3
อินโดนีเซีย	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - บาห์ลี	66	66	66	66	66
นิวซีแลนด์	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - ควีนส์ทาวน์	3	3	3	3	3
อื่นๆ	อนันตรา เวเคชั่น คลับ - อื่นๆ					10
รวมจำนวนยูนิต		265	288	304	314	324

หมายเหตุ: F = ประมาณการ







MINOR  
FOOD

*All  
Things  
Delicious*



ในปี 2565 ไมเนอร์ ฟู๊ดมีจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากช่องทางการรับประทานอาหารภายในร้านภายหลังจากการยกเลิกข้อจำกัดในการป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทยและออสเตรเลีย ในขณะที่การดำเนินงานในประเทศจีนเผชิญกับสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ในเมืองหลักต่างๆ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในประเทศจีนสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วในไตรมาสที่ 3 และสัปดาห์สุดท้ายของปีจากการยกเลิกมาตรการการปิดพื้นที่ภายในประเทศจีน และตามด้วยการเปิดพรมแดนของประเทศเป็นครั้งแรกในรอบ 3 ปี

ไมเนอร์ ฟู๊ดยังคงมุ่งปรับเปลี่ยนแบรนด์ร้านอาหารในเครืออย่างต่อเนื่อง โดยลงทุนใน GAGA (Attitude In A Cup) เพื่อนำธุรกิจก้าวเข้าสู่หมวดหมู่เครื่องดื่ม อีกทั้งขยายแบรนด์พูเล่ ซึ่งเป็นแบรนด์ไก่อบสโตนฟรีสระดับพรีเมียมของบริษัทจากประเทศสิงคโปร์เข้าสู่ตลาดใหม่ นอกจากนี้ ไมเนอร์ ฟู๊ดยังให้ความสำคัญกับการยกระดับและปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์หลักของบริษัทให้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์และความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน โดยสเวนเซ่นส์ ได้ขยาย “สเวนเซ่นส์ คราฟท์ บาร์” ซึ่งเป็นแนวคิดร้านไอศกรีมทำสดที่หน้าร้านในทำเลที่ดี ประกอบกับการสร้างร้านต้นแบบที่มีเอกลักษณ์ในต่างจังหวัด ในขณะที่เดอะ คอฟฟี่ คลับเปิดตัวแคมเปญ “Coffee is our Middle Name” ทั่วโลก เพื่อยกระดับความถี่ในการดื่มกาแฟในตลาดต่างๆ นอกจากนี้ ชีซซ์เลอ์ยังคงเน้นย้ำถึงภาพลักษณ์ของแบรนด์ในการใช้วัตถุดิบที่มีความสดใหม่และเป็นประโยชน์ต่อสุขภาพจากสลัดบาร์และร้านค้ารูปแบบใหม่

นวัตกรรมการออกแบบร้านค้าใหม่เพื่อเข้าถึงพื้นที่โซนใหม่และเจาะกลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่เป็นสิ่งที่ไมเนอร์ ฟู๊ดให้ความสำคัญในปี 2565 โดยบอนซอนเปิดตัวและขยายสาขาภายใต้แคมเปญ “Seoul Street Design” ในทำเลที่ดี ในขณะที่แดรี่ ควีนเปิดตัวป๊อปอัพสโตร์แห่งแรกในทวีปเอเชียที่มาพร้อมกับฟังก์ชันใหม่ๆ มากมาย นอกจากนี้ บริษัทได้ผลักดันการออกแบบเมนูใหม่ของหลายแบรนด์ในระหว่างปี 2565 ซึ่งรวมถึง การเปิดตัวแป้งพิซซ่าที่นวดเองด้วยมือที่เดอะ พิชซ่า คอมปะนี, ไอศกรีมแบบหวานน้อยที่แดรี่ ควีน, เมนูที่ทำจากพิซซ่าที่เบอร์เกอร์ คิง และชีซซ์เลอ์ รวมถึงรสชาติไอศกรีมที่เป็นเอกลักษณ์ที่สเวนเซ่นส์ เช่น ไอศกรีมมะม่วงและไอศกรีมทุเรียนที่ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องในปี 2565







ไมเนอร์ ฟู้ดยังคงคิดค้นนวัตกรรมเพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า ด้วยการเปิดตัวแคมเปญรับประกันการจัดส่งอาหารภายในเวลา 30 นาที พร้อมบัตรกำนัลอิเล็กทรอนิกส์ที่ส่งตรงถึงมือลูกค้าของเดอะ พิตซ่า คอมปะนี ซึ่งไมเนอร์ ฟู้ดถือเป็นบริษัทแรกในอุตสาหกรรมที่ออกแคมเปญดังกล่าว นอกจากนี้ เบอร์เกอร์ คิงได้นำตู้เก็บอาหารอัจฉริยะมาให้บริการแก่ลูกค้า โดยในปี 2565 ไมเนอร์ ฟู้ดได้เปิดตัวโครงการจ่ายเงินแบบไม่รับเงินสดในทุกแบรนด์ของบริษัท โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีชำระเงินผ่านระบบดิจิทัลเพื่อช่วยให้การทำการธุรกรรมต่างๆ สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งฐานสมาชิกของบริษัทยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบันมีสมาชิกมากกว่า 10 ล้านคน ในขณะที่แอปพลิเคชันมือถือและโปรแกรมความภักดีระหว่างลูกค้ากับแบรนด์แบบดิจิทัลของบริษัทยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง โดยแอปพลิเคชัน The Pizza Company เป็นแอปพลิเคชันที่มียอดขายดาวน์โหลดเป็นอันดับ 1 จากแบรนด์ร้านอาหารอื่นทั้งหมดของบริษัทในประเทศไทย ด้วยยอดขายดาวน์โหลดถึง 4.9 ล้านครั้ง ส่วนแอปพลิเคชัน 1112 Delivery มียอดขายดาวน์โหลดที่สูงเช่นเดียวกัน และได้รับคะแนนความพึงพอใจจากลูกค้าที่สูงถึง 4.9 คะแนน นอกจากนี้ ไมเนอร์ฟู้ดได้เปิดตัวแคมเปญ “การรับประกันราคาที่ต่ำที่สุด” บนแอปพลิเคชัน 1112 Delivery เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าจะได้รับข้อเสนอ บริการ และประสบการณ์ที่ดีที่สุด

นอกจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทแล้ว ไมเนอร์ ฟู้ดยังได้เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับแพลตฟอร์มการให้บริการจัดส่งอาหาร 1112 Delivery ของบริษัทเพื่อรักษาตำแหน่งผู้ให้บริการจัดส่งอาหารชั้นนำของประเทศไทย ด้วยคำสัญญาใหม่ที่ส่งมอบ “ข้อเสนอที่ดีที่สุด - บริการที่ดีที่สุด - ประสบการณ์ที่ดีที่สุด” โดยแคมเปญดังกล่าวได้รับผลตอบรับที่ดีเป็นอย่างมากด้วยยอดขายดาวน์โหลดแอปพลิเคชันมากกว่า 3 ล้านครั้ง และได้รับการจัดอันดับให้เป็นหนึ่งในแพลตฟอร์มการจัดส่งอาหารที่ดีที่สุดของประเทศไทย ในด้านความคุ้มค่าทางราคา ประสบการณ์ของผู้ใช้ที่ยอดเยี่ยม และความพึงพอใจที่สูงที่สุด

บริษัทประสบความสำเร็จในการรับมือกับความท้าทายจากภาวะเงินเฟ้อและกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้าง ด้วยการนำกลยุทธ์ในการจัดหาวัตถุดิบใหม่ๆ มาปรับใช้ทุกประเภทสินค้า และใช้ประโยชน์จากขนาดของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลที่มีการดำเนินงานอยู่ทั่วโลก นอกจากนี้ การประเมินประสิทธิภาพเมนู การกำหนดราคาอย่างสมเหตุสมผล และการทำสัญญาซื้อขายระยะยาวล่วงหน้า ยังช่วยลดผลกระทบจากแรงกดดันที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานของบริษัทอีกด้วย

เมื่อมองไปในอนาคต ไมเนอร์ ฟู้ดมีเป้าหมายที่จะสร้างการเติบโตในระดับที่สูงขึ้นจากการทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย การกลับมาเปิดพรมแดนของประเทศจีน การขยายเครือข่ายสาขาร้านอาหารในภูมิภาคหลักของบริษัท และการมองหาแบรนด์และแหล่งรายได้ใหม่ต่อไป



## ทีมผู้บริหารไมเนอร์ ฟู้ด



13 6 14 9 2 10 16 4 1 15 8 12 7 3 5 11

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1. อันธูล เซาอัน<br>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ไมเนอร์ ฟู้ด            | 7. เซน เบเยอร์<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ -<br>เอเชียแปซิฟิก และรักษาการ<br>ผู้จัดการทั่วไป ซีเลค เซอร์วิส<br>พาร์กเนอร์ (ประเทศไทย) | 12. นครินทร์ ธรรมหทัย<br>ผู้จัดการทั่วไป บอนซอน   |
| 2. ธนยศฐ์ เอกเวชวิท<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ<br>ประเทศไทย | 8. คอนสแตนติน ฟลอเรส ลาสตรา<br>รองประธานฝ่ายการผลิตสินค้า  | 13. ธนวรรธ ดำเนินทอง<br>ผู้จัดการทั่วไป เบอร์เกอร์ คิง<br>(ประเทศไทย)                                     |
| 3. เบอ์นาร์ด เซง<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด                    | 9. ปัทม พงษ์วิทย์พิพัฒน์<br>ผู้จัดการทั่วไป เดอะ พิชซ่า คอมปะนี  | 14. ธนกฤต กิตติพนานนท์<br>ผู้จัดการทั่วไป แดรี่ ควีน  |
| 4. อรวรรณ สิวสีพันธ์<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล          | 10. อนุพนธ์ นิธิยานันท์<br>ผู้จัดการทั่วไป สเวนเซ่นส์ (ประเทศไทย)  | 15. นงชนก สถาณานนท์<br>ผู้จัดการทั่วไป เดอะ คอฟฟี่ คลับ<br>(ประเทศไทย)                                    |
| 5. กริธากร ศิริอัฐ<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน                  | 11. อนิรุทธ์ เดวิด คอลลินส์<br>ผู้จัดการทั่วไป ซิชเชเลอร์  | 16. ชัยรัตน์ ภักดิ์พิทักษ์<br>ผู้จัดการทั่วไป คอฟฟี่ เจอเน่<br>และธุรกิจแฟรนไชส์<br>(เดอะ พิชซ่า คอมปะนี) |
| 6. ปีเตอร์ โคพิทซ์<br>ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรกิจดิจิทัล            |  |   |

## กลุ่มธุรกิจสิงคโปร์



10 3 9 5 8 1 2 4 6 7

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1. Dellen Soh<br>Chief Executive Officer,<br>Minor Food Singapore | 5. Melissa Lee<br>Creative Director,<br>Minor Food Singapore   | 9. Ye Lin<br>General Manager,<br>Minor Food Singapore           |
| 2. Susan Goh<br>Finance Director,<br>Minor Food Singapore         | 6. Doreen Ho<br>Supply Chain Director,<br>Minor Food Singapore | 10. Ong Kuok Liang<br>Projects Manager,<br>Minor Food Singapore |
| 3. June Koh<br>HR and Training Director,<br>Minor Food Singapore  | 7. Lim Yu Huat<br>Operations Director,<br>Minor Food Singapore |   |
| 4. Evien Ang<br>Marketing Director,<br>Minor Food Singapore       | 8. Joshua Khoo<br>General Manager,<br>Minor Food Singapore     |   |





## กลุ่มธุรกิจออสเตรเลีย



15 14 13 3 8 5 7 4 10 1 2 9 12 6 11 17 16

1. **Scott Meneilly**  
Chief Executive Officer,  
Minor DKL Food Group
2. **Chris McDowall**  
Chief Financial Officer,  
Minor DKL Food Group
3. **Jarrod Appleby**  
Chief Growth Officer,  
Minor DKL Food Group
4. **Mark Hannan**  
Chief Technology Officer,  
Minor DKL Food Group
5. **David Lynch**  
Chief Digital Officer,  
Minor DKL Food Group
6. **Nikki Ward**  
Group HR Manager,  
Minor DKL Food Group

7. **Sarina Mari**  
General Counsel and Company  
Secretary, Minor DKL Food Group
8. **Matt Vidler**  
Head of Development,  
Minor DKL Food Group
9. **Chris Searles**  
Head of Marketing,  
Minor DKL Food Group
10. **Brian Finch**  
General Manager,  
The Coffee Club Australia
11. **Will Stubbs**  
National Operations Manager,  
The Coffee Club Australia
12. **Craig Dickson**  
Chief Executive Officer,  
Nomad Coffee Group

13. **Rocky Veneziano**  
Managing Director,  
Nomad Coffee Group
14. **Ben Romeril**  
General Manager,  
Veneziano Coffee Roasters
15. **Lance Brown**  
General Manager,  
Black Bag Roasters
16. **David Perkins**  
Financial Controller,  
Nomad Coffee Group
17. **Amie Jacobson**  
People and Culture Manager,  
Nomad Coffee Group

## กลุ่มธุรกิจจีน



5 3 2 1 4

1. **Woon How Chin (Paul Chin)**  
Chief Executive Officer,  
Minor Food China
2. **Meng Hong Bo (Aaron)**  
Chief Operating Officer,  
Minor Food China
3. **Jenny Sim**  
VP Human Capital,  
Minor Food China

4. **Lynn Lin**  
Group Director of Business  
Support, Minor Food China
5. **Merry Wang**  
Group Director of Finance,  
Minor Food China

## ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ปัจจุบัน ไมเนอร์ ฟู๊ดดำเนินธุรกิจ ใน 24 ประเทศ โดยมี 3 ตลาดหลัก ได้แก่ ประเทศไทย จีน และออสเตรเลีย เนื่องจากยังคงมีความท้าทายและความไม่แน่นอนจากการสถานการณ์ต่างๆ จากภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ แนวโน้มอุตสาหกรรมของตลาดที่สำคัญตามที่ระบุไว้ดังต่อไปนี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

### ประเทศไทย

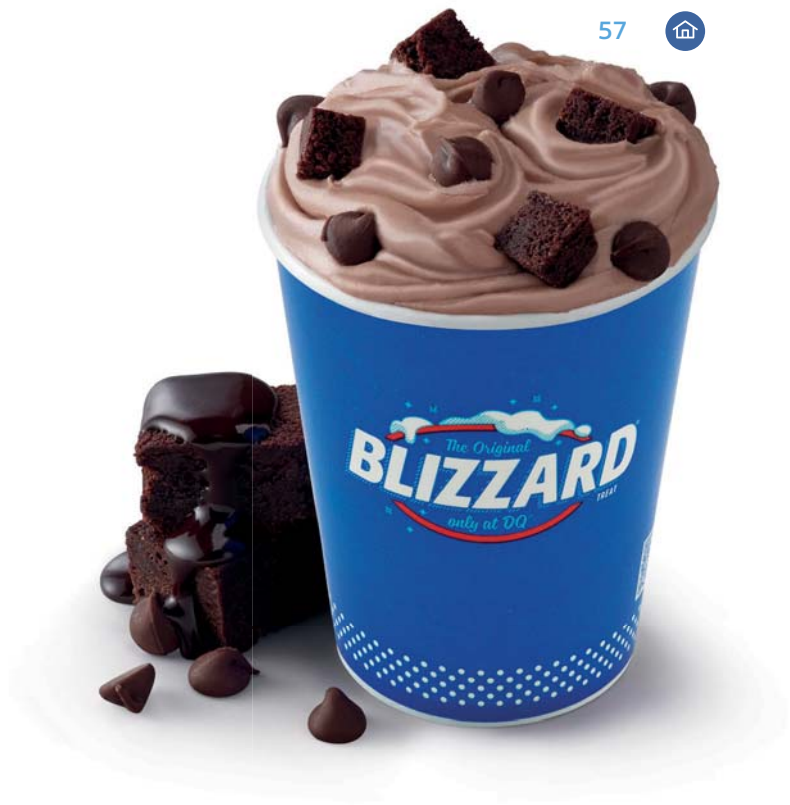
ในช่วงครึ่งหลังของปี 2565 ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้กิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจกลับมาดำเนินตามปกติ โดยจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นและราคาพลังงานที่ลดลงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

เศรษฐกิจในประเทศไทยคาดว่าจะขยายตัวในอัตราร้อยละ 3.4 ในปี 2565 จากการฟื้นตัวของการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน การเติบโตของภาคการท่องเที่ยวและมาตรการของรัฐบาลเพื่อช่วยบรรเทาผลกระทบที่สูงขึ้น ในขณะที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมที่แท้จริงของประเทศไทยคาดว่าจะเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราร้อยละ 3.7 ในปี 2566 โดยอุตสาหกรรมบริการ โรงแรม ร้านอาหาร โรงพยาบาลเอกชน และการค้าปลีกจะเป็นแรงผลักดันหลักในการฟื้นตัว นอกจากนี้ ภาคการท่องเที่ยวและการบริโภคภาคเอกชนจะยังคงเป็นปัจจัยหลักในการเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจของประเทศไทยคาดว่าจะเติบโตในอัตราที่สูงขึ้นอีกจากการกลับมาเปิดพรมแดนของประเทศจีนในเวลาเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่จะเดินทางเข้ามาประเทศไทยสูงกว่าคาด ในขณะที่อัตราเงินเฟ้อทั่วไปของประเทศไทยอยู่ในจุดที่สูงที่สุดในปี 2565 แต่อัตราการเติบโตคาดว่าจะชะลอตัวลงในปี 2566

\* แหล่งข้อมูล: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ธนาคารโลก และธนาคารแห่งประเทศไทย











## ประเทศจีน

เศรษฐกิจของประเทศจีนมีอัตราการเติบโตที่ชะลอตัวลงอยู่ที่ร้อยละ 3.0 ในปี 2565 โดยมีสาเหตุมาจากการระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกที่ใหญ่ที่สุดในรอบ 2 ปีและการปิดพื้นที่ที่ยึดเยื้อในหลายเมืองของประเทศจีน อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้ผ่อนคลายมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดในเดือนธันวาคม 2565 ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศจีนมีแนวโน้มการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในปี 2566 อยู่ที่ร้อยละ 5.2 จากการกลับมาเปิดประเทศอีกครั้งของรัฐบาลและมาตรการใหม่ทางเศรษฐกิจที่ช่วยผลักดันการเติบโต ทั้งนี้ ในปี 2566 ปัจจัยหลักที่ผลักดันการเติบโตของประเทศจีนจะเปลี่ยนจากภาคอสังหาริมทรัพย์และโครงสร้างพื้นฐานไปสู่นวัตกรรม การใช้จ่ายทางสังคม และการลงทุนในด้านต่างๆ เช่น อุปกรณ์การสื่อสาร การส่งข้อมูล ชุดคำสั่งซอฟต์แวร์ รวมถึงเหล็กและเคมีภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนมากขึ้นในระยะกลาง

\* แหล่งข้อมูล: สำนักงานสถิติแห่งชาติของประเทศจีน และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ





THE COFFEE CLUB

## ประเทศออสเตรเลีย

ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศที่แท้จริงของออสเตรเลียเติบโตร้อยละ 4.0 ในปี 2565 แม้ว่าจะมีเหตุการณ์น้ำท่วมรุนแรงในรัฐควีนส์แลนด์ และนิวเซาท์เวลส์ในช่วงต้นปีก็ตาม ในขณะที่การใช้จ่ายของผู้บริโภคที่สูงขึ้นในการรับประทานอาหาร การเดินทาง และการซื้อสิ่งของและบริการที่ไม่จำเป็นอื่นๆ เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้น โดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องในอัตราร้อยละ 1.9 ในปี 2566 และร้อยละ 1.6 ในปี 2567 ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะเงินเฟ้อที่ชะลอตัวลงจากราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่ลดลงและการเพิ่มขึ้นของค่าจ้างแรงงานในอัตราที่ช้าลง

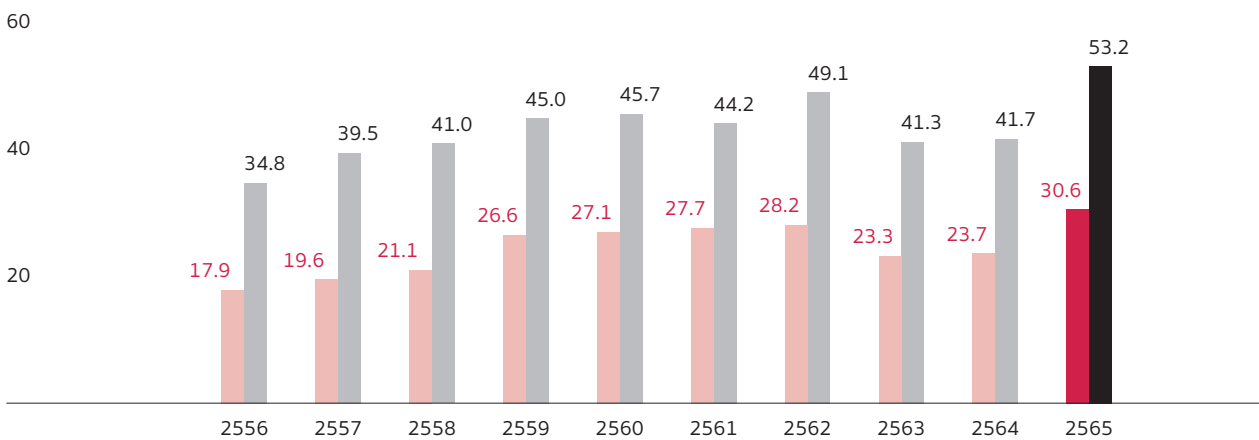
\* แหล่งข้อมูล: องค์การเพื่อเศรษฐกิจความร่วมมือและการพัฒนา

## ผลประกอบการที่สำคัญและแผนงานในอนาคต

ไมเนอร์ ฟู้ดมีรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 27,401 ล้านบาทในปี 2565 เพิ่มขึ้นร้อยละ 29 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยยอดขายที่สูงขึ้นในประเทศไทยและออสเตรเลีย รวมถึงการปรับโครงสร้างธุรกิจภายในเพื่อขยายธุรกิจรับจ้างผลิตของไมเนอร์ โฟฟิสโตลล์มาอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด สามารถหักกลบผลกระทบจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ท้าทายในประเทศจีนจากการปิดประเทศได้เต็มจำนวน อย่างไรก็ตาม หากไม่นับรวมผลกระทบจากการปรับโครงสร้างธุรกิจดังกล่าว รายได้รวมจากการดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ดยังคงเติบโตร้อยละ 24 จากปีก่อน และอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในปี 2562 ทั้งนี้ ด้วยความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของรายได้และประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้กำไรสุทธิเติบโตในอัตราที่เร็วกว่าการเติบโตของรายได้ในอัตราร้อยละ 38 เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่จำนวน 906 ล้านบาทในปี 2565

## รายได้รวมของไมเนอร์ ฟู้ด

พันล้านบาท



หมายเหตุ:

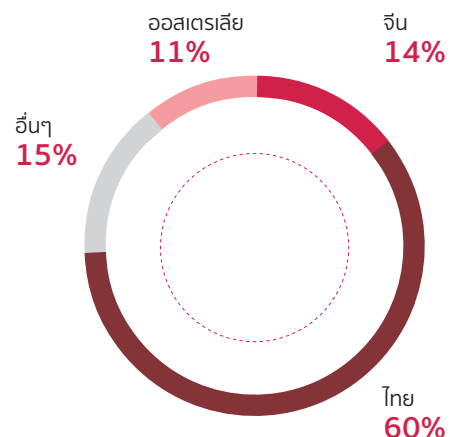
รายได้รวมของร้านอาหารที่บริษัทเป็นเจ้าของ หมายถึง รายได้ขั้นต้นจากร้านที่บริษัทเป็นเจ้าของและรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์ รายได้รวม หมายถึง รายได้ขั้นต้นจากร้านที่บริษัทเป็นเจ้าของและภายใต้สิทธิแฟรนไชส์

■ รายได้รวมของร้านอาหารที่บริษัทเป็นเจ้าของ ■ รายได้รวม



ไมเนอร์ ฟู้ดมีการบริหารงานด้วยโครงสร้างกลุ่มธุรกิจตามแต่ละภูมิภาคด้วย 3 กลุ่มธุรกิจหลัก โดยประเทศไทยยังคงเป็นกลุ่มธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดตามด้วยประเทศจีนและออสเตรเลีย

## สัดส่วนรายได้จากการดำเนินงานตามกลุ่มธุรกิจร้านอาหารปี 2565







## ประเทศไทย

ไมเนอร์ ผู้ดำเนินธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ เดอะ พิชซ่า คอมปะนี, สเวนเซ่นส์, ซีซซเลอว์, แครีควีน, เบอร์เกอร์ คิง, เดอะ คอฟฟี่ คลับ, บอนซอน, พูลท์, คอฟฟี่ เจอเน่ และก้า ในประเทศไทย, กัมพูชา, ลาว, เมียนมา และเวียดนาม (CLMV) โดยกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีร้านอาหารทั้งหมดจำนวน 1,904 สาขา ณ สิ้นปี 2565 ซึ่งเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 8 จากปีก่อน โดยการเพิ่มขึ้นดังกล่าวเป็นผลมาจากการขยายสาขาของแบรนด์บอนซอนและคอฟฟี่ เจอเน่ ทั้งนี้ จากร้านอาหารทั้งหมดในกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย ไมเนอร์ ผู้มีร้านอาหารที่ลงทุนเองจำนวน 988 สาขา ส่วนที่เหลืออีก 916 สาขาเป็นสาขาแฟรนไชส์

กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยมีรายได้ที่เติบโตอย่างมีนัยสำคัญถึงร้อยละ 40 ในปี 2565 โดยการเติบโตดังกล่าวเป็นผลมาจากการขยายสาขาใหม่จำนวนลูกค้าภายในร้านอาหารที่เพิ่มขึ้น และ

การเติบโตของยอดขายต่อร้านเดิมในอัตราร้อยละ 10.0 ในปี 2565 ภายหลังจากการยกเลิกข้อจำกัดต่างๆ ของรัฐบาลซึ่งได้มีการบังคับใช้ตั้งแต่ในปีที่ผ่านมา ในเรื่องช่วงเวลาการเปิดให้บริการและมาตรการในการให้บริการที่นั่งรับประทานอาหารภายในร้าน

นอกเหนือจากการเติบโตจากภายในจากการยกระดับภาพลักษณ์ของแบรนด์ การขยายสาขาที่ทำกำไร และการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของแพลตฟอร์มการให้บริการการจัดส่งอาหารของบริษัทที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้นี้ ไมเนอร์ ผู้ได้เข้าลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50.1 ใน GAGA (Attitude In A Cup) ผู้นำเทรนด์ร้านเครื่องดื่มในเดือนธันวาคม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการขยายกลุ่มแบรนด์และเร่งการเติบโตโดยรวมของบริษัท โดยการเข้าลงทุนในก้าจะช่วยเพิ่มมิติใหม่ให้กับเครือร้านอาหารของไมเนอร์ ผู้ในประเทศไทย และพัฒนาศักยภาพในการขยายสาขาและบริการจัดส่งอาหารในอนาคต

## ประเทศไทย

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในประเทศไทยประสบกับความท้าทายจากการปิดประเทศอย่างเข้มงวดเพื่อป้องกันการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้มีการบังคับใช้ข้อจำกัดต่างๆ ภายในร้านอาหาร และการปิดสาขาร้านอาหารชั่วคราว ส่งผลให้ยอดขายต่อร้านเดิมลดลงร้อยละ 22.6 เมื่อเทียบกับปีก่อน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสภาวะการดำเนินงานจะมีความท้าทาย แต่ธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยยังคงมีการดำเนินงานที่คล่องตัวและสามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นไปที่เสถียรภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการทำอะไรผ่านการปิดสาขา

ที่ไม่ทำกำไร การลดค่าใช้จ่าย และการบริหารระบบการจัดซื้อจัดจ้างและกระแสเงินสด นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยยังคงมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี ชุดคำสั่งซอฟต์แวร์สำหรับระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบการชำระเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยจึงมีความพร้อมสำหรับการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่ง ภายหลังจากการยกเลิกมาตรการการปิดประเทศทั้งหมดในเดือนมกราคม 2566







### ประเทศออสเตรเลีย

ณ สิ้นปี 2565 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมีสาขาร้านอาหารทั้งสิ้นจำนวน 335 สาขาลดลงเล็กน้อยจาก 342 สาขา ณ สิ้นปี 2564 ซึ่งเป็นผลมาจากการปิดสาขาที่ไม่ทำกำไรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความสามารถในการทำกำไร ทั้งนี้ เดอะ คอฟฟี่ คลับยังคงเป็นแบรนด์ที่ใหญ่ที่สุดของกลุ่ม โดยมีสัดส่วนยอดขายโดยรวมทุกสาขามากกว่าร้อยละ 90

ในปี 2565 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียมุ่งเน้นไปที่การทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายกระตุ้นจำนวนครั้งในการซื้อซ้ำ และขยายฐานลูกค้า

ผ่านการส่งเสริมเอกลักษณ์กาแฟของแบรนด์ เดอะ คอฟฟี่ คลับและยกระดับโปรแกรมความภักดีในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของสัดส่วนกลุ่มสมาชิกรุ่นใหม่ ทั้งนี้ ภายหลังจากยกเลิกข้อจำกัดในการควบคุมโรคโควิด-19 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ยอดขายต่อร้านเดิมเติบโตร้อยละ 10.6 และยอดขายโดยรวมทุกสาขาเติบโตร้อยละ 14.0 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่เร็วกว่าการเติบโตของยอดขายต่อร้านเดิม เนื่องมาจากการเปิดสาขาร้านอาหารที่ปิดให้บริการเป็นการชั่วคราวในปีที่ผ่านมาและความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวที่ได้กล่าวมาข้างต้น





## ตลาดอื่นๆ

นอกจาก 3 กลุ่มธุรกิจหลักในประเทศไทย จีน และออสเตรเลียแล้ว ไมเนอร์ ฟู๊ดมีร้านอาหารอีก 152 สาขา ในอีก 12 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง มหาสมุทรอินเดีย ยุโรป ประเทศแคนาดา และประเทศเม็กซิโก แม้ว่าจะยังคงมีขนาดเล็ก แต่ตลาดดังกล่าวมีศักยภาพในการเติบโตและมีโอกาสในการสร้างรายได้และผลกำไรอย่างมีนัยสำคัญได้ในอนาคต โดยตลาดที่ใหญ่ที่สุดของไมเนอร์ ฟู๊ดนอกเหนือจาก 3 กลุ่มธุรกิจหลัก คือกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศสิงคโปร์ ด้วยจำนวนสาขาทั้งหมด 92 สาขา







### ตารางแสดงการขยายสาขาของร้านอาหารในกลุ่มไมเนอร์ ฟู้ด

จำนวนสาขาร้านอาหาร	2563	2564	2565
<b>บริษัทลงทุนเอง</b>	<b>1,191</b>	<b>1,205</b>	<b>1,264</b>
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	240	229	223
สเวนเซ่นส์	112	113	123
ซีซึ่เลอร์	63	65	66
แดรี่ ควีน	240	234	241
เบอร์เกอร์ คิง	118	119	127
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	103	88	89
ไทย เอ็กซ์เพรส	59	67	73
ริเวอร์ไซด์	112	140	145
เบนีสานา	2	1	2
บอนซอน	89	103	114
คอฟฟี่ เจอนี้	3	5	9
อื่นๆ*	50	41	52
<b>สาขาแฟรนไชส์</b>	<b>1,179</b>	<b>1,184</b>	<b>1,267</b>
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	332	333	351
สเวนเซ่นส์	214	210	225
แดรี่ ควีน	256	256	264
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	337	327	316
ไทย เอ็กซ์เพรส	23	18	18
เบนีสานา	17	16	17
คอฟฟี่ เจอนี้		24	76
<b>รวม</b>	<b>2,370</b>	<b>2,389</b>	<b>2,531</b>

\* อื่นๆ รวมถึงร้านฟูล์ไทม์ในประเทศไทย, ร้านอาหารในสหราชอาณาจักร และร้านอาหารในสนามบิน

จำนวนสาขาร้านอาหาร	2563	2564	2565
<b>กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย*</b>			
• บริษัทลงทุนเอง	959	942	988
• แฟรนไชส์	802	823	916
<b>กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในต่างประเทศ</b>			
• บริษัทลงทุนเอง	232	263	276
• แฟรนไชส์	377	361	351
<b>รวม</b>	<b>2,370</b>	<b>2,389</b>	<b>2,531</b>

\* กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยรวมร้านอาหารในประเทศ CLMV



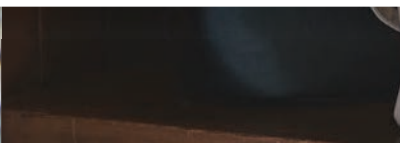
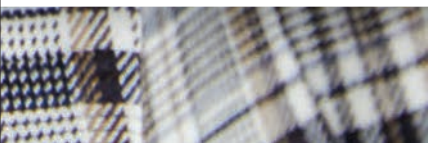






MINOR  
LIFESTYLE

All  
Things  
Trendy







กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและการเปิดประเทศสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้ธุรกิจของไมเนอร์ไลฟ์สไตล์เติบโตอย่างมีนัยสำคัญในปี 2565 ด้วยเป้าหมายที่เน้นไปที่แบรนด์ที่ทำกำไร ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์จึงดำเนินการเพื่อปิดแบรนด์ที่ไม่ทำกำไร และขยายสาขาของแบรนด์เครื่องครัวที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น เช่น สวีตลิ่ง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์, โจเซฟ โจเซฟ และเบิร์กฮอฟฟ์ ส่งผลให้ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์มีการเติบโตในระดับที่สูงขึ้นและเป็นการวางรากฐานสู่ความสำเร็จในอนาคต ในระหว่างปี ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ได้ปรับโครงสร้างธุรกิจภายใน โดยปรับให้ธุรกิจรับจ้างผลิตไปอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ฟู้ด เพื่อระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อการประหยัดต้นทุนและผลประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด

ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ปรับทิศทางการธุรกิจในปีนี้เพื่อจับกลุ่มเป้าหมายคนรุ่นใหม่และรองรับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในตลาดปัจจุบัน ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์จึงใช้ช่องทางการขายหลายช่องทางเพื่อยกระดับประสบการณ์ในการจับจ่ายใช้สอยที่ดีขึ้น ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ในการจัดวางสินค้า การมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ช่องทางการชำระเงินที่สะดวกกับผู้ใช้ และนโยบาย

## ทีมผู้บริหารไมเนอร์ไลฟ์สไตล์



1. โยคา ตามไท  
รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
และประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ  
ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์
2. คลอเดีย วินเทก  
ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ  
ธุรกิจค้าปลีก
3. สุรศักดิ์ มั่นแดง  
รองประธานฝ่ายการเงิน

4. วิภา มาศ กุณแสน  
ผู้จัดการทั่วไป ธุรกิจค้าปลีก
5. พูนเพ็ญ ชยางคเสน  
ผู้จัดการทั่วไป ไมเนอร์ มาร์เก็ต คัดส์
6. ชนิษฐา อุรัตน  
ผู้อำนวยการ เอสปรี, บอสลินี, อนุโล  
และแรกลีย์
7. กัลยาณี พัฒนกิจเจริญการ  
ผู้จัดการ โมเดิร์น ลีฟฟิง โฮม แอนด์  
คิกเซ็นแวลว (สวีตลิ่ง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์,  
โจเซฟ โจเซฟ, โนเด็ม และเบิร์กฮอฟฟ์)

8. ภัสกรีน หายเจนลักษณ์  
ผู้จัดการ ชาร์ล แอนด์ คีธ
9. สุธีรา วชิรเสริชัย  
ผู้จัดการ อนุโล และแรกลีย์
10. รัตติกาล คาโนวา  
รักษาการผู้จัดการ เอสปรี และบอสลินี
11. พุกกัน แฝงอิมพลี  
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล





การคืนสินค้าที่ง่ายขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์และในร้านค้า ทั้งนี้ ด้วยการให้การวิเคราะห์ข้อมูล ไมเนอร์ โลฟส์ไต้สามารถเพิ่มศักยภาพในการรักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ และปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม ในด้านของกลยุทธ์แบรนด์ ไมเนอร์ โลฟส์ไต้ยังได้ร่วมมือกับเจ้าของแบรนด์เพื่อผลักดันให้แบรนด์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย บริษัทได้ยกระดับภาพลักษณ์ของแบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ ร่วมกับเจ้าของแบรนด์จากการปรับภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อสินค้าของแบรนด์เพื่อเพิ่มอัตราการทำการค้าให้สูงขึ้นในอนาคต

เมื่อมองไปในอนาคต การใช้จ่ายของผู้บริโภคคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในปี 2566 จากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง การว่างงานที่ลดลง และแรงกดดันจากเงินเฟ้อที่ลดลง ซึ่งไมเนอร์ โลฟส์ไต้วางแผนที่จะขยายธุรกิจ ด้วยการเพิ่มแบรนด์ใหม่ๆ และขยายประเภทผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น





bossini



### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทยปรับตัวดีขึ้นจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งรวมถึงมาตรการของรัฐบาลในการกระตุ้นการบริโภคของภาคเอกชน การเปิดประเทศ และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น รวมถึงกำลังในการใช้จ่ายที่สูงของผู้มีรายได้ระดับกลางถึงบน

ในเดือนธันวาคม 2565 ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค (CCI) อยู่ที่ระดับ 49.7 ซึ่งสูงสุดในรอบ 25 เดือน จากกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและการฟื้นตัวของการท่องเที่ยว แม้จะมีความกังวลเกี่ยวกับอัตราเงินเฟ้อ ดอกเบี้ยที่สูงขึ้น และแรงกดดันจากหนี้สินภายในครัวเรือน





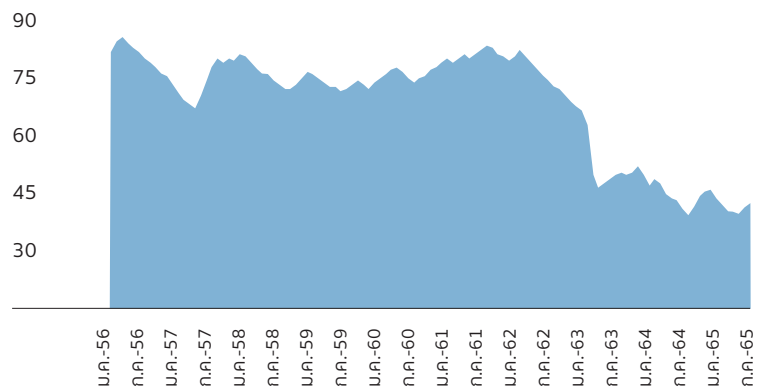
Joseph  
Joseph

ยอดค้าปลีกคาดว่าจะเติบโตจากภาวะเศรษฐกิจและกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้นโดยคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 2.8 - 3.6 ในปี 2566 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยปัจจัยที่ผลักดันการเติบโต ได้แก่ การกลับมาของนักท่องเที่ยวต่างชาติราคาสินค้าที่สูงขึ้น โครงการ “ช้อปดีมีคืน” ของรัฐบาล และการใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเลือกตั้งทั่วไปที่กำลังจะมาถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงครึ่งแรกของปี 2566

ตลาดการใช้อินเทอร์เน็ตของประเทศไทยคาดว่าจะเติบโตร้อยละ 17 ซึ่งมีมูลค่าสินค้ารวม (GMV) สูงถึง 35,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2565 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเติบโตของตลาดอีคอมเมิร์ซ อย่างไรก็ตาม “e-Conomy SEA ประจำปี 2565” ได้คาดการณ์ว่าภายในปี 2568 ตลาดการใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยจะสูงถึง 53,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ดังนั้น ตลาดในโลกออนไลน์จึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างความปลอดภัยกับลูกค้าที่มีอยู่เดิมมากขึ้น เพื่อเพิ่มจำนวนครั้ง มูลค่า และความภักดีในการใช้จ่าย โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มอัตราการรักษาลูกค้าเดิมและผลประกอบการเติบโตของไมเนอร์ โลฟิสโตลิในระยะยาว

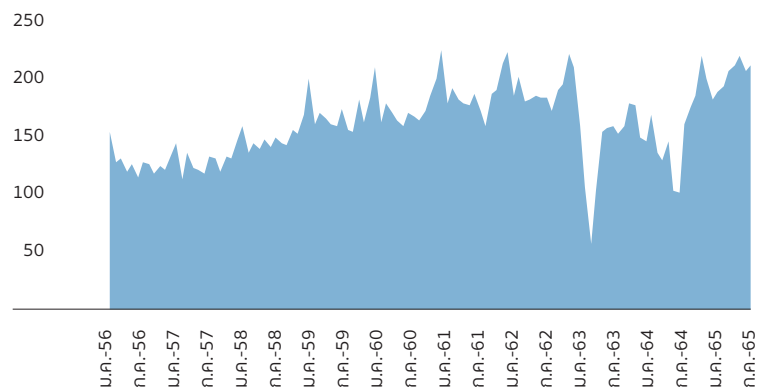
\* แหล่งข้อมูล: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

#### ดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค



ที่มา: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

#### ดัชนีการขายปลีกเสื้อผ้า รองเท้า และเครื่องหนัง



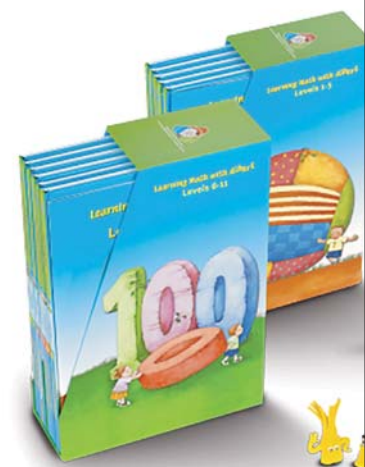
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

## ผลประกอบการที่สำคัญและแผนงานในอนาคต

ณ สิ้นปี 2565 บริษัทมีร้านค้าและจุดจำหน่ายสินค้าจำนวน 297 แห่ง โดยร้อยละ 69 เป็นของกลุ่มแฟชัน ในขณะที่ร้อยละ 31 เป็นของแบรนด์เครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน โดยจำนวนร้านค้าที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน เป็นผลมาจากการที่ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ได้ทำการปิดแบรนด์ในเครือที่ไม่ทำกำไร เพื่อมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโดยรวม

การย้ายธุรกิจรับจ้างผลิตไปอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู๊ด ส่งผลให้รายได้จากการดำเนินงานของไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ลดลงร้อยละ 9 ในปี 2565 หากไม่นับรวมผลกระทบดังกล่าว รายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 31 ในปี 2565 แม้ว่าจำนวนร้านค้าจะลดลง โดยมีสาเหตุหลักมาจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และการกลับมาเปิดร้านค้าที่ปิดให้บริการชั่วคราวในปีที่ผ่านมา ทั้งนี้แบรนด์ทุกแบรนด์ในกลุ่มสินค้าแฟชันมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของยอดขายต่อร้านเดิมเป็นบวก ในขณะที่เบิร์กฮอฟฟ์ซึ่งเป็นแบรนด์ใหม่ในกลุ่มเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือนตั้งแต่ในเดือนพฤษภาคม 2564 มียอดขายเติบโตอย่างแข็งแกร่งและได้รับความนิยมจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2565 กำไรจากการดำเนินงานของไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ฟื้นตัวกลับมาเป็นบวกอยู่ที่จำนวน 205 ล้านบาท เมื่อเทียบกับผลขาดทุนจากการดำเนินงานจำนวน 60 ล้านบาทในปีที่ผ่านมา เนื่องจากการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การให้ส่วนลดที่น้อยลง และประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้นจากการปิดแบรนด์ที่ไม่ทำกำไร



BergHOFF®





### การขยายจำนวนจุดจำหน่ายสินค้า

จำนวนจุดจำหน่ายสินค้า	2563	2564	2565
บอสสินี	80	78	76
ชาร์ล แอนด์ คีธ	44	43	41
อเนลโล่	110	97	88
<b>รวม - แพชั่น</b>	<b>234</b>	<b>218</b>	<b>205</b>
สวิตลิ่ง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์	27	28	33
โจเซฟ โจเซฟ	25	26	31
เบริกฮอฟฟ์		17	28
<b>รวม - เครื่องใช้ในบ้าน และครัวเรือน</b>	<b>52</b>	<b>71</b>	<b>92</b>
<b>รวมทั้งสิ้น*</b>	<b>286</b>	<b>289</b>	<b>297</b>

\* ตัวเลขข้างต้นไม่รวมจุดจำหน่ายสินค้าของบรุคส์ บราเธอร์ส, โอวีเอส, เอแอม, เอสปรี, โนเด็ม และแอสลีย์ เนื่องจากจุดจำหน่ายของบรุคส์ บราเธอร์สได้ปิดตัวลงในปี 2563 ส่วนจุดจำหน่ายของโอวีเอส และเอแอมได้ปิดตัวลงในปี 2564 และจุดจำหน่ายของเอสปรี, โนเด็ม และแอสลีย์ได้ปิดตัวลงในปี 2565

# กลับสู่การเติบโต อย่างยั่งยืน



ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลใช้โอกาสจากช่วงเวลาที่เราได้รับผลกระทบจากความยืดหยุ่นของสถานการณ์โควิด-19 ในการยกระดับฐานการดำเนินงานและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน ในขณะที่ยังให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยมุ่งมั่นขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรมนุษย์ และห่วงโซ่อุปทาน และเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี และปลูกฝังการสร้างคุณค่าร่วมในองค์กร

ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศถูกระบุว่าเป็นความเสี่ยงระดับโลกสำหรับทศวรรษต่อจากนี้ ไมเนอร์มุ่งมั่นลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจของเราและสนับสนุนการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ เราแน่วแน่ต่อคำมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ตลอดห่วงโซ่อุปทานภายในปี 2593 และกำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการเพื่อกำหนดเป้าหมายที่อิงหลักวิทยาศาสตร์ (Science-based target) ระยะสั้นและระยะยาวสำหรับทุกกลุ่มธุรกิจของเรา ในปี 2564 เราใช้แนวปฏิบัติของมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) ในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรโดยอธิบายความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศเชิงคุณภาพ ในปี 2565 เราดำเนินการประเมินความเสี่ยงทางกายภาพและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณเพื่อระบุผลกระทบทางการเงินทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงสถานการณ์สภาพภูมิอากาศในบริบทต่างๆ ไมเนอร์บรรลุเป้าหมายระยะยาวด้านสิ่งแวดล้อมในการลดอัตราการใช้พลังงาน น้ำ และอัตราการผลิตก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในโรงแรมลงร้อยละ 20 ตั้งแต่ปี 2564 ดังนั้น ในระหว่างที่เรา

กำลังดำเนินการตั้งเป้าหมายที่อิงหลักวิทยาศาสตร์ เราจึงได้กำหนดเป้าหมายระยะสั้นเพื่อลดอัตราเหล่านี้ต่อไป โดยใช้ดัชนี Cornell Hotel Sustainability Benchmarking Index เป็นข้อมูลอ้างอิง เราเริ่มปฏิบัติการจัดการของเสียกับไมเนอร์โฮเทลส์และสามารถลดปริมาณของเสียอินทรีย์ไปสู่การฝังกลบของโรงแรมได้กว่าร้อยละ 25 นอกจากนี้ โรงแรมของเราที่ตั้งอยู่ใกล้ชิดกับธรรมชาติถึงร้อยละ 94 ได้ดำเนินโครงการด้านการอนุรักษ์เพื่อปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งการดำเนินโครงการของเราทั่วโลกสามารถสนับสนุนการคุ้มครองสัตว์ตามบัญชีแดงขององค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติได้รวม 84 สายพันธุ์ ในปี 2565 ไมเนอร์ได้ตอบแบบสอบถามด้านการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความมั่นคงด้านน้ำของ CDP ซึ่งได้รับคะแนนที่ระดับ “B” ทั้ง 2 ประเด็น ทั้งนี้ คะแนนด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าและสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของภูมิภาคเอเชียและทั่วโลก ในขณะที่คะแนนจากความมั่นคงด้านน้ำอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยของภูมิภาคเอเชียและทั่วโลก ไมเนอร์มุ่งมั่นพัฒนาและขับเคลื่อนความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายในเวลาที่เราคำมั่นไว้

การผ่อนคลายมาตรการปิดประเทศและการกลับมาดำเนินธุรกิจได้อย่างปกติทำให้เราสามารถเริ่มจัดโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรและสมาชิกชุมชนของเรา ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรใน 3 ระดับตามแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนของเรา ได้แก่ สมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาส กลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้บริหารศักยภาพสูงและผู้นำ ผ่านโครงการและกิจกรรมสนับสนุนด้านการศึกษา การสร้างอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และการพัฒนาสิ่งแวดล้อม เราสามารถกลับมาดำเนินโครงการสนับสนุนการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชน เช่น โครงการเดอะ พิชซ่า คอมปะนี ชวนน้องอ่าน การสัมมนาของไมเนอร์สมาร์ท คิตส์ และกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนในชุมชน รวมถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่หลากหลาย ในปี 2565 เราสามารถพัฒนาและสนับสนุนคนมากกว่า 478,000 คนผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต ไมเนอร์เชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าการให้โอกาสในการพัฒนาบุคลากรสามารถส่งเสริมศักยภาพของพวกเขาได้สูงสุด โครงการและกิจกรรมมอบหมายเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและสมาชิกชุมชนของเราจัดขึ้นทั้งในรูปแบบในห้องเรียนและแบบไฮบริดที่ผสมผสานการเรียนในห้องเรียน





และออนไลน์เข้าด้วยกัน เราเชื่อมั่นว่าการสร้างอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพสามารถส่งผลเชิงบวกต่อการรักษาพนักงานของเราในทุกระดับ ในปี 2565 กว่าครึ่งของตำแหน่งระดับบริหารที่ว่างได้รับการบรรจุโดยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายใน นอกจากนี้ เราตระหนักถึงความสำคัญของการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ในปี 2565 เราตั้งเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนระยะยาวใหม่คือ “การเสียชีวิตจากการทำงานของพนักงานเป็นศูนย์ในทุกปี” ขึ้นเพื่อยืนยันความมุ่งมั่นของเราในการเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญต่อสุขภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยสำหรับพนักงาน

ไมเนอร์เริ่มต้นบูรณาการด้านการบริหารจัดการการจัดซื้อจัดจ้างในส่วนที่เป็นไปได้ เพื่อเพิ่มเสถียรภาพของการจัดหาวัตถุดิบ เพิ่มประสิทธิภาพ และจัดการต้นทุนได้ดีขึ้นภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจที่ท้าทาย เราตระหนักดีว่าความยั่งยืนของธุรกิจจะเกิดขึ้นได้เมื่อห่วงโซ่คุณค่าของเรามีความยั่งยืนตั้งแต่ผู้ค้าพันธมิตรทางธุรกิจ ไปถึงลูกค้า ในช่วงเวลาที่มีการเดินทางมีข้อจำกัด เรายังคงใช้ช่องทางต่างๆ ในการทำการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของคู่ค้ารายสำคัญและคู่ค้าที่ถูกประเมินว่ามีความเสี่ยงสูงให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในปี 2565 เราขยายขอบเขตการประเมินไปยังคู่ค้าของทีเอ็มพัฒนาโครงการของไมเนอร์ ฟู้ด และสามารถประเมินคู่ค้าที่ถูกประเมินว่ามีความเสี่ยงสูงและตกลงในแผนพัฒนาได้ถึงร้อยละ 94 เราเชื่อมั่นในการประสานพันธมิตรเพื่อธุรกิจที่ยั่งยืนและร่วมพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ไมเนอร์จัดงานสัมมนาสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์ประจำปี 2565 ภายใต้หลักการ “Winning the Next Era” โดยเชิญผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและมั่นคงให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ เรายังมุ่งมั่นที่จะมอบประสบการณ์ที่ยอดเยียมซึ่งตอบสนองต่อความปรารถนาและความคาดหวังของลูกค้าและมองหาโอกาสในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเรา หนึ่งในนั้นคือความร่วมมือระหว่างไมเนอร์ โฮเทลส์ และบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ในการเปิดตัวศูนย์ดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน (BDMS Wellness Clinic Retreat) ขึ้น ณ โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ รีสอร์ท เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นของการป้องกันปัญหาสุขภาพในระยะแรกเริ่มเพื่อส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดีและอายุที่ยืนยาวผ่านโปรแกรมต่างๆ ที่ครอบคลุมด้านสุขภาพ ความงาม และการคัดกรองสุขภาพ

การกำกับดูแลกิจการที่ดีและวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบเป็นรากฐานในการบรรลุเป้าหมายการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวของเรา ในปี 2565 ไมเนอร์ได้คะแนนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับ “ดีเลิศ” จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยติดต่อกันเป็นปีที่ 10 เรายังจัดการอบรมและทบทวนการยินยอมหลักจรรยาบรรณ

ของสมาชิกในทีมและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันประจำปีของพนักงานทั้งหมด เราได้ริเริ่มการฝึกอบรมออนไลน์ด้านสิทธิมนุษยชนขึ้นสำหรับพนักงานในประเทศไทยและจะพัฒนาเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทตามพื้นที่ที่เราดำเนินงานอยู่เพื่อให้กับหน่วยงานต่างๆ ของเราทั่วโลก เรายังพัฒนาบทเรียนเพื่อฝึกอบรมด้านการปกป้องข้อมูล ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล และความปลอดภัยทางไอทีและไซเบอร์สำหรับพนักงานของเราเพื่อยืนยันถึงความสำคัญและแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง นอกจากนี้ ในปี 2565 ไมเนอร์ได้จัดตั้งทีมงานซึ่งรับผิดชอบด้านการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์โดยตรงเป็นครั้งแรก ป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ไมเนอร์ยึดมั่นในแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริงของผู้มีส่วนได้เสียและบริษัท และเพื่อแสดงผลลัพธ์ของความมุ่งมั่นของเรา ในปี 2565 ไมเนอร์ได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกของ Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index ติดต่อกันเป็นปีที่ 9 เป็นสมาชิกของ FTSE4Good Index Series ติดต่อกันเป็นปีที่ 7 ได้รับการประเมินจาก MSCI ESG Rating ในระดับ AA และยังได้รับรางวัลความยั่งยืน “Highly Commended in Sustainability” จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้รับคัดเลือกเข้าในรายชื่อหุ้นยั่งยืนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยติดต่อกันเป็นปีที่ 8

สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนของไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เป้าหมายและผลการดำเนินงานระยะยาว และโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถศึกษาได้ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2565 และภายใต้หัวข้อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))



## รางวัล ปี 2565



### องค์กร

- ได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิก Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index (DJSI) ปี 2565 ในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม รีสอร์ท และเรือสำราญ ต่อเนื่องเป็นปีที่ 9, S&P Global
- รางวัลความยั่งยืน "Highly Commended in Sustainability" ประจำปี 2565 (มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงกว่า 100,000 ล้านบาท), ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- คะแนนด้านกำกับดูแลกิจการ "ดีเลิศ" ปี 2565 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 10, สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS): ASEAN Asset Class PLCs Award, Asean Capital Market Forum (ACMF)
- ได้รับการประเมินด้านการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในระดับ B และความมั่นคงทางทรัพยากรน้ำในระดับ B ในปี 2565, Carbon Disclosure Project (CDP)
- ได้รับคัดเลือกเข้าในรายชื่อหุ้นยั่งยืน ปี 2565 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ได้รับคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิก FTSE4Good Index Series ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7, FTSE Russell
- ได้รับการประเมินจาก MSCI ESG Rating ในระดับ AA ในปี 2565, MSCI
- รางวัลเกียรติคุณการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน ประจำปี 2565, สถาบันไทยพัฒน์
- ได้รับการรับรองเป็นสมาชิกของแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (2565 - 2568), สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- รางวัล AMCHAM Thailand's CSR Excellence – Platinum Status ปี 2565, หอการค้าอเมริกันในประเทศไทย





## ไมเนอร์ โฮเทลส์

### Anantara

- รางวัล Best Readers' Choice Awards: Best Luxury Hotel Brand อันดับที่ 1, USA Today
- รางวัล Top 25 Hotel Brands in the World: อันดับที่ 14  
อนันตรา ด้วยคะแนน 94.62 เต็ม 100, Travel + Leisure (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้)

### Al Baleed Resort Salalah by Anantara

- รางวัล Oman's Best Resort Spa, World Spa Awards
- รางวัล Hotel of the Year, Destination Deluxe Awards
- รางวัล Spa Treatment of the Year: The Frankincense Ritual, Destination Deluxe Awards

### Anantara Al Jabal Al Akhdar Resort

- รางวัล Oman's Best Wellness Retreat, World Spa Awards

### Anantara Chiang Mai Resort

- รางวัล Readers' Choice Awards: Best Resorts in Thailand อันดับที่ 8, Condé Nast Traveler
- รางวัล Award of Excellence: The Service 1921, Wine Spectator Awards
- รางวัล Readers' Choice Awards: Best Resorts in Southeast Asia อันดับที่ 6, Travel + Leisure (สหรัฐอเมริกา)

### Anantara Convento di Amalfi Grand Hotel

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor
- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in Italy อันดับที่ 3, Condé Nast Traveler

### Anantara Desaru Coast Resort & Villas

- รางวัล Asia's Best Resort Spa, World Spa Awards
- รางวัล Malaysia's Best Resort Spa, World Spa Awards
- รางวัล Reader's Choice Award: Best Integrated Resort – Asia Pacific, Travel Weekly Asia

### Anantara Eastern Mangroves Abu Dhabi Hotel

- รางวัล Abu Dhabi's Best Day Spa, World Spa Awards

### Anantara Golden Triangle Elephant Camp & Resort

- รางวัล Readers' Choice Awards: Best Resorts in Thailand อันดับที่ 2, Condé Nast Traveler

### Anantara Grand Hotel Krasnapolsky Amsterdam

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner, TripAdvisor

### Anantara Hoi An Resort

- รางวัล Travelers' Choice Award: Top Hotels in Thailand อันดับที่ 7, TripAdvisor

### Anantara Kalutara Resort

- รางวัล Sri Lanka's Best Resort Spa, World Spa Awards

### Anantara Kihavah Maldives Villas

- รางวัล Medi Spa of the Year: Cocoon Medical Spa, Destination Deluxe Awards

### Anantara Lawana Koh Samui Resort

- รางวัล Award of Excellence: Tree Tops Sky Dining, Wine Spectator Awards

#### Anantara Mai Khao Phuket Villas

- รางวัล Travelers' Choice Awards: Best of the Best in Family Category, TripAdvisor

#### Anantara Maia Seychelles Villas

- รางวัล Seychelles' Best Resort Spa, World Spa Awards

#### Anantara Medjumbe Island Resort

- รางวัล Mozambique's Best Resort Spa, World Spa Awards

#### Anantara Peace Haven Tangalle Resort

- รางวัล Sri Lanka's Best Wellness Retreat, World Spa Awards

#### Anantara Rasananda Koh Phangan Villas

- รางวัล Travelers' Choice Award: Top Hotels in Thailand อันดับที่ 13, TripAdvisor

#### Anantara Sahara Tozeur Resort & Villas

- รางวัล Tunisia's Best Hotel Spa, World Spa Awards

#### Anantara Siam Bangkok Hotel

- รางวัล World's Best Awards: Best Hotels in Bangkok อันดับที่ 2, Travel + Leisure
- รางวัล World's Best Awards: Best City Hotels in Asia อันดับที่ 12, Travel + Leisure
- รางวัล Award of Excellence: Biscotti, Wine Spectator Awards

#### Anantara Sir Bani Yas Island Al Yamm Villa Resort

- รางวัล Readers' Choice Awards: Best Resorts in the World อันดับที่ 16, Condé Nast Traveler

#### Anantara The Marker Dublin Hotel

- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in Ireland อันดับที่ 2, Condé Nast Traveler

#### Anantara The Palm Dubai Resort

- รางวัล World's Best Awards: Best Resorts in North Africa and the Middle East อันดับที่ 4, Travel + Leisure
- รางวัล Dubai's Best Wellness Retreat, World Spa Awards

#### Anantara Uluwatu Bali Resort

- Indonesia's Leading Resort, World Travel Awards

#### Anantara World Islands Dubai Resort

- รางวัล The Best New Hotels in the World Hot List, Condé Nast Traveler
- รางวัล Breakthrough Property of the Year, Hotelier Middle East Awards
- รางวัล Sustainability Project of the Year, Hotelier Middle East Awards

#### Banana Island Resort Doha by Anantara

- รางวัล Readers' Choice Awards: Resorts in the World อันดับที่ 10, Condé Nast Traveler
- รางวัล Qatar's Best Day Spa, World Spa Awards

#### Qasr Al Sarab Desert Resort by Anantara

- รางวัล Readers' Choice Award: Best Resorts in the World อันดับที่ 23, Condé Nast Traveler

#### The Royal Livingstone Victoria Falls Zambia Hotel by Anantara

- รางวัล Readers' Choice Awards: The Best Hotels in Southern Africa อันดับที่ 8, Condé Nast Traveler
- รางวัล Readers' Choice Awards: Best Resorts in Africa อันดับที่ 3, Travel + Leisure World's Best Awards

#### Avani Central Busan Hotel

- รางวัล Travelers' Choice Award: Hotels in South Korea อันดับที่ 7, TripAdvisor

#### Avani Gaborone Resort & Casino

- รางวัล Botswana's Leading Hotel, World Travel Awards

#### Avani+ Luang Prabang Hotel

- รางวัล Laos' Leading Hotel, World Travel Awards (เอเชียและโอเชียเนีย)





#### Avani+ Riverside Bangkok Hotel

- รางวัล ASIA'S Best Awards: Best Hotel Pools in Thailand อันดับที่ 3, Travel + Leisure (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้)
- รางวัล ASIA'S Best Awards: Best Hotel Restaurant & Bars อันดับที่ 7, Travel + Leisure (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้)

#### Avani+ Samui Resort

- รางวัล Readers' Choice Awards: Resorts in Thailand อันดับที่ 15, Condé Nast Traveler

#### FCC Angkor by Avani

- รางวัล Asia's Leading Boutique Resort, World Travel Awards (เอเชียและโอเชียเนีย)

#### Four Seasons Resort Chiang Mai

- รางวัล Travelers' Choice Award: Certificate of Excellence, TripAdvisor (สหรัฐอเมริกา)
- รางวัล Travelers' Choice Award: Top Hotels in Thailand อันดับที่ 9, TripAdvisor (สหรัฐอเมริกา)
- รางวัล Top Editor's Picks: The Best Hotels in Thailand, Condé Nast Traveler (สหรัฐอเมริกา)

#### Four Seasons Resort Koh Samui

- รางวัล Travelers' Choice Award: Top Hotels in Thailand อันดับที่ 21, TripAdvisor (สหรัฐอเมริกา)
- รางวัล Travelers' Choice Award: Certificate of Excellence, TripAdvisor (สหรัฐอเมริกา)
- รางวัล Top Editor's Picks: The Best Hotels in Thailand, Condé Nast Traveler (สหรัฐอเมริกา)
- รางวัลผู้ชนะรางวัล World Travel Awards Winner: Thailand's Leading Villa Resort, World Traveler Awards (สหราชอาณาจักร)
- รางวัล Best Luxury Beach Resort Spa – Country Level (Thailand), Winner, The Secret Garden Spa, International Spa & Beauty Awards (สหรัฐอเมริกาหรับเอมิเรตส์)

#### Four Seasons Tented Camp Golden Triangle

- รางวัล Travelers' Choice Award: Best Small Stays in Thailand อันดับที่ 4, TripAdvisor (สหรัฐอเมริกา)
- รางวัล Travelers' Choice Award: Certificate of Excellence, TripAdvisor (สหรัฐอเมริกา)

#### Elewana Elsa's Kopje Meru

- รางวัล Readers' Choice Awards: Resorts in East Africa อันดับที่ 10, Condé Nast Traveler

#### Elewana Kilindi Zanzibar

- รางวัล Readers' Choice Awards: Resorts in East Africa อันดับที่ 2, Condé Nast Traveler
- รางวัล Readers' Choice Awards: Best Resorts Worldwide อันดับที่ 36, Condé Nast Traveler

#### Elewana Lewa Safari Camp

- รางวัล Readers' Choice Awards: Resorts in East Africa อันดับที่ 3, Condé Nast Traveler

#### Elewana Tarangire Treetops

- รางวัล Readers' Choice Awards: Resorts in East Africa อันดับที่ 9, Condé Nast Traveler

#### NH Collection Amsterdam Barbizon Palace

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Barranquilla Smartsuites Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Bogotá Andino Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Bogotá Hacienda Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Bogotá Teleport Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Bogotá Terra 100 Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Bogotá WTC Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Medellín Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Prague

- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in Central Europe อันดับที่ 19, Condé Nast Traveler

#### NH Collection Prague Carlo IV

- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in Europe อันดับที่ 15, Condé Nast Traveler

#### NH Collection Quito Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Collection Rome Fori Imperiali

- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in Rome อันดับที่ 6, Condé Nast Traveler

#### NH Collection Victoria La Habana

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner, TripAdvisor

#### NH Bogotá Pavillon Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Bogotá Urban 26 Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Bogotá Urban 93 Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Capri La Habana

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner, TripAdvisor

#### NH Cartagena Urban Royal

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### NH Puebla

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### nhow Amsterdam RAI

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner, TripAdvisor

#### nhow Brussels Bloom

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner, TripAdvisor

#### nhow London

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner, TripAdvisor

#### Souq Waqif Boutique Hotels by Tivoli

- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in the Middle East อันดับที่ 5, Condé Nast Traveler

#### Tivoli Doelen Amsterdam

- รางวัล Travelers' Choice Award Winner: Best of the Best, TripAdvisor

#### Tivoli Mofarrej São Paulo Hotel

- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in South America อันดับที่ 12, Condé Nast Traveler

#### Tivoli Palácio de Seteais Sintra Hotel

- รางวัล Readers' Choice Award: Hotels in Spain and Portugal อันดับที่ 17, Condé Nast Traveler





## ไมเนอร์ ฟู้ด

### ไมเนอร์ ฟู้ด

- รางวัล Future Food Competition อันดับที่ 2, APEC
- รางวัล Employer Hall of Fame, Kincentric Best
- รางวัล Best Use of Recruitment Technology Tools, Employee Experience Awards
- รางวัล Best Holistic Leadership Development Strategy, Employee Experience Awards
- รางวัล Silver Award, Mike Awards
- รางวัล World's Best Employers อันดับที่ 647, Forbes

### เบอร์เกอร์ คิง

- รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 Whopper Challenge เอเชียแปซิฟิก, Burger King APAC

### แฉี่ ควีน

- รางวัล International Community Service, American Dairy Queen

### สเวนเซนต์

- รางวัล Best Restaurant Influencer Campaign, Thailand Influence Award

### ซีซีเลอว์

- รางวัล Grand Prize for Best Marketing Campaign of the Year, MAT
- รางวัล Gold Award, MAT

### เดอะ คอฟฟี่ คลับ

- รางวัล Best International Marketing Campaign Award, TCC Global Convention



# การประกอบธุรกิจ และผลการดำเนินงาน

- 
1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
  2. การบริหารจัดการความเสี่ยง
  3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
  4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ
  5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น
-



## ส่วนที่ 1

## การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

## 1 โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

## 1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

## 1.1.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

เป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยม เน้นความคาดหมาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

## 1.1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

ทุกหน่วยธุรกิจของบริษัทมีผลการดำเนินงานที่กลับมาเติบโตในปี 2565 ซึ่งเป็นปีแห่งความไม่แน่นอนและมีความผันผวนมากที่สุดปีหนึ่ง โดยบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการในการเดินทางและการบริโภคที่เพิ่มสูงขึ้นทั่วโลก ทั้งนี้ ความสามารถในการทำงานอย่างคล่องตัวของบริษัทถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วในปี 2565 โดยบริษัทสามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบตลาดและแนวโน้มการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ควบคู่ไปกับความสามารถในการปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อรับมือกับความต้องการดังกล่าวที่เพิ่มขึ้นเพื่อสร้างการเติบโตและผลตอบแทนที่แข็งแกร่งสำหรับผู้มีส่วนได้เสียของเราทุกฝ่าย

บริษัทผลักดันการเติบโตอย่างแข็งแกร่งในทุกตลาดและทุกธุรกิจผ่านการขยายกลุ่มโรงแรมและร้านอาหาร ความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จกับพันธมิตรทางธุรกิจ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบ นอกจากนี้ การผ่อนคลายข้อจำกัดเกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 และความต้องการในเดินทางที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญภายหลังจากที่ไม่ได้เดินทางเป็นเวลานาน ช่วยผลักดันให้ความต้องการในการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ฟื้นตัวสำหรับธุรกิจการค้าปลีก นอกจากการผลักดันการเติบโตของรายได้แล้ว บริษัทยังคงให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานและรักษาความแข็งแกร่งทางการเงินจากช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อลดผลกระทบของต้นทุนและอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น

ณ สิ้นปี 2565 ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มีโรงแรมทั้งหมด 531 แห่งและห้องพัก 76,996 ห้อง ร้านอาหาร 2,531 สาขา และจุดจำหน่ายสินค้าไลฟ์สไตล์ 297 แห่ง ใน 63 ประเทศ ทั้งนี้ ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลมากที่สุด ในสัดส่วนร้อยละ 78 ของรายได้ทั้งหมด ในขณะที่ไมเนอร์ ฟู้ดมีรายได้คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20 ของรายได้ทั้งหมดในปี 2565 นอกจากนี้ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ยังคงรักษาสถานะความเป็นบริษัทระดับโลก โดยมีสัดส่วนรายได้จากต่างประเทศในอัตราร้อยละ 78 ในปี 2565 (เทียบกับร้อยละ 75 ในปี 2564)

กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในปี 2565 คือผลักดันรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนให้สูงที่สุด โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มราคาห้องพักเฉลี่ยให้สูงขึ้น ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องจากการที่บริษัทมีเครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โรงแรมที่สำคัญของบริษัทมีทำเลที่ตั้งที่ดี ตลอดจนความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ด้านการขยายและการตลาดเชิงรุก ไมเนอร์ โฮเทลส์ ขยายเครือข่ายโรงแรมในทวีปยุโรป เอเชีย ตะวันออกกลาง และลาตินอเมริกา โดยได้เพิ่มโรงแรมใหม่ภายใต้แบรนด์อนันตรา อวานี ทิโวลี เอ็นเอช เอ็นเอช คอลเลกชั่น และนาว การขยายธุรกิจดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นการขยายธุรกิจในขนาดที่มีนัยสำคัญ แต่ยังสอดคล้องกับเป้าหมายในการขยายธุรกิจของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในตลาดหลักของบริษัท เพื่อมอบประสบการณ์อันยอดเยี่ยมให้กับแขกที่มาเข้าพักในทุกแบรนด์โรงแรมของบริษัท ไมเนอร์ โฮเทลส์ ได้เปิดตัวโรงแรมอนันตราแห่งที่เจ็ดในทวีปยุโรป และเปิดตัวแบรนด์ทิโวลีในประเทศจีน ซึ่งเน้นถึงกลยุทธ์ของบริษัทในการขยายแบรนด์ข้ามภูมิภาค ไมเนอร์ โฮเทลส์ ยังคงมองหาและ

พิจารณาโอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อใช้ประโยชน์จากแบรนด์และโรงแรมที่มีอยู่ของบริษัท โดยการเปิดตัว BDMS Wellness Clinic Retreat ที่โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ รีสอร์ท เป็นหนึ่งในโครงการของบริษัทที่ได้คาดการณ์ถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าล่วงหน้าและออกแบบมาเพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับการให้บริการทางด้านสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์

ไมเนอร์ ฟู้ด มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะการนั่งรับประทานอาหารในร้าน หลังจากการยกเลิกข้อจำกัดโรคโควิด-19 ในประเทศไทยและออสเตรเลียในปี 2565 ประเทศจีนพบการระบาดของโรคโควิด-19 ในเมืองสำคัญ แต่ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วในไตรมาสที่สามและสัปดาห์สุดท้ายของปีหลังจากการยกเลิกการปิดพื้นที่ ตามด้วยการเปิดประเทศอีกครั้งเป็นครั้งแรกในรอบสามปี การสร้างกลุ่มแบรนด์ที่แข็งแกร่งถือเป็นหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญหลักของไมเนอร์ ฟู้ด ซึ่งเรามุ่งเน้นการรักษาแบรนด์ ทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ความภักดีและการมีส่วนร่วมของลูกค้า การฟื้นฟูแบรนด์ของสเวนเซ่นส์และการส่งเสริมเอกลักษณ์กาแฟของ แบรินด์เดอะ คอฟฟี่ คลับ เป็นสองตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จของความพยายามของไมเนอร์ ฟู้ด ในการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้โดดเด่น

กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและการเปิดประเทศอีกครั้งสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ส่งผลให้ธุรกิจของไมเนอร์ไลฟ์สไตล์เติบโตอย่างมีนัยสำคัญในปี 2565 ด้วยเป้าหมายที่จะเน้นไปที่แบรนด์ที่ทำกำไร ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ จึงปิดแบรนด์ที่ไม่ทำกำไรและเปิดร้านแบรนด์เครื่องครัวที่ประสบความสำเร็จ เช่น สวิลลิ่ง เจ.เอ. เฮ็งเคิลส์, โจเซฟ โจเซฟ และเบิร์กฮอฟ ซึ่งทำให้ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ มีการเติบโตในระดับที่สูงขึ้นและเป็นการวางรากฐานสำหรับความสำเร็จในอนาคต ในระหว่างปี ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ ได้รับโครงสร้างธุรกิจภายในโดยปรับให้ธุรกิจรับจ้างผลิตไปอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ฟู้ด เพื่อสร้างโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมการประหยัดต้นทุนและการประหยัดต่อขนาด

นอกเหนือจากการขยายธุรกิจแล้ว การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงินและการบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินยังเป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญในปี 2565 เนื่องจากธุรกิจยังคงฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากการชะลอตัวของธุรกิจจากผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 โดยอัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 1.17 เท่า ณ สิ้นปี 2565 ซึ่งต่ำกว่าเงื่อนไขของพันธสัญญาหนี้ที่มีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะได้รับยกเว้นการทดสอบการดำรงอัตราส่วนทางการเงินดังกล่าว ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ยังคงเร่งดำเนินการเพื่อชำระหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยผ่านการขายสินทรัพย์ที่แห่งในทวีปยุโรป และเพิ่มส่วนของผู้ถือหุ้นผ่านกำไรสะสมและการออกไปสำคัญแสดงสิทธิ ทั้งนี้ การฟื้นตัวของผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง การประเมินความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับเครดิตที่ดีขึ้น และสถานะสภาพคล่องที่มั่นคงตลอดปี 2565 ส่งผลให้บริษัท ทรัส เรตติ้ง ปรับแนวโน้มอันดับเครดิตของบริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นแนวโน้ม "คงที่" ในขณะที่ยังคงอันดับเครดิตของบริษัทไว้ที่ "A" นอกจากนี้ บริษัท ฟิท์ เรตติ้ง ได้ยกระดับอันดับเครดิตของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป เป็นระดับ "B" แนวโน้ม "คงที่" อีกด้วย

บริษัทมีพัฒนาการทางธุรกิจ ทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า โดยมีรายละเอียดที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ดังนี้

#### 2563

มีนาคม	-	ได้รับสิทธิแฟรนไชส์เพื่อขยายร้านโกบออนซอนในประเทศไทย
	-	ร่วมมือกับ Clinique La Prairie เพื่อดำเนินกิจการสปาเพื่อความงามและการแพทย์ที่โรงแรมเดอะเซนต์ รีจิส กรุงเทพฯ
มิถุนายน	-	เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในเบรตทอลล์ กรุ๊ป สิงคโปร์ จากร้อยละ 14.2 เป็นร้อยละ 25.1
	-	ได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้นในการยกเว้นการทดสอบอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นจนถึงสิ้นปี 2563
	-	ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นสกุลเงินเหรียญสหรัฐจำนวน 300 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
กรกฎาคม	-	ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 9,759 ล้านบาท
สิงหาคม	-	ออกและจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิ MINT-W7 ให้กับผู้ถือหุ้นเดิม ในอัตราการจัดสรร 22 หุ้นสามัญ ต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ ด้วยราคาใช้สิทธิที่ 21.60 บาทต่อหุ้น



- กันยายน - เข้าซื้อบริษัทเพื่อบริหารแปดโรงแรมระดับบนในทวีปยุโรป ซึ่งก่อนหน้านี้อยู่ภายใต้เครือ Boscolo
- ธันวาคม - ไมเนอร์ โฮเทลส์ ร่วมมือกับบริษัท มั่นคงเคหะการ และศูนย์ส่งเสริมสุขภาพไวทัลไลฟ์เปิดตัว “รักษ” ซึ่งเป็นการรักษาสุขภาพและการแพทย์แบบบูรณาการ

## 2564

- กุมภาพันธ์ - ประสบความสำเร็จในการขยายเวลาการยกเว้นการทดสอบการดำรงอัตราส่วนทางการเงินออกไปอีกสองปีจนถึงสิ้นปี 2565 จากผู้ถือหุ้นกู้
- ได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้นในการไม่นับรวมผลกระทบจากการด้อยค่าจากการระบาดของโรคโควิด-19 ต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินจนถึงสิ้นปี 2567
- พฤษภาคม - ออกและจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิ MINT-W8 ให้กับผู้ถือหุ้นเดิม ในอัตราการจัดสรร 29 หุ้นสามัญ ต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ ด้วยราคาใช้สิทธิที่ 28.00 บาทต่อหุ้น
- ออกและจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิ MINT-W9 ให้กับผู้ถือหุ้นเดิม ในอัตราการจัดสรร 32 หุ้นสามัญ ต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ ด้วยราคาใช้สิทธิที่ 31.00 บาทต่อหุ้น
- ให้เงินกู้ผู้ถือหุ้นกับเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป เป็นจำนวน 100 ล้านยูโร ซึ่งจะนำไปใช้ในการซื้อหุ้นเพิ่มทุนของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ต่อไป
- เปิดตัวแบรนด์ “เบิร์กฮอฟ” ซึ่งเป็นแบรนด์เครื่องครัวที่มีศักยภาพการเติบโตสูงจากประเทศเบลเยียม
- มิถุนายน - เข้าร่วมลงทุนในการบริหารจัดการโรงแรมกับพันธมิตร โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท เพื่อร่วมกันพัฒนาและบริหารโรงแรมระดับบนในประเทศจีน
- ขยายระยะเวลาการชำระเงินกู้ร่วมที่มี ICO คำประกัน และ RCF (เงินกู้เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียน) ของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จากปี 2566 เป็นปี 2569
- ออกหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิจำนวน 400 ล้านยูโร โดยเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ซึ่งครบกำหนดไถ่ถอนปี 2569
- กรกฎาคม - เข้าทำธุรกรรมการขายและเช่ากลับ โรงแรมเอ็นเอช คอลเลกชั่น บาร์เซไลนา แกรนด์ โฮเทล กัลเดรอน (โดยเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป)
- เข้าทำธุรกรรมการขายและสัญญาบริหารโรงแรมทีโวลี มารีน่า วิลลามัวรา และทีโวลี คาร์โวเอโร ในประเทศโปรตุเกส
- ออกหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ และไม่มีหลักประกันจำนวน 1 หมื่นล้านบาท
- ออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนและมีหลักประกันจำนวน 300 ล้านเหรียญสหรัฐ
- ธันวาคม - เข้าร่วมลงทุนเชิงกลยุทธ์กับกองทุนอาบูดาบีเพื่อร่วมเป็นเจ้าของสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย

## 2565

- มีนาคม - ออกหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิ และไม่มีหลักประกันจำนวน 7 พันล้านบาท
- เมษายน - เพิ่มสัดส่วนการลงทุนใน The Wolseley Group จากร้อยละ 74 เป็นร้อยละ 100
- พฤษภาคม - บริษัท ฟิทช์ เรตติ้งส์ ได้ยกระดับอันดับเครดิตของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จากระดับ B- เป็นระดับ B และปรับแนวโน้มธุรกิจจากแนวโน้ม “เชิงลบ” เป็นแนวโน้ม “คงที่” และยกระดับอันดับเครดิตของหุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกันได้รับจากระดับ B+ เป็นระดับ BB-
- มิถุนายน - ประสบความสำเร็จในการขายโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ 2 แห่งในประเทศเนเธอร์แลนด์และเยอรมนี
- บริษัท ทริส เรตติ้ง ได้ยกระดับแนวโน้มการจัดอันดับเครดิตของบริษัทจากแนวโน้ม “เชิงลบ” เป็นแนวโน้ม “คงที่”

- กรกฎาคม - บริษัท มูตัส ได้ยกระดับแนวโน้มการจัดอันดับเครดิตของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จากแนวโน้ม “เชิงลบ” เป็นแนวโน้ม “คงที่”
  - ประสบความสำเร็จในการขายโรงแรม NH London Kensington ในสหราชอาณาจักร
- กันยายน - ประสบความสำเร็จในการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นจำนวน 1.3 หมื่นล้านบาท
  - ประสบความสำเร็จในการขายโรงแรม NH Brussels Louise ในประเทศเบลเยียม
- ตุลาคม - ประสบความสำเร็จในการขายและรับจ้างบริหารโรงแรม Tivoli Coimbra ในประเทศโปรตุเกส
  - เปิดตัว BDMS Wellness Clinic Retreat ที่โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ ในกรุงเทพฯ โดยร่วมทุนกับ Bangkok Dusit Medical Services
  - เปิดร้านพูลท์ ซึ่งเป็นร้านไก่อบสไตล์ฝรั่งเศสแห่งแรกในประเทศไทย
- ธันวาคม - เข้าถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50.1 ในกาก้า ซึ่งเป็นผู้นำเทรนด์ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกเครื่องแต่งกาย
  - อนันตรา เวเคชั่น คลับ เพิ่มจำนวนยูนิต์ในเซาท์อีสต์ ซึ่งเป็นสถานที่พักผ่อนแห่งใหม่ของโครงการ

### 1.1.3 การระดมทุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ในปี 2565 บริษัทได้ออกหุ้นกู้ จำนวน 4 ชุด คือ MINT255B, MINT277B, MINT267A และ MINT22PA โดยมีวัตถุประสงค์การใช้เงินดังนี้

หุ้นกู้	วัตถุประสงค์การใช้เงิน	จำนวนเงินที่ใช้โดยประมาณ	ระยะเวลาที่ใช้เงินโดยประมาณ	รายละเอียด
MINT255B, MINT267A, MINT277B	เพื่อชำระคืนหุ้นกู้รุ่น MINT223A และ MINT223B	7,000 ล้านบาท	ภายในเดือน มีนาคม 2565	นำไปชำระหนี้บางส่วนของหุ้นกู้รุ่น MINT223A และ MINT223B ซึ่งจะครบกำหนดชำระในวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2565
MINT22PA	ชำระคืนหนี้จากการไถ่ถอนหุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้นไถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัทก่อนครบกำหนดของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2561	13,000 ล้านบาท	ภายในไตรมาส 3/2565	นำเงินที่ได้รับจากการออกและเสนอขายหุ้นกู้ในครั้งนี้ไปชำระคืนหนี้จากการไถ่ถอนหุ้นกู้ด้วยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้น ไถ่ถอนเมื่อเลิกบริษัทก่อนครบกำหนด ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนดและมีสิทธิเลื่อนชำระดอกเบี้ยโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ ของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2561



#### 1.1.4 ชื่อที่ตั้ง โทรศัพท์ ของบริษัท

ชื่อ	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
เลขทะเบียนบริษัท	0107536000919 (เดิม บมจ. 165)
ธุรกิจหลัก	เป็นผู้ดำเนินธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขาย โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา และให้เชาศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิง และธุรกิจจัดจำหน่าย
สำนักงานใหญ่	เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้นที่ 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์: +66 (0) 2365 7500 เว็บไซต์: <a href="http://www.minor.com">http://www.minor.com</a>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทมีหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดจำนวน 5,275,014,831 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,275,014,831 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1.00 บาท

#### 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

##### 1.2.1 โครงสร้างรายได้

บริษัทและบริษัทย่อย มีรายได้จากการประกอบธุรกิจหลัก ได้แก่ รายได้จากการประกอบธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า และรายได้อื่น ๆ ดังนี้

		หน่วย : ล้านบาท					
กลุ่มธุรกิจ	ดำเนินการโดย	2563		2564		2565	
		รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม <sup>1</sup>	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วม ในกลุ่มธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ	32,826.93	55.93	46,202.15	60.62	91,228.72	73.45
ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและผลิตสินค้า <sup>2</sup>	บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วม ในกลุ่มธุรกิจอาหาร และรับจ้างผลิต	19,474.45	33.18	20,509.11	26.91	26,192.53	21.09
ธุรกิจจัดจำหน่าย	บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย บริษัทร่วม ในกลุ่มธุรกิจจัดจำหน่าย	3,652.59	6.22	2,769.70	3.63	2,507.45	2.02
รายได้อื่น <sup>3</sup>		2,741.67	4.67	6,730.30	8.84	4,277.15	3.44
รวมรายได้		58,695.64	100.00	76,211.26	100.00	124,205.85	100.00

หมายเหตุ 1. รายได้จากธุรกิจโรงแรม รวมรายได้จากการบริหารจัดการ รายได้จากธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิงดังนี้

กลุ่มธุรกิจ	2563		2564		2565	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	29,843.23	50.84	41,186.19	54.04	86,773.62	69.86
ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	2,983.70	5.09	5,015.96	6.58	4,455.10	3.59
รวมรายได้ธุรกิจโรงแรม	32,826.93	55.93	46,202.15	60.62	91,228.72	73.45

2. รายได้จากธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มรวมรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์

3. รายได้อื่น รวมเงินปันผลรับจากบริษัทอื่น และดอกเบี้ยรับ

### 1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์

#### ธุรกิจโรงแรม (ไมเนอร์ โฮเทลส์)

##### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ธุรกิจโรงแรม)

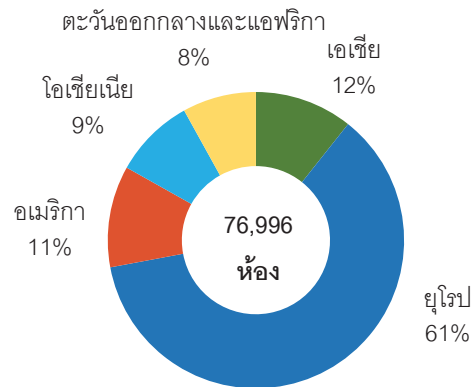
ณ สิ้นปี 2565 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองจำนวน 365 แห่ง และมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีท ที่รับจ้างบริหารอีก 166 แห่งใน 56 ประเทศ มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 76,996 ห้อง ครอบคลุมทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา ภายใต้แบรนด์ค่อนันตรา, อวานี, ไคส์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช, นาว และ เอเลวาน่า คอลเลคชั่น โรงแรมทั้งหมดสามารถแบ่งตามประเภทการลงทุนได้เป็น ลงทุนเอง เข้าบริหาร ร่วมทุน (JV) รับจ้างบริหาร และ MLR\*

ทั้งนี้ สามารถดูข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ <https://www.minor.com/th/businesses/minor-hotels>

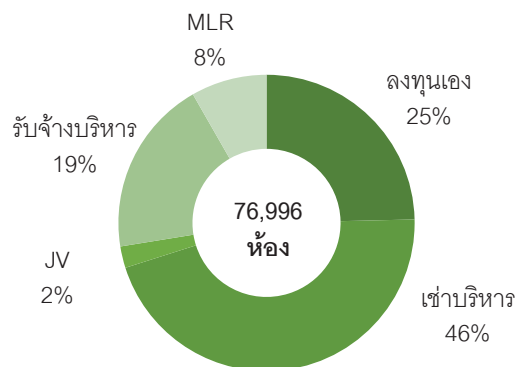
\* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์



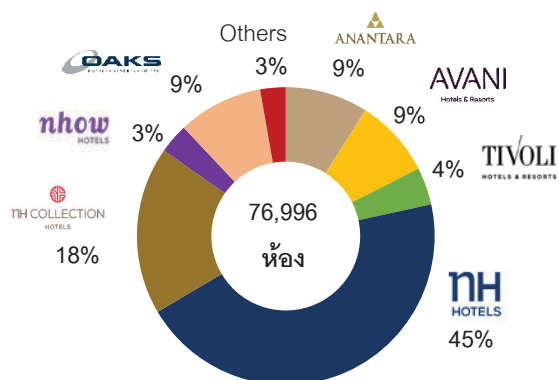
- สัดส่วนห้องพักตามภูมิภาค



- สัดส่วนห้องพักตามประเภทการลงทุน



- สัดส่วนห้องพักตามแบรนด์



- เว็บไซต์ของโรงแรม



<https://www.anantara.com>



<https://www.avanihotels.com>



<https://www.nh-hotels.com>



<https://www.nh-collection.com>



<https://www.nhow-hotels.com>



<https://www.oakshotels.com>



<https://www.tivolihotels.com>

## การตลาดและการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)

ข้อมูลด้านการตลาดและภาวะการแข่งขันเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 โดยได้มีการรวบรวมข้อมูลเผยแพร่จากส่วนราชการและภาคอุตสาหกรรม

### อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม

ตลาดหลักของบริษัทในปัจจุบัน ได้แก่ ไทย ยุโรป ออสเตรเลีย ลาตินอเมริกา มัลดีฟส์ แอฟริกา และตะวันออกกลาง

#### ● ประเทศไทย

ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางที่มีชื่อเสียงและน่าดึงดูดใจสำหรับนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลกด้วยความงดงามของ วิถีวัฒนธรรม ประเพณีทางวัฒนธรรม และความสะดวกต่อการเดินทาง ทั้งนี้ ด้วยการที่ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีที่ตั้งของสำนักงานใหญ่อยู่ใน ประเทศไทย จึงทำให้ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในตลาดการท่องเที่ยวและการบริการในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้บริษัทสามารถส่งมอบการบริการที่เป็นเลิศแก่แขกชาวต่างชาติที่มาเข้าพักและสร้างฐานการดำเนินงานที่มีชื่อเสียงด้านการบริการทั่วทั้งภูมิภาค

ประเทศไทยมีการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญในปี 2565 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวน 11 ล้านคน เมื่อเทียบกับ 430,000 คนในปี 2564 เนื่องมาจากปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับโครงการริเริ่มต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งรวมถึงการยกเลิกโครงการ Test & Go และ Thailand Pass ในเดือนพฤษภาคมและกรกฎาคม ตามลำดับ และการยกเลิกข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 เป็นต้นไป การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยคาดว่าภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยจะฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องในปี 2566 โดยจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยจำนวนประมาณ 22-25 ล้านคน ซึ่งคาดว่าจะสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวได้ประมาณร้อยละ 80 ของช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 นอกจากนี้ แคมเปญ "Visit Thailand Year 2022-2023: Amazing New Chapters" ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องมีเป้าหมายเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมาเยือนประเทศไทยในฐานะจุดหมายปลายทางที่ควรแก่การมาพักผ่อนในวันหยุด

\*แหล่งข้อมูล: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

	2563	2564	2565
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ล้านคน)	6.7	0.4	11.2
อัตราการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	-83.2	-93.6	+2,506.7
อัตราการเข้าพักโรงแรม (ร้อยละ)	30.0	14.2	47.3

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และธนาคารแห่งประเทศไทย

	นักท่องเที่ยวต่างชาติ	
	ล้านคน	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
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
2560	35.38	+8.5
2561	38.18	+7.9
2562	39.80	+4.2
2563	6.70	-83.2
2564	0.4	-93.6
2565	11.2	+2,506.7

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา





- ทวีปยุโรป

กลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรปมีสัดส่วนรายได้มากที่สุดของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในปี 2565 จากการเดินทางและการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทั้งการเดินทางภายในประเทศและการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจภายในทวีปยุโรป แม้ว่าสถานการณ์ทางเศรษฐกิจจะมีความท้าทายทั่วทั้งภูมิภาคในตลอดช่วงเวลาดังกล่าว

กิจกรรมทางเศรษฐกิจชะลอตัวลงในทวีปยุโรปในปี 2565 เนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ ซึ่งรวมถึงแรงกดดันทางด้านค่าครองชีพ ภาวะการเงินที่ชะลอตัว และความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซียและยูเครน โดยการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของทวีปยุโรปลดลงจากร้อยละ 5.2 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 3.1 ในปี 2565

โดยตลาดหลักของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในทวีปยุโรป ได้แก่ ประเทศสเปน ซึ่งมีอัตราการเติบโตลดลงอยู่ที่ร้อยละ 4.3 ในปี 2565 จากร้อยละ 5.1 ในปี 2564 ประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งมีอัตราการเติบโตที่คงที่อยู่ที่ร้อยละ 4.5 ในปี 2565 และ 2564 ประเทศเยอรมนี ซึ่งมีอัตราการเติบโตลดลงอยู่ที่ร้อยละ 1.5 ในปี 2565 จากร้อยละ 2.7 ในปี 2564 และประเทศอิตาลี ซึ่งมีอัตราการเติบโตลดลงอยู่ที่ร้อยละ 3.2 ในปี 2565 จากร้อยละ 6.2 ในปี 2564

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าภูมิภาคยุโรปจะเผชิญกับความท้าทายทางเศรษฐกิจในวงกว้างตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น แต่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในทวีปยุโรปมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าและเร็วกว่าภูมิภาคอื่น ๆ อยู่ที่ร้อยละ 81 ของช่วงก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2565 และเติบโตร้อยละ 126 เทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2564

\*แหล่งข้อมูล: แนวโน้มเศรษฐกิจโลกโดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ

- ประเทศออสเตรเลีย

กลุ่มโรงแรมในประเทศออสเตรเลียของไมเนอร์ โฮเทลส์ ประกอบธุรกิจบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) และมีสัดส่วนรายได้มากที่สุดเป็นอันดับสองของไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยในปี 2565 ประเทศออสเตรเลียมีความต้องการที่พักฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งทั้งจากการเดินทางเพื่อการพักผ่อนและการเดินทางเพื่อธุรกิจภายในประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากการยกเลิกมาตรการการปิดประเทศและข้อจำกัดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19

ด้วยแรงผลักดันจากการดำเนินงานด้านการขายและการตลาดที่ประสบความสำเร็จในปี 2565 ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศออสเตรเลียมีการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยสำหรับปีสิ้นสุดเดือนกันยายน 2565 ประเทศออสเตรเลียมีจำนวนคืนเข้าพักสำหรับการเดินทางภายในประเทศอยู่ที่ 102 ล้านคืน และมีการใช้จ่ายทั้งสิ้นจำนวน 87.5 พันล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งสูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ถึงร้อยละ 11 นอกจากนี้ การเดินทางระหว่างประเทศมีการฟื้นตัวเช่นเดียวกันภายหลังจากเปิดพรมแดนของประเทศออสเตรเลียในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 โดยมีจำนวนคืนเข้าพักอยู่ที่ 88.2 ล้านคืน ทั้งนี้ แนวโน้มการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวในประเทศออสเตรเลียคาดว่าจะยังคงอยู่ในระดับที่สูงในปี 2566 โดยคาดว่าจะการเดินทางภายในประเทศจะเพิ่มขึ้นและการเดินทางระหว่างประเทศจะกลับมาอยู่ที่ระดับสูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ได้เร็วกว่าในปี 2565

\*แหล่งข้อมูล: ศูนย์วิจัยข้อมูลการท่องเที่ยวของประเทศออสเตรเลีย

- ลาตินอเมริกา

ตลาดหลักของไมเนอร์ โฮเทลส์ ในลาตินอเมริกา ได้แก่ ประเทศโคลอมเบีย อาร์เจนตินา และเม็กซิโก ซึ่งเป็นตลาดหลักสำหรับภาคการท่องเที่ยวในลาตินอเมริกาเช่นเดียวกัน

อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในลาตินอเมริกาอยู่ในระดับที่สูงกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 3.7 ในปี 2565 โดยการเติบโตจากปีก่อนดังกล่าวได้รับแรงผลักดันมาจากราคาสินค้าโภคภัณฑ์โดยรวมที่สูงขึ้น ความต้องการภายในประเทศที่เพิ่มขึ้น และการฟื้นตัวของภาคบริการ การท่องเที่ยว และการดูแลสุขภาพ โดยจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในทวีปอเมริกาใต้ฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งในปี 2565 โดยเพิ่มขึ้นเกือบสี่เท่าอยู่ที่ 20 ล้านคน และคาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นอีกอยู่ที่มากกว่า 25 ล้านคนในปี 2566 อย่างไรก็ตาม

ภาวะการเงินทั้งโลกที่ชะลอตัวและแรงกดดันจากภาวะเงินเฟ้อในปัจจุบันส่งผลให้อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจของภูมิภาคคาดว่าจะชะลอตัวลง โดยเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 1.4 ในปี 2566

\*แหล่งข้อมูล: คณะกรรมการการเศรษฐกิจแห่งสหประชาชาติสำหรับลาตินอเมริกาและแคริบเบียน

- ประเทศมัลดีฟส์

ด้วยโรงแรมที่ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีอยู่ 5 แห่งในปัจจุบัน และอยู่ในระหว่างการเปิดให้บริการเพิ่มอีก 1 แห่งในปี 2566 ประเทศมัลดีฟส์จึงเป็นภูมิภาคที่มีมูลค่าและมีศักยภาพสูงสำหรับไมเนอร์ โฮเทลส์ และยังคงเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายจากชายหาดที่สวยงาม สถานที่พักผ่อนหย่อนใจที่มีเอกลักษณ์ และน้ำทะเลที่สวยกระจ่างใส

แคมเปญทางการตลาด “ปีกาญจนาภิเษกแห่งการท่องเที่ยวในปี 2565” ได้จัดขึ้นเพื่อเฉลิมฉลอง 50 ปีของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศมัลดีฟส์ โดยการเฉลิมฉลองดังกล่าวได้นำไปสู่กิจกรรมทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศมัลดีฟส์จำนวนถึง 1.7 ล้านคนในปี 2565 ซึ่งเพิ่มขึ้นจาก 1.3 ล้านคนในปี 2564 และสูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ทั้งนี้ ประเทศมัลดีฟส์คาดว่าจะต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนถึง 2 ล้านคนในปี 2566

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศของประเทศมัลดีฟส์คาดว่าจะเติบโตในอัตราร้อยละ 12.4 ในปี 2565 และคาดว่าจะเติบโตในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 8.1 ในช่วงปี 2566 และ 2567 โดยภาคการท่องเที่ยวจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศมัลดีฟส์ต่อไป

\*แหล่งข้อมูล: กระทรวงการท่องเที่ยวของประเทศมัลดีฟส์

- ทวีปแอฟริกาและภูมิภาคตะวันออกกลาง

กลุ่มโรงแรมในทวีปแอฟริกาของไมเนอร์ โฮเทลส์ในปี 2565 ประกอบด้วยโรงแรม 29 แห่งที่ให้บริการตั้งแต่โรงแรมชาฟารีหรูและโรงแรมบนชายหาดไปจนถึงโรงแรมในตัวเมือง ภายใต้แบรนด์ค่อนันตรา, อวานี และเอลวานา โดยความอุดมสมบูรณ์ของสัตว์ป่า ทรัพยากรธรรมชาติ และความลึกซึ้งทางวัฒนธรรมของทวีปแอฟริกาจะช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก

เช่นเดียวกันกับภูมิภาคอื่น ๆ ทวีปแอฟริกามีการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวที่แข็งแกร่งในปี 2565 หลังจากการผ่อนคลายข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด-19 โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในทวีปแอฟริกาในปี 2565 เติบโตร้อยละ 51 เมื่อเทียบกับปีก่อน อย่างไรก็ตาม จำนวนนักท่องเที่ยวโดยรวมยังคงต่ำกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดในปี 2562 นอกจากนี้ การเติบโตทางเศรษฐกิจของทวีปแอฟริกาชะลอตัวลงอยู่ที่ร้อยละ 3.6 ในปี 2565 เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงทั่วโลก อัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้นจากความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซียและยูเครน และสภาพแวดล้อมทางการเงินทั่วโลกที่ตึงเครียด

ในภูมิภาคตะวันออกกลาง ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีโรงแรมภายใต้การบริหารทั้งหมด 19 แห่งใน 3 ประเทศภายใต้แบรนด์ค่อนันตรา, อวานี, ไฮคัส และทีโวลี โดยภูมิภาคตะวันออกกลางถือเป็นหนึ่งในตลาดการท่องเที่ยวที่มีการเติบโตที่แข็งแกร่งที่สุดในปี 2565 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในภูมิภาคตะวันออกกลางเพิ่มขึ้นร้อยละ 225 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2565 และอยู่ที่ร้อยละ 77 ของระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 โดยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของตะวันออกกลางที่เติบโตขึ้นได้รับแรงผลักดันจากงานจัดแสดงระดับนานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดฟุตบอลโลกฟีฟ่าในปี 2565 ที่ประเทศกาตาร์ในฐานะผู้สนับสนุนหลัก ซึ่งสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ประมาณ 1.5 ล้านคนจากหลายประเทศทั่วโลก

เศรษฐกิจในภูมิภาคตะวันออกกลางคาดว่าจะเติบโตในอัตราร้อยละ 5.5 ในปี 2565 และจะชะลอตัวลงในปี 2566 ซึ่งเป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ท้าทาย

\*แหล่งข้อมูล: องค์การการท่องเที่ยวโลก



### คู่แข่งและสถานภาพในการแข่งขัน (ธุรกิจโรงแรม)

แบรนด์หลักของบริษัท ได้แก่ อนันตรา, อวานี, ไคค์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์ และนาว โดยแต่ละแบรนด์มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวและจุดแข็งที่เป็นของตัวเอง และมีคู่แข่งที่ต่างกันไป

#### ● อนันตรา

อนันตราเป็นแบรนด์โรงแรมหรูแบรนด์แรกที่เป็นของบริษัทเอง มุ่งเน้นไปที่กลุ่มนักท่องเที่ยวระดับบนที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ท้องถิ่น โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับอนันตรา ได้แก่ โพรซีชั่นส์, เจ ดับบลิว แมริออท, แกรนด์ไฮแอท, แมนดาริน โอเรียนเต็ล, แซงกรี-ลา และซิกเซ็นส์ ซึ่งแบรนด์อนันตราจะนำเอาวัฒนธรรมท้องถิ่นมารวมไว้ในโรงแรมแต่ละแห่ง ทั้งจากการออกแบบโรงแรมไปจนถึงประสบการณ์ที่แขกได้รับ ซึ่งทำให้แบรนด์อนันตรามีความแตกต่างจากโรงแรมแบรนด์อื่น ๆ ปัจจุบัน โรงแรมในเครืออนันตรามีทั้งหมด 50 แห่ง ใน 23 ประเทศ

#### ● อวานี

อวานีจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมระดับบน นำเสนอบรรยากาศที่ร่วมสมัยและผ่อนคลาย อีกทั้งยังผสมผสานการออกแบบที่ทันสมัยและบริการที่เป็นเลิศ อวานีแข่งขันกับแบรนด์โรงแรมทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับอวานี ได้แก่ แมริออท, ไฮแอท, ฮิลตัน และพูลแมน ในขณะที่คู่แข่งภายในประเทศจะแตกต่างกันตามสถานที่ตั้งของแต่ละโรงแรม ปัจจุบัน โรงแรมในเครืออวานีมีทั้งหมด 38 แห่ง ใน 19 ประเทศ

#### ● ไคค์

ไคค์ให้บริการห้องพักหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่ห้องพักโรงแรมไปจนถึงเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์พร้อมการตกแต่งภายใน โดยไคค์มีชื่อเสียงทั้งในด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่อยู่ในใจกลางเมือง และราคาที่เข้าถึงได้ ผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับไคค์ ได้แก่ กลุ่มโรงแรมแอคคอร์, กลุ่มโรงแรมไอเอสจี และกลุ่มโรงแรมมันตรา

- กลุ่มโรงแรมแอคคอร์ มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ โซฟีเทล, พูลแมน, เอ็ม แกลเลอรี, โนวเทล, เมอเคียว, ไอบิส ฮอลชีชั่น, ฮีแทป เปปเปอร์, มันตรา, เบรกฟรี และอาร์ท ซีรีส์ โดยปัจจุบันแอคคอร์มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์
- กลุ่มโรงแรมไอเอสจี มีแบรนด์ภายใต้การบริหาร คือ อินเตอร์คอนติเนนตัล, คราวน์พลาซ่า, ฮอลลิเดย์ อินน์, ฮอลลิเดย์ อินน์ เอ็กเพรส และสเตย์บริด สวีท

#### ● ทิโวลี

ทิโวลีนำเสนอความงามและประวัติศาสตร์อันยาวนานของยุโรป แบรนด์ทิโวลีจัดอยู่ทั้งในกลุ่มโรงแรมหรูและโรงแรมระดับบน ดึงดูดนักท่องเที่ยวด้วยความสะดวกสบายและสถานที่ตั้งเชิงกลยุทธ์ทั้งในตัวเมืองไปจนถึงชายหาดอันงดงาม โดยโรงแรมทิโวลีส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศโปรตุเกส และได้ขยายไปในภูมิภาคตะวันออกกลาง ทั้งนี้ ทิโวลีถือเป็นหนึ่งใน 5 ผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศโปรตุเกส โดยผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับทิโวลี ได้แก่ กลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับนานาชาติ เช่น แมริออท โฮเทลส์ แอนด์ รีสอร์ท และ แอคคอร์ โฮเทลส์ และกลุ่มผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมระดับภูมิภาค เช่น Pestana Hotels & Resorts และ Vila Galé Hotéis ในประเทศโปรตุเกส

#### ● เอ็นเอช คอลเลคชั่น

เอ็นเอช คอลเลคชั่น ให้บริการโรงแรมระดับพรีเมียมในสถานที่ที่สำคัญเพื่อความทรงจำอันแสนพิเศษสำหรับแขกที่เข้าพัก เอ็นเอช คอลเลคชั่นมุ่งให้บริการที่เหนือความคาดหมายแก่แขกที่เข้าพัก ด้วยมาตรฐานที่พักที่สะดวกสบาย การให้บริการอย่างใกล้ชิดเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกแต่ละคน และความใส่ใจในทุกรายละเอียดอย่างลึกซึ้ง โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเอ็นเอช คอลเลคชั่น ได้แก่ เซอร่าตัน, แมริออท, ไฮแอท และฮิลตัน ในขณะที่คู่แข่งจะแตกต่างกันตามสถานที่ตั้งของแต่ละโรงแรม ปัจจุบัน โรงแรมในเครือเอ็นเอช คอลเลคชั่น มีทั้งหมด 92 แห่ง ใน 19 ประเทศ

- เอ็นเอช โฮเทลส์

เอ็นเอช โฮเทลส์ ให้บริการโรงแรมระดับกลางถึงระดับบนในตัวเมือง เหมาะสำหรับแขกที่มองหาที่พักทำเลดี ในราคาที่คุ้มค่า นอกจากนี้ เอ็นเอช โฮเทลส์ ยังเหมาะสำหรับการจัดประชุมและการจัดกิจกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากมีห้องพักที่สะดวกสบายและเต็มไปด้วยประโยชน์ใช้สอย พร้อมทั้งการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกตามความต้องการของลูกค้า โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเอ็นเอช โฮเทลส์ ได้แก่ ฮอลิเดย์อินน์ เบสท์ เวสเทิร์นและโนโวเทล ปัจจุบัน โรงแรมในเครือเอ็นเอช โฮเทลส์ มีทั้งหมด 238 แห่ง ใน 25 ประเทศ

- นาว

นาวให้บริการโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสไตล์ร่วมสมัย ด้วยทำเลที่ตั้งอยู่ตามเมืองหลักต่าง ๆ โรงแรมภายใต้แบรนด์นาวมีบรรยากาศที่มีพลัง มีแรงบันดาลใจและน่าตื่นเต้น เหมาะสำหรับแขกที่มองหาประสบการณ์การพักผ่อนที่น่าจดจำในโรงแรมที่สร้างสรรค์ไม่เหมือนใคร โดยแบรนด์โรงแรมระดับนานาชาติที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับนาว ได้แก่ คิมป์ตัน ดับเบิลยู โฮเทลส์ และ มี บาย มีเลียว ปัจจุบัน โรงแรมในเครือนาวมีทั้งหมด 7 แห่ง ใน 6 ประเทศ

บริษัทมีการดำเนินงานกระจายตัวอยู่ในหลากหลายภูมิภาค โดยบริษัทมีมุมมองต่อแนวโน้มในระยะกลางของแต่ละภูมิภาคหลักดังนี้

- ประเทศไทย

การลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทยส่วนใหญ่ดำเนินการโดยผู้ประกอบการรายใหญ่ในการก่อสร้างโรงแรมใหม่ในศูนย์กลางของภูมิภาค สถานที่ท่องเที่ยว และเขตชายแดน ซึ่งความต้องการได้รับแรงผลักดันจากการรวมกลุ่มภูมิภาคที่เพิ่มขึ้น โดยเครือโรงแรมทั้งของไทยและต่างชาติอยู่ในระหว่างพิจารณาเพื่อลงทุนในโครงการใหม่ในจังหวัดท่องเที่ยวยอดนิยม เช่น จังหวัดกรุงเทพฯ และภูเก็ตในทุกกลุ่มระดับโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มโรงแรมชั้นประหยัด อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลของฐานข้อมูลการก่อสร้างของ TOPHOTELPROJECTS คาดว่าในระหว่างปี 2565-2569 จะมีการเปิดโรงแรมใหม่จำนวน 120 แห่ง และห้องพักจำนวน 29,861 ห้อง โดยโรงแรมใหม่ดังกล่าวส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพฯ ภูเก็ต และชลบุรี/พัทยา อย่างไรก็ตาม ผลกระทบอย่างต่อเนื่องของการแพร่ระบาดของโควิด-19 และภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว ส่งผลให้บางโครงการมีความล่าช้า

ประเทศไทยถือเป็นจุดหมายปลายทางด้านการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูงตามรายงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยในงานประกาศรางวัล Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards ประจำปี 2565 ประเทศไทยได้รับการจัดให้อยู่ในอันดับที่ 3 ของประเทศชั้นนำด้านการท่องเที่ยวของโลก ในขณะที่จังหวัดกรุงเทพฯ ได้ถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 4 ของเมืองที่ดีที่สุดในโลก นอกจากนี้ เกาะโรงแรม และรีสอร์ทในประเทศไทยหลายแห่งยังได้รับการจัดให้อยู่ในอันดับที่สูงในรางวัลประเภทอื่น ๆ อีกด้วย

- ทวีปยุโรป

แม้จะเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ ซึ่งรวมถึง ความล่าช้าของระยะเวลาของการดำเนินโครงการ ปัญหาในการบริหารจัดการในการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การขาดแคลนแรงงาน และอัตราเงินเฟ้อที่สูง แต่จำนวนโรงแรมในทวีปยุโรปที่จะเปิดให้บริการใหม่เพิ่มขึ้นในปี 2565 โดยประเทศต่างๆ ในภูมิภาคได้ยกเลิกข้อจำกัดในด้านการเดินทางระหว่างประเทศ ส่งผลให้ทั้งจำนวนนักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนและนักเดินทางเพื่อธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมและการเติบโตของความต้องการทางด้านการท่องเที่ยว ส่งผลให้เจ้าของโรงแรมและนักลงทุนมีมุมมองเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในอนาคต

ในไตรมาส 3 ปี 2565 มีโรงแรมที่เปิดใหม่ 94 แห่ง พร้อมห้องพัก 13,637 ห้องในทวีปยุโรป ส่งผลให้มีจำนวนโรงแรมที่เปิดใหม่ในทวีปยุโรปในปี 2565 เพิ่มขึ้นจำนวน 293 แห่งและจำนวนห้องพักรวมเป็น 43,332 ห้อง โดยจากข้อมูลของ Lodging Econometrics (LE) รายงานว่าในไตรมาส 4 ปี 2565 มีจำนวนโรงแรมเพิ่มขึ้นอีกจำนวน 98 แห่ง และจำนวนห้องพักจำนวน 13,041 ห้อง ส่งผลให้มีโรงแรมเปิดใหม่ทั้งหมดจำนวน 391 แห่งและห้องพัก 56,373 ห้อง นอกจากนี้ Lodging Econometrics ได้คาดการณ์ว่าในปี 2566 จะมี



โรงแรมเปิดใหม่ทั้งหมด 408 แห่ง พร้อมห้องพัก 59,684 ห้อง และในปี 2567 จะมีโรงแรมเปิดใหม่ทั้งหมด 419 แห่ง พร้อมห้องพัก 60,246 ห้อง

สำหรับปี 2565 สหราชอาณาจักรมีแผนการเปิดโรงแรมใหม่มากที่สุดในทวีปยุโรป ตามมาด้วยประเทศเยอรมนี ฝรั่งเศส โปรตุเกส และตุรกี โดยโรงแรมที่เปิดใหม่ในห้าประเทศดังกล่าว คิดเป็นสัดส่วนประมาณครึ่งหนึ่งของจำนวนห้องพักที่เปิดใหม่ทั้งหมด ทั้งนี้ เมืองที่มีแผนการเปิดโรงแรมใหม่จำนวนมากที่สุดในทวีปยุโรป ได้แก่ กรุงลอนดอน ดุสเซิลดอร์ฟ และปารีส ในขณะที่เมืองลิสบอน และอิสตันบูลเป็นลำดับรองลงมา

- ออสเตรเลีย

Colliers' Australian Accommodation Supply ประจำปี 2565 รายงานว่าอุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศออสเตรเลียคาดว่าจะเติบโตร้อยละ 10 ในช่วงระหว่างปี 2564 ถึง 2568 โดยได้รับแรงผลักดันจากการเดินทางที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจำนวนห้องพักที่เพิ่มขึ้นประมาณ 3,420 ห้องใน 10 ตลาดหลักตลอดปี 2565 แสดงถึงอัตราการเปิดโรงแรมใหม่ที่ลดลงเมื่อเทียบกับห้องพักกว่า 5,000 ห้องที่เปิดใหม่ในปี 2564 ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการโรงแรมสามารถปรับตัวต่อความผันผวนของการท่องเที่ยว การใช้สาย และสถานะตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความคล่องตัวของการดำเนินงานไว้จนกว่าการท่องเที่ยวระหว่างประเทศจะกลับสู่ระดับก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไรก็ตาม แผนการเปิดห้องพักในโรงแรมมากกว่า 6,000 ห้องในปี 2566 ซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าจำนวนที่เปิดในปี 2565 เกือบสองเท่า อาจส่งผลให้อัตราการเข้าพักในประเทศออสเตรเลียฟื้นตัวได้ยากหากการเดินทางระหว่างประเทศฟื้นตัวช้า

เมืองเมลเบิร์นเป็นเมืองที่มีแผนการเปิดตัวโรงแรมใหม่มากที่สุดด้วยจำนวนห้องพักที่เพิ่มขึ้นจำนวน 1,421 ห้องในตัวเมืองและ 462 ห้องในเขตมหานครภายในสิ้นปี 2565 ส่งผลให้เมืองเมลเบิร์นเป็นหนึ่งในเมืองท่องเที่ยวที่เติบโตเร็วที่สุดภายหลังสถานการณ์โควิดจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ โดยเมืองเมลเบิร์นมีแผนการเปิดตัวโรงแรมใหม่มากที่สุดเป็นปีที่สองติดต่อกัน

- ลาตินอเมริกา

ภายหลังจากช่วงเวลาแห่งความไม่แน่นอนจากการระบาดของโรคโควิด-19 มาอย่างยาวนาน ในที่สุดอุตสาหกรรมโรงแรมในลาตินอเมริกาก็ถึงเวลาของการฟื้นตัว ทั้งนี้ เนื่องมาจากความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่แข็งแกร่งขึ้นและจำนวนผู้โดยสารทางอากาศที่เดินทางไปยังประเทศในลาตินอเมริกาที่เพิ่มขึ้น ควบคู่ไปกับการยกเลิกข้อจำกัดในการเดินทางข้ามพรมแดนและมาตรการในการกักตัวทั่วทั้งภูมิภาค

ณ สิ้นไตรมาสที่ 3 ปี 2565 Lodging Econometrics รายงานว่าจำนวนโครงการก่อสร้างโรงแรมใหม่ในลาตินอเมริกามีทั้งหมด 548 โครงการ พร้อมห้องพักจำนวน 90,728 ห้อง ซึ่งจำนวนโครงการลดลงในอัตราร้อยละ 5 และจำนวนห้องพักลดลงในอัตราร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยจำนวนโครงการก่อสร้างโรงแรมใหม่ในห้าประเทศในลาตินอเมริกาคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 68 ของโครงการทั้งหมดภายในภูมิภาค โดยประเทศเม็กซิโกมีโครงการที่อยู่ในระหว่างการดำเนินงานมากที่สุด ตามมาด้วยประเทศบราซิล เปรู สาธารณรัฐโดมินิกัน และอาร์เจนตินา

นอกจากนี้ Lodging Econometrics คาดการณ์ว่าจะมีโรงแรมเปิดใหม่จำนวน 95 แห่ง พร้อมห้องพักจำนวน 17,146 ห้องในลาตินอเมริกาในปี 2566 และมีโรงแรมเปิดใหม่จำนวน 101 แห่ง พร้อมห้องพักจำนวน 15,986 ห้องในปี 2566

- ประเทศมัลดีฟส์

การเติบโตของจำนวนโรงแรมใหม่ในประเทศมัลดีฟส์ชะลอตัวลงในปี 2563 แต่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในช่วงปี 2565-2567 โดยคาดว่าจะมีห้องพักเพิ่มขึ้นประมาณ 1,540 ห้อง อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลของ HVS ประเทศมัลดีฟส์คาดว่าจะมีโรงแรมเปิดใหม่เพิ่มขึ้นอีก 17 แห่ง ซึ่งมีห้องพักประมาณ 2,124 ห้องภายในปี 2569 โดยโรงแรมสองแห่งที่มีห้องพักรวมประมาณ 400 ห้องมีกำหนดเปิดให้บริการภายในสิ้นปี 2565 (ณ เดือนสิงหาคม 2565) ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2565 ร้อยละ 85 ของโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์ หรือห้องพักจำนวน 15,700 ห้องตั้งอยู่ในเกาะทางตอนเหนือของประเทศมัลดีฟส์ ในขณะที่ห้องพักที่เหลืออีกจำนวน 2,800 ห้องตั้งอยู่ทางตอนใต้

ซีบีอาร์อีรายงานว่า ทางตอนใต้ของประเทศมัลดีฟส์ยังคงมีโอกาสในการเติบโต แม้ว่าอุปทานของอสังหาริมทรัพย์ในทางตอนใต้จะเพิ่มขึ้นในอัตราที่เร็วกว่าทางตอนเหนือ เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวยังคงมีอุปทานไม่เพียงพอ

### กลยุทธ์ทางการตลาด (ธุรกิจโรงแรม)

บริษัทมีระบบการรวมศูนย์ด้านการขายและการตลาด โดยรวบรวมข้อมูลของลูกค้าและโรงแรมไว้ที่ส่วนกลางเพื่อรองรับการดำเนินงานในหลายภูมิภาคของบริษัท โดยระบบดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการเติบโต

โดยบริษัทมีกลยุทธ์การขายและการตลาด ดังนี้

1. เสริมสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ ได้แก่ บริษัทนำเที่ยว สายการบิน ห้างสรรพสินค้า และบริษัทบัตรเครดิตเพื่อขยายฐานลูกค้า
2. มุ่งเน้นการกระจายฐานลูกค้าทั้งในตลาดหลัก เช่น ยุโรปและจีน และตลาดเกิดใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง เช่น ประเทศอินเดีย เกาหลี และตะวันออกกลาง
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเดิม ด้วยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลักดันให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าและใช้บริการอีก รวมถึงการสร้างควมภักดีต่อแบรนด์
4. ปรับปรุงประสิทธิภาพของศูนย์กลางสำรองห้องพักและสำนักงานตัวแทนขาย เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะสามารถสำรองห้องพักได้อย่างราบรื่น
5. พัฒนาระบบสำรองห้องพักทางอินเทอร์เน็ต โดยผ่านเว็บไซต์ [www.minorhotels.com](http://www.minorhotels.com) และ [brand.com](http://brand.com) เพื่อผลักดันการสำรองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม
6. ประชาสัมพันธ์แบรนด์ของบริษัทไปทั่วโลก ผ่านการรับจ้างบริหารโรงแรม

### ลักษณะของลูกค้า (ธุรกิจโรงแรม)

ลูกค้าของธุรกิจโรงแรม มีทั้งลูกค้าที่เป็นคนไทยและต่างชาติ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. บริษัทท่องเที่ยวทั้งแบบดั้งเดิมและแบบออนไลน์ โดยบริษัทท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการสำรองห้องพักระหว่างบริษัทกับลูกค้า โดยห้องที่จำหน่ายผ่านบริษัทท่องเที่ยวมีสัดส่วนในการสำรองห้องพักที่สูงที่สุดของบริษัท
2. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไป เป็นลูกค้าที่ทำการสำรองห้องพักโดยตรงกับโรงแรม ผ่านทั้งช่องทางออฟไลน์ เช่น โทรศัพท์ และการติดต่อเข้าพักที่โรงแรมด้วยตนเองโดยไม่ได้ทำการสำรองห้องพักล่วงหน้า และช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ และอีเมลของบริษัท
3. กลุ่มการประชุม การจัดแสดงสินค้าและสัมมนาในภาครัฐและเอกชน (MICE) เป็นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีการวางแผนการจองไว้ล่วงหน้า โดยลูกค้าประเภทนี้จะสร้างรายได้อื่น ๆ เช่น รายได้จัดเลี้ยง นอกเหนือจากรายได้ค่าห้องพัก

บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีความหลากหลาย และไม่มีลูกค้าจากประเทศใดประเทศหนึ่งที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 30

สัดส่วนของลูกค้าที่เข้าพักแบ่งตามทวีป มีรายละเอียด ดังนี้

ประเทศ/ทวีป	2563*	2564*	2565*
ประเทศไทย	13%	16%	11%
เอเชียตะวันออก	23%	15%	16%
เอเชียใต้	4%	6%	7%
ตะวันออกกลาง	22%	24%	19%
ยุโรป	20%	17%	24%
อเมริกา	4%	11%	12%
ออสเตรเลีย	1%	1%	2%
อื่น ๆ	13%	10%	9%
รวม	100%	100%	100%

\* ไม่รวมโรงแรมในยุโรปและเอเชีย



สัดส่วนของลูกค้าย่อยตามรายประเทศ 5 อันดับแรก ดังนี้

ลำดับที่	ประเทศ	2563*	2564*	2565*
1	จีน	13%	13%	11%
2	สหราชอาณาจักร	14%	14%	10%
3	อเมริกา	4%	4%	7%
4	เยอรมนี	4%	4%	6%
5	ไทย	3%	4%	6%

\* ไม่รวมโรงแรมในยุโรปและเอเชียเนี่ย

### กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ธุรกิจโรงแรม) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

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

ทั้งนี้ สัดส่วนของกลุ่มลูกค้าจะแตกต่างกันไปตามที่ตั้งและนโยบายของแต่ละโรงแรม

### นโยบายด้านราคา (ธุรกิจโรงแรม)

ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากฤดูกาลค่อนข้างสูง โดยในอดีต บริษัทมีจำนวนลูกค้าเข้าพักสูงในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม และเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม ตามฤดูกาลท่องเที่ยวของตลาดหลักของบริษัท เช่น ประเทศไทย มหาสมุทรอินเดีย ซึ่งรวมถึงประเทศมัลดีฟส์ และสหรัฐอเมริกาบราซิล ซึ่งปัจจัยของช่วงฤดูกาลมีผลต่อการกำหนดราคา อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงแรมในทวีปยุโรป มีฤดูกาลท่องเที่ยวที่แตกต่างไปจากตลาดดังกล่าว โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าพักสูงในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายน ส่งผลให้บริษัทสามารถลดความผันผวนของอัตราการเข้าพักและราคาค่าห้องพักโดยรวมได้ สำหรับกลุ่มธุรกิจโรงแรมในประเทศออสเตรเลีย ได้รับผลกระทบจากฤดูกาลที่ต่ำกว่า เนื่องจากฐานลูกค้าส่วนใหญ่ คือ นักธุรกิจภายในประเทศ ทั้งนี้ ในการกำหนดราคาค่าห้องพัก บริษัทจะคำนึงถึงอัตราการเข้าพักในขณะนั้น ฤดูกาล ต้นทุนการดำเนินงานของโรงแรม ตลอดจนราคาตลาดของคู่แข่งในโรงแรมระดับเดียวกันในแต่ละจุดหมายปลายทาง อย่างไรก็ตาม ในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยวหรือช่วงที่มีนักท่องเที่ยวไม่มาก โรงแรมจะใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคาในโอกาสพิเศษ การเสนอโปรแกรมขายร่วมกับโรงแรมในเครือในราคาพิเศษ การให้บริการพิเศษโดยไม่คิดราคาเพิ่ม การร่วมส่งเสริมการขายกับบริษัทบัตรเครดิต เป็นต้น

บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญคือ

1. มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมายาวนาน
2. มีแบรนด์ที่หลากหลายเป็นที่รู้จักในระดับสากล
3. มีความเป็นเลิศในด้านบริการ
4. มีโรงแรมในเครือ ซึ่งตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ
5. มีระบบสำรองห้องพักที่ทันสมัยและรวดเร็ว
6. เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ดำเนินธุรกิจโรงแรมชั้นนำระดับโลกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมายาวนาน ได้แก่ เจ ดับบลิว แมริออท, โพรซีชั่นส์ และ เซ็นต์ริจิส
7. มีมาตรฐานและคุณสมบัติเอกลักษณ์ที่สำคัญของแบรนด์ โดยเฉพาะแบรนด์โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของ ได้แก่ อนันตรา, อวานี, เอ็กซ์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลกชั่น, เอ็นเอช โฮเทลส์, นาว และเอลวาน่า คอลเลกชั่น ซึ่งทำให้บริษัทสามารถใช้แบรนด์เพื่อรับจ้างบริหารโรงแรมซึ่งจะช่วยขยายธุรกิจให้เร็วยิ่งขึ้นและเพิ่มอัตราการเข้าพักให้กับบริษัท

### การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย (ธุรกิจโรงแรม)

ช่องทางการจัดจำหน่ายแบ่งได้ 3 ทาง คือ

1. ขายโดยตรงผ่านเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทและเว็บไซต์ของบริษัท โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของบริษัทจะเสนอสินค้าให้ลูกค้าโดยตรงหรือผ่านตัวแทนขาย และกลุ่มลูกค้าจัดประชุมและสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในขณะที่เว็บไซต์ของบริษัทมีระบบรองรับการสำรองห้องพักถึง 7 ภาษา เพื่อให้ข้อมูลของโรงแรมในเครือข่ายครบถ้วนและเป็นศูนย์กลางรับจองห้องพักที่มีประสิทธิภาพแก่กลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะในต่างประเทศ
2. ขายผ่านตัวแทนจำหน่าย บริษัทท่องเที่ยว และเว็บไซต์ให้บริการด้านการจองที่พัก (OTAs) โดยตัวแทนเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดจำหน่ายห้องพักให้กับบริษัท ทั้งนี้ ตัวแทนจำหน่ายและบริษัทท่องเที่ยวดังกล่าวจะมีอยู่ทั้งในเอเชีย, ออสเตรเลีย, ยุโรป และสหรัฐอเมริกา และทำธุรกิจประเภทรับสำรองห้องพัก จำหน่ายตั๋วเครื่องบิน รวมถึงตั๋วเครื่องบินพร้อมแพคเกจห้องพักโรงแรม โดยบริษัทจะเลือกตัวแทนจำหน่ายหรือบริษัทท่องเที่ยวที่มีเครือข่ายที่กว้างขวาง มีประวัติและชื่อเสียงที่ดี มีประสบการณ์ในการดำเนินงาน และสามารถทำยอดขายที่สูง นอกจากนี้ บริษัทยังจัดจำหน่ายห้องพักผ่าน OTAs ขึ้นนำ เช่น Agoda.com, Expedia.com และ Booking.com เป็นต้น เพื่อขยายฐานลูกค้าและขยายธุรกิจในตลาดใหม่ทั่วโลกจากประโยชน์ของอินเทอร์เน็ต
3. อื่น ๆ ได้แก่ การติดต่อเข้าพักที่โรงแรมโดยที่ไม่ได้ทำการสำรองห้องพักล่วงหน้า และการจองห้องพักซึ่งรู้จักโรงแรมผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น เพื่อนฝูง หรือกลุ่มลูกค้าเดิม

### โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ

#### ลักษณะการประกอบธุรกิจ (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

ความสำเร็จจากการเข้าร่วมทุนกับกลุ่มแมริออท ในการพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา ภูเก็ต เวเคชั่น คลับ นั้น ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลาภายใต้แบรนด์ของบริษัทเองเป็นครั้งแรก คือ อนันตรา เวเคชั่น คลับ โดยบริษัทได้เริ่มพัฒนาโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ แห่งแรกที่บ่อผุด เกาะสมุย เป็นผลให้บริษัทมีห้องพักของโครงการเพื่อรองรับการขยายสิทธิในการเข้าพักอาศัยตั้งแต่ปลายปี 2553 โดย ณ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทมีห้องพักและวิลล่าของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ทั้งสิ้น 291 ห้องอยู่ที่เกาะสมุย ภูเก็ต ควีนส์ทาวน์ ประเทศนิวซีแลนด์ บาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย ซานย่า ประเทศจีน เชียงใหม่ กรุงเทพฯ และเซาท์ลัค

#### สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

ปัจจุบัน จำนวนคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลายังมีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากต้องอาศัยแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ อีกทั้งยังต้องอาศัยเครือข่ายและจำนวนห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศ ต่างประเทศ 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 คลับ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ ภูเก็ต สมุย เชียงใหม่ กรุงเทพฯ ประเทศอินโดนีเซีย และจีน อีกทั้งบริษัทยังได้จัดตั้ง Call Center เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าของโครงการที่ประเทศจีนและภูเก็ตอีกด้วย

### กลุ่มเป้าหมาย (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ อยู่ในภูมิภาคเอเชียเป็นส่วนใหญ่ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลลูกค้าจำแนกรายประเทศดังต่อไปนี้

ประเทศ	2564	2565
จีน	44%	43%
ไทย	15%	17%
สิงคโปร์	7%	7%
ฮ่องกง	6%	6%
มาเลเซีย	6%	6%
ญี่ปุ่น	4%	3%
ไต้หวัน	3%	3%
อื่น ๆ	15%	15%
รวม	100%	100%

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ (โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ)

เนื่องจากบริษัทมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโรงแรมและอสังหาริมทรัพย์ บริษัทจึงเป็นผู้พัฒนาห้องพักและวิลล่าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า โดยห้องพักในโครงการอนันตรา เวเคชั่น คลับ ส่วนใหญ่ จะอยู่ติดกับโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้รับจ้างบริหาร ส่งผลให้บริษัทสามารถบริหารจัดการห้องพักได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน

### โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

#### ลักษณะธุรกิจ (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของบริษัทเป็นการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายควบคู่ไปกับการดำเนินการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยบริษัทได้พัฒนาโครงการแห่งแรกที่เกาะสมุย ชื่อโครงการดิเอสเตท สมุย ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมโฟร์ ซีซั่นส์ เกาะสมุย โดยโครงการดังกล่าวมีบ้านพักตากอากาศจำนวน 14 หลัง และพัฒนาโครงการที่สอง คือ โครงการ เซ็นต์ รีจิส เรสซิเดนส์ ในกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโครงการคอนโดมิเนียมจำนวน 53 ยูนิต ในอาคารเดียวกับโรงแรมภายใต้การบริหารงานโดย แบรินด์ เซ็นต์ รีจิส โครงการล่าสุด คือ เดอะเรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต ซึ่งมีบ้านพักตากอากาศจำนวน 15 หลัง ตั้งอยู่ติดกับโรงแรมอนันตรา ลายัน ภูเก็ต โดยมีการเปิดตัวในช่วงครึ่งหลังของปี 2558 นอกจากนี้ บริษัทมีโครงการอนันตรา เชียงใหม่ เซอร์วิส สวิต ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัทลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 50 ร่วมกับบริษัท ยู ซิตี้ จำกัด (มหาชน) และได้เปิดตัวในไตรมาส 4 ปี 2559

#### สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

ตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ระดับบน รวมถึงการพัฒนาแบรินด์และที่พักอาศัย โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จสามารถส่งมอบขายได้อย่างต่อเนื่องและผู้นพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต่างจัดกิจกรรมการขายในช่วงโครงการเริ่มก่อสร้างในเฟสแรก ซึ่งโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อพักอาศัยของบริษัทจัดเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ระดับบนในลำดับต้น ๆ สำหรับโครงการล่าสุด คือ เดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต จัดเป็นโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบ Mixed-Use ที่มีบ้านพักตากอากาศตั้งอยู่ติดกับโรงแรม เพื่อให้ผู้พักอาศัยสามารถใช้งานในส่วนพื้นที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงแรมได้ ซึ่งต่างจากโครงการอสังหาริมทรัพย์อื่น ๆ ซึ่งไม่ได้ให้บริการในส่วนของโรงแรม แบรินด์ที่



จัดเป็นคู่แข่งหลักของโครงการ 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 ควบคู่ไปกับแผนการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพโดยเจาะกลุ่มเป้าหมายโดยตรงทั้งในประเทศและต่างประเทศ การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งของกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการบอกต่อ โดยเฉพาะจากฐานลูกค้าโครงการเซ็นต์ริจิส เดิม

### นโยบายราคา (โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

บริษัทคำนึงถึงคุณค่าของแบรนด์ ทำเลที่ตั้ง ดีไซน์ที่สวยงาม การออกแบบพื้นที่ใช้สอยที่ลงตัว การก่อสร้างที่มีคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกในส่วนของโรงแรม จำนวนอสังหาริมทรัพย์ที่เหมาะสม ในการกำหนดราคาขายอสังหาริมทรัพย์ของกลุ่มบริษัท ไมเนอร์ โดยมีการเปรียบเทียบกับราคาอสังหาริมทรัพย์ในบริเวณใกล้เคียง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน สำหรับเดอะ เรสซิเดนซ์ บาย อนันตรา ลายัน ภูเก็ต มีราคาขายต่อหลังประมาณ 6-15 ล้านบาทสหรัฐ

### 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 41 ปี หมดอายุปี 2572 มีพื้นที่ให้เช่ารวมทั้งสิ้น 23,093.20 ตารางเมตร ซึ่งประกอบด้วย พื้นที่ให้เช่าสำหรับค้าปลีก (Retail area) 14,474.51 ตารางเมตร Entertainment (Bulk area) 3,530.20 ตารางเมตร มินิ แองเคอร์ (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, AIIZ, Play boy, Adidas, Crocs, ESP, Hush puppies, Converse, Hom, Triumph, Boots, Hass, Zein, Pena House, Ten & Co, Capisa, Ferera, The Pizza Company, Burger King, Sizzlers, KFC, Sukishi, Wine Connection, Krispy Kreme, Starbucks, Swensen's, The coffee club, Van Superga, Pandora, Miniso, S&P, Foodland Supermarket และ Thai Town และแหล่งเอนเตอร์เทนเมนต์ พิพิธภัณฑ์ริบลิส์ เชื่อหรือไม่ (Ripley's Believe It or Not! Museum), โกดังผีสิง (Haunted Adventure), มหัศจรรย์เขาวงกต (Infinity Maze), โรงภาพยนตร์เคลื่อนที่ (12D Moving Theater), พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ทุสซ็อดส์ (Louis Tussaud's Waxworks), เกมสึตะลุยเลเซอร์ (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 คือ การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือน คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 54.22 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565
2. Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45.78 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

### นโยบายราคา

บริษัทมีการปรับราคาขึ้นทุกครั้งที่มีการต่อสัญญาใหม่กับผู้เช่าโดยจะปรับราคาขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5-10 ต่อการต่อสัญญาแต่ละครั้ง ซึ่งในปีที่ผ่านมาการปรับราคาไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ยังไม่มีความเห็นว่าสิ้นสุดเมื่อใด ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจตกต่ำโดยรวม ทำให้ผู้เช่ามีการขอส่วนลด (Discount) เป็นจำนวนมาก โดยมีอัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 68.32 ของพื้นที่ทั้งหมด รายได้ของศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31.11 ของรายได้ทั้งหมดจากธุรกิจศูนย์การค้า

รายได้ในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 57.92
- ค่าบริการ ร้อยละ 8.56
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 22.85
- รายได้จากการประกอบธุรกิจร้านอาหาร ร้อยละ 4.90
- ค่าที่จอดรถ ร้อยละ 0.00
- อื่น ๆ ร้อยละ 5.77

### ศูนย์การค้า Turtle Village Shopping Plaza

ศูนย์การค้า Turtle Village Shopping Plaza ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ดำเนินธุรกิจให้เช่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์เป็นอาคาร 2 ชั้น ตั้งอยู่เลขที่ 889 หมู่ 3 อาคารเทอร์ริล วิลเลจ ตำบลไม้ขาว อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต บนพื้นที่ 2 ไร่ 1 งาน 98 ตารางวา มีพื้นที่ให้เช่า 3,031 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, นารายณ์ภัตตาคาร, Turtle Mart, Surfer paradise, Tara, MT Saphola, Ferera, Unique Art, Thai Suvenir and The Handmade Shop

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่ เป็นสัญญาระยะสั้น มีอายุไม่เกิน 3 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า มี 2 ประเภทหลักคือ
  1. Fixed rent การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือนโดยคิดเป็นรายได้ประมาณร้อยละ 45.59 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565
  2. Revenue sharing ลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละประเภท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 54.41 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

### นโยบายราคา

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เช่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 72.12 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 สามารถจำแนกได้เป็น

- ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 57.14
- ค่าบริการ ร้อยละ 19.52
- ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 22.90
- อื่น ๆ ร้อยละ 0.35

## ศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า

ศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า เดิมคือ ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า กรุงเทพฯ ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เจ้าพระยา รัชชวรท์ จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 ตั้งอยู่บนพื้นที่ของโรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ เลขที่ 257/6 ถนนเจริญนคร เขตธนบุรี กรุงเทพฯ หลังจากปิดปรับปรุงในช่วงปี 2556-2557 ได้กลับมาเปิดดำเนินการใหม่อีกครั้งในเดือนธันวาคม ปี 2558 ซึ่งประกอบด้วย ศูนย์การค้าและโรงแรมบนอาคารเดียวกัน สูง 26 ชั้น ศูนย์การค้าใหม่ภายใต้ชื่อ "RIVERSIDE PLAZA" และโรงแรมใหม่ ชื่อ "AVANI+" อยู่ด้านบน ทั้ง 2 ธุรกิจอยู่ในเครือของบริษัท 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 12,144 ตารางเมตร

ภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ อาทิ Sizzler, Burger King, The Coffee Club, Starbucks, Swensen's, The Pizza Company, Thai Express, S&P, Charles & Keith, Bossini, Esprit, Zwilling's, Sushi Hiro, Boots, Better Vision, Sara Kashmir Carpet, Nailuxury, MK, Yayoi และชั้น 3 เป็นพื้นที่เช่าของธนาคารต่าง ๆ เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงศรีไทย

- สัญญาการให้เช่าพื้นที่ มี 2 ประเภท คือ
  1. สัญญาระยะสั้น มีอายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี
  2. สัญญาเช่าพื้นที่ชั่วคราว Open-plan มีอายุสัญญาไม่เกิน 1 ปี
- ลักษณะรายได้จากค่าเช่า: ประเภทของค่าเช่าพื้นที่หลัก ๆ มี 2 ประเภทคือ
  1. Fixed Rent คือ การคิดค่าเช่าพื้นที่รายเดือนโดยคิดเป็นรายได้ประมาณร้อยละ 62.96 ของรายได้จากค่าเช่าพื้นที่รวมในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565
  2. Revenue Sharing เป็นลักษณะการจัดเก็บค่าเช่าจากสัดส่วนของรายได้จากผู้เช่า โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการประกอบธุรกิจแต่ละอย่าง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 37.04 ของค่าเช่าพื้นที่รวมของงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

## นโยบายราคา

บริษัทได้มีการปรับราคาให้เหมาะสมเพื่อดำเนินตามนโยบายในการทำราคาพื้นที่ให้เช่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 96.96 ของพื้นที่ทั้งหมด

รายได้ในงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 สามารถจำแนกได้เป็น

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| ● ค่าเช่าพื้นที่ ร้อยละ 53.13 | ● ค่าน้ำและค่าไฟ ร้อยละ 17.68 |
| ● ค่าบริการ ร้อยละ 18.21      | ● อื่น ๆ ร้อยละ 2.32          |

## 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, Terminal 21, ไฮเปอร์ มาร์เก็ต เช่น บิ๊กซี โลตัส และคาร์ฟูร์ ศูนย์การค้าประเภท IT เช่น ดิจคอม และศูนย์การค้าคอมมูนิตี้ มอลล์ เช่น มิโฆซ่า จะมีเป้าหมายกลุ่มลูกค้าท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ในขณะที่ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือ นักท่องเที่ยวและลูกค้าที่เข้าพักโรงแรม



ภาวะการแข่งขันของศูนย์การค้าในพืดยังคงมีการแข่งขันกันรุนแรงตลอดปีที่ผ่านมา จากการพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างศูนย์การค้าใหม่ รวมถึงแข่งขันทางด้านการจัดการส่งเสริมการขายมากขึ้น ทั้งนี้ การแข่งขันดังกล่าวมีผลกระทบต่อศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยา ค่อนข้างมากทางด้านราคาเช่าพื้นที่ต่อตารางเมตร แต่เนื่องจากตั้งอยู่ในทำเลที่ดี โดยเมื่อเปรียบเทียบค่าเช่าพื้นที่ของศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า พัทยาแล้ว ยังคงเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้เช่ามาก สังเกตได้จากอัตราการเช่าพื้นที่ที่มีอยู่สูงถึงอัตราร้อยละ 68.32

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

### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้า ริเวอร์ไซด์ พลาซ่า กรุงเทพฯ

เนื่องจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทคอนโดแบริมแม่น้ำมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ตั้งแต่กลางปี 2555 เป็นต้นมา เริ่มมีศูนย์การค้าเปิดบริการในพื้นที่มากขึ้น อาทิ ศูนย์การค้าประเภท Community Mall ขนาดเล็ก เช่น The Light House และ The view หรือแม้กระทั่งคู่แข่งขนาดใหญ่ในพื้นที่ อย่าง AsiaTique และ THE ICON SIAM ซึ่งจะส่งผลให้มีการแข่งขันกันมากขึ้น

ศูนย์การค้า รอยัล การ์เด้น พลาซ่า ได้กลับมาเปิดดำเนินการอีกครั้งเมื่อเดือนธันวาคม 2558 ซึ่งประกอบด้วยศูนย์การค้า และโรงแรมบนอาคารเดียวกัน ศูนย์การค้าใหม่ภายใต้ชื่อ “RIVERSIDE PLAZA” และโรงแรมใหม่ AVANI+ อยู่ด้านบน

ศูนย์การค้าใหม่นี้ได้เปลี่ยนโฉมใหม่ไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ดูทันสมัย และครบวงจร มีความหลากหลายของร้านค้าแฟชั่น ร้านอาหาร บริการและร้านค้าอื่น ๆ มากที่สุดบนถนนเจริญนคร และยังถือได้ว่าเป็นโครงการแห่งเดียวที่มีการผนวกทั้งศูนย์การค้ากับโรงแรมระดับ World Class 2 โรงแรม เรียกได้ว่าเป็นจุดแข็งของ RIVERSIDE PLAZA เมื่อเทียบกับคู่แข่งในพื้นที่ โดยคาดว่าจะสามารถตอบสนองแก่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายหลักยังคงเป็นกลุ่มชุมชนบริเวณใกล้เคียง โดยเน้นที่กลุ่มครอบครัว คนทำงานรุ่นใหม่ที่ทำงานในย่านเจริญนคร และผู้ที่อาศัยอยู่คอนโดริมน้ำ รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรม ทั้งอนันตรา ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ และโรงแรม AVANI+ ริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ

### ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต

เนื่องจากศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต ซึ่งตั้งอยู่บนหาดไม้ขาว ท่ามกลางโรงแรมระดับห้าดาว กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักคือนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรมในเขตไม้ขาว 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 และอื่น ๆ อีกหลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ศูนย์การค้าเทอเทิล วิลเลจ ภูเก็ต เป็นศูนย์การค้าแห่งเดียวบนหาดไม้ขาว ซึ่งในบริเวณใกล้เคียงกันไม่มีคู่แข่งทางตรง ประกอบกับอยู่ท่ามกลางโรงแรมระดับห้าดาว อาทิเช่น JW Marriott, Anantara, Anantara Vacation Club, Marriott Vacation Club, Sala Phuket Renaissance และยักรวมถึงโรงแรมอื่นในเขตใกล้เคียงอีกมากมาย ด้วยทำเลที่ตั้ง และการคัดสรรร้านค้าที่ดีและมีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยว เพื่อเปิดบริการภายในศูนย์ ประกอบกับการทำการตลาดอย่างต่อเนื่องกับทั้งลูกค้า นักท่องเที่ยว และเพิ่มบริการต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรโรงแรม และกลยุทธ์เพิ่มแรงจูงใจแก่พันธมิตรโรงแรม และสมาคมแท็กซี่ในเขตไม้ขาว จึงทำให้จำนวนลูกค้าค่อย ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นอีกอย่างมีนัยสำคัญในระยะเวลาอันใกล้ หลังจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักในโรงแรมในละแวกนั้น

## ธุรกิจบันเทิง

### ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจบันเทิง)

กลุ่มธุรกิจบันเทิงของบริษัท ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งออกเป็น 7 กลุ่ม ประกอบด้วย 2 พิพิธภัณฑ 5 เครื่องเล่น

#### พิพิธภัณฑ Ripley's Believe It or Not!

พิพิธภัณฑ Ripley's Believe It or Not! เป็นเครือข่ายธุรกิจพิพิธภัณฑเพื่อความรู้และบันเทิงที่ใหญ่ที่สุด มีอัตราการเติบโตที่รวดเร็ว และประสบความสำเร็จสูงสุด โดยพิพิธภัณฑแห่งแรกเปิดบริการในเมืองเซนต์ออกัสติน รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2498 โดยสิ่งที่น่าสนใจในพิพิธภัณฑ Ripley's Believe It or Not! จะเป็นสิ่งมหัศจรรย์อันลึกลับและน่าพิศวงที่รวบรวมจากทั่วทุกมุมโลก ตามแนวคิด “เชื่อหรือไม่” ปัจจุบันพิพิธภัณฑ 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) และเริ่มจัดสร้างพิพิธภัณฑ Ripley's Believe It or Not! ที่พัทยาเมื่อปลายปี 2537 โดยเช่าพื้นที่ขนาด 824 ตารางเมตร บนชั้น 2 ของศูนย์การค้ารอยัลการ์เด้น พลาซ่า พัทยา ใบอนุญาตในการประกอบการจะหมดอายุเมื่อบอกเลิกข้อตกลงกับเจ้าของลิขสิทธิ์

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

Ripley's 12D Moving Theater เป็นโรงฉายภาพยนตร์ 4 มิติ 12 เอฟเฟค ด้วยระบบเก้าอี้ Simulator ที่เคลื่อนไหวได้ 8 ทิศทาง พร้อมระบบเสียงรอบทิศทางและสเปเชียลเอฟเฟคที่ล้ำสมัยจนทำให้ผู้ชมรู้สึกเหมือนได้ผจญภัยไปกับเหตุการณ์จริง

#### โกดังผีสิง (Haunted Adventure)

เมื่อปลายเดือนตุลาคม 2547 บริษัท รอยัล การ์เด้น เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด ได้เปิดตัว Ripley's Haunted Adventure โกดังผีสิงที่ใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จในสหรัฐอเมริกาแล้ว ภายในโกดังประกอบไปด้วยสเปเชียลเอฟเฟคอันทันสมัยที่นำเข้ามาจากสหรัฐอเมริกาและนักแสดงจริงที่จะทำให้รู้สึกสยองขวัญตลอดระยะเวลาที่ผจญภัย ซึ่งได้รับความสนใจในหมู่วัยรุ่นไทยและนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นอย่างมาก

#### มหัศจรรย์เขาวงกต (Infinity Maze)

เครื่องเล่นที่เปิดให้บริการเป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย ภายในตกแต่งด้วยกระจกเงาและจัดแบ่งออกเป็นโซนต่าง ๆ เช่น โซนแห่งจินตนาการที่ถูกเนรมิตด้วยแสง สี เสียง และ “สเปเชียลเอฟเฟค” อันทันสมัย ทำให้ผู้เล่นได้สนุกสนานเพลิดเพลิน ผ่อนคลาย อีกทั้งผู้เล่นจะต้องผ่านด่านที่ตื่นเต้นระทึกใจไปตลอดเส้นทางจนกว่าจะค้นพบทางออกสู่โลกแห่งความเป็นจริง

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

พิพิธภัณฑหุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสซอตต์ แวกซ์เวิร์ค พัทยา ได้เปิดดำเนินการกลางเดือนพฤศจิกายน 2552 เป็นสาขาที่ 5 ของโลก และเป็นพิพิธภัณฑที่จัดแสดงหุ่นขี้ผึ้งเสมือนจริงของบุคคลสำคัญและคนดังระดับโลก ทั้งไทยและเทศกว่า 71 ตัว หุ่นขี้ผึ้งของหลุยส์ ทุสซอตต์ ไม่ได้เป็นเพียงแค่ “หุ่น” ที่ใช้จัดแสดงตามพิพิธภัณฑเท่านั้น หากแต่เป็นงานประติมากรรมที่มีชีวิตเสมือนคน ทุกครั้งที่เข้าชมเสมือนกับว่าได้เดินคล่องแคล่วอยู่กับซูเปอร์สตาร์ตัวจริง และเพิ่มความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ด้วยการใส่ “กลิ่น” เข้าไปในแต่ละห้อง ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามหมวดหมู่ของห้อง เพื่อเพิ่มอรรถรสในการเข้าชมมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการตกแต่งด้วยแสงไฟ และการใช้เสียงเพื่อสร้างบรรยากาศที่สมจริง ยิ่งไปกว่านั้นผู้ชมสามารถเข้าชมหุ่นทุกตัวได้อย่างใกล้ชิดโดยไม่มีการกั้นระหว่างผู้ชมและหุ่น ทำให้ผู้ชมได้รับความเพลิดเพลินนับตั้งแต่ก้าวแรกกระทั่งก้าวสุดท้ายที่ออกจากพิพิธภัณฑไปพร้อมกับรอยยิ้มและความประทับใจไม่รู้ลืม

### 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 เข้าสู่ห้องปฏิบัติการที่สุดแสนจะลึกลับ ตั้งเขาวงกต โดยผู้เล่นจะต้องผ่านเขาวงกตเลเซอร์ไปให้ได้ไวที่สุด โดยไม่แตะต้องลำแสงสีเขียวเหล่านั้น และ 2) Beam Buster ซึ่งเป็นเครื่องเล่นใหม่ของ Ripley's World Pattaya ที่นำเข้ามาเปิดตัวในเดือนธันวาคม 2558 เพื่อให้ผู้เล่นสวมวิญญาณนักจารกรรมเหมือนในภาพยนตร์เช่นกัน แต่ผู้เล่นจะต้องแตะลำแสงสีเขียวให้ได้มากที่สุดและไวสุดถึงจะได้คะแนนมากที่สุด

ในงวดปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีอัตราการเข้าชมประมาณ 81,967 คน รายได้รวมมาจาก

- พิพิธภัณฑสถาน Ripley's Believe It or Not! ร้อยละ 19.87
- พิพิธภัณฑสถานหอยทาสไคโรสแควร์เวิร์ค ร้อยละ 8.06
- โรงภาพยนตร์ 12 มิติ ร้อยละ 12.29
- สวนสนุกของขวัญ สครีม อิน เดอะ ดาร์ค ร้อยละ 14.81
- โกดังผีสิง ร้อยละ 17.22
- เกมส์ตะลุยเลเซอร์ ร้อยละ 8.17
- มหัศจรรย์เขาวงกต ร้อยละ 15.84
- รายได้อื่น ๆ ร้อยละ 5.65

### ธุรกิจสปาและเวลเนส

#### ลักษณะธุรกิจ (ธุรกิจสปาและเวลเนส)

ธุรกิจสปาและเวลเนส อยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด MSpa Ventures Limited, MSpa Medical Company Limited, Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited, Arabian Spa (Dubai) (LLC) และ Mspa International Cairo LLM โดยดำเนินกิจการให้บริการด้านสถานเสริมความงาม สถานออกกกำลังกาย สปาเพื่อความผ่อนคลายและการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม ปัจจุบันกลุ่มบริษัท เอ็มสปา เปิดดำเนินการในประเทศจำนวน 2 แห่งและในต่างประเทศจำนวน 5 แห่งดังนี้

- ธุรกิจสปาและเวลเนส ในประเทศผ่านบริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 2 แห่ง คือ เจ ดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์ สปา และเดอะ เซนต์ รีจิส กรุงเทพฯ
- ธุรกิจสปาและเวลเนส ในต่างประเทศผ่านบริษัท MSpa Ventures Limited จำนวน 3 แห่ง คือ อนันตรา เวิลด์พีลส์ รีสอร์ท นาลาดู มัลดีฟส์ บาเย อนันตรา และอนันตรา ดิห์กู มัลดีฟส์ รีสอร์ท
- ธุรกิจสปาในต่างประเทศผ่านบริษัท Mspa International Cairo LLM จำนวน 1 แห่ง คือ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท ไคโร

#### การตลาดและการแข่งขัน (ธุรกิจสปาและเวลเนส)

บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด MSpa Ventures Limited, MSpa Medical Company Limited, Minor Hotel Group Management (Shanghai) Limited, Arabian Spa (Dubai) (LLC) และ Mspa International Cairo LLM ดำเนินกิจการและบริหารจัดการศูนย์บริการเพื่อสุขภาพ ให้บริการด้านสถานเสริมความงาม สถานออกกกำลังกาย สปาเพื่อความผ่อนคลายและการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือลูกค้าที่เข้าพักในโรงแรมและกลุ่มลูกค้าที่เห็นความสำคัญในเรื่องสุขภาพ ธุรกิจการให้บริการเพื่อสุขภาพ โดยเฉพาะธุรกิจสปาและเวลเนส ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน จำนวนผู้ประกอบการได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทได้เปิดดำเนินการเป็นรายแรก ๆ และปัจจุบันมีสาขาทั้งหมด 2 แห่งทั่วประเทศ และอีก 5 แห่งในต่างประเทศ คู่แข่งที่อาจจัดระดับเพื่อการเปรียบเทียบคือ (1) บันยันทรี สปา และ อังสนา สปา ซึ่งดำเนินการภายใต้กลุ่มเจ้าของเดียวกัน (2) ดุสิต เทวารีย์ สปา (3) Centara Spa ซึ่งจะตั้งอยู่ตามโรงแรมของกลุ่มธุรกิจ Central Hotels and Resort และ (4) Six Senses ซึ่งจะตั้งอยู่ตามโรงแรมของกลุ่มธุรกิจ Soneva และ Six Senses Resort and Spa



### นโยบายการวิจัยและพัฒนา (ธุรกิจโรงแรม)

บริษัทยังคงมุ่งมั่นในการพัฒนาเว็บไซต์ของบริษัทเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงที่สุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยฟังก์ชันการใช้งานใหม่ ซึ่งรวมถึงฟังก์ชันการแสดงราคาและเงื่อนไขการจองห้องพักที่ยกระดับใหม่และเป็นมิตรกับผู้ใช้มากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าสามารถค้นหาห้องพักได้ง่ายขึ้นแม้ในช่วงเวลาที่มีจำนวนผู้เข้าพักที่สูง นอกจากนี้ บริษัทยังคงมุ่งผสมผสานระหว่างแบรนด์อันตรา อวานี ทิโวลี เอ็นเอช และโอเคส์ ให้เป็นที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เว็บไซต์ของบริษัทยังคงมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในแง่ของความเร็วในการใช้งานและประสบการณ์ของผู้ใช้ ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้มีประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นและกระตุ้นจำนวนการจองห้องพักผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท

เว็บไซต์หลักและแพลตฟอร์มเว็บไซต์พื้นฐานของบริษัทอยู่ในระหว่างการดำเนินงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากเว็บไซต์ Avanihotels.com ในปี 2566 โดยบริษัทคาดว่าจะการเปลี่ยนแปลงในเว็บไซต์ภาษาจีนจะช่วยให้บริษัทสามารถได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการกลับมาของนักท่องเที่ยวชาวจีน ทั้งนี้ การยกระดับดังกล่าวจะนำมาซึ่งฟังก์ชันการใช้งานใหม่ ๆ สำหรับผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์และประสิทธิภาพที่ดีขึ้นสำหรับพนักงาน

ในปี 2566 บริษัทจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาวิธีการชำระเงินรูปแบบใหม่เพื่อให้แขกที่มาเข้าพักมีตัวเลือกเพิ่มขึ้นและดำเนินการจ่ายเงินได้ง่ายขึ้นในขณะที่ทำการจองห้องพัก โดยในอนาคตบริษัทจะเปิดตัวช่องทางการจองห้องพักที่รวบรวมหลายแบรนด์เข้าด้วยกัน ซึ่งครอบคลุมทุกแบรนด์ของบริษัท ทั้งนี้ การใช้งานแอปพลิเคชัน Digital Host ของบริษัทจะดำเนินต่อไป โดยโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของทั้งหมดภายใต้แบรนด์อันตราและอวานีจะเข้าร่วมเพื่อใช้ประโยชน์จากฟังก์ชันการใช้งานต่างๆ เช่น การสั่งงานภายในห้องพัก การเปิดประตูห้องพักด้วยมือถือ และการเช็คอินทางออนไลน์ล่วงหน้า

นอกจากนี้ ในปี 2566 บริษัทจะให้ความสำคัญกับข้อมูลด้วยแพลตฟอร์มข้อมูลลูกค้า (Customer Data Platform) เพื่อระบุผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์ของภายใต้ "unknown" ได้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงพวกเขา และแพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมกับลูกค้าทางดิจิทัลรูปแบบใหม่จาก Salesforce จะช่วยเพิ่มความสามารถในการมีส่วนร่วมกับแขกและสมาชิกของโปรแกรมความภักดีของบริษัท

นอกจากการเพิ่มการลงทุนในโครงการใหม่แล้ว บริษัทได้เพิ่มค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาในธุรกิจโรงแรมเป็นจำนวน 28 ล้านบาทต่อปี

## ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม (ไมเนอร์ ฟู้ด)

### ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.73 ในบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“MFG”) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการร้านอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายรูปแบบ เป็นแบรนด์ที่เป็นผู้นำในตลาดและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันและมีผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่นที่หลากหลายครอบคลุมอาหารหลายประเภท ดังนี้

### พิซซ่า

ภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง “The Pizza Company” เป็นแบรนด์ที่มีพิซซ่าหลากหลายชนิดให้เลือกมากที่สุดที่สุดในธุรกิจอาหารประเภทนี้ โดยเน้นถึงคุณภาพของพิซซ่าที่ดีเยี่ยม ถึงรสถึงเครื่อง จากการคัดสรรวัตถุดิบอย่างดีในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นชีสที่ผลิตจากโรงงานของบริษัทเอง เครื่องปรุง หน้าพิซซ่าที่มีความสดใหม่ แป้งพิซซ่าที่มีสูตรเฉพาะตัว และพิซซ่าซอสที่มีส่วนผสมของมะเขือเทศสด ๆ และมีรสชาติเข้มข้น

บริษัทเป็นผู้ถือสิทธิในเครื่องหมายการค้า “The Pizza Company” แต่เพียงผู้เดียว โดยสิทธิดังกล่าวถือโดย MFG IP Holding (Singapore) Pte., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

ในปี 2547 บริษัทได้เริ่มเปิดขายสิทธิแฟรนไชส์ให้แก่ผู้ลงทุนในประเทศไทยที่สนใจลงทุนในร้าน “The Pizza Company”

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีร้านค้าที่บริษัทลงทุนเอง (Own equity) ในประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 221 สาขา และสาขาในต่างประเทศ 2 สาขา สาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทยจำนวน 196 สาขา และสาขาในต่างประเทศจำนวน 155 สาขา ทั้งนี้ ทำเลที่ตั้งของร้านค้าส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตศูนย์การค้า ย่านธุรกิจและย่านชุมชน เป็นต้น โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ในส่วนของการให้บริการในรูปแบบแฟรนไชส์กับลูกค้าในต่างประเทศนั้น ปัจจุบันบริษัทได้ให้แฟรนไชส์ธุรกิจพิซซ่า “The Pizza Company” ในสหรัฐอเมริกา เม็กซิโก บาร์เรน กัมพูชา ลาว เวียดนาม พม่า และราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย เป็นต้น

### ลักษณะการให้บริการ

การให้บริการภายใต้เครื่องหมายการค้า “The Pizza Company” มีทั้งการให้บริการแบบการรับประทานที่ร้าน (Dine in) การจัดส่งที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) และการรับกลับบ้าน (Take Away) โดยอาหารหลักที่ให้บริการ คือ พิซซ่า พาสต้า อาหารจานหลัก และอาหารรองท้อง เช่น ไก่ สลัด และอื่น ๆ

### เบอร์เกอร์

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Burger King” เป็นแบรนด์เบอร์เกอร์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น “Whopper” และเป็นที่รู้จักกันดีในการใช้กรรมวิธีการผลิตแบบย่างด้วยไฟ ทำให้เบอร์เกอร์ของ Burger King มีรสชาติที่ยอดเยี่ยม

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดดำเนินการร้าน Burger King ทั้งสิ้นจำนวน 106 สาขาทั่วประเทศไทย (รวมสาขาในสนามบิน 17 สาขา) และได้ลงทุนในต่างประเทศเป็นจำนวน 4 สาขา โดยร้านค้าส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเขตศูนย์การค้าและแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เนื่องจาก Burger King มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไปรวมถึงชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยว

### ลักษณะการให้บริการ

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

### ไก่ทอด

บริษัทได้เริ่มธุรกิจเกี่ยวกับไก่ทอดภายใต้เครื่องหมายการค้า “Bonchon” ซึ่งเป็นไก่ทอดสไตล์เกาหลีที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย บริษัทได้เข้าซื้อกิจการบอนซอนในประเทศไทยในไตรมาสที่ 4 ปี 2562 นอกจากไก่ทอดสไตล์เกาหลี บอนซอนยังสร้างสรรค์อาหารสไตล์เกาหลีอื่น ๆ เช่น ซุปซุนนูดูเต้าหู้กิมจิ ข้าวหน้าหมูบูลโกกิ คิมมари ตีอกบกกิ และอื่น ๆ

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศทั้งสิ้นจำนวน 107 สาขาและอีก 5 สาขาในสนามบิน และได้ลงทุนในต่างประเทศเป็นจำนวน 2 สาขา

บริษัท ซิคเก้น ไทม์ จำกัด และบริษัท สฟุน ฟูล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 และร้อยละ 70 ตามลำดับ มีสิทธิในการเปิดร้านบอนซอน ในประเทศไทย และในไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ทำการเพิ่มจำนวนการถือหุ้นในบริษัท สฟุน ฟูล (ประเทศไทย) เป็นร้อยละ 79

### ลักษณะการให้บริการ

ปัจจุบัน Bonchon ให้บริการสำหรับการรับประทานที่ร้าน (Dine in) รับกลับบ้าน (Take Away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) โดยอาหารหลัก ได้แก่ ไก่ทอดซอสเกาหลี ข้าวหน้าหมูบูลโกกิ บิบิมบับ ซุปรามยอน และอื่น ๆ

### ไอศกรีมพรีเมียม

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Swensen’s” ซึ่งเป็นไอศกรีมคุณภาพระดับพรีเมียม แรนด์แรกของประเทศไทย และปัจจุบันยังคงความเป็นอันดับหนึ่ง ด้วยความหลากหลายของไอศกรีมชั้นดี ไอศกรีมเค้ก บิงซู และบรรยากาศการตกแต่งร้าน รวมถึงการให้บริการที่คำนึงถึงความพอใจของลูกค้าอย่างสูงสุด

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เป็นผู้ดำเนินธุรกิจไอศกรีม “Swensen’s” โดยบริษัทได้รับแฟรนไชส์ในการดำเนินงานจาก MFG IP Holding (Singapore) Pte., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 100 เช่นกัน โดย บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด ได้รับสิทธิในการเปิดร้านไอศกรีมโดยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย พม่า กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองในประเทศทั้งสิ้นจำนวน 123 สาขา ปัจจุบันมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 206 สาขา และต่างประเทศจำนวน 19 สาขา ร้านค้าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ตามย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และแหล่งชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท MFG IP Holding (Singapore) Pte., Ltd. ยังสามารถให้แฟรนไชส์กับลูกค้าในต่างประเทศได้ โดยปัจจุบันบริษัทได้ให้แฟรนไชส์ธุรกิจไอศกรีม “Swensen’s” แก่ผู้ให้บริการในประเทศไทย พม่า กัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม



### ลักษณะการให้บริการ

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

### ซอฟต์แวร์ไอศกรีม

ภายใต้แบรนด์ “Dairy Queen” เป็นไอศกรีมซอฟต์เสิร์ฟ มีการจัดจำหน่ายในรูปแบบของ Kiosk มีสินค้าที่เป็นที่นิยมคือ “Blizzard” ที่มีความหลากหลายและรสชาติเข้มข้น จนเป็นที่ชื่นชอบ และได้รับความนิยมจนถึงได้ว่าเป็น signature product

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นในประเทศจำนวน 224 สาขา (รวมสาขาในสนามบิน 15 สาขา) สาขาในต่างประเทศจำนวน 2 สาขา และมีที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 264 สาขา โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

### ลักษณะการให้บริการ

บริษัทจำหน่ายไอศกรีมในรูปแบบของการ Take away และบริการจัดส่ง (Delivery) เท่านั้น โดยสินค้าหลัก ได้แก่ Blizzard ไอศกรีมปั่น (Moolatte) และไอศกรีมเค้ก เป็นต้น โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป

### สแต็ก ชีฟู้ด และสลัด

ภายใต้เครื่องหมายการค้า “Sizzler” เป็นร้านอาหารที่ประกอบด้วยสเต็กหลากหลายชนิด และสลัดบาร์ที่ใหญ่และมีความหลากหลายมากที่สุดในร้านอาหารประเภทนี้

### ลักษณะของธุรกิจและจำนวนสาขา

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดดำเนินการธุรกิจทั้งสิ้นจำนวน 66 สาขาทั่วประเทศไทย โดยส่วนใหญ่ร้านค้าจะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน

### ลักษณะการให้บริการ

Sizzler ให้บริการสำหรับการรับประทานในร้าน (Dine in) บริการจัดส่งและซื้อกลับบ้าน โดยสินค้าหลัก ได้แก่ สเต็ก ชีฟู้ด และสลัด เนื่องจาก Sizzler เน้นการให้บริการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพสูง จึงมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือกลุ่มลูกค้าระดับกลางขึ้นไป เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบัน Sizzler ได้ทำการสร้างรูปแบบใหม่ของธุรกิจคือ Sizzler To Go ซึ่งเปิดให้บริการส่วนใหญ่ในแหล่งที่เป็นจุดเชื่อมต่อใหญ่ของขนส่งสาธารณะ และยังเป็นทางเลือกของอาหารเพื่อสุขภาพที่รวดเร็ว สะดวกสบาย สามารถรับประทานที่ไหนก็ได้เท่านั้น

### กาแฟและเครื่องดื่มอื่นๆ

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 50 ในบริษัท 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 นิวซีแลนด์และต่างประเทศ ภายใต้แบรนด์ The Coffee Club ซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจกาแฟที่ทำรายได้ในประเทศออสเตรเลีย

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดบริการรวมทั้งสิ้น 394 สาขา โดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 85 สาขา ซึ่งเป็นสาขาที่ลงทุนในประเทศไทย 43 สาขา และลงทุนเองในต่างประเทศ 42 สาขา ในประเทศออสเตรเลีย มัลดีฟส์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ซาอุดีอาระเบีย เซเชลส์ กาตาร์ สาธารณรัฐประชาชนลาว และเวียดนาม และมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์จำนวน 309 สาขาในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อินโดนีเซีย กัมพูชา จีนและสิงคโปร์

ในเดือนกันยายน 2563 บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เปิดตัวแบรนด์ใหม่ชื่อ คอฟฟี่ เจอร์นี่ (Coffee Journey) ในรูปแบบของ Kiosk และ Café โดยส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในปั้มน้ำมัน ศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจและแหล่งชุมชน โดยมีเครื่องดื่มหลากหลายประเภท เช่น กาแฟ โดยมีการคัดสรรพิเศษในการเลือกใช้เมล็ดกาแฟนำเข้าจากประเทศออสเตรเลีย ชา นม โกโก้ และเครื่องดื่มที่ให้ความสดชื่น และการขายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อื่น ๆ โดยมีช่องทางการขายร้านด้วยการลงทุนเอง (Own Equity) และการเปิดขายในระบบแฟรนไชส์ภายในประเทศไทยสำหรับผู้สนใจ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นในประเทศจำนวน 9 สาขา และที่มีอยู่ในระบบแฟรนไชส์ในประเทศจำนวน 76 สาขา

ในเดือนธันวาคม 2565 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมทุนลงใน บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 50.1 ภายใต้แบรนด์ GAGA Attitude In A Cup ให้การจำหน่ายเครื่องดื่มประเภท ชา นม ชา โกโก้ และความหลากหลายของท็อปปิ้งในเครื่องดื่ม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทได้เปิดสาขาโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นในประเทศจำนวน 29 สาขา

### อาหารไทยและอาหารนานาชาติ

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นทั้งหมดใน Thai Express Concepts Pte. Ltd. ผ่านบริษัทย่อย Primacy Investment Limited ซึ่งภายหลังในปี 2556 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. โดย Minor Food Group Singapore Pte. Ltd. เป็นผู้ดำเนินการให้บริการด้านอาหารที่หลากหลายรูปแบบภายใต้การให้บริการหลายแบรนด์ ได้แก่ Thai Express, Xin Wang Hong Kong Café, Kiseki Japanese Buffet Restaurant, Buffet Town, Poulet, Riverside, Ji Charcoal Grill, Go And Chicken Rice และ Sanook Kitchen

ปัจจุบัน ร้านอาหาร Thai Express ภายใต้ Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. ได้เปิดดำเนินการในประเทศไทย สิงคโปร์ มาเลเซีย เวียดนาม และมัลดีฟส์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. มีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 91 สาขา โดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 73 สาขา และมีสาขาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์จำนวน 18 สาขา

### อาหารประเภทปลา

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้ลงทุนซื้อหุ้นร้อยละ 49 ใน BEIJING RIVERSIDE & COURTYARD Investment Management Co., Ltd. ("RIVERSIDE") ในเดือนธันวาคม 2555 และบริษัทได้ลงทุนเพิ่มอีกร้อยละ 20.18 ในเดือนเมษายน 2558 ลงทุนเพิ่มร้อยละ 16.7 ในเดือนมิถุนายน 2560 และลงทุนเพิ่มอีกร้อยละ 14.12 ในเดือนเมษายน 2561 รวมเป็นสัดส่วนการถือหุ้น



เป็นร้อยละ 100 ผ่านบริษัทย่อย MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. โดย RIVERSIDE เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารประเภท CASUAL DINING ในประเทศจีน ภายใต้แบรนด์ RIVERSIDE & COURTYARD ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในอาหารจานปลาเสฉวน บาร์บีคิว RIVERSIDE เปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2548 และประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ร้านอาหารที่แข็งแกร่งและสร้างฐานลูกค้าหลักที่ชื่นชอบในอาหารกระทะร้อนประเภทปลา ประกอบกับการผสมผสานกันอย่างลงตัวระหว่างอาหารพื้นบ้าน การบริการที่ได้รับ การฝึกฝนมาอย่างดี และการตกแต่งร้านอาหารแบบร่วมสมัย เป็นผลให้ RIVERSIDE ขยายสาขาอย่างรวดเร็ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 เปิดบริการโดยการลงทุนเองทั้งสิ้นจำนวน 145 สาขา เป็นสาขาในกรุงปักกิ่ง 55 สาขา สาขาในเซี่ยงไฮ้ 45 สาขา เมืองอื่น ๆ ในประเทศจีน จำนวน 40 สาขา และสาขาในประเทศสิงคโปร์จำนวน 5 สาขา

เครือข่ายร้านสาขาของกลุ่มบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีดังนี้

ร้าน	จำนวนสาขา	บริษัทลงทุนเอง		แฟรนไชส์	
		ในประเทศ	ต่างประเทศ	ในประเทศ	ต่างประเทศ
The Pizza Company	574	221	2	196	155
Burger King	127	123	4	-	-
Swensen's	348	123	-	206	19
Dairy Queen	505	239	2	264	-
Bonchon	114	112	2	-	-
Sizzler	66	66	-	-	-
The Coffee Club	394	43	42	-	309
Coffee Journey	85	9	-	76	-
Thai Express	91	3	70	-	18
Riverside	145	-	145	-	-
อื่น ๆ	82	48	10	4	20
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>2,531</b>	<b>987</b>	<b>277</b>	<b>746</b>	<b>521</b>

**การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย** ช่องทางการจำหน่ายแบ่งได้ 3 ช่องทาง คือ

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

ทั้งนี้ ช่องทางการจำหน่ายส่วนใหญ่จะเป็นการรับประทานในร้าน การซื้อกลับบ้านและการจัดส่งถึงบ้าน โดยสาขาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในย่านศูนย์การค้า แหล่งธุรกิจ และย่านชุมชน

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นลูกค้าระดับกลางขึ้นไป ยกเว้นสำหรับไอศกรีม Dairy Queen ซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นทั้ง เด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ กลุ่มครอบครัวและกลุ่มคนทำงาน



## ธุรกิจร้านอาหารที่มีสาขาในประเทศไทย

ในปี 2564 ผลประกอบการของบริษัทส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด-19 ซึ่งทำให้ร้านอาหารแบบนั่งรับประทานที่ร้าน (Dine-In) มีการปิดตัวลงชั่วคราวในบางสาขา และส่งผลให้กับบางสาขาที่มีจำนวนลูกค้าน้อยลง อย่างไรก็ตาม ยอดขายอาหารช่องทางรับกลับบ้าน (Take Away) และการบริการจัดส่งให้ที่บ้านหรือสำนักงาน (Delivery) ในปี 2565 ได้ปรับตัวขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากปีที่แล้ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคของกลุ่มลูกค้า และความมั่นคงของระบบการจัดการและบริการจัดส่งของบริษัท

ตารางเปรียบเทียบส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจอาหารและบริการในประเทศไทย

มูลค่าการขาย (พันล้านบาท)	2562		2563		2564		2565 (ประมาณการ)	
	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ	รายได้	ร้อยละ
คาเฟ่/บาร์	279.7	30.0%	174.3	24.0%	138.8	21.9%	155.7	22.3%
ร้านอาหารแบบ Full-service	187.5	20.0%	135.1	19.0%	112.6	17.7%	126.3	18.1%
ร้านอาหารแบบ Limited-service	160.8	17.0%	158.3	22.0%	140.5	22.1%	150.3	21.5%
ร้านแผงลอยและตู้ kiosk	302.7	33.0%	253.3	35.0%	242.9	38.3%	267.2	38.2%
ตลาดรวม	931.1	100.0%	721.3	100.0%	634.8	100.0%	699.4	100.0%
บมจ. เดอะ โมนเอร์ ฟู้ด กรุ๊ป (จำนวนรายได้)	24.28	2.6%	20.7	2.9%	21.4	2.6%	27.4	2.6%

ที่มา: การบริโภคธุรกิจอาหารและบริการในประเทศไทย เดือนมีนาคม 2565 จาก Euromonitor International และประมาณการของบริษัท

หมายเหตุ: รายได้ของโมนเอร์ ฟู้ด ประเทศไทย รวมรายได้ของแฟรนไชส์ในประเทศไทย

## สภาพการแข่งขันและคู่แข่ง

สภาพการแข่งขันและคู่แข่งในอุตสาหกรรมอาหารสโตร์ตะวันตก แยกตามประเภทอาหาร มีดังนี้

### 1. คาเฟ่/บาร์

- ตลาดรวมของคาเฟ่/บาร์ในปี 2564 มีมูลค่ากว่า 138.8 พันล้านบาท ชะลอตัวจากปี 2563 ประมาณร้อยละ 20.3 เนื่องจากการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้คาเฟ่/บาร์ จำเป็นต้องหยุดการบริการภายในร้านชั่วคราว และมีนโยบายรักษาระยะห่างเพื่อให้อสอดคล้องกับมาตรการของรัฐบาล
- คาดการณ์ว่ากลุ่มคาเฟ่/บาร์จะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ร้อยละ 13.9 ใน 5 ปีข้างหน้า
- ปัจจุบัน คาเฟ่ อเมซอน ร้านกาแฟภายใต้บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ยังคงเป็นผู้นำในตลาดร้านกาแฟ ตามมาด้วยสตาร์บัคส์
- ในปี 2565 บริษัท เดอะ โมนเอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ยังคงขยายร้านกาแฟภายใต้เครื่องหมายการค้า Coffee Journey ซึ่งจับกลุ่มลูกค้าที่จุดพักรถหรือตามสถานีบริการน้ำมันอย่างต่อเนื่อง

### 2. ร้านอาหารแบบ Full-Service

- ในปี 2564 ตลาดร้านอาหารแบบ Full-Service มูลค่าทางการตลาดสูงถึง 112.6 พันล้านบาท เติบโตลดลงจากปี 2563 ในอัตราร้อยละ 16.7 เนื่องจากการระบาดของโรคโควิด-19
- คาดการณ์ว่ากลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบบ Full-Service จะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ประมาณร้อยละ 10.5 ในอีก 5 ปี
- ปัจจุบัน เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในตลาดร้านอาหารแบบ Full-Service
- ซีซาร์เลอร์ หนึ่งในแบรนด์ภายใต้บริษัท เดอะ โมนเอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นอันดับหนึ่งในเครือร้านอาหารในแถบอเมริกาเหนือ ในปี 2565 ซีซาร์เลอร์ยังคงพัฒนาและขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องแม้อยู่ในภาวะโรคระบาด ด้วยการทำ Sizzler



To Go โดยจับกลุ่มลูกค้าประเภท Grab & Go ซึ่งเป็นเทรนด์ใหม่สำหรับลูกค้าที่ต้องการความรวดเร็ว ซีซีเอสเลอว์ยังคงให้ความสำคัญกับกระแสสุขภาพตามพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และคิดค้นพัฒนาเมนูอาหารใหม่ ๆ ตามฤดูกาล วัตถุดิบ ผักและผลไม้

### 3. ร้านอาหารแบบ Limited-Service

- ในปี 2564 กลุ่มตลาดร้านอาหารแบบ Limited-Service มูลค่าทางการตลาดสูงถึง 140.5 พันล้านบาท มีอัตราการเติบโตลดลงร้อยละ 13.1
- คาดการณ์ว่ากลุ่มธุรกิจร้านอาหารแบบ Limited-Service มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 5.8 ในอีก 5 ปี
- ปัจจุบัน CP All เป็นผู้นำในตลาดร้านอาหารแบบ Limited-Service ตามมาด้วย KFC
- แบรินด์ภายใต้บริษัทได้ติดอันดับ 5 ใน 10 ของกลุ่มลูกค้าร้านอาหารแบบ Limited-Service เริ่มจาก เดอะ พิกซ์ คอมปะนี สเวนเซนส์ เบอร์เกอร์ คิงส์ แดรี่ควีน และบอนซอน

### กลยุทธ์ทางการตลาด

บริษัทมีกลยุทธ์ทางตลาดและการขาย ดังนี้

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

### นโยบายราคา

เนื่องจากธุรกิจอาหารบริการด่วนเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การตั้งราคาสินค้าของบริษัทได้คำนึงถึงต้นทุนของสินค้าและการบริการรวมถึงราคาของคู่แข่งในตลาดและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการผลิตและจำหน่ายอาหารบริการด่วน ผ่านรูปแบบของสาขาจำนวนมากกว่า 2,000 แห่ง โดยบริษัทได้ลงทุนในโรงงานผลิตชีส ไอศกรีม เบเกอรี่ และท็อปปิ้งของหวาน เพื่อรองรับธุรกิจร้านอาหารในเครือ ตลอดจนบริษัทคู่ค้าอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทได้เล็งเห็นถึงความเสี่ยงในด้านอัตราเงินเฟ้อในปี 2565 และได้วางแผนในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการทำสัญญาซื้อวัตถุดิบกับคู่ค้า (Suppliers) เพื่อกำหนดราคาหรือจำนวนและคุณภาพของวัตถุดิบทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

### วัตถุดิบและแหล่งที่มา

วัตถุดิบในการผลิตของบริษัท แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. วัตถุดิบที่เป็นอาหารแช่แข็ง ได้แก่ เนื้อไก่แปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อวัวแปรรูป อาหารทะเลประเภทต่าง ๆ เนยแข็ง ไอศกรีม มันทิ้งแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เป็นต้น

2. วัตถุดิบที่เป็นอาหารสด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์นม ไข่ไก่ ผักและผลไม้สด เป็นต้น
3. วัตถุดิบอื่น ๆ ได้แก่ นมผง แป้ง ขนมอบี เครื่องเทศ อาหารกระป๋อง ผลไม้แปรรูป น้ำมันพืช กาแฟ น้ำตาล เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น

ที่มาของวัตถุดิบแต่ละประเภท มาจาก 2 แหล่งด้วยกัน คือ

1. แหล่งที่มาภายในประเทศ ได้แก่ นมสด ไข่ไก่ ไข่ไก่สด เนื้อสัตว์แปรรูปประเภทต่าง ๆ ผัก ผลไม้ แป้ง น้ำตาล อาหารกระป๋อง เครื่องดื่มและบรรจุภัณฑ์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 70-75 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
2. แหล่งที่มาจากต่างประเทศ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ
  1. การซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย ได้แก่ มั่นฝรั่งแช่แข็ง ผักและผลไม้แช่แข็ง เครื่องเทศ อัลมอนต์ เมล็ดกาแฟ ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตและแต่งหน้าไอศกรีม เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 15-20 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ
  2. การนำเข้าจากต่างประเทศโดยตรง ได้แก่ มั่นฝรั่งแช่แข็ง เนยแข็ง นมผงพว่องมันเนย ส่วนประกอบอื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิตไอศกรีม อาหารกระป๋อง เนื้อวัวแปรรูปบางประเภท เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 10-15 ของวัตถุดิบทั้งหมดโดยประมาณ

วัตถุดิบหลักในการผลิตสินค้าของแต่ละแบรนด์ มีดังนี้

1. The Pizza Company วัตถุดิบหลักคือ แป้งพิซซ่า เนยแข็ง เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป และอาหารทะเล ซึ่งบริษัทจัดซื้อจากต่างประเทศ บริษัทในกลุ่มเดียวกันและจำหน่ายภายในประเทศ
2. Burger King มีวัตถุดิบหลักคือ ขนมอบี มั่นฝรั่งแช่แข็ง เนยแข็ง และเนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป ซึ่งบริษัทสั่งซื้อจากต่างประเทศและจำหน่ายในประเทศ
3. Swensen's, Dairy Queen และบริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด มีวัตถุดิบหลักในการผลิตไอศกรีมคือ นมผงพว่องมันเนย ผลิตภัณฑ์จากนม และส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการแต่งหน้าไอศกรีม (Topping) ซึ่งสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศ
4. Sizzler มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมอบี ข้าว เนยแข็ง ผักและผลไม้ชนิดต่าง ๆ โดยเนื้อสัตว์บางประเภทนั้น ทำการสั่งซื้อจากต่างประเทศโดยตรง และผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
5. The Coffee Club มีวัตถุดิบหลักคือ เมล็ดกาแฟ เนื้อวัวแปรรูป เนื้อหมูแปรรูป เนื้อไก่แปรรูป อาหารทะเลแช่แข็ง ขนมอบี เครื่องปรุงอาหาร ผลิตภัณฑ์นม และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
6. Bonchon มีวัตถุดิบหลักคือ เนื้อไก่แปรรูป เนื้อหมูแปรรูป แป้ง ผักและผลไม้ชนิดต่าง ๆ เครื่องปรุงอาหาร และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ
7. Gaga มีวัตถุดิบหลักคือ ผงชา แป้ง ผลิตภัณฑ์นม และเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ ซึ่งบริษัทสั่งซื้อผ่านผู้จำหน่ายในประเทศ

### ธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค ภายใต้บริษัทย่อย นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด

ในปี 2565 บริษัทได้ปรับโครงสร้างธุรกิจภายใน โดยให้ธุรกิจรับจ้างผลิตซึ่งเดิมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ เข้ามาอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด

ธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือน ได้แก่ น้ำหอมปรับอากาศในรถยนต์ ผลิตภัณฑ์น้ำยาขัดรถยนต์ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ และผลิตภัณฑ์ครีมบำรุงผิว ภายใต้เครื่องหมายการค้าที่มีชื่อเสียง เช่น GLADE ALFA, CARGLO, MAGIC CLEAN, PED, DAILY FRESH, FARCENT, SUNLIGHT, OMO เป็นต้น ลูกค้าสำคัญคือบริษัทต่างประเทศที่ผลิตสินค้าอุปโภคและจัดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ เช่น บริษัท เอส.ซี.จอห์นสัน แอนด์ซัน (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทคดิง จำกัด เป็นต้น รวมทั้งรับผลิตผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดที่ใช้ในอุตสาหกรรมบริการให้กับ บริษัท ไทเวอร์ซี โฮยีน (ประเทศไทย) จำกัด



บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคและสินค้าในครัวเรือนใหญ่ ๆ หลายแห่งในประเทศไทย จะมีการว่าจ้างบริษัทอื่นให้เป็นผู้ผลิตสินค้าให้ เนื่องจากบริษัทนั้น ๆ ไม่มีนโยบายดำเนินการผลิตเอง หรือมีกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ ซึ่งคาดว่าแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการใช้สินค้าในครัวเรือนเพิ่มมากขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์น้ำยาขัดรถยนต์ น้ำยาทำความสะอาดสุขภัณฑ์ น้ำยาทำความสะอาดพื้น น้ำยาปรับผ้านุ่ม น้ำยาล้างจาน ครีมบำรุงผิว และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด เป็นต้น เพื่อความสะดวกสบายและประหยัดเวลาในการทำทำความสะอาด บริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับผลิตสินค้าอุปโภค เช่นเดียวกับบริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด มีอยู่ประมาณ 6-7 ราย โดยมีส่วนแบ่งการตลาดในสินค้าแต่ละชนิดไม่เท่ากัน การแข่งขันในธุรกิจจะเน้นเรื่องต้นทุนการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอำนาจต่อรองราคาจะเป็นของเจ้าของสินค้า เนื่องจากปัจจุบันกำลังการผลิตของผู้รับผลิตสินค้าแต่ละรายยังมีเหลืออยู่มาก ทำให้การแข่งขันด้านราคาเพิ่มสูงขึ้น ในขณะเดียวกัน การส่งออกไปยังต่างประเทศก็เป็นโอกาสที่ทำให้บริษัทเพิ่มยอดขายได้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตยังอยู่ในระดับต่ำสำหรับบริษัทผู้ว่าจ้างในต่างประเทศ ประกอบกับคุณภาพของสินค้าที่ผลิตนั้นอยู่ในระดับที่ดีกว่าผู้ผลิตในภูมิภาคนี้ จึงเป็นข้อได้เปรียบให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าให้ลูกค้าเพื่อการส่งออกได้

### วัตถุดิบและแหล่งที่มา

กลุ่มโรงงานที่รับผลิตสินค้าอุปโภค วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าอุปโภคต่าง ๆ ที่บริษัทรับผลิตนั้น เป็นวัตถุดิบที่บริษัทสั่งซื้อจากผู้แทนจำหน่ายในประเทศ ซึ่งวัตถุดิบดังกล่าวมีแหล่งที่มาทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ และมีการสั่งซื้อวัตถุดิบโดยตรงกับต่างประเทศด้วย โดยผู้ว่าจ้างผลิตจะเป็นผู้จัดหาแหล่งวัตถุดิบ ตลอดจนต่อรองราคาวัตถุดิบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยตรง ทั้งนี้ บริษัทจะจัดหาวัตถุดิบบางส่วนเอง เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต

### นโยบายการวิจัยและพัฒนา (ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม)

ทีมงานวิจัยและพัฒนาของไมเนอร์ ฟู๊ดประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องในปี 2565 โดยในระหว่างปี 2565 ทีมงาน Minor Food Innovation (M-FIT) ของบริษัทได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ถึง 480 รายการสำหรับทุกแบรนด์ โดย 250 รายการได้รับการอนุมัติจากแบรนด์ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในทันทีหรือเก็บไว้ใช้ในอนาคต ส่งผลให้ไมเนอร์ ฟู๊ด มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขายอย่างต่อเนื่องในปี 2565 และ 2566

ผลิตภัณฑ์และรูปแบบร้านค้าใหม่ที่สำคัญซึ่งพัฒนาโดยทีม M-FIT:

- การผลักดันยอดขายด้วยนวัตกรรมหลัก:
  - พิซซ่าซีฟู้ดญี่ปุ่นและพิซซ่าแซนวิชแฮมชีสจากเดอะ พิซซ่า คอมปะนี – ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญในเรื่องการสร้างสรรค์ขอบพิซซ่ารูปแบบใหม่ที่เหมาะสมสำหรับพิซซ่าหน้าใหม่ต่าง ๆ
  - บลิตซาร์ด คาราเมล ป๊อปคอร์นและแครีควีน บลิตซาร์ด มาร์ชเมลโลว์จากแครีควีน – ต่อยอดเมนูบลิตซาร์ดที่มีชื่อเสียงด้วยรสชาติที่ชวนให้หวนคิดถึงวัยเด็ก
  - บอนซอนชีส – ยกระดับประสบการณ์ความอร่อยระดับพรีเมียมของบอนซอนกับลูกค้านักช้อปปิ้ง
- การยกระดับคุณภาพอาหาร:
  - ยกระดับเมนูอาหารเช้าของเดอะ คอฟฟี่ คลับ – ปรับปรุงคุณภาพของทุกเมนูอาหารเช้าของเดอะ คอฟฟี่ คลับ เช่น ครัฟของต้อบสดใหม่ที่หน้าร้าน
  - เปิดตัว“เดอะ พิซซ่า คอมปะนี ชิกเนเจอร์” เพื่อนำเสนอเมนูที่มีแนวคิดใหม่ๆ – เปิดประสบการณ์ในการรับประทานอาหารระดับพรีเมียมแบบใหม่กับพาสต้าร้อน ๆ ที่นำไปคลุกในอ่างชีสก้อนโต สลัดที่เซฟจะมาให้ชิมที่โต๊ะ และแบ่งพิซซ่าที่ตนเองด้วยมือ
  - เคลือบไก่บอนซอนด้วยซอสสูตรใหม่ที่มีส่วนผสมของน้ำมันเคลือบไก่ด้วยซอสสูตรใหม่ที่ช่วยให้ไก่คงความกรอบได้นานขึ้นและช่วยเพิ่มคุณภาพบริการการจัดส่งอาหาร

- การสร้างกระแสให้แบรนด์เป็นที่รู้จักในโลกออนไลน์และการมีส่วนร่วมระหว่างลูกค้ากับแบรนด์:
  - แดรี่ควีน ป๊อป อัฟ สโตร – ร้านค้าแบบอินเทอร์แอคทีฟที่สามารถตอบสนองได้แบบเรียลไทม์ที่เซ็นทรัล เวิลด์พร้อมเมนูพิเศษมากมาย
  - ฮอกไกโดชีสริงจากเดอะ พิชซ่า คอมปะนี – ขยายเมนูเดอะ พิชซ่า คอมปะนีเข้าสู่หมวดหมู่มะนาวาน

M-FIT ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางแห่งนวัตกรรมระดับโลกของบริษัท ได้ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเฉพาะทางเพื่อผลักดันการขยายธุรกิจไปยังภูมิภาคอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ร้านพูลส์ท์ ซึ่งเป็นแบรนด์ร้านอาหารจากประเทศสิงคโปร์ที่มาเจาะตลาดในประเทศไทย โดยมีทีมงาน M-FIT ที่เชี่ยวชาญช่วยพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเทศ โดยภายในเวลาเพียงสามเดือน เมนูของพูลส์ท์ที่ผสมผสานแนวคิดในการนั่งรับประทานอาหารที่ร้านแบบสบาย ๆ ในตลาดใหม่ก็ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ เมนูใหม่ของเดอะ คอฟฟี่ คลับ ที่ได้เปิดตัวในตะวันออกกลางก็ได้รับการสนับสนุนจากทีม M-FIT เช่นเดียวกัน

ไมเนอร์ ฟู้ด ยังคงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับพันธมิตรทางธุรกิจและคู่ค้าระดับโลก โดยในปี 2565 ไมเนอร์ ฟู้ด ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีทีมวิจัยและพัฒนา ทีมการตลาดและการขายของทั้งไมเนอร์ ฟู้ด และบริษัทคู่ค้าได้เข้าร่วมร่วมกับเชฟที่มีชื่อเสียง โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าวผลักดันให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งถูกนำไปต่อยอดในปี 2565 และ 2566 นอกจากนี้ ด้วยชื่อเสียงและประสบการณ์ที่เป็นที่ยอมรับในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ พันมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ เช่น ลูกค้าในกลุ่มร้านสะดวกซื้อและโรงแรมระดับบนให้ความสนใจและเข้าทำสัญญาร่วมกับ M-FIT

ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาสำหรับธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ รวม 19 ล้านบาทต่อปี

## ธุรกิจจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า (ไมเนอร์ โลฟส์ไดล์)

### ลักษณะธุรกิจ

บริษัทถือหุ้นร้อยละ 99.92 ในบริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“MINOR”) (รวมส่วนที่ถือหุ้นโดย MFG ร้อยละ 8.57) ซึ่งเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและธุรกิจการผลิตสินค้า โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การจัดจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม กระเป๋า และรองเท้า

- แบรินด์เอสปริ (Esprit) ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องประดับและเครื่องแต่งกายสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี วัยรุ่น เป็นสินค้าจากสหรัฐอเมริกา
- แบรินด์บอสสินี (Bossini) ประกอบด้วยเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสุภาพบุรุษ สุภาพสตรี วัยรุ่นและเด็ก เป็นสินค้าจากประเทศฮ่องกง
- แบรินด์ชาร์ล แอนด์ คีธ (Charles and Keith) ประกอบด้วยรองเท้า กระเป๋า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี เป็นสินค้าจากประเทศสิงคโปร์
- แบรินด์แรดลีย์ ลอนดอน (Radley London) ประกอบด้วยกระเป๋า และเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี เป็นสินค้าจากสหราชอาณาจักร
- แบรินด์อเนลโล (Anello) ประกอบด้วยกระเป๋าประเภทต่าง ๆ เป็นสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น

### การจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้ในบ้านและเครื่องครัว

- แบรินด์สวิลลิง (ZWILLING) ประกอบด้วยเครื่องใช้สแตนเลส สตีล คุณภาพสูง อาทิเช่น มีด หม้อ ช้อน กระทะ อุปกรณ์ประกอบอาหาร ภาชนะเครื่องครัวต่าง ๆ และอุปกรณ์ตกแต่งเล็บ ซึ่งเป็นแบรนด์จากประเทศเยอรมัน
- แบรินด์โจเซฟ โจเซฟ (Joseph Joseph) ประกอบด้วยอุปกรณ์ที่ใช้ในครัวเรือน เน้นการออกแบบที่มีฟังก์ชันในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และง่ายต่อการใช้สอย ด้วยรูปแบบที่ทันสมัย ซึ่งเป็นแบรนด์จากสหราชอาณาจักร
- แบรินด์โบเดียม (Bodum) ประกอบด้วยเครื่องชงกาแฟและชา ทั้งแบบเฟรนช์เพรส ดริป และไซฟอน นอกจากนี้ ยังมีขวดน้ำพกพา แก้วดับเบิลวอลล์ และเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็ก ที่มาพร้อมดีไซน์อันเป็นเอกลักษณ์ ง่ายต่อการใช้งานและเน้นเรื่องความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแบรนด์จากประเทศเดนมาร์ก
- แบรินด์เบิร์กฮอฟฟ์ (BergHOFF) ประกอบด้วยอุปกรณ์เครื่องครัวที่มีคุณภาพสูง ด้วยนวัตกรรมการออกแบบที่ทันสมัย ฟังก์ชันครบครัน หลากหลายในทุก ๆ ด้านของอุปกรณ์ทำอาหารที่จะยกระดับประสบการณ์การทำอาหารให้พิเศษยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นแบรนด์เครื่องครัวคุณภาพจากประเทศเบลเยียม

### การจัดจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์ทางการศึกษา

- อีทีแอล (ETL) อุปกรณ์และหนังสือ Interactive เพื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาจีนกลาง เพื่อให้เด็กมีทักษะโดยครบถ้วน (Total Development Program) เป็นทักษะทางด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะในการใช้ชีวิต (Skill) และทักษะทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Value) ผ่านหลักสูตรจากประเทศสิงคโปร์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะก่อนวัยเรียน (Soft Skills) ภาษาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ความรู้ทั่วไป และจริยธรรม โดยมีอุปกรณ์ที่สามารถโต้ตอบ (Interact) กับเด็ก และ Learning by Doing เพื่อให้เกิดความน่าสนใจ
- ไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ (MSK) สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็กโดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เพิ่มทักษะทางด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง และความรู้รอบตัวของเด็ก
- หงอั้น (Hongen) สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง ภาษาไทย โดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ปากกาพูดได้เพื่อใช้ในการเรียนรู้แบบ Interactive เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาให้เด็กไทยเข้าสู่สากล



- เบรนเช็คเกอร์ (BrainChecker) ศาสตร์การวิเคราะห์ ค้นหาศักยภาพ จากการสแกนลายนิ้วมือ
- โมเจอร์เจ็บบอท (Minor Mojobot) นวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 เรียนรู้และทำความเข้าใจทักษะด้านการเขียนโปรแกรม (Coding) โดยการเรียนรู้ผ่าน Unplugged Coding Robot & Boardgame

### การจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

ลักษณะการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์กลุ่มเสื้อผ้าและกลุ่มเครื่องใช้ในบ้านแบ่งเป็น 3 ช่องทางคือ 1) ช่องทางจำหน่ายปลีกให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยวางจำหน่ายในร้านค้าของบริษัทเองหรือจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ 2) ช่องทางจำหน่ายให้ลูกค้าองค์กรที่มีงบประมาณเพื่อให้พนักงานและผู้บริหาร และมีงบประมาณทางการตลาดเพื่อจัดหาของแถมและของกำนัลแก่ลูกค้า และ 3) ช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

บริษัทเห็นว่าผู้ใช้งานทางอินเทอร์เน็ตและทำธุรกรรมซื้อขายสินค้าผ่านร้านค้าออนไลน์มีจำนวนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในปี 2565 บริษัทได้พัฒนาการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัท

### กลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากกลุ่มสินค้าภายใต้แบรนด์ของบริษัทมีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกเพศ ทุกวัย ดังนั้น ฐานลูกค้าของธุรกิจที่เกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้าจึงครอบคลุมทั้งหญิงและชาย ในทุกช่วงอายุ โดยกลุ่มลูกค้าหลักคือ นักศึกษา กลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ แม่บ้าน ตลอดจนนักธุรกิจ ผู้ที่สนใจในเรื่องแฟชั่นและการแต่งตัว

ธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตสินค้าอุปโภค กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทเป็นบริษัทต่างชาติที่มียอดการส่งสินค้าอุปโภคเป็นจำนวนมาก ทั้งเพื่อใช้ในประเทศและส่งออกไปยังประเทศใกล้เคียง

### การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### **แบรนด์เอสปริ (Esprit)**

แบรนด์เอสปริมีจุดเด่นในเรื่องการรักษาคุณภาพสินค้าที่สูง ตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่พอใจในเรื่องคุณภาพสินค้าและความทนทาน ไม่เน้นความแฟชั่นจนเกินไป ใส่สบาย เหมาะกับคนวัยทำงานอายุ 30 ปีขึ้นไป แต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธุรกิจแฟชั่นมีคู่แข่งอยู่ในตลาดเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในช่วงหลายปีที่ผ่านมา Fast fashion หลายแบรนด์เข้ามาทำการตลาดอย่างรวดเร็วด้วยการลงทุนที่สูง ทั้งขนาดของร้านค้า สินค้าที่มีความหลากหลาย และการปรับราคาเพื่อเป็นการดึงดูดกลุ่มลูกค้า ส่งผลกระทบต่อแบรนด์ที่เคยมีความแข็งแรงในตลาด เพราะผู้บริโภคมีทางเลือกในเรื่องของสินค้าที่มีความโดดเด่นทางด้านรูปแบบที่ทันสมัย ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท แบรนด์ เอสปริ จึงค่อย ๆ ปรับลดจำนวนสาขาและปิดจุดจำหน่ายทุกจุดในประเทศไทย ณ สิ้นปี 2565

#### **แบรนด์บอสสินี (Bossini)**

กลุ่มสินค้าที่อยู่ในระดับเดียวกันกับแบรนด์บอสสินีนั้น มีทั้งที่นำเข้าจากต่างประเทศ เช่น Giordano, Body Glove, Uniqlo และผลิตในประเทศ เช่น AIZ ซึ่งล้วนแต่อยู่ในตลาดมาเป็นเวลานาน และแม้ว่าจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูงทั้งในด้านราคา และการส่งเสริมการขายในรูปแบบใหม่ ๆ แบรนด์บอสสินี ยังคงเป็นแบรนด์ที่มีจุดแข็งในเรื่องผลิตภัณฑ์กันหนาวที่มีคุณภาพ เช่น เสื้อกันหนาวขนเป็ดและเสื้อแจ็คเก็ต รวมไปถึงเสื้อยืดใส่สบายที่มีรูปแบบสวยและคุณภาพดี บริษัทคาดว่าแบรนด์บอสสินียังมีโอกาสเติบโตไปกับการขยายตัวของห้างสรรพสินค้าทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ณ สิ้นปี 2565 แบรนด์บอสสินี มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 76 แห่ง

#### **แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ (Charles & Keith)**

ตลาดรองเท้าและกระเป๋าสำหรับสุภาพสตรีในประเทศไทยมีทั้งแบรนด์ที่นำเข้า และแบรนด์ที่ผลิตในประเทศ โดยรองเท้าที่นำเข้ามาจะได้รับความนิยมในรูปแบบที่ทันสมัย มีวัสดุที่แตกต่างซึ่งหาไม่ได้ในประเทศ และการออกแบบที่สวยงาม กลุ่มรองเท้านำเข้า

ส่วนใหญ่จะเป็นแบรนด์ที่มีการวางตำแหน่งระดับบนและราคาสูง ในขณะที่แบรนด์ชาร์ล แอนด์ คีธ ยังคงเน้นการตลาดในลูกค้าระดับกลาง โดยนำเสนอสินค้านำเข้าที่มีการออกแบบที่ทันสมัยเทียบเท่าสินค้าในกลุ่มระดับบน ในราคาที่จับต้องได้ แม้ว่าจะมีแบรนด์กระเป๋าสตริงที่ผลิตในประเทศเป็นคู่แข่ง แต่แบรนด์ ชาร์ล แอนด์ คีธ ยังคงเน้นการออกแบบ ใช้วัสดุที่มีคุณภาพ และปรับกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งทำให้แบรนด์ยังคงรักษาส่วนแบ่งตลาดของสินค้ากลุ่มนี้ไว้ได้ การเติบโตของแบรนด์ เน้นการรักษาและสร้างฐานลูกค้าใหม่ คุณภาพการบริการของพนักงานขายให้เป็นที่หนึ่งในการดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และเมื่อปลายปี 2562 แบรนด์ ชาร์ล แอนด์ คีธ ได้เพิ่มช่องทางการขายบนโลกออนไลน์ด้วยเว็บไซต์ของตัวเอง [www.charleskeith.co.th](http://www.charleskeith.co.th) โดย ณ สิ้นปี 2565 ชาร์ล แอนด์ คีธ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยทั้งสิ้น 41 แห่ง

#### แบรนด์แรดลีย์ ลอนดอน (Radley London)

แบรนด์กระเป๋าสตริงและเครื่องประดับ สำหรับสุภาพสตรี ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2541 ด้วยผลงานการออกแบบอันโดดเด่น และฟังก์ชันการใช้งานที่เยี่ยม จึงทำให้แบรนด์แรดลีย์ ลอนดอน ได้รับความนิยมและกลายเป็นแบรนด์ชั้นนำระดับโลก ประกอบกับตลาดกระเป๋าสตริงในประเทศไทยนั้น ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง แรดลีย์ ลอนดอน จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยเน้นการตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นนักศึกษา กลุ่มวัยทำงานทั้งคนไทยและต่างชาติ ณ สิ้นปี 2565 แรดลีย์ ลอนดอน ได้มีการปิดจุดจำหน่ายทั้งหมดในประเทศไทย

#### แบรนด์อเนลโล่ (Anello)

แบรนด์กระเป๋าสตริงนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือกำเนิดขึ้นในปี 2548 ภายใต้แนวคิดที่อยากให้สินค้ามีรายละเอียดที่น่าสนใจ ด้วยลักษณะของสินค้าที่มีความโดดเด่นในเรื่องการออกแบบที่เรียบง่าย เน้นประโยชน์การใช้สอย และราคาที่ไม่สูง สร้างสรรค์เป็นกระเป๋าสตริงที่มีความหลากหลายทั้งรูปแบบและวัสดุที่ผลิต เพื่อให้เหมาะกับทุกความต้องการและกิจกรรม จนกลายเป็นสินค้าที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน โดยเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักเรียน นักศึกษา และวัยเริ่มทำงาน ทั้งสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ แรดลีย์ ลอนดอน ได้เพิ่มช่องทางการขายบนโลกออนไลน์ด้วยเว็บไซต์ของตัวเอง [www.anello.co.th](http://www.anello.co.th) โดย ณ สิ้นปี 2565 แรดลีย์ ลอนดอน มีจำนวนจุดจำหน่ายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 88 แห่ง

#### แบรนด์อีทีแอล (ETL) ไมเนอร์ สมาร์ท คิตส์ (MSK) หงเฮิ่น (Hongen) เบรนเช็คเกอร์ (BrainChecker) และโปรเจ็คแล็บ (Minor Mojobot)

อีทีแอล (ETL) เป็นสินค้าเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาจีนกลาง และความรู้รอบตัวของเด็ก ถึงแม้ว่าการเติบโตของสื่อออนไลน์จะมีผลกระทบต่อธุรกิจประเภทนี้ แต่อีทีแอลเป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นในเรื่องการวิจัยและพัฒนา คุณภาพรูปเล่มของหนังสือ อุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย ช่วยกระตุ้นให้เด็กเกิดความสนใจในการเรียนรู้อยู่เสมอ อีทีแอลจึงเป็นผู้นำตลาดในผลิตภัณฑ์การศึกษาสำหรับเด็กที่มีคุณภาพสูง โดยสินค้าแต่ละชุดจะใช้เวลานานในการพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

ไมเนอร์ สมาร์ท คิตส์ (MSK) สื่อการเรียนรู้สำหรับเด็กโดยมีหนังสือ Interactive และอุปกรณ์เสริมที่ทันสมัย มีความโดดเด่นในเรื่องความหลากหลายทางด้านภาษา จึงเป็นที่สนใจสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการพัฒนาเด็กทางด้านภาษา

หงเฮิ่น (Hongen) สื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนกลาง ภาษาไทย เป็นสินค้าที่มีความโดดเด่นด้านภาษา มีอุปกรณ์เสริมเป็นปากกาพูดได้กระตุ้นให้เด็กสนใจและง่ายต่อการเรียนรู้

เบรนเช็คเกอร์ (BrainChecker) การศึกษารูปแบบของลายนิ้วมือทั้ง 10 นิ้ว (Dermatoglyphics Analysis) เป็นศาสตร์การวิเคราะห์ ค้นหาศักยภาพของบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นสินค้ารูปแบบใหม่ที่สร้างความสนใจต่อพ่อแม่ ผ่านการสแกนค่าลายนิ้วมือและนำไปแปลงผลเป็นสถิติ เป็นที่นิยมในหลายประเทศ สินค้านี้ในประเทศไทยมีคู่แข่งชั้นน้อย อีกทั้งราคาที่จำหน่ายยังเป็นกลุ่มลูกค้าเดียวกับสินค้าหลัก ทำให้สามารถต่อยอดการขายได้

โปรเจ็คแล็บ (Minor Mojobot) นวัตกรรมใหม่ในการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 เรียนรู้และทำความเข้าใจทักษะด้านการเขียนโปรแกรม (Coding) โดยการเรียนรู้ผ่าน Unplugged Coding Robot & Boardgame จึงเป็นที่สนใจของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มโรงเรียน

ช่องทางการจำหน่ายโดยผ่านระบบการขายตรง มีการชำระค่าสินค้าทั้งระบบเงินสด ระบบเงินผ่อน ผ่านการหักบัญชีบัตรเครดิต และหักบัญชีธนาคาร ปัจจุบันมีช่องทางการจำหน่ายหลัก 3 ช่องทาง คือการขายตามบ้าน หรือที่พัสดุ การขายโดยผ่านการจัดสัมมนา การจัดกิจกรรมตามสถานศึกษา และการเปิดจุดขายชั่วคราวที่มีลูกค้าพลุกพล่าน เช่น ไฮเปอร์มาร์เก็ต งานแสดงสินค้าเด็ก โรงพยาบาล งานบู๊ตแฟร์ หรืองานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเด็ก เป็นต้น

### แบรนด์สวิลลิง (ZWILLING)

ตลาดเครื่องครัวพรีเมียมที่มีราคาในระดับสูงเริ่มมีความอึดตัวของฐานลูกค้าเดิม เนื่องจากสินค้ามีข้อจำกัดและตอบโจทย์ลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่ม แบรนด์สวิลลิงมีจุดเด่นในสินค้าที่เน้นความสำคัญในเรื่องของการใช้วัสดุที่มีคุณภาพ แข็งแรง และนวัตกรรมที่ทันสมัย และให้ความเชื่อมั่นว่าสินค้าจะมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ผ่านการควบคุมกระบวนการผลิตที่จะคงมาตรฐาน ปัจจุบัน ZWILLING Group ไม่ได้มีเพียงอุปกรณ์เครื่องครัวคุณภาพพรีเมียมจากเยอรมนี แต่ยังเสริมทัพโดยการเลือกสรรผลิตภัณฑ์ชั้นดีจากทั่วโลกมาอยู่ภายใต้ ZWILLING Group ไม่ว่าจะเป็น STAUB จากฝรั่งเศส MIYABI จากญี่ปุ่น BALLARINI จากอิตาลี ซึ่งแต่ละแบรนด์มีความโดดเด่นที่แตกต่างกันไปในด้านของผลิตภัณฑ์ ลักษณะพิเศษและนวัตกรรม การเติบโตและทิศทางของสวิลลิงในอนาคต คือ การปรับกลยุทธ์ของสินค้าและราคาให้มีภาวะการแข่งขันที่เหมาะสมกับคู่แข่งในตลาด เพื่อที่จะรองรับการขยายฐานลูกค้าใหม่ ๆ พร้อมกับการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดจากธุรกิจในกลุ่มเดียวกันทั้งรายใหญ่และรายเล็ก อีกทั้งการมุ่งเน้นทำการตลาดเชิงกิจกรรมและการใช้สื่อดิจิทัล เพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ ๆ เป็นแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้าง โดยแบรนด์สวิลลิงยังได้เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางทีวีโฮมช้อปปิ้ง ซึ่งมีศักยภาพในการเติบโตสูงในกลุ่มสินค้าประเภทเครื่องครัว ณ สิ้นปี 2565 แบรนด์สวิลลิง มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวม 33 แห่ง

### แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ (Joseph Joseph)

ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปลูกค้ามีความต้องการสินค้าที่มีมากกว่าแค่ฟังก์ชันการใช้งานเพียงอย่างเดียว หรือ Single function แต่ลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการสินค้าที่มีฟังก์ชันการใช้งานมากกว่าหนึ่งอย่างหรือที่เราเรียกว่ามัลติฟังก์ชัน (Multifunction) และทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ต้องมาพร้อมการออกแบบที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ โจเซฟ โจเซฟ แบรนด์ Kitchenware Gadget สัญชาติอังกฤษที่ก่อตั้งตั้งแต่ปี 2546 โดยสองพี่น้อง แอนโทนีและริชาร์ด โจเซฟ โดยทั้งสองออกแบบผลิตภัณฑ์ของโจเซฟ โจเซฟ โดยมีรากฐานจากการสังเกตรอบตัว สังเกตปัญหาหลาย ๆ อย่างภายในบ้าน “Brilliantly Useful Design” คือคอนเซ็ปต์ที่ โจเซฟ โจเซฟ ยึดมั่นมาโดยตลอด ผลิตภัณฑ์ต้องแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและใส่ใจในรายละเอียด ไม่ว่าจะเป็นสำหรับห้องครัว ห้องน้ำ ห้องเอนกประสงค์ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในบ้าน ด้วยฟังก์ชันการใช้งานที่ตอบโจทย์ผู้ใช้งานและดีไซน์ที่ออกแบบมาเพื่อการจัดเก็บในพื้นที่จำกัด สีสันสดใส ผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์และงานดีไซน์ที่โดดเด่น รวมนวัตกรรมการออกแบบให้เข้ากับสไตล์ที่ร่วมสมัย การเน้นไปที่ประสบการณ์การใช้งาน คือจุดเด่นและจุดขายสำคัญของแบรนด์โจเซฟ โจเซฟ ที่การันตีด้วยรางวัลในด้านการออกแบบจากทั่วโลก ณ สิ้นปี 2565 แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ มีจำนวนจุดจำหน่ายในประเทศไทยรวม 31 จุดขาย และยังเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่โฮมช้อปปิ้งและช่องทางขายสินค้าออนไลน์ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด อีกทั้งยังคงใส่ใจในการสร้างการรับรู้ของแบรนด์และการสร้างแคมเปญทางการตลาดเพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มคนรุ่นใหม่ให้มากยิ่งขึ้น

### แบรนด์โบเด็ม (Bodum)

จากการที่พฤติกรรมของผู้บริโภคชาวไทยโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่นิยมดื่มกาแฟเพิ่มมากขึ้น รวมถึงวัฒนธรรมการดื่มกาแฟที่กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของคนไทย ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกาแฟ ชา โกโก้ มีการขยายตัวและเติบโตอย่างรวดเร็ว ขณะที่มีร้านขายกาแฟทั้งในกรุงเทพมหานคร ต่างจังหวัดทุกภูมิภาคก็มีปริมาณเพิ่มขึ้นมาก จึงทำให้ “โบเด็ม” เครื่องทำกาแฟสัญชาติเดนมาร์กมีโอกาสขยายตัวในการสร้างแบรนด์และจุดขายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน โดยจุดเด่นของโบเด็มคือ การชงกาแฟแบบสโลว์คอฟฟี่ (Slow Coffee) ซึ่งเป็นวิธีการชงกาแฟด้วยมือที่สามารถดึงรสชาติกาแฟออกมาได้มากที่สุด ซึ่งเป็นความตั้งใจของตระกูลโบเด็ม “ยอร์เกน



โบเด็ม” ที่ “เน้นรสชาติ ไม่สิ้นเปลือง” ทำให้โบเด็มเป็นที่นิยมและมีชื่อเสียงทั่วโลก และโบเด็มได้เข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม บริษัทตัดสินใจปิดแบรนด์โบเด็ม โดย ณ สิ้นปี 2565 ไม่มีจุดจำหน่ายสินค้าแบรนด์โบเด็มในประเทศไทยแล้ว

### **แบรนด์เบิร์กฮอฟฟ์ (BergHOFF)**

เครื่องครัวคุณภาพจากประเทศเบลเยียมที่จะยกระดับประสบการณ์การทำอาหารให้พิเศษยิ่งขึ้น ด้วยนวัตกรรมการออกแบบที่ทันสมัย ฟังก์ชันครบครัน หลากหลายในทุก ๆ ด้านของอุปกรณ์ทำอาหารที่ผลิตจากวัสดุคุณภาพในราคาที่สามารถจับต้องได้ การันตีด้วยประสบการณ์ในการผลิตอุปกรณ์เครื่องครัวมากกว่า 27 ปี ซึ่งผลิตภัณฑ์ในแบรนด์ของเบิร์กฮอฟฟ์ แบ่งเป็น 5 คอลเลคชั่น ได้แก่ Ron, Gem, Leo, Essentials and Outdoor ด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์และความพึงพอใจในการทำอาหารที่แตกต่างตามรสนิยมของผู้ใช้ เพิ่มประสบการณ์ในการทำอาหารทั้งอินดอร์และเอาท์ดอร์ แบรนด์ของเบิร์กฮอฟฟ์ คือคำตอบสำหรับเครื่องครัวที่มีคุณภาพสูงในราคาที่เหมาะสม พร้อมกับดีไซน์ที่ทันสมัย บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าในประเทศไทยอย่างเป็นทางการในปี 2565 และมีจุดขายทั้งหมด 28 จุดขายทั่วประเทศ

### **นโยบายราคา**

นโยบายราคาของสินค้ากลุ่มแฟชั่นจะพิจารณาจากต้นทุนและการวางตำแหน่งแบรนด์และสินค้าในตลาดที่เข้าแข่งขัน โดยการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในสินค้าแต่ละประเภท และเปรียบเทียบราคาในประเทศใกล้เคียงเพราะสินค้าบางกลุ่มเป็นที่สนใจจากนักท่องเที่ยว

### **การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ**

สำหรับธุรกิจจัดจำหน่าย บริษัทนำเข้าผลิตภัณฑ์มาจากต่างประเทศ ทั้งจากภูมิภาคเอเชีย ยุโรป ตลอดจนสหรัฐอเมริกา ตามมาตรฐานของบริษัทเจ้าของแบรนด์ (Principal)

### **วัตถุดิบและแหล่งที่มา**

เนื่องจากรูปแบบการทำธุรกิจของบริษัท คือ เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์เนมจากต่างประเทศ จึงเป็นการจัดหาสินค้าสำเร็จรูปนำเข้าและจำหน่ายในประเทศ ผู้ที่เป็นผู้ผลิตสินค้าก็คือเจ้าของแบรนด์สินค้าในสหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ ย่อยกง เยอรมัน ฝรั่งเศส สหราชอาณาจักร เดนมาร์ก เบลเยียม และญี่ปุ่น จะเลือกลงทุนสร้างฐานการผลิตในต่างประเทศที่มีการจัดหาวัตถุดิบได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง รวมไปถึงค่าแรงที่ต่ำกว่าที่จะผลิตในประเทศต้นกำเนิด ดังนั้น ฐานการผลิตจะอยู่ในประเทศจีน อินเดีย บังกลาเทศ เยอรมนี และบางชนิดของสินค้าก็จะผลิตในประเทศไทย

#### **1.2.3 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ**

รายละเอียดทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจปรากฏในเอกสารแนบ 4

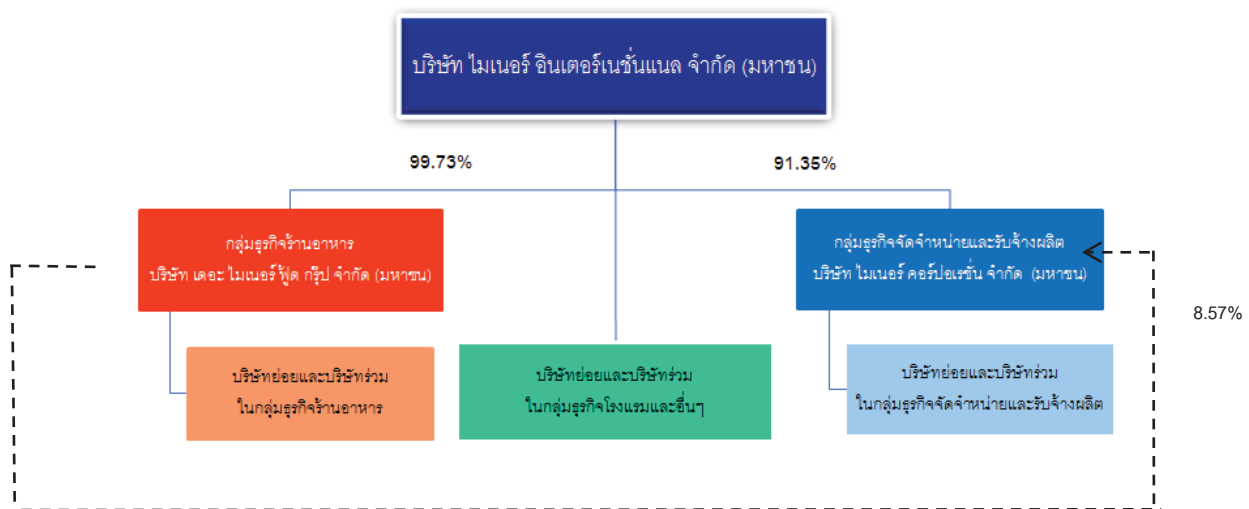
### **1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท**

#### **1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท**

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจระดับสากล โดยประกอบ 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่น บริษัทเป็นผู้นำในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชีย โดยมีร้านอาหารกว่า 2,500 สาขา ใน 24 ประเทศ ภายใต้เครื่องหมายการค้าเดอะ พิชซ่า คอมปะนี, สเวนเซ่นส์, ซิสส์เลอร์, แดรี่ ควีน, เบอร์เกอร์ คิง, ไทย เอ็กซ์เพรส, เดอะ คอฟฟี่ คลับ, บอนซอน, ริเวอร์ไซด์, กาก้า และเบนียานา อีกทั้งยังมีโรงงานผลิตชีสและไอศกรีม ส่วนผสม ไอศกรีมและท็อปปิ้ง และโรงงานผลิตคั่วกาแฟ บริษัทเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจโรงแรมทั้งในรูปแบบเป็นเจ้าของเอง เช่าบริหาร บริหารจัดการ และร่วมลงทุน โดยมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีท ทั้งหมดกว่า 530 โรง ภายใต้เครื่องหมายการค้า อนันตรา, อวานี, ไอดีส์, ทิโวลี, เอ็น

เอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช, นาว, เอเลวาน่า คอลเลคชั่น, โฟรซีชั่นส์, เซ็นต์ รีจิส, เจ ดับบลิว แมริออท, เรดิสัน บลู และโรงแรมในกลุ่มไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ใน 56 ประเทศในเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง แอฟริกา คาบสมุทรอินเดีย ยุโรป อเมริกาเหนือ และอเมริกาใต้ อีกทั้งบริษัทประกอบธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม (Mixed-use Business) ประกอบด้วยธุรกิจขายอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งรวมถึงโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อขายและโครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา อนันตรา เวเคชั่น คลับ ธุรกิจให้เช่าศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจบันเทิง นอกจากนี้ บริษัทยังเป็นผู้ดำเนินการจัดจำหน่ายสินค้าแฟชั่นไลฟ์สไตล์จากต่างประเทศ โดยเครื่องหมายการค้าที่บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายในปัจจุบัน ได้แก่ อเนลโล่, บอสสินี, ชาร์ล แอนด์ คีธ, โจเซฟ โจเซฟ, สวิลลิ่ง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์, เบิร์กฮอฟ และ ไมเนอร์ สมาร์ท คิสส์ อีกทั้งยังมีธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้า ซึ่งผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคตามสัญญาว่าจ้างผลิต โดยมีโรงงานเป็นของตนเอง

แผนภาพแสดงการถือหุ้นของกลุ่มธุรกิจหลักของบริษัท มีดังนี้



### 1.3.2 ผู้ถือหุ้น

รายชื่อผู้ถือหุ้น 10 อันดับแรก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนร้อยละ
1. กลุ่มนายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค <sup>1</sup>	1,727,002,330	33%
1.1 นายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค	170,831,282	3%
1.2 บริษัท ไมเนอร์โฮลดิ้ง (ไทย) จำกัด <sup>2</sup>	824,844,497	16%
1.3 นางแคทลีน แอนน์ ไฮเน็ค	5,834	0%
1.4 มูลนิธิไฮเน็ค	630,031	0%
1.5 Zall Holdings Limited	690,688,946	13%
1.6 Minor BKH Limited	40,001,740	1%
2. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด <sup>3</sup>	569,253,750	11%
3. นายนิต โสธานุเคราะห์	497,600,851	9%
4. South East Asia UK (Type C) Nominees Limited	166,092,411	3%
5. State Street Bank Europe Limited	96,424,432	2%
6. The Bank of New York Mellon	91,891,531	2%
7. สำนักงานประกันสังคม	90,985,551	2%
8. Raffles Nominees (Pte) Limited	69,675,815	1%



รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	สัดส่วนร้อยละ
9. BBHISL NOMINEES LIMITED	61,845,170	1%
10. กองทุนเปิดบัวหลวงหุ้นระยะยาว	49,452,180	1%

ที่มา : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

หมายเหตุ :

- การจัดกลุ่มนี้เพื่อให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กจ 17/2551 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2551 เท่านั้น มิใช่การจัดกลุ่มตามมาตรา 258 แห่ง พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมถึงที่มีการแก้ไข) แต่อย่างใด
- รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัท ไมเนอร์โฮลดิ้ง (ไทย) จำกัด มีดังต่อไปนี้

รายชื่อผู้ถือหุ้น	ร้อยละของจำนวนสิทธิออกเสียง
1. บริษัท ไมเนอร์ กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด	37.50
2. นายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค	29.17
3. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	16.89
4. นายเดวิด วิลเลียม ไฮเน็ค	16.44
<b>รวม</b>	<b>100.00</b>

- ผู้ลงทุนใน NVDR จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางการเงินต่าง ๆ (Financial Benefits) เช่น เงินปันผลและสิทธิในการซื้อหุ้นเพิ่มทุน เสมือนการลงทุนในหุ้น แต่จะไม่มีสิทธิในการออกเสียงในที่ประชุมของบริษัทจดทะเบียน (Non – Voting Rights) (เว้นแต่กรณีการใช้สิทธิออกเสียงเพื่อลงมติเกี่ยวกับการเพิกถอนหุ้นจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ทำให้จำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของบริษัทลดลงไป ซึ่งจะมีผลให้สิทธิในการออกเสียงของผู้ถือหุ้นอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ในการตรวจสอบจำนวนหุ้นที่ถูกต้องเป็น NVDR นั้น สามารถตรวจสอบได้จาก <http://www.set.or.th/nvdr>

#### 1.4 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ทุนเรือนหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

ทุนจดทะเบียน	5,997,928,025 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,997,928,025 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท
ทุนชำระแล้ว	5,275,014,831 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 5,275,014,831 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท

#### 1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

##### 1.5.1 หลักทรัพย์แปลงสภาพ

- ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 7 (MINT-W7)

วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 7 สิงหาคม 2563
วันครบกำหนดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 31 กรกฎาคม 2566
อัตราการใช้สิทธิ	ใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อ 1 หุ้นสามัญใหม่
ราคาการใช้สิทธิ	21.60 บาทต่อหุ้น
วันกำหนดการใช้สิทธิ (Exercise Date)	ใช้สิทธิได้ทุกวันที่ 15 ของเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน ตลอดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ
ระยะเวลาการแจ้งความจำนงค์ในการใช้สิทธิ	ระหว่างเวลา 9.30 น. ถึง 15.30 น. ภายในระยะเวลา 5 วันทำการก่อนวันใช้สิทธิในแต่ละครั้ง
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออก	235,516,841 หน่วย
จำนวนหุ้นที่ออกเพื่อรองรับการแปลงสภาพ	235,516,841 หุ้น
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	



จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ยังไม่ได้ใช้สิทธิแปลงสภาพ	172,241,057 หน่วย
จำนวนหุ้นรองรับการแปลงสภาพคงเหลือ	172,241,057 หุ้น

- ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 8 (MINT-W8)

วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 7 พฤษภาคม 2564
วันครบกำหนดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 5 พฤษภาคม 2566
อัตราการใช้สิทธิ	ใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อ 1 หุ้นสามัญใหม่
ราคาการใช้สิทธิ	28.00 บาทต่อหุ้น
วันกำหนดการใช้สิทธิ (Exercise Date)	ใช้สิทธิได้ทุกวันที่ 15 ของเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน ตลอดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ
ระยะเวลาการแจ้งความจำนงค์ในการใช้สิทธิ	ระหว่างเวลา 9.30 น. ถึง 15.30 น. ภายในระยะเวลา 5 วันทำการก่อนวันใช้สิทธิในแต่ละครั้ง
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออก	178,988,980 หน่วย
จำนวนหุ้นที่ออกเพื่อรองรับการแปลงสภาพ	178,988,980 หุ้น
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ยังไม่ได้ใช้สิทธิแปลงสภาพ	153,664,285 หน่วย
จำนวนหุ้นรองรับการแปลงสภาพคงเหลือ	153,664,285 หุ้น

- ใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 9 (MINT-W9)

วันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 7 พฤษภาคม 2564
วันครบกำหนดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ	วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2567
อัตราการใช้สิทธิ	ใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อ 1 หุ้นสามัญใหม่
ราคาการใช้สิทธิ	31.00 บาทต่อหุ้น
วันกำหนดการใช้สิทธิ (Exercise Date)	ใช้สิทธิได้ทุกวันที่ 15 ของเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน ตลอดอายุของใบสำคัญแสดงสิทธิ
ระยะเวลาการแจ้งความจำนงค์ในการใช้สิทธิ	ระหว่างเวลา 9.30 น. ถึง 15.30 น. ภายในระยะเวลา 5 วันทำการก่อนวันใช้สิทธิในแต่ละครั้ง
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ออก	162,211,704 หน่วย
จำนวนหุ้นที่ออกเพื่อรองรับการแปลงสภาพ	162,211,704 หุ้น
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	
จำนวนใบสำคัญแสดงสิทธิที่ยังไม่ได้ใช้สิทธิแปลงสภาพ	158,198,188 หน่วย
จำนวนหุ้นรองรับการแปลงสภาพคงเหลือ	158,198,188 หุ้น



## 1.5.2 หลักทรัพย์ที่เป็นตราสารหนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทมีหุ้นกู้ที่บริษัทยังไม่ได้ไถ่ถอน จำนวน 26 รุ่น มียอดหนี้คงค้างรวมจำนวน 101,258.5 ล้านบาท

ประเภทหุ้นกู้	มูลค่าที่ออก (ล้านบาท)	อายุ	ครบกำหนด ไถ่ถอน	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	ยอดคงเหลือ ณ 31 ธ.ค. 2565 (ล้านบาท)
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	4,000	10 ปี	22 พฤษภาคม 2568	4.04	4,000
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,200	15 ปี	15 มีนาคม 2574	3.95	1,200
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	7 ปี	27 กันยายน 2567	2.91	1,000
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	15 ปี	27 กันยายน 2575	3.93	1,000
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	*1,689.83	10 ปี	19 กรกฎาคม 2570	4.60	*1,689.83
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,000	10 ปี	16 มีนาคม 2571	3.43	1,000
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	**3,025.652	15 ปี	10 ตุลาคม 2576	3.63	**3,025.652
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	4,635	5 ปี	29 มีนาคม 2567	3.60	4,635
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,815.4	10 ปี	29 มีนาคม 2572	4.17	1,815.4
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	1,570	12 ปี	29 มีนาคม 2574	4.43	1,570
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,070	15 ปี	29 มีนาคม 2577	4.62	3,070
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,165	5 ปี	29 มีนาคม 2567	3.60	2,165
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	5,684.6	10 ปี	29 มีนาคม 2572	4.17	5,684.6
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,430	12 ปี	29 มีนาคม 2574	4.43	2,430
หุ้นกู้ระยะบูชื้อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,430	15 ปี	29 มีนาคม 2577	4.62	2,430
หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน	***9,269.5	-	เมื่อเลิกกิจการ หรือ เมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิ ไถ่ถอนหุ้นกู้	3.10 ต่อปี ใน 3 ปีแรก หลังจากนั้น นั้นจะมีการ กำหนดอัตรา ดอกเบี้ยส่วน	***9,269.5



ประเภทหุ้นกู้	มูลค่าที่ออก (ล้านบาท)	อายุ	ครบกำหนด ไถ่ถอน	อัตราดอกเบี้ย (ร้อยละต่อปี)	ยอดคงเหลือ ณ 31 ธ.ค. 2565 (ล้านบาท)
เพิ่มตามที่ กำหนดไว้ใน ข้อกำหนดสิทธิ					
หุ้นกู้สกุลยูโร ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกัน มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	*****15,128.3	5 ปี	2 กรกฎาคม 2569	4.00	***** 15,128.3
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	350	2 ปี 14 วัน	21 เมษายน 2566	3.10	350
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,059	2 ปี	9 กรกฎาคม 2566	3.00	3,059
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,501	3 ปี	9 กรกฎาคม 2567	3.40	3,501
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	3,440	4 ปี	9 กรกฎาคม 2568	3.60	3,440
หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน	****9,795.3	-	เมื่อเลิกกิจการ หรือ เมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิ ไถ่ถอนหุ้นกู้	2.70% ต่อปี ใน 5 ปีแรก หลังจากนั้นจะมี การกำหนด อัตราดอกเบี้ย ส่วนเพิ่มตามที่ กำหนดไว้ใน ข้อกำหนดสิทธิ	9,795.3
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,769.03	3 ปี 2 เดือน	24 พฤษภาคม 2568	3.00	2,769.03
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,230.97	5 ปี 4 เดือน	24 กรกฎาคม 2570	3.60	2,230.97
หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	2,000	4 ปี 4 เดือน	24 กรกฎาคม 2569	3.30	2,000
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายทุนชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิกบริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ ซึ่งผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลื่อนการชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสมดอกเบี้ยจ่ายไปชำระในวันใด ๆ ก็ได้ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ออกหุ้นกู้แต่เพียงผู้เดียว โดยเป็นหุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือ ไม่มีหลักประกัน มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ และผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด	13,000	-	เมื่อเลิกกิจการ หรือ เมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิ ไถ่ถอนหุ้นกู้	6.10% ต่อปี ใน 5 ปีแรก หลังจากนั้นจะมี การกำหนด อัตราดอกเบี้ย ส่วนเพิ่มตามที่ กำหนดไว้ใน ข้อกำหนดสิทธิ	13,000





หมายเหตุ :

- \* หุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ มูลค่า 50,000,000 เหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 1,689,830,000 บาท (1 เหรียญสหรัฐ เท่ากับ 33.7966 บาท)
- \*\* หุ้นกู้สกุลเงินยูโร ชนิดระบุชื่อผู้ถือประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ มูลค่า 80,000,000 ยูโร หรือเทียบเท่า 3,025,652,000 บาท (1 ยูโร เท่ากับ 37.82065 บาท)
- \*\*\* หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน มูลค่า 300,000,000 เหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 9,269,535,000 บาท
- \*\*\*\* หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีประกัน มูลค่า 300,000,000 เหรียญสหรัฐ หรือเทียบเท่า 9,795,300,000 บาท
- \*\*\*\*\* หุ้นกู้สกุลยูโร ออกโดย NH Hotel Group, S.A. ประเภทไม่ด้อยสิทธิและมีหลักประกัน มูลค่า 400,000,000 ยูโร หรือเทียบเท่า 15,128,260,000 บาท (1 ยูโร เท่ากับ 37.82065 บาท)

## 1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทและบริษัทย่อยดังนี้

1. บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานตามงบการเงินรวมในแต่ละปี หลังหักทุนสำรองตามกฎหมายและทุนสำรองอื่น ๆ การจ่ายเงินปันผลจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลประกอบการของบริษัท สภาพคล่อง แผนการลงทุน การขยายธุรกิจ และการดำรงสถานะทางการเงิน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมติการประกาศของคณะกรรมการบริษัทเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น
- ทั้งนี้ บริษัทย่อยไม่ได้กำหนดอัตราการจ่ายเงินปันผลที่แน่นอนในแต่ละปี นโยบายในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยจึงพิจารณาจากผลประกอบการของบริษัทเป็นหลัก

## 2. ประวัติการจ่ายเงินปันผล

สำหรับการดำเนินงาน	2563	2564	2565
1. กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน (ล้านบาท)	(19,389)	(9,314)	2,019
2. จำนวนหุ้นสามัญ (ล้านหุ้น)	5,182	5,214	5,321
3. เงินปันผลจ่ายต่อหุ้นสามัญ (บาทต่อหุ้น)	-	-	0.25 <sup>1</sup>
4. จำนวนเงินปันผลรวมที่จ่าย (ล้านบาท)	-	-	1,331
5. อัตราการจ่ายเงินปันผล (%)	-	-	65.88 <sup>2</sup>

หมายเหตุ:

1. เงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผลการดำเนินงานปี 2565 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2566 และให้นำเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 ในวันที่ 21 เมษายน 2566
2. อัตราการจ่ายปันผลในปี 2565 คำนวณจากจำนวนเงินปันผลของเงินปันผลจ่ายและกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน

## 2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

### 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มบริษัทไมเนอร์ตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของบริษัท การประสบความสำเร็จ และการเติบโตอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทไมเนอร์ได้ตระหนักว่าความเสี่ยงดังกล่าวสามารถนำมาซึ่งผลตอบแทนทั้งทางบวก (โดยโอกาส) และทางลบ (โดยการแก้ไขหรือควบคุม) ด้วยเหตุนี้ บริษัทเชื่อว่าโอกาสทางธุรกิจบางอย่างสามารถสร้างหรือผลิตผลตอบแทนที่ดีที่สุด เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงเป็นอย่างดีด้วยการควบคุมการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมดอย่างรอบคอบ นอกจากนี้ บริษัทได้เน้นความสำคัญของการมีกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจและมอบผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

การประเมินความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องมีการระบุปัจจัยความเสี่ยงในปัจจุบันและปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ที่มีผลกระทบในแง่ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านองค์กร ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงภายนอกฝ่ายบริหารความเสี่ยงของบริษัททำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อที่จะหาแนวทางที่เหมาะสมในการบรรเทาผลกระทบในทางลบต่อธุรกิจ อีกทั้งมีหน้าที่ในการเฝ้าระวังความเสี่ยงภายในองค์กร รวมถึงให้ความรู้ที่เหมาะสม สร้างวัฒนธรรมและการตระหนักรู้ในเรื่องของความเสี่ยง วิเคราะห์และให้คำปรึกษา เกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเตรียมรายงานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง\* เพื่อพิจารณาและชี้แนะ

นอกจากนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทได้รับการสนับสนุนโดยนำเครื่องมือของระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้ เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กรในการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเกิด

บริษัทได้จัดทำนโยบายและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายและขั้นตอนดังกล่าวได้เผยแพร่ในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) ซึ่งทุกหน่วยธุรกิจได้ยึดมั่นและดำเนินการตามนโยบายนี้ นโยบายการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมโครงสร้างการกำกับดูแลและการรายงานความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเริ่มต้นจากการระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงโดยการพิจารณาโอกาสการเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงนั้น การจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน การตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสม (ผ่านการลดความเสี่ยง การตรวจจับความเสี่ยง การโอนและ/หรือกระจายความเสี่ยง การยุติหรือเลิกกิจกรรมที่มีความเสี่ยง) และการติดตามและการประเมินผล

โดยสรุปแล้ว เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงคือการทำให้มั่นใจว่าบริษัทจะบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความเติบโตอย่างยั่งยืน และมอบผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกคน

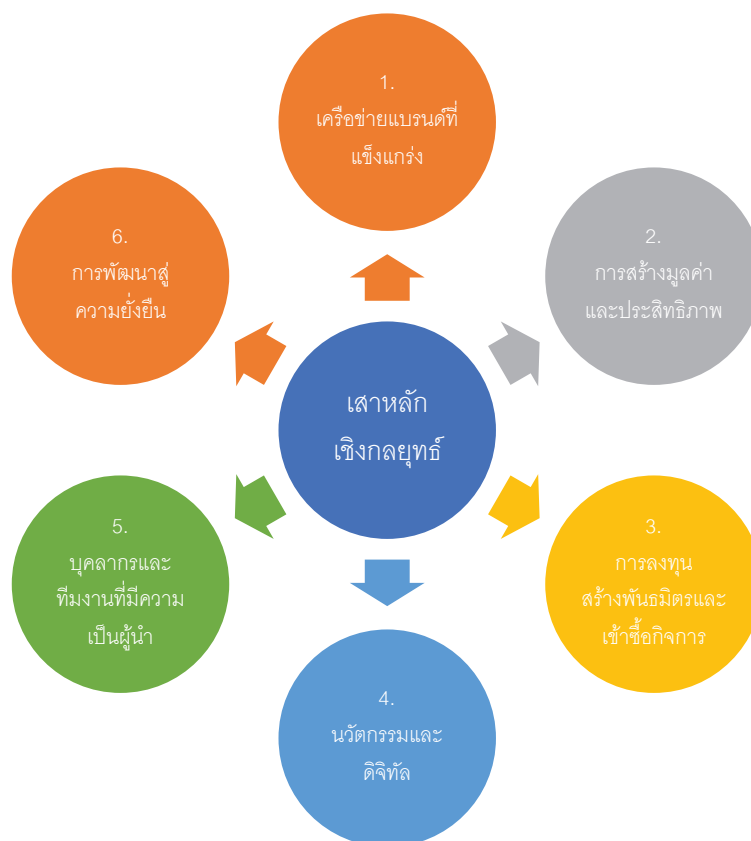
\* ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 ได้มีการพิจารณาและอนุมัติการจัดตั้ง “คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง” เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน

## 2.2 ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทต้องเผชิญความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อรายได้ ผลกำไร มูลค่าสินทรัพย์ สภาพคล่อง มูลค่าหุ้น และชื่อเสียงของบริษัท

การจัดการกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันและการระบุถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งอาจไม่มีนัยสำคัญในปัจจุบัน แต่อาจกลายเป็นความเสี่ยงที่สำคัญในอนาคต เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ ปัจจัยความเสี่ยงต่อไปนี้ได้พิจารณาครอบคลุมทั้งความเสี่ยงปัจจุบันและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ของบริษัท ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดควรได้รับทราบถึงผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง รวมถึงการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงปัจจัยอื่นที่อาจเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท นอกเหนือจากปัจจัยความเสี่ยงที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ด้วย

### ผลกระทบจากความเสี่ยงต่อเสาหลักเชิงกลยุทธ์ของบริษัท





2.2.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ

1. การกระจุกตัวของสินทรัพย์ทางภูมิศาสตร์และการกระจุกตัวของการตลาดหลัก

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
จากการขยายธุรกิจของไมเนอร์ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ปัจจุบันบริษัทมีตลาดหลัก ได้แก่ ประเทศไทย ยุโรป ออสเตรเลีย จีน มัลดีฟส์ ลาตินอเมริกา แอฟริกา และตะวันออกกลาง จึงส่งผลให้บริษัทมีกลุ่มสินทรัพย์ที่มีคุณภาพ รวมทั้ง แบรินด์ โรงแรม ร้านอาหาร และร้านค้า ในเมืองสำคัญและในสถานที่ที่ยอดเยี่ยม อย่างไรก็ตาม บริษัทอาจมีความเสี่ยงในการพึ่งพาพื้นที่ทางภูมิศาสตร์และตลาดหลักบางแห่ง ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อผลประโยชน์ทางการเงินและการเติบโตของบริษัทที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เหตุการณ์ความไม่สงบ การก่อการร้าย โรคติดต่อ สภาพอากาศ และภัยพิบัติท้องถิ่น	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> <li>3. การลงทุน สร้างพันธมิตร และเข้าซื้อกิจการ</li> </ol>	<p>บริษัทได้จัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการของบริษัทจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดให้ได้มากที่สุด ซึ่งมาตรการดังกล่าวรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจหลายประเภท อันประกอบไปด้วย ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต</li> <li>● สร้างความแข็งแกร่งและความหลากหลายของกลุ่มแบรนด์ของบริษัท เพื่อให้ครอบคลุมหลากหลายตลาด จากเซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ จนถึงโรงแรมระดับหรู และจากเบอร์เกอร์ จนถึงพืชชาและอาหารไทย</li> <li>● ขยายฐานธุรกิจให้ครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (รวมถึงประเทศออสเตรเลีย) ตลอดจนทวีปแอฟริกา ตะวันออกกลาง ยุโรป และอเมริกา เพื่อลดการพึ่งพาธุรกิจในประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียว</li> <li>● ขยายธุรกิจที่บริษัทได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ (Fee-Based Model) ได้แก่ การรับจ้างบริหารโรงแรม และการให้สิทธิแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันและตลาดใหม่ ๆ ที่บริษัทยังไม่คุ้นเคย</li> </ul>

## 2. การเปลี่ยนแปลงของวัฏจักรเศรษฐกิจ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ธุรกิจของบริษัทได้รับและจะยังคงได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงของวัฏจักรเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลพวงของการระบาดของโรคโควิด-19 ทั่วโลก</p> <p>ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัวในประเทศต่าง ๆ ที่บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจ เช่น ออสเตรเลีย จีน ยังไม่ฟื้นตัวถึงระดับก่อนเกิดโควิด-19 (ปี 2562) ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำลังจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค</p> <p>ในขณะที่บริษัทใช้มาตรการป้องกันและมาตรการอื่น ๆ เพื่อลดผลกระทบจากโรคโควิด-19 ความต้องการในการใช้บริการของบริษัทอาจลดลงอย่างมีนัยสำคัญในช่วงระยะเวลาหนึ่งในภูมิภาคที่ได้รับผลกระทบ</p>	ความเสี่ยงภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> <li>3. การลงทุน สร้างพันธมิตรและเข้าซื้อกิจการ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทจะใช้ประโยชน์จากแบรนด์ โครงการริเริ่มการขาย รวมถึงข้อเสนอของผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อคว้าโอกาสจากการฟื้นตัวในครั้งนี้ การขยายตัวจะเป็นไปในรูปแบบ asset-light เพื่อกระจายเงินสดในระยะสั้นไปจนถึงระยะกลาง</li> <li>• บริษัทยังคงพยายามเพิ่มรายได้ในทุกช่องทางทางการขาย ในขณะเดียวกันก็เสริมความแข็งแกร่งของโครงสร้างต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไรโดยรวม นอกจากนี้ การพัฒนานวัตกรรมด้วยรูปแบบร้านใหม่ แพลตฟอร์มความภักดีต่อแบรนด์ (brand loyalty platform) ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือสิ่งที่ทางบริษัทให้ความสำคัญ</li> <li>• ลดการใช้เงินสดและรักษาสภาพคล่องด้วยการควบคุมต้นทุนและการลด CAPEX จากความพยายามในการประหยัดต้นทุนในทุกหน่วยธุรกิจและภูมิภาค ส่งผลให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายของการประหยัดต้นทุนได้สูงกว่าแผนที่วางไว้</li> <li>• โดยส่วนหนึ่งของแผนการรักษาสภาพคล่องนั้น บริษัทตั้งเป้าหมายและดำเนินการอย่างต่อเนื่องที่จะลด CAPEX ระหว่างปี 2563 – 2565 ผ่านทางการเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุน</li> <li>• การบริหารจัดการฐานะทางการเงินเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันทางการเงิน โดยการหารือและการได้รับอนุมัติกับเจ้าหนี้ (ทั้งผู้ถือพันธบัตรและธนาคาร) เพื่อดำเนินการป้องกัน โดยขยายการผ่อนผันตามสัญญาและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางการเงิน ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกในระยะสั้น นอกจากนี้ บริษัทยังคงมีส่วนร่วมกับการลงทุนหลักด้านอสังหาริมทรัพย์ในระยะยาว สำหรับการทำธุรกรรมด้านสินทรัพย์ โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์เพื่อการหมุนเวียนสินทรัพย์ระยะยาวของบริษัท และเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้กับฐานะทางการเงิน การหมุนเวียนสินทรัพย์ได้ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ก่อนระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้ทั้งในระดับบริษัท และ เอ็นเอช ไอเทล กรุ๊ป ซึ่งช่วยเสริมความมั่นคงให้กับรากฐานของบริษัท เพื่อรองรับการปรับตัวเพิ่มขึ้นของความต้องการที่กำลังจะมาถึง</li> </ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
			<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทได้ปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับ “ชีวิตวิถีใหม่” ในระยะยาว จากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 บริษัทได้ใช้โอกาสในการปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นในระยะกลางถึงระยะยาว รวมทั้งได้ติดตามแนวโน้มและริเริ่มการดำเนินโครงการใหม่ ๆ ในทุกกลุ่มธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทจะตอบสนองต่อกระแสความปกติใหม่ โดยมุ่งเน้นที่ประสบการณ์ของลูกค้า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และการพัฒนาสู่ความยั่งยืนด้วยการติดตามกระแสและนำโครงการริเริ่มมาใช้ให้ทั่วทั้งกลุ่มธุรกิจ</li> </ul>

### 3. การบริหารสินทรัพย์และการะผูกพันตามสัญญาเช่า

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ความเป็นไปได้ของหน่วยธุรกิจที่มีการะผูกพันตามสัญญาเช่าและรายได้ที่ลดลง อาจทำให้ต้นทุนของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น กำไรลดลง และจำกัดความสามารถในการตอบสนองต่อสภาวะตลาดหรือจำกัดกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท</p> <p>ลักษณะต้นทุนคงที่ของการดำเนินงานของโรงแรมเช่าบริหาร ร้านอาหาร และร้านค้า อาจทำให้ความพยายามในการลดต้นทุนมีประสิทธิผลน้อยกว่า เมื่อเทียบกับธุรกิจที่บริษัทบริหารเอง และธุรกิจแฟรนไชส์</p>	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทดำเนินการเจรจาในเชิงรุกเกี่ยวกับเงื่อนไขของสัญญาเช่ากับเจ้าของที่ดิน รวมทั้งการเพิ่มตัวแปรเพื่อป้องกันความสามารถในการทำกำไรในช่วงขาด</li> <li>นอกจากนี้ บริษัทยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของที่ดินเพื่อโอกาสในการต่อสัญญาเช่าตามเงื่อนไขในปัจจุบัน</li> <li>บริษัทยังได้พิจารณาถึงการผสมผสานธุรกิจภายในสินทรัพย์ที่เช่าไว้ เช่น บริษัทจะได้รับประโยชน์จากการเช่าถาวรระยะสั้นกับ Oaks เพื่อเป็นการขับเคลื่อนรายได้</li> </ul>



#### 4. การหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจจากปัจจัยภายนอกและเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
รายได้ กำไร และแผนการพัฒนาของบริษัทล้วนต้องพึ่งพิงภาคการใช้จ่ายของผู้บริโภคและความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว ซึ่งอาจได้รับผลกระทบด้านลบจากปัจจัยภายนอกหลาย ๆ ปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท เช่น ความไม่สงบทางการเมือง โรคระบาด โรคจากการติดเชื้อ หรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น	ความเสี่ยงภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> <li>3. การลงทุน สร้างพันธมิตร และเข้าซื้อกิจการ</li> <li>4. นวัตกรรมและดิจิทัล</li> <li>5. บุคลากรและทีมงานที่มีความเป็นผู้นำ</li> <li>6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เพิ่มประสิทธิภาพของโครงสร้างรายได้จากการประกอบธุรกิจหลายประเภท อันประกอบไปด้วยธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต</li> <li>● สร้างความแข็งแกร่งและความหลากหลายของกลุ่มแบรนด์ของบริษัท เพื่อให้ครอบคลุมหลากหลายตลาด จากเซอวิสอพาร์ทเมนต์ จนถึงโรงแรมระดับหรู และจากเบอร์เกอร์ จนถึงพืชผักและอาหารไทย</li> <li>● ขยายฐานธุรกิจให้ครอบคลุมทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (รวมถึงประเทศออสเตรเลีย) ตลอดจนทวีปแอฟริกา ตะวันออกกลาง ยุโรป และอเมริกา เพื่อลดการพึ่งพาธุรกิจในประเทศใดประเทศหนึ่งเพียงประเทศเดียว</li> <li>● ขยายธุรกิจที่บริษัทได้รับผลตอบแทนเป็นค่าธรรมเนียมการให้บริการ (Fee-Based Model) ได้แก่ การรับจ้างบริหารโรงแรม และการให้สิทธิแฟรนไชส์ ทั้งในประเทศที่บริษัทดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและตลาดใหม่ ๆ ที่บริษัทยังไม่คุ้นเคย</li> <li>● กำหนดแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Contingency Plan) ในขณะที่มีความท้าทายต่าง ๆ ที่บริษัทได้เผชิญในอดีต มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาความสามารถในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวของธุรกิจของบริษัท</li> </ul>

## 5. การละเมิดเงื่อนไขที่กำหนดในสัญญากู้ยืมเงิน

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
ด้วยเงื่อนไขของหนี้ค้างชำระ กำหนดให้บริษัทต้องปฏิบัติตามสัญญาและเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น การรักษาอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งจะมีการทดสอบเป็นระยะ นอกจากนี้ บริษัทยังอยู่ภายใต้พันธสัญญาที่เข้มงวดต่าง ๆ ภายใต้การบริหารจัดการทางการเงิน บริษัทไม่อาจให้คำเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถปฏิบัติตามพันธสัญญาทางการเงินดังกล่าวภายใต้การบริหารเงินทุนในอนาคต กรณีที่เจ้าหนี้เลือกที่จะใช้สิทธิของตนเกี่ยวกับการละเมิดเงื่อนไขในสัญญากู้ยืมเงินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน กระแสเงินสด และโอกาสของบริษัท	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ 3. การลงทุน สร้างพันธมิตรและเข้าซื้อกิจการ	บริษัทและบริษัทย่อยพยายามรักษาระดับทางการเงินอย่างแข็งแกร่ง เพื่อให้มั่นใจว่าจะปฏิบัติตามพันธสัญญาและเงื่อนไขทั้งหมดผ่านมาตรการต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดตามเงื่อนไขทางการเงินทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการทางการเงินให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และให้เป็นไปตามนโยบายภายในของบริษัท</li> <li>● ใช้มาตรการป้องกันเพื่อขอการผ่อนผันจากผู้ถือหุ้นและผู้ให้กู้ สำหรับวงเงินกู้และวงเงินกู้ร่วมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามสัญญาในการคงอัตราส่วนทางการเงินไว้สำหรับช่วงทดสอบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามข้อกำหนด</li> <li>● ดำเนินการขอปรับแก้ไขเงื่อนไขกับผู้ถือหุ้นและผู้ให้กู้ สำหรับวงเงินกู้และวงเงินกู้ร่วมที่เกี่ยวข้องกับอัตราส่วนทางการเงินใหม่ที่จะต้องปฏิบัติตาม โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเงินสดและสภาพคล่องของบริษัท</li> </ul>

## 6. การสืบทอดตำแหน่ง

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ความสามารถในการคงไว้ซึ่งตำแหน่งที่มีการแข่งขันสูง ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหารระดับสูงผู้ซึ่งมีประสบการณ์และความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ดำเนินงานประเภทเดียวกันกับบริษัท</p> <p>การสูญเสียผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หนึ่งรายขึ้นไป โดยไม่มีผู้สืบทอดตำแหน่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงความสัมพันธ์กับคู่ค้าและผู้ขาย</p>	ความเสี่ยงด้านองค์กร	5. บุคลากรและทีมงานที่มีความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ในช่วงต้นปีของทุกปี จะมีการระบุตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อช่วยให้บริษัทเห็นภาพได้ชัดเจนว่า บริษัทมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สำคัญเหล่านั้น</li> <li>มีการจัดเตรียมการสืบทอดตำแหน่งจากรายชื่อผู้ที่มีศักยภาพ (ทั้งบุคคลภายในและภายนอก) ไว้สำหรับการออกจากตำแหน่งที่สำคัญทั้งหมด ทั้งในกรณีที่คาดการณ์และไม่ได้คาดการณ์ไว้ โดยการกำหนดรายชื่อผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ รวมทั้งมีการสอบทานรายชื่อทุกปี</li> <li>สร้างผู้มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งภายในบริษัทผ่านโครงการอบรมและพัฒนา</li> <li>การกำหนดรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งที่สำคัญ รวมทั้งการควบคุมอัตราค่าธรรมเนียมวนั้น ได้กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดผลงานของผู้บริหารระดับ C-Level</li> </ul>



7. สภาพคล่องที่ไม่เพียงพอ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท คือการหาโอกาสการเติบโตผ่านกลยุทธ์ในการเข้าซื้อกิจการ รวมทั้งการลงทุนในธุรกิจและอสังหาริมทรัพย์อื่น ๆ หรือผ่านพันธมิตรและการร่วมทุน การระดมทุนที่จำเป็นเป็นครั้งคราว</p> <p>บริษัทและบริษัทย่อยต้องดำรงสภาพคล่องและหรือวงเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินให้เพียงพอ เพื่อรองรับความต้องการเงินทุนและข้อกำหนดในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>นอกจากนี้ความไม่แน่นอนจากโรคโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อในทางลบทางการเงินและการเติบโตของบริษัท บริษัทได้จัดลำดับความสำคัญของการคงกระแสนเงินสดและรักษาสถานะเงินสดและวงเงินสินเชื่อที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์เป็นลำดับแรก เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมีสภาพคล่องเพียงพอในอนาคต</p>	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> <li>3. การลงทุน สร้างพันธมิตรและเข้าซื้อกิจการ</li> </ol>	<p>บริษัทและบริษัทย่อยพยายามจัดการและลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายเงินสดและรักษาสภาพคล่องโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คงกระแสเงินสดและสภาพคล่อง ในขณะที่รักษาสถานะของเงินสดและวงเงินสินเชื่อที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ เพื่อให้แน่ใจว่ามีทรัพยากรทางการเงินและสภาพคล่องเพียงพอ</li> <li>● การมีส่วนร่วมกับนักลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์รายหลักในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง สำหรับแผนการหมุนเวียนสินทรัพย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงินและพัฒนาสภาพคล่อง</li> <li>● ดำเนินการตามแผนเสริมความแข็งแกร่งของเงินทุน (หากจำเป็น) ซึ่งรวมถึงการออกหุ้นกู้ถาวร การเสนอขายสิทธิและใบสำคัญแสดงสิทธิที่สามารถแปลงได้</li> <li>● ดำเนินกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านเงินทุนและสภาพคล่อง ซึ่งที่ผ่านมา ได้แก่ การออกหุ้นกู้ถาวร การออกหุ้นเพิ่มทุนเพื่อเสนอขายต่อผู้ถือหุ้นเดิมและใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญ</li> <li>● ลดแผนด้าน CAPEX ในปี 2563 – 2565 เช่น การบำรุงรักษาและการปรับปรุงรูปโฉม แล้วดำเนินการต่อเฉพาะกรณีที่จำเป็นเท่านั้น</li> </ul>

8. ความเสี่ยงจากความปลอดภัยของข้อมูลในโลกไซเบอร์ (Cyber Security) การป้องกันข้อมูลและความเป็นส่วนตัว (Data Protection and Privacy)

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทนั้น ได้มีการใช้งานเกี่ยวกับการสื่อสารและการจัดเก็บข้อมูลบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนั้นมีข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัท ลูกค้า และคู่ค้าทางธุรกิจ อีกทั้งข้อมูลดังกล่าวสามารถระบุได้ถึงตัวตนของบุคคลได้อีกด้วย เช่นเดียวกับบริษัทระดับโลกอื่นๆ บริษัทอยู่ภายใต้การถูกคุกคามด้านความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ (Cybersecurity Threats) ตั้งแต่การที่พนักงานบันทึกข้อมูลผิดพลาดหรือการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง การพยายามเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมิได้รับอนุญาตโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จนถึงการถูกคุกคามด้านความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>การละเมิดความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เหตุการณ์ความปลอดภัยของข้อมูลทั่วไป การความล้มเหลวในการปฏิบัติตามข้อผูกพันทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อชื่อเสียงและผลการดำเนินงาน ฐานะการเงินและกระแสเงินสดของบริษัท</p>	<p>ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี</p> <p>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ</p>	<p>4. นวัตกรรมและดิจิทัล</p> <p>6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทมีการลงทุนในระบบการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการละเมิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท โดยใช้เทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยแบบอัตโนมัติและแบบปรับตัว โดยร่วมมือกับพันธมิตรด้านความปลอดภัยระดับโลกหลายแห่ง</li> <li>• ดำเนินการทดสอบการเจาะระบบประจำปีและประเมินช่องโหว่แบบรายเดือนเพื่อระบุช่องโหว่ด้านความปลอดภัยในสินทรัพย์ไอทีและพัฒนาแผนการแก้ไขเพื่อแก้ไขช่องโหว่ที่ค้นพบ</li> <li>• บริษัทได้ตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานระยะไกลในช่วงมาตรการปิดกั้นต่าง ๆ (Lock down) ของรัฐบาลเพื่อควบคุมโรคโควิด-19 โดยบริษัทได้เพิ่มจำนวนการเชื่อมต่อ Virtual Private Network (VPN) และเพิ่มเครือข่ายของแบนด์วิดท์ (Bandwidth) ที่จัดสรรเพื่อรองรับการเชื่อมต่อเหล่านั้น การรับส่งข้อมูลทั้งหมดที่ผ่าน VPN นั้น จะมีเส้นทางเฉพาะที่เข้ารหัสความปลอดภัยเพื่อป้องกันการโจมตีจากภายนอก</li> <li>• บริษัทได้ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาแนวทางการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล (General Data Protection Regulation : GDPR) พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ที่บังคับใช้ในประเทศไทย (PDPA) และข้อมูลทั่วไป ไม่เพียงแต่ให้สอดคล้องกับกฎหมาย แต่ยังรวมถึงให้มั่นใจว่าสิทธิของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูลนั้นได้รับการปฏิบัติตามหลักการของกฎหมายการปกป้องข้อมูลความเป็นส่วนตัว</li> </ul>

9. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวิวัฒนาการทางดิจิทัลและการหยุดชะงักของระบบที่สำคัญต่อธุรกิจ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>บริษัทต้องอาศัยแพลตฟอร์มเทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ ไม่เพียงแต่เพื่อรองรับระบบการทำงานของหน่วยงานสนับสนุน (Back Office) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงกิจกรรมทางการขายและการตลาดอีกด้วย เทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจอีกต่อไป แต่ยังทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจในรูปแบบใหม่ และเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติในการมีส่วนร่วมของลูกค้า</p> <p>หากก้าวตามวิวัฒนาการทางดิจิทัลไม่ทันแล้วจะส่งผลให้ไม่สามารถมีส่วนร่วมและรักษฐานลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลเอาไว้ได้ ซึ่งธุรกิจนี้ในเครือก็อาจได้รับผลกระทบในทางลบ</p> <p>หากไม่สามารถทำให้แพลตฟอร์มดิจิทัลและระบบงานสำคัญทางธุรกิจอื่น ๆ พร้อมใช้งานตลอดเวลา ก็อาจทำให้ธุรกิจของบริษัทหยุดชะงักหรือล่าช้าได้</p>	<p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</p> <p>ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เครือข่ายแบนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> <li>4. นวัตกรรมและดิจิทัล</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทเล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิวัฒนาการของดิจิทัลและได้นำมารวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ระยะยาว อีกทั้งยังดำเนินการลงทุนที่จำเป็นในแพลตฟอร์ม ช่องทางดิจิทัล และระบบใหม่ ๆ ต่อไป</li> <li>● บำรุงรักษาและพัฒนาการออกแบบเว็บไซต์ แอปพลิเคชันบนอุปกรณ์เคลื่อนที่ และภาพลักษณ์ทางออนไลน์สำหรับธุรกิจโรงแรมและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>● ในส่วนของธุรกิจโรงแรม บริษัทกำลังพัฒนาแผนการดำเนินงานทางดิจิทัลให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</li> <li>● ในส่วนของธุรกิจร้านอาหาร บริษัทมีเป้าหมายในการมอบประสบการณ์ O2O ที่ราบรื่นให้กับลูกค้าผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ด้วยองค์ประกอบหลัก เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมความแข็งแกร่งของกลุ่มผลิตภัณฑ์จากแบรนด์พร้อมเครือข่ายร้านค้าที่กว้างขวาง ด้วย “Cloud Kitchens”</li> <li>- ทีมนวัตกรรมของไมเนอร์ ฟู้ด (“M-FIT”) เป็นศูนย์กลางด้านนวัตกรรมของบริษัท</li> <li>- จุดเชื่อมต่อสำหรับลูกค้า เช่น แอปพลิเคชันและเว็บไซต์ของแบรนด์</li> <li>- ช่องทางสำหรับการให้บริการลูกค้า</li> <li>- มีการนำแพลตฟอร์มดิจิทัลและแอปพลิเคชันบนอุปกรณ์เคลื่อนที่มาใช้สำหรับส่วนกลางของไมเนอร์ ฟู้ด เพื่อเสริมประสบการณ์ใช้งานให้แก่ลูกค้า</li> <li>- ไมเนอร์ ฟู้ด เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านความสามารถด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยหน่วยธุรกิจดิจิทัลยังคงมีการรวบรวมฐานข้อมูลและแพลตฟอร์มดิจิทัลระหว่างแบรนด์ต่าง ๆ ปรับรูปแบบโปรแกรมสมาชิกให้เป็นแบบดิจิทัลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการปรับให้เข้ากับแต่ละบุคคล รวมทั้งสร้างความโดดเด่นในด้านพื้นที่จัดส่งและโครงการริเริ่มด้านการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ</li> </ul> </li> </ul>



รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
			<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทมีแผนการกู้คืนระบบ (DRP) ที่ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญ รวมถึงการมีระบบสำรองเพื่อลดความเสี่ยง นอกจากนี้ระบบงานที่สำคัญยังได้รับการทดสอบ ปรับปรุงและอัปเดตอยู่เป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องในกรณีที่เกิดการหยุดชะงัก</li> </ul>

#### 10. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การจองของผู้บริโภค

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
วิวัฒนาการทางดิจิทัลในช่วงที่ผ่านมาและการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการจองของผู้บริโภค หากบริษัทไม่สามารถก้าวตามทันการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคและความต้องการในการจองที่เปลี่ยนแปลงไป ก็อาจทำให้บริษัทเสียเปรียบทางการแข่งขัน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มฐานข้อมูลลูกค้าผ่านการขายในราคาสำหรับสมาชิกที่เข้าสู่ระบบ</li> <li>การรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป และไมเนอร์ โฮเทลส์ โดยได้รับความยินยอมจากทุกฝ่าย</li> <li>ส่งเสริมให้ผู้ใช้งานลงทะเบียนเป็นสมาชิก - โดยส่งข้อความแจ้งให้ผู้ใช้อินเทอร์เนตของโรงแรมสมัครสมาชิก Discovery Loyalty</li> <li>สร้างฐานข้อมูลลูกค้า รวมถึงวันที่ซื้อล่าสุด/ความถี่ในการซื้อ/จำนวนเงินที่ซื้อ (RFM) ของลูกค้า ที่รวบรวมจากข้อมูลพื้นฐานของแบรนด์</li> <li>มุ่งเน้นสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากการจองโดยตรงกับทางโรงแรมเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งจากการจองโดยตรงมากที่สุด</li> <li>มุ่งเน้นที่ตลาดระดับภูมิภาคและเพิ่มการเข้าถึงด้วยการรองรับภาษาอื่น ๆ</li> <li>จำหน่ายห้องพักของโรงแรมผ่านผู้ให้บริการด้านการจองที่พักและโรงแรมชั้นนำ เช่น Agoda.com, Expedia.com และ Booking.com เป็นต้น เพื่อใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มออนไลน์ของบริษัทภายนอกสำหรับการขยายฐานลูกค้าของบริษัทและดึงดูดตลาดใหม่จากทั่วโลก</li> </ul>

11. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>หากบริษัทไม่ได้คาดการณ์และจัดการกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจของบริษัทก็อาจประสบปัญหาได้</p> <p>ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของบริษัทขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์และตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มในการจัดหาแหล่งที่มาของอาหาร การเตรียมอาหาร การนำเสนออาหาร และความชอบของผู้บริโภค (เช่น การนำเสนออาหารและวิธีการสั่งซื้อและชำระเงิน) ในส่วนของร้านอาหาร “casual dining”</p>	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เพื่อส่งมอบประสบการณ์ให้กับลูกค้าของบริษัทท่ามกลางการแข่งขันที่สูง และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต้องขับเคลื่อนด้วยคุณค่า บริษัทต้องนำโครงการที่ริเริ่มมาใช้อย่างต่อเนื่องในเชิงรุกเพื่อสามารถปรับตัวได้อย่างทันท่วงที</li> <li>● การวิจัยผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องสำหรับแบรนด์หลักเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทได้มีการติดตามแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงความชอบและพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าของบริษัทอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว</li> <li>● บริษัทได้สร้างหลักการ 8 ประการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังของลูกค้า โดยมุ่งเน้นทุก ๆ โรงรมนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาปรับใช้ หลักการดังกล่าวประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การออกแบบ ความยืดหยุ่น เอกสิทธิ์เฉพาะตัว ความไว้วางใจ สุขภาพและความงาม ความยั่งยืน และอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>● บริษัทมุ่งเน้นการปรับปรุงและปรับโฉมแบรนด์หลักเพื่อส่งต่อคุณค่าที่ชัดเจนให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ผ่าน M-FIT (Minor Food Innovation Team) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเชฟผู้เชี่ยวชาญและนักวิทยาศาสตร์การอาหาร พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกด้านนวัตกรรม ห้องปฏิบัติการครัวและการติดตั้งอุปกรณ์ที่ครบครัน</li> <li>● การเปลี่ยนประสบการณ์ของลูกค้าให้เป็นแบบดิจิทัลผ่านทางรูปแบบการทำการตลาดและการขายโดยรวมช่องทางทุกช่องทางไว้ในทีเดียว และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ประโยชน์จากโปรแกรมสมาชิกของเรา</li> <li>● การวิเคราะห์ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์จะถูกนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท</li> </ul>

## 12. ความเสี่ยงจากอัตราเงินเฟ้อ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
อัตราเงินเฟ้ออาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อธุรกิจ ฐานะทางการเงิน แนวโน้มและผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</li> <li>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</li> </ol>	<p>บริษัทได้คาดการณ์แนวโน้มของอัตราเงินเฟ้อตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2564 ดังนั้น เราจึงได้ดำเนินการตามแผนจัดการกับภาวะเงินเฟ้อและการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารงานจัดซื้อเชิงรุกสะสมสินค้าในคลัง: <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทได้มีการสะสมวัตถุดิบตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2564 เมื่อตอนราคาวัตถุดิบยังค่อนข้างต่ำ</li> <li>- การรักษาและคงไว้สำหรับสัญญากับคู่ค้าในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว: โดยใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและความจริงที่ว่าบริษัทมีความสามารถในการผลิตสินค้าในจำนวนที่มากพอจะทำให้ได้เปรียบในด้านต้นทุน</li> <li>- การมีคู่ค้าหลายเจ้า: การใช้คู่ค้าหลายเจ้าและขั้นตอนการประกวดราคาเพื่อสร้างอำนาจต่อรองที่สูงขึ้น</li> </ul> </li> <li>● การปรับโครงสร้างเมนูอาหารใหม่: ประเมินข้อมูลการขายและต้นทุนวัตถุดิบใหม่เพื่อสร้างสมดุลระหว่างรายการที่ต้นทุนสูงและต่ำ รวมถึงการนำเสนอกลยุทธ์หรือการส่งเสริมรายการเพื่อทำให้เกิดกำไร</li> <li>● การปรับขึ้นราคา: การปรับขึ้นราคาเฉลี่ยของห้องพักรวมและบางเมนูในร้านอาหาร</li> <li>● โปรแกรมการลดต้นทุน: นำการควบคุมต้นทุนมาใช้โดยทันทีหลังจากเริ่มเกิดโรคระบาดและยังใช้งานต่อไปหากทำได้</li> </ul>



13. ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในตลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อกระแสเงินสดของบริษัท</p> <p>บริษัทและบริษัทย่อยบริหารความเสี่ยงดังกล่าวตามนโยบายของบริษัทที่จะลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยและสภาวะตลาดการเงินที่เป็นอยู่ ส่งผลให้บริษัทรักษาสมดุลของอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับภาวะตลาดการเงิน</p>	ความเสี่ยงด้านการเงิน	<p>2. การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ</p> <p>3. การลงทุน สร้างพันธมิตร และเข้าซื้อกิจการ</p>	<p>ในสภาวะอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้น บริษัทได้ควบคุมต้นทุนทางการเงิน (funding cost) โดยทำให้มีความผันผวนน้อยลงและอยู่ภายใต้การควบคุมมากกว่าที่ตลาดคาดการณ์ไว้ โดยการดำเนินการดังนี้:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามความเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ยในตลาด โดยรวบรวมข้อมูลจาก Bloomberg และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นปรับพอร์ตอัตราดอกเบี้ยเงินกู้แบบคงที่และแบบลอยตัว (fixed/float portfolio) ตามแนวโน้มระยะกลางถึงระยะยาว</li> <li>ใช้กลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงในการลงทุนที่เหมาะสม เช่น IRS, CCS, option เป็นต้น</li> <li>การชำระหนี้ก่อนกำหนดสำหรับอัตราดอกเบี้ยแบบลอยตัวที่สูงขึ้น ควบคู่ไปกับกลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยที่ยืดหยุ่นและโปรไฟล์หนี้ที่หลากหลายจะช่วยป้องกันการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย</li> <li>การกระจายแหล่งที่มาและระยะเวลาของหนี้บริษัท</li> </ul>

## 2.2.2 ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

### 1. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>บริษัทดำเนินกิจการครอบคลุมภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง มหาสมุทรอินเดีย แอฟริกา ยุโรป และทวีปอเมริกา จึงมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะจากการเปลี่ยนแปลงทางภูมิทัศน์ ภัยธรรมชาติและสภาวะขาดแคลนอาหาร ในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ออสเตรเลีย และยุโรป ซึ่งเป็นภูมิภาคสำคัญที่บริษัท ดำเนินกิจการอยู่ได้ประสบภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง และไฟป่าอย่างรุนแรงและบ่อยครั้ง</p> <p>เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการท่องเที่ยว เป็นอุปสรรคต่อการเลือกจุดหมายปลายทางและช่วงเวลาของการเดินทาง หรือส่งผลกระทบต่อทางอ้อมต่อประสบการณ์การท่องเที่ยวทางด้านลบหลังจากเหตุการณ์ความรุนแรงและความไม่ปลอดภัยในจุดหมายปลายทาง</p> <p>ตัวอย่างเช่น โรงแรมบางแห่งของเราในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประสบปัญหาน้ำท่วมซึ่งส่งผลกระทบต่อแขกและพนักงานของเรา ด้วยสภาวะความแห้งแล้งในออสเตรเลียเราจึงต้องมีมาตรการ</p>	ความเสี่ยงภายนอก	6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ในเร็ว ๆ นี้บริษัทจะรวม TCFD (Taskforce on Climate Related Financial Disclosures) เข้ากับกรอบการบริหารความเสี่ยง (ERM Framework) และวางแผนทางการเงินที่มีอยู่ ซึ่งสามารถดูรายละเอียดได้ในการเปิดเผยข้อมูลของ TCFD ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท ปี 2565</li> <li>• บริษัทมีการติดตามดูแลความเสี่ยงเหล่านี้อย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท และได้มีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินจากภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ของบริษัท</li> <li>• บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะให้ทั้งบริษัทและลูกค้าปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อลดการส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด ด้วยการจัดการทรัพยากรและของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และการอนุรักษ์ธรรมชาติและแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์</li> <li>• บริษัทแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นโดยการสร้างเป้าหมายระยะยาวที่มุ่งเน้นการลดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและการปล่อยมลพิษ ส่งเสริมการอนุรักษ์ ได้แก่             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ประกาศการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net-Zero Carbon) ภายในปี 2593</li> <li>2) 100% ของโรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติ มีโครงการด้านการอนุรักษ์ในระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการ</li> <li>3) มีเป้าหมายในการใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวลดลง 75% ภายในปี 2567 เทียบกับปี 2561</li> </ol> </li> <li>• บริษัทได้ส่งเสริมการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพโดยร่วมมือกับหน่วยงานด้านการอนุรักษ์เพื่อดำเนินโครงการอนุรักษ์ระยะยาว โดยเน้นการอนุรักษ์ช้าง</li> </ul>

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>สำรวจน้ำสำหรับรีสอร์ทและสนามกอล์ฟของเรา และจากสภาวะโลกร้อนทำให้เกิดปรากฏการณ์ปะการังฟอกขาวในมัลดีฟส์ซึ่งเป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวของแขกของเรา</p> <p>ความเสี่ยงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรกรรมในส่วนของผลผลิต สุขภาพอนามัยของภาคปศุสัตว์ การขนส่ง และความเพียงพอของวัตถุดิบ และส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจและการจัดซื้อและกระจายสินค้าของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารของบริษัท</p>			<p>เต่าทะเล และสัตว์ป่าอื่น ๆ รวมถึงถิ่นอาศัยของสัตว์เหล่านั้น และยังจัดทำแนวทางการวัดผลการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกที่ยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทตระหนักได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศกำลังมีความสำคัญมากขึ้น บริษัทจึงเล็งเห็นถึงโอกาสในการส่งเสริมและนำเสนอสิ่งที่บริษัทได้ปฏิบัติต่อลูกค้าเช่นกัน ความมุ่งมั่นของเราที่มีต่อเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวทำให้เรามีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมกับลูกค้าของเรา เช่น นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น แก้วกาแฟที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้ เพื่อดึงดูดแขกให้ลดการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติก ความพยายามในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของเราอาจเป็นส่วนหนึ่งของสถานที่ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว เช่น ปางช้าง โครงการฟื้นฟูปะการัง และการศึกษาเกี่ยวกับการอนุรักษ์เต่า</li> </ul>

## 2. การละเมิดความปลอดภัยและอาชญากรรม และข้อกำหนดทางกฎหมายแรงงาน และสิทธิมนุษยชนภายในห่วงโซ่อุปทานของบริษัท

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>ความปลอดภัยและอาชญากรรม ตลอดจนการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายเป็นสิ่งที่บริษัทมุ่งเน้นมาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม กลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เริ่มมีความสนใจมากขึ้นเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะมีอิทธิพลต่อปัญหาต่างๆ เหล่านี้ในห่วงโซ่อุปทานของเรา องค์กรถูกคาดหวังให้เป็นผู้รับผิดชอบต่ออาชญากรรมและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่นในห่วงโซ่อุปทานของพวกเขา ซึ่งไม่จำกัดแค่ในการดำเนินงานของตนเอง แต่ยังขยายขอบเขตไปยัง</p>	<p>ความเสี่ยงด้านอาชญากรรมและความปลอดภัย</p>	<p>6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับสิทธิแรงงาน ซึ่งรวมถึงความปลอดภัยและอาชญากรรมที่เพิ่มขึ้น บริษัทจึงได้กำหนดเป้าหมายสำหรับ:             <ol style="list-style-type: none"> <li>ประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนภายในปี 2566 จำนวนร้อยละ 100 สำหรับคู่ค้าด้านอาหารและบรรจุภัณฑ์ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบสูงในท้องถิ่นของประเทศไทยและออสเตรเลีย และคู่ค้าในโครงการของประเทศไทย</li> <li>การตรวจสอบและพัฒนาแต่ละปีจำนวนร้อยละ 100 สำหรับคู่ค้าที่ถูกระบุว่ามีความเสี่ยงสูง</li> </ol> </li> </ul>



คู่ค้าชั้นที่ 1 และอื่น ๆ อีกด้วย การล้มเหลวในหน้าที่ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและชื่อเสียงของบริษัท

บริษัทได้ปลูกฝังหลักสิทธิมนุษยชนในการดำเนินงานของบริษัทและสนับสนุนให้พันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทปฏิบัติเช่นเดียวกัน บริษัทมีนโยบายสิทธิมนุษยชนซึ่งได้ถูกปรับใช้โดยอ้างอิงจากหลักปฏิบัติของสหประชาชาติว่าด้วยการดำเนินธุรกิจและสิทธิมนุษยชน สิทธิเด็กและหลักปฏิบัติทางธุรกิจขององค์การยูนิเซฟ ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ องค์การช่วยเหลือเด็ก รวมทั้งระเบียบปฏิบัติระดับประเทศและระดับสากลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดให้มีการฝึกอบรมด้านสิทธิมนุษยชนแก่พนักงาน

- บริษัทมีแนวทางด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นของพนักงาน ตลอดจนเพื่อช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง กลุ่มธุรกิจของบริษัทได้กำหนดมาตรการและโครงการสนับสนุนด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานซึ่งครอบคลุมประเด็นด้านสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขภาวะและสุขภาพที่ดี ไม่ว่าจะเป็นทางกายภาพ การเงิน และสุขภาพจิตของพนักงานและครอบครัว
- นอกเหนือจากแนวทางปฏิบัติของคู่ค้าทางธุรกิจและการตรวจสอบคู่ค้าแล้ว บริษัทยังคงทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าซึ่งรวมไปถึงแฟรนไชส์และคู่ค้าเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำหลักการของนโยบายสิทธิมนุษยชนไปประยุกต์ใช้และปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืนตั้งแต่คู่ค้าจนถึงลูกค้าของเรามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเช่นนี้ ดังนั้น เราจึงมุ่งเน้นการให้ความรู้และประเมินคู่ค้ารายที่สำคัญของเราเกี่ยวกับความยั่งยืนสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย และสิทธิมนุษยชน และตั้งแต่ปี 2562 เราได้ทำการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของคู่ค้าท้องถิ่นที่มีความสำคัญและคู่ค้าที่สร้างผลกระทบทางธุรกิจสูงด้านอาหารและบรรจุภัณฑ์ในประเทศไทยและออสเตรเลียในสัดส่วนร้อยละ 72

3. พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การดำเนินชีวิตที่เน้นสุขโภชนาการเพื่อสุขภาพ และสวัสดิภาพของสัตว์

รายละเอียดความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ เสาหลักเชิงกลยุทธ์	แผนและความคิดริเริ่มเพื่อจัดการความเสี่ยง
<p>การตระหนักถึงปัญหาสภาวะโลกร้อน ปัญหาด้านสุขภาพต่าง ๆ และสวัสดิภาพของสัตว์นั้น ส่งผลให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพ รวมทั้งความเป็นอยู่ที่ดีของสัตว์มากขึ้น</p> <p>ดังนั้นจึงมีความต้องการจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อให้บริษัทดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งนำเสนอสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดีต่อสุขภาพ และการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืนมากขึ้น หากบริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ลูกค้าอาจหันไปหาคู่แข่งที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือมีลักษณะที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากกว่า เพื่อรองรับความต้องการเหล่านั้น บริษัทจำเป็นต้องมีการสร้างสมดุลอย่างเหมาะสม รวมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินงานซึ่งอาจทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น</p> <p>บริษัทเล็งเห็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น และยั่งยืนมากขึ้นให้แก่ลูกค้า</p>	ความเสี่ยงภายนอก	<p>1. เครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง</p> <p>4. นวัตกรรมและดิจิทัล</p> <p>6. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทำงานอย่างใกล้ชิดทั้งกับคู่ค้าและภายในบริษัท เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานและนำเสนอสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและดีต่อสุขภาพให้แก่ลูกค้า</li> <li>● เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นนี้ บริษัทได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงการลดก๊าซเรือนกระจก ตลอดจนการลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว บริษัทยังได้ริเริ่มโครงการที่หลากหลาย เช่น ไมเนอร์โฮเทลส์ไม่ใช้หลอดพลาสติก และใช้เครื่องใช้ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการจัดซื้อจัดจ้างในท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และโครงการสุขสมดุล</li> </ul> <p>การสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ โดยแบรนด์ต่างๆ ของไมเนอร์ ฟู้ด มีการนำเสนอทางเลือกต่าง ๆ ให้กับลูกค้า เช่น โปรตีนจากพืช ผลผลิตจากอินทรีย์ และไอศกรีมน้ำตาลน้อย นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดเป้าหมายใหม่ด้านความยั่งยืนระยะยาว ซึ่งรวมถึง “การพัฒนาและนำเสนอเมนูเพื่อความยั่งยืน และสุขภาพอย่างน้อยหนึ่งรายการให้กับลูกค้าในแต่ละปี จากแบรนด์ของไมเนอร์ ฟู้ด ทั้งหมดภายในปี 2567”</p> <p>บริษัทรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนร่วมกับธุรกิจรายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง</p>

### 3 การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

#### 3.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน

ไมเนอร์เชื่อมั่นในการขับเคลื่อนธุรกิจโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เรากำหนดนโยบายเพื่อจัดการกับความท้าทายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลซึ่งมีความสำคัญต่อบริษัท ได้แก่ [นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน](#) [นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม](#) [นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน](#) [นโยบายการบริหารความเสี่ยง](#) [หลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม](#) [หลักจรรยาบรรณสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจ](#) [นโยบายการจ้างเบาะแส](#) เป็นต้น โดยนโยบายเหล่านี้สามารถอ้างอิงได้ในเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน “การกำกับดูแลกิจการ”

ไมเนอร์พัฒนากลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทในการประชุมการวางแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์นี้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งแปลงแรงบันดาลใจของเราไปสู่การลงมือปฏิบัติ กลยุทธ์ดังกล่าวได้รับการพัฒนาจากค่านิยมองค์กรของไมเนอร์และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทโดยรวม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ 7 ข้อ ซึ่งไมเนอร์ให้การสนับสนุนในฐานะองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม รายละเอียดของ [โครงสร้างการกำกับดูแลการพัฒนาอย่างยั่งยืน](#) สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัท

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของไมเนอร์ที่มุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางศักยภาพและการดำเนินงานในระยะยาวผ่านการพัฒนาอย่างยั่งยืน เราได้ระบุยุทธศาสตร์หลักสามประการซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ได้แก่

- 1) พัฒนาศักยภาพที่มีความสามารถอย่างยั่งยืน
- 2) บริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืน
- 3) บริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติ

และยุทธศาสตร์เสริมอีกสองประการ คือ

- 1) ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการสร้างวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ
- 2) ปลุกฝังและส่งเสริมให้การสร้างคุณค่าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน [กลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน](#)

ไมเนอร์กำหนดเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนขึ้นครั้งแรกในปี 2561 เพื่อตอบสนองต่อประเด็นสำคัญของบริษัทและต่อเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ 7 ข้อ เป้าหมายของเราถูกปรับเปลี่ยนและติดตามผลตามความสอดคล้องของธุรกิจและแนวโน้มด้านความยั่งยืนทั่วโลก เราได้เพิ่มเป้าหมายอีก 3 ข้อในช่วงระหว่างปี 2562-2564 รวมเป็นเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งหมด 15 ข้อ ทั้งนี้ ในปี 2565 บริษัทบรรลุเป้าหมาย 6 ข้อ กำลังมุ่งสู่เป้าหมาย 6 ข้อ และอยู่ระหว่างการพัฒนา 3 ข้อ

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน [เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานปี 2565](#)



### 3.2 การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

#### 3.2.1 ห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่าได้อธิบายถึงกิจกรรมทั้งหมดของเราในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยห่วงโซ่คุณค่าต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ตั้งแต่ ชุมชน เกษตรกร ผู้ผลิต คู่ค้า ศูนย์กระจายสินค้าและการขนส่ง พันธมิตรทางธุรกิจ ไมเนอร์ อินเทอร์เน็ตชั้นแนล ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของบริษัทในส่วน [ห่วงโซ่คุณค่า](#)

#### 3.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นกระบวนการสำคัญที่ทำให้เกิดการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียของเราอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เราได้รับทราบถึงข้อมูลเชิงลึกด้านความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และช่วยให้เรากำหนดประเด็นสำคัญสำหรับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้ยังแสดงให้เห็นถึงผลกระทบในการดำเนินธุรกิจของเราต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม กระบวนการนี้ทำให้เราสามารถลดผลกระทบเชิงลบและขยายผลกระทบเชิงบวกได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เราผนวกกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ โดยการระบุผู้มีส่วนได้เสียและวิธีการมีส่วนร่วมที่ขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อกัน ข้อมูลส่วนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียบนเว็บไซต์ของเราแสดงรายการผู้มีส่วนได้เสีย วิธีการมีส่วนร่วม ความต้องการ/คาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนการตอบสนองของเรา รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย](#)

### 3.3 การจัดการด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม

#### 3.3.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

ไมเนอร์มุ่งมั่นที่จะช่วยบรรเทาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลกโดยสร้างความมั่นใจว่าทุกการดำเนินงานของเราเป็นไปตามแนวทางความยั่งยืนโดยสอดคล้องกับ [นโยบายสิ่งแวดล้อม](#) และมุ่งสู่การเป็น "องค์กรคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2593" ไมเนอร์ให้ความสำคัญในการตั้งเป้าหมายในการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ที่อิงหลักวิทยาศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวสำหรับการอนุมัติโดย Science Based Targets initiative (SBTi) เราได้พัฒนากรอบการทำงานเพื่อนำไปสู่การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ โดยการตรวจสอบบัญชีคาร์บอนของหน่วยธุรกิจทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การควบคุมการดำเนินงานของไมเนอร์ในขอบเขตที่ 1, 2 และ 3 และนำแนวปฏิบัติ 4R การลด การใช้ซ้ำ การรีไซเคิล การทดแทน และการชดเชยคาร์บอนส่วนที่เหลือ มาใช้ในการดำเนินงานของเราตั้งแต่ปี 2564 ในปี 2565 เราอยู่ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ตามกรอบการทำงานเพื่อนำไปสู่การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์

เรามุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วัตถุดิบ น้ำ และพลังงาน และใส่ใจในการจัดการและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากมลภาวะจากการดำเนินธุรกิจเท่าที่เราระทำได้ เช่น ของเสีย น้ำเสีย และก๊าซเรือนกระจก เรายังคงขับเคลื่อนความพยายามของเราผ่านแนวทาง 4R: การลด การใช้ซ้ำ การรีไซเคิลทรัพยากรธรรมชาติและของเสีย และการทดแทนวัสดุที่ใช้ในปัจจุบันด้วยวัสดุทางเลือกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เรายังส่งเสริมโครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้พลังงานทดแทน

ในปี 2565 เราใช้ "การเปิดเผยข้อมูลตาม (TCFD)" ในการจัดการความเสี่ยงและโอกาสเชิงปริมาณ ผลกระทบด้านการเงินของพื้นที่เปราะบางที่ถูกประเมินความเสี่ยงทางกายภาพภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันของ RCP 8.5 และ RCP 2.6 ผลกระทบของราคาคาร์บอนและราคาไฟฟ้าถูกจัดว่าเป็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสำหรับพื้นที่ที่อาจจะได้รับผลกระทบ โดยทำการประเมิน

ใน 2 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ธุรกิจตามปกติและสถานการณ์การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ การประเมินภายใต้ 2 สถานการณ์จะถูกนำเสนอในแบบระยะสั้น (ปัจจุบันถึงปี 2573) ปานกลาง (ปัจจุบันถึงปี 2583) และระยะยาว (ปัจจุบันถึงปี 2593) ทั้งนี้ เราจะเริ่มทำงานร่วมกับหน่วยธุรกิจในพื้นที่เปราะบางเพื่อกำหนดการบรรเทาผลกระทบและต้นทุนที่เกี่ยวข้องต่อไป

นอกเหนือจากการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจของเราแล้ว เราทำการตรวจติดตามความสอดคล้องต่อกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานของคู่ค้าที่สำคัญของเรา รายละเอียดอยู่ในส่วน [การบริหารจัดการซัพพลายเชนอย่างยั่งยืน](#) โครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ผ่านการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทางอ้อมที่มีต่อธุรกิจของเรา

ไมเนอร์มีโรงแรมกว่า 50 แห่งที่ตั้งอยู่ใน ติดกับ หรือได้มาซึ่งรายได้หรือชื่อเสียงจากพื้นที่คุ้มครองทางธรรมชาติหรือมีความสำคัญในเชิงนิเวศวิทยา หรือมีส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตของชนิดพันธุ์สัตว์ตามบัญชีแดงของ “องค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ (IUCN)” ไมเนอร์มุ่งเน้นสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่ที่เราดำเนินธุรกิจ พื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชีวภาพเป็นจุดดึงดูดแขกให้เข้าพักในโรงแรมของเรา ดังนั้น การปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพจึงมีความสำคัญต่อการรักษาประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับธุรกิจของเรา เรามีเป้าหมายระยะยาวกำหนดให้โรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติดำเนินโครงการด้านการอนุรักษ์ระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการภายในปี 2566 เราเชื่อมั่นว่าเป้าหมายนี้จะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่เปิดโอกาสให้แขกและชุมชนรอบข้างเข้ามามีส่วนร่วมกับงานอนุรักษ์ “ระบบนิเวศทางบก” และ “ระบบนิเวศทางทะเล” ของเรา

เป้าหมายของเราคือการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการปกป้องระบบนิเวศ ซึ่งจะนำเราไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์

ในการแปลงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมไปสู่การปฏิบัติจริง เราได้กำหนดเป้าหมาย 5 ปี ด้านสิ่งแวดล้อมดังนี้:

- อัตราการใช้พลังงานในโรงแรมลดลงร้อยละ 20 ภายในปี 2566 เทียบกับปี 2559 (บรรลุเป้าหมาย)
- อัตราการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในโรงแรมลดลงร้อยละ 20 ภายในปี 2566 เทียบกับปี 2559 (บรรลุเป้าหมาย)
- อัตราการใช้น้ำในโรงแรมลดลงร้อยละ 20 ภายในปี 2566 เทียบกับปี 2559 (บรรลุเป้าหมาย)
- การใช้พลาสติกประเภทใช้ครั้งเดียวลดลงร้อยละ 75 ภายในปี 2567 เทียบกับปี 2561 (อยู่ระหว่างการพัฒนา)
- ร้อยละ 100 ของโรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติ มีโครงการด้านการอนุรักษ์ในระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการภายในปี 2566 (กำลังมุ่งสู่เป้าหมาย)
- อัตราการปล่อยของเสียอันตรายสู่การฝังกลบของโรงแรมลดลงร้อยละ 50 ภายในปี 2573 เทียบกับปี 2564 (กำลังมุ่งสู่เป้าหมาย)

ในปี 2565 เราได้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ อัตราการใช้พลังงาน อัตราการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และอัตราการใช้น้ำในโรงแรมลดลงร้อยละ 20 ภายในปี 2566 (เทียบกับปี 2559) โดยมีผลการดำเนินงานลดลงร้อยละ 56, 75 และ 70 ตามลำดับ การลดลงของอัตราดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจากการใช้พลังงานหมุนเวียนของ เอ็นเอส ไฮเทล กรุ๊ป ซึ่งมากกว่าร้อยละ 30 ของการใช้พลังงานโดยรวม ในขณะที่เราอยู่ระหว่างการตั้งเป้าหมายที่อิงหลักวิทยาศาสตร์ เราตั้งเป้าหมายการจัดการสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นโดยอ้างอิง Cornell Hotel Sustainability Benchmarking Index 2021 เพื่อสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็นองค์กรคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์อย่างต่อเนื่อง

- อัตราการใช้พลังงานของโรงแรมลดลงร้อยละ 15 ภายในปี 2568 เทียบกับปี 2562 (เป้าหมายใหม่)
- อัตราการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในโรงแรมลดลงร้อยละ 15 ภายในปี 2568 เทียบกับปี 2562 (เป้าหมายใหม่)
- อัตราการใช้น้ำในโรงแรมลดลงร้อยละ 10 ภายในปี 2568 เทียบกับปี 2562 (เป้าหมายใหม่)

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานปี 2565](#) และ [สิ่งแวดล้อม](#)

### 3.3.2 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้การเก็บข้อมูลบัญชีรายการคาร์บอนสอดคล้องไปกับขั้นตอนที่ 2 ของแนวทางคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ของไมเนอร์ เราได้ขยายความครอบคลุมของการรายงานด้านสิ่งแวดล้อมของเราให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจภายใต้การควบคุมการดำเนินงานของไมเนอร์ และดำเนินการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เราจะดำเนินการประมาณการข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมของหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้ ในปี 2565 เราได้ขยายขอบเขตการรายงานข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมดังนี้:

- รายงานปริมาณการใช้พลังงาน การปล่อยก๊าซเรือนกระจก และปริมาณการใช้น้ำของไมเนอร์ ฟู้ด ต่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศออสเตรเลีย ไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศจีน ไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศสิงคโปร์ ไมเนอร์ ฟู้ด ในตะวันออกกลาง ไมเนอร์ ฟู้ด ในคาบสมุทรอินเดีย และเบนินานา ในสหราชอาณาจักร เป็นครั้งแรก
- รายงานปริมาณของเสียและอัตราการก่อกำเนิดของเสียต่อรายได้ของ 6 แบรินด์หลักของไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศไทยเป็นครั้งแรก
- ปรับการรายงานปริมาณของเสียและอัตราการก่อกำเนิดของเสียในปี 2562-2564 ของ เดอะ พิชซ่า คอมปะนี โดยเปลี่ยนตัวหารจากรายได้เป็นยอดขาย
- ปรับให้เดอะ พิชซ่า คอมปะนี เดลิเวอรี่ สู่ Scope 1 เนื่องจากอยู่ภายใต้การควบคุมการดำเนินงานของไมเนอร์

ในปี 2565 การลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งในประเทศไทย มัลดีฟส์ และเซเชลส์ลดลงร้อยละ 25 เมื่อเทียบกับปี 2561 ซึ่งไม่คืบหน้าตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากพฤติกรรมกรซื้อของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เน้นการซื้อกลับบ้านและผ่านการจัดส่ง ซึ่งทำให้การใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวสูงขึ้นในบางรายการ เช่น ช้อน ส้อม ถ้วย และฝา เรายังคงแสวงหาวัสดุทางเลือกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์และสนับสนุนเป้าหมายปี 2593 ในการเป็น "องค์กรคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์"

ในปี 2565 ได้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบของขยะให้กับ 6 แบรินด์หลักของไมเนอร์ ฟู้ด ได้แก่ เดอะ พิชซ่า คอมปะนี, ซิชส์โลว์, สเวนเซนส์, เบอร์เกอร์คิง, เดอะ คอฟฟี่ คลับ และบอนซอน โดยทำการวัดประเภทและปริมาณของเสียจากร้านค้าตัวอย่างในช่วงวันธรรมดาและวันหยุดสุดสัปดาห์ที่ร้านจะยุ่งกว่าปกติ เพื่อจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ของธุรกิจ การประเมินปริมาณของเสียคำนวณจากอัตราส่วนของเสียจากร้านค้าตัวอย่างต่อปริมาณของเสียจากร้านค้าทั้งหมด ในปี 2565 แบรินด์หลักทั้ง 6 แบรินด์ของไมเนอร์ ฟู้ด ในประเทศไทยผลิตขยะกว่า 6,000 ตันต่อปี แบ่งเป็นขยะรีไซเคิลร้อยละ 46 ขยะอินทรีย์ร้อยละ 45 และขยะทั่วไปร้อยละ 9

ในปี 2565 เราได้ระบุพื้นที่ที่มีความเสี่ยงของการขาดแคลนน้ำในหน่วยธุรกิจที่ไมเนอร์เป็นเจ้าของและที่บริหารจัดการ โดยใช้เครื่องมือ Aqueduct ของสถาบัน World Resources Institute จากผลการวิเคราะห์พบว่าร้อยละ 40 ของหน่วยธุรกิจตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงในการขาดแคลนน้ำสูงและสูงมาก เราได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการขึ้นทุกไตรมาสโดยมีโรงแรมนำร่อง 4 แห่ง ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงในการขาดแคลนน้ำสูงมาก เพื่อแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการน้ำ เราได้จัดตั้งเป้าหมายอย่างไม่เป็น



ทางการในการจัดการน้ำภายในให้กับโรงแรมนำร่องทั้ง 4 แห่ง โดยอ้างอิงตามมาตรฐาน Cornell Hotel Sustainability Benchmarking Index 2021 และได้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ โรงแรมสามารถระบุแหล่งที่มาของการใช้น้ำที่มีนัยสำคัญและริเริ่มโครงการการจัดการน้ำโดยใช้แนวทาง 4R - การลด การรีใช้ การรีไซเคิล และการทดแทน

ในปี 2565 มากกว่าร้อยละ 94 ของโรงแรมมีการดำเนินโครงการอนุรักษ์ระยะยาวในพื้นที่ที่ดำเนินธุรกิจอยู่นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจถึงผลกระทบที่ยั่งยืนของโครงการริเริ่มด้านการอนุรักษ์และเชื่อมโยงกับการชดเชยคาร์บอนส่วนที่เหลือในอนาคต ไมเนอร์วางแผนที่จะใช้วิธีการวัดผลจากโครงการอนุรักษ์ตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลตาม Taskforce on Nature Related Financial Disclosures (TNFD)

นอกเหนือจากการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจของเราแล้ว เราทำการตรวจติดตามความสอดคล้องต่อกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมผ่านโครงการ**บริหารจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน**

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [สิ่งแวดล้อม](#) และ [ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2565](#)

### 3.4 การจัดการความยั่งยืนในมิติสังคม

#### 3.4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม

ไมเนอร์เล็งเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นแกนหลักของธุรกิจและมุ่งมั่นพัฒนาและสนับสนุนทั้งบุคลากรภายในองค์กรและในชุมชนที่เราดำเนินธุรกิจอยู่ “การพัฒนาและสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์” เป็นสิ่งที่ไมเนอร์ให้ความสำคัญและถูกสะท้อนอยู่ในค่านิยมองค์กรและในกลยุทธ์หลักของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เราเชื่อมั่นว่าความยั่งยืนและการเติบโตของบริษัทสามารถเกิดขึ้นได้จากการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กรและสังคม

ไมเนอร์มีพนักงานกว่า 75,000 คนที่ถูกจ้างงานโดยตรงและผ่านพันธมิตรธุรกิจของไมเนอร์ทั่วโลก เรามุ่งมั่นในการเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบผ่านโครงการพัฒนาสำหรับพนักงานและผู้บริหารศักยภาพสูงและผู้นำเพื่อยกระดับความสามารถและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงมอบโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในหน้าที่การงานควบคู่ไปกับการพัฒนาส่วนบุคคล ไมเนอร์มุ่งหวังในการเป็นสมาชิกชุมชนที่มีความรับผิดชอบและส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมให้กับพนักงานผ่านการร่วมกิจกรรมการลงทุนกับชุมชนและการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และสิ่งแวดล้อม

เพื่อที่จะแปลงความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติจริง เราได้กำหนดเป้าหมาย 5 ปี ด้านสังคม 3 ข้อ นอกจากนี้ เรายังได้เพิ่มเป้าหมายความภักดีของลูกค้าเป็นเป้าหมายลำดับที่ 4 ทางด้านสังคม

- 3 ล้านคนได้รับการพัฒนาและสนับสนุนภายในปี 2573 (**มุ่งสู่เป้าหมาย**)
- ร้อยละ 50 ของนักเรียน นักศึกษาที่จบการศึกษาย้ายได้โครงการ MCU เข้าร่วมงานกับไมเนอร์ ภายในปี 2566 (**อยู่ระหว่างการพัฒนา**)
- ร้อยละ 50 ของตำแหน่งระดับบริหารที่ว่าง ได้รับการบรรจุโดยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายใน 2566 (**บรรลุเป้าหมาย**)
- ดัชนีความภักดีของลูกค้า (NPS) ของไมเนอร์ โฮเทลส์ เพิ่มขึ้นเป็น 50 ภายในปี 2567 (**มุ่งสู่เป้าหมาย**)

ระหว่างทบทวนกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนในปี 2565 เราได้กำหนดเป้าหมายใหม่ 2 ข้อ สำหรับทุกกลุ่มธุรกิจของไมเนอร์ซึ่งจะใช้วัดผลการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป

- การเสียชีวิตจากการทำงานของพนักงานเป็นศูนย์ในทุกปี (**เป้าหมายใหม่**)

- ดัชนีความภักดีของลูกค้า (NPS) ของไมเนอร์ กรุ๊ป เท่ากับ 62 ภายใน 2568 ([เป้าหมายใหม่](#))

เพื่อยืนยันความมุ่งมั่นด้านการพัฒนาสังคม เราตั้งใจผนวกความรับผิดชอบต่อในเรื่องสิทธิมนุษยชนเข้าไปในการดำเนินงานขององค์กรและกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่าของเรา [นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน](#)ของไมเนอร์จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงร่างตราสารสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ ปฏิญญาว่าด้วยหลักการและสิทธิขั้นพื้นฐานในการทำงานขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) หลักปฏิบัติของสหประชาชาติว่าด้วยการดำเนินธุรกิจและสิทธิมนุษยชน สิทธิเด็กและหลักปฏิบัติทางธุรกิจขององค์กรยูนิเซฟ ข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติและองค์การช่วยเหลือเด็ก รวมทั้งระเบียบปฏิบัติระดับประเทศและระดับสากลที่เกี่ยวข้อง นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) บริษัทย่อยและบริษัทในเครือ ที่บริษัทเป็นเจ้าของและควบคุมการปฏิบัติงาน ไมเนอร์มุ่งมั่นในการทำงานและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งรวมถึงคู่ค้าและผู้ประกอบการแฟรนไชส์ นำหลักการในนโยบายนี้ไปปรับใช้

บริษัทได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง (SRMOC) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายในเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทในการบริหารความเสี่ยงหลัก ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เศรษฐกิจ การเงิน การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เทคโนโลยี และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ตลอดจนการกำหนดแนวทาง นโยบาย และกระบวนการในการควบคุมและลดความเสี่ยงดังกล่าว

ไมเนอร์มุ่งมั่นในการปกป้องระบบความปลอดภัยด้านไซเบอร์และข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้า รวมถึงการเคารพสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า การปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องมีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด

รายละเอียดสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานในปี 2565](#) [ทรัพยากรมนุษย์](#) และ [ธรรมาภิบาล](#)

### 3.4.2 ผลการดำเนินงานด้านสังคม

ในปี 2565 ร้อยละ 51 ของตำแหน่งระดับบริหารที่ว่างได้รับการบรรจุโดยการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายในซึ่งบรรลุเป้าหมายประจำปีของเราที่ร้อยละ 50 ความสำเร็จนี้เกิดได้จากการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรแบบองค์รวมเพื่อพัฒนาและรักษากลุ่มผู้บริหารศักยภาพสูงภายในองค์กรผ่านโครงการพัฒนาที่หลากหลาย การสำรวจความผูกพันและการทำประเมินผลของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเปิดโอกาสในการโยกย้ายตำแหน่งระหว่างหน่วยงานและประเทศ

โครงการ Minor Corporate University (MCU) เป็นหนึ่งในโครงการด้านการศึกษาที่โดดเด่นของเรา ซึ่งไมเนอร์ร่วมมือกับวิทยาลัยอาชีวศึกษาในการพัฒนานักศึกษาผ่านหลักสูตรระยะยาวตั้งแต่ 1-2 ปี เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต รวมถึงสร้างโอกาสในการเป็นพนักงานระดับเริ่มต้นกับไมเนอร์ เราได้ตั้งเป้าหมาย “ร้อยละ 50 ของนักเรียนนักศึกษาที่จบการศึกษาย้ายเข้าโครงการ MCU เข้าร่วมงานกับไมเนอร์ภายในปี 2566” อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ช่วงปี 2564-2565 ส่งผลต่อความคล่องตัวในดำเนินธุรกิจและทำให้การรับและรักษานักศึกษาย้ายเข้าโครงการนี้หยุดชะงัก ในปี 2565 ร้อยละ 26 ของนักเรียนในโครงการ MCU เข้าร่วมงานกับไมเนอร์หลังสำเร็จการศึกษา ทั้งนี้ เราเชื่อมั่นว่าเมื่อธุรกิจกลับสู่ภาวะปกติเราจะสามารถเร่งผลการดำเนินงานนี้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ไมเนอร์ตั้งเป้าหมายความยั่งยืนระยะยาวไว้ที่ “3 ล้านคนที่พัฒนาและสนับสนุนภายในปี 2573” เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาและสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ ในปี 2565 เราสามารถพัฒนาและสนับสนุนมากกว่า 478,000 คน ผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

ในปี 2565 อัตราการบาดเจ็บของไมเนอร์ (IR) เพิ่มขึ้นร้อยละ 39 จากปี 2564 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการบาดเจ็บที่มีการหยุดงาน (LTIFR) และอัตราการหยุดงานจากการบาดเจ็บ (LDR) ที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน อัตราที่เพิ่มขึ้นนี้เกิดจากการอุบัติเหตุการลื่นและสะดุดล้ม การถูกอุปกรณ์หรือเครื่องมือมีคมบาด และการยกเคลื่อนย้ายวัตถุ รายละเอียดเพิ่มเติมถูกอธิบายในหัวข้ออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นสูงสุด 3 ลำดับแรก ซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [ทรัพยากรมนุษย์](#)

ไมเนอร์มุ่งมั่นมอบสินค้าและบริการที่สร้างสรรค์ประสบการณ์ที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าของเราผ่านพยายามเหล่านี้ ซึ่งมีส่วนช่วยเสริมสร้างความภักดีและรักษาลูกค้า ในปี 2565 ไมเนอร์ โฮเทลส์ กำหนดเป้าหมาย 5 ปี คือ “ดัชนีความภักดีของลูกค้า (NPS) ของไมเนอร์ โฮเทลส์เพิ่มขึ้นเป็น 50 ภายในปี 2567” โดยได้คะแนน 46 คะแนนในปี 2565 และในระหว่างที่ไมเนอร์ โฮเทลส์ เดินหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ เรากำหนดให้ NPS เป็นมาตรฐานการวัดความภักดีของลูกค้าสำหรับทุกกลุ่มธุรกิจและได้ตั้งเป้าหมายใหม่คือ “ดัชนีความภักดีของลูกค้า (NPS) ของไมเนอร์ กรุ๊ป เท่ากับ 62 ภายในปี 2568” เป้าหมายใหม่นี้รวมผลการดำเนินงานของทุกกลุ่มธุรกิจและอิงผล NPS บนสัดส่วนรายได้ของแต่ละกลุ่มธุรกิจ: ไมเนอร์ ฟู้ด ไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ โลฟิสเทล

รายละเอียดการเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การพัฒนาเยาวชน การสนับสนุนการศึกษาสำหรับเด็ก การสนับสนุนการจ้างงานผู้พิการ ความสอดคล้องกับ B4SI และกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [ทรัพยากรมนุษย์](#)

นอกจากนี้รายละเอียดจำนวนพนักงานและสัดส่วนตามประเภทการจ้างงาน สัดส่วนของพนักงานแยกตามสัญชาติ สัดส่วนของพนักงานแยกตามระดับของพนักงาน แยกตามเพศ และแยกตามอายุ อัตราการลาออกของพนักงาน สวัสดิการของพนักงานแยกตามประเภท การจ้างงาน จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงานต่อปีแยกตามระดับของพนักงาน หลักสูตรการอบรมและพัฒนาบุคลากรของไมเนอร์ ตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ ในส่วน [ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2565](#)

เพื่อยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและความรับผิดชอบต่อเรื่องสิทธิมนุษยชนของบริษัท พนักงานของเราผ่านการอบรมออนไลน์และทบทวนการยินยอมเรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกปี และจากกระบวนการตรวจสอบอย่างรอบด้านเมื่อปี 2562 เราติดตามผลเป็นประจำปีเพื่อบรรเทาประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนที่อาจเกิดขึ้นผ่านทางช่องทางสื่อสารต่างๆ รายละเอียดแนวทางการติดตาม การประเมินและปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และการแก้ไข สามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [ธรรมาภิบาล](#)

ไมเนอร์เน้นต่อการปกป้องระบบความปลอดภัยด้านไซเบอร์ ข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวส่วนบุคคล รวมถึงการเคารพสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า เราบังคับใช้การปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด คณะกรรมการบริษัทมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของสหภาพยุโรป (GDPR) พระราชบัญญัติ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และกฎหมายด้านการปกป้องข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารการปกป้อง ข้อมูล (DPEC) ทำงานร่วมกับคณะผู้บริหารจากทุกกลุ่มธุรกิจของไมเนอร์ในการควบคุมการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายเหล่านี้ ในปี 2565 เราได้พัฒนาการฝึกอบรมด้านระบบความปลอดภัยด้านไซเบอร์ ข้อมูลส่วนบุคคล และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานส่วนต่าง ๆ สำหรับแต่ละกลุ่มธุรกิจ พนักงานทั้งหมดของไมเนอร์ (ไม่รวมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป) สำเร็จการฝึกอบรมที่กำหนด รายละเอียดระบบความปลอดภัยด้านไซเบอร์และการป้องกันข้อมูลสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [ธรรมาภิบาล](#)

#### 4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

##### 4.1 วิเคราะห์การดำเนินงานและฐานะการเงิน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

###### ภาพรวมธุรกิจ

###### ผลการดำเนินงานในไตรมาส 4 ปี 2565 และปี 2565

**ภาพรวม:** บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) รายงานผลการดำเนินงานในไตรมาส 4 ปี 2565 ที่เติบโตอย่างแข็งแกร่งจากทั้งช่วงเดียวกันของปีก่อนและไตรมาสก่อน

ในไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัทมีรายได้จากการดำเนินงานอยู่ที่จำนวน 35,964 ล้านบาท โดยเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 35 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรมจากกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวทั้งในประเทศและต่างประเทศและกลยุทธ์การขึ้นราคาห้องพักที่ประสบความสำเร็จ ประกอบกับการเติบโตของธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจการขายสินค้าไลฟ์สไตล์จากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

ในไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัทมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อม (EBITDA) จากการดำเนินงานอยู่ที่จำนวน 10,681 ล้านบาท โดยเติบโตร้อยละ 23 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่ช้ากว่าการเติบโตของรายได้ โดยเป็นผลมาจากผลกระทบจากการปรับปรุงทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่า และฐานการดำเนินงานที่สูงจากเงินสนับสนุนจากรัฐบาลที่เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ได้รับในช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตาม โครงสร้างต้นทุนของบริษัทยังคงแข็งแกร่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามในการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ตลอดจนความสามารถในการผลักดันรายได้ในช่วง COVID-19

บริษัทมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานในไตรมาส 4 ปี 2565 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 44 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่จำนวน 2,379 ล้านบาท โดยเป็นผลมาจากการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของทั้งสามหน่วยธุรกิจของบริษัท

ในปี 2565 บริษัทมีรายได้จากการดำเนินงานเติบโตร้อยละ 66 จากปีก่อน อยู่ที่จำนวน 123,809 ล้านบาท จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ฟื้นตัวในทุกภูมิภาคหลักของบริษัท ส่วน EBITDA จากการดำเนินงานเติบโต 2 เท่า อยู่ที่ 32,919 ล้านบาทในปี 2565 ซึ่งเป็นผลมาจากความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขึ้นราคาห้องพักและความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนเชิงรุกของบริษัท ส่งผลให้บริษัทพลิกฟื้นกลับมาสร้างผลกำไรจากการดำเนินงานจำนวน 2,019 ล้านบาท จากผลขาดทุนจำนวน 9,314 ล้านบาท ในปี 2565

หากนับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวตามรายละเอียดในภาคผนวก ในไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัทมีรายได้และ EBITDA ตามงบการเงินเติบโตร้อยละ 34 และ 204 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่จำนวน 36,077 และ 10,161 ล้านบาท ตามลำดับ ในขณะที่บริษัทมีกำไรตามงบการเงินพลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกจำนวน 1,911 ล้านบาท จากผลขาดทุนตามงบการเงินจำนวน 1,557 ล้านบาท ในช่วงเดียวกันของปีก่อน สำหรับปี 2565 บริษัทมีรายได้ตามงบการเงินเติบโตร้อยละ 64 จากปีก่อน อยู่ที่จำนวน 124,341 ล้านบาท ส่วน EBITDA ตามงบการเงินเติบโตมากกว่า 3 เท่าจากปีก่อน อยู่ที่จำนวน 35,208 ล้านบาท ในขณะที่กำไรตามงบการเงินพลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกจำนวน 4,286 ล้านบาท ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากผลขาดทุนตามงบการเงินจำนวน 13,167 ล้านบาทในปีก่อน





### ผลการดำเนินงาน

หน่วย: ล้านบาท ไตรมาส 4 ปี 2565 ไตรมาส 4 ปี 2564 เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)

#### ตามที่รายงาน

รายได้รวม*	36,077	26,958	34
EBITDA รวม	10,161	3,345	204
EBITDA Margin (ร้อยละ)	28.2	12.4	
กำไรสุทธิรวม	1,911	-1,557	223
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	5.3	-5.8	

#### จากการดำเนินงาน\*\*

รายได้รวม*	35,964	26,632	35
EBITDA รวม	10,681	8,670	23
EBITDA Margin (ร้อยละ)	29.7	32.6	
กำไรสุทธิรวม	2,379	1,657	44
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	6.6	6.2	

หน่วย: ล้านบาท ปี 2565 ปี 2564 เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)

#### ตามที่รายงาน

รายได้รวม*	124,341	76,003	64
EBITDA รวม	35,208	11,114	217
EBITDA Margin (ร้อยละ)	28.3	14.6	
กำไรสุทธิรวม	4,286	-13,167	133
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	3.4	-17.3	

#### จากการดำเนินงาน\*\*

รายได้รวม*	123,809	74,463	66
EBITDA รวม	32,919	16,629	98
EBITDA Margin (ร้อยละ)	26.6	22.3	
กำไรสุทธิรวม	2,019	-9,314	122
อัตราการทำกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	1.6	-12.5	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

### สัดส่วนผลการดำเนินงาน\*

ปี 2565 (ร้อยละ)	รายได้	EBITDA	ผลกำไร
โรงแรมและอื่น ๆ	76	82	45
ร้านอาหาร	22	17	45
จัดจำหน่าย	2	1	10
รวม	100	100	100

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

## พัฒนาการที่สำคัญในไตรมาส 4 ปี 2565

พัฒนาการ	
ร้านอาหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดร้านอาหารสุทธิจำนวน 47 สาขา เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ปี 2565 โดยส่วนใหญ่เป็นร้านสเวนเซนต์ แครี่ ควีน เบอร์กอร์ คิง บอนซอน และคอฟฟี่ เจอเน่ ในประเทศไทย และเดอะ พิชซ่า คอมปะนี ในประเทศกัมพูชาและเวียดนาม ซึ่งหักลบการปิดสาขาของแบรนด์ เดอะ คอฟฟี่ คลับ ในประเทศออสเตรเลียในระหว่างไตรมาส</li> <li>เปิดร้านพุลท์ ซึ่งเป็นร้านไก๋อบสไตล์ฝรั่งเศสแห่งแรกในประเทศไทย</li> <li>เข้าถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 50.1 ใน กาก้า ซึ่งเป็นผู้นำเทรนด์ในการดำเนินธุรกิจธุรกิจค้าปลีกเครื่องดื่ม</li> </ul>
โรงแรมและอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสบความสำเร็จในการขายและรับจ้างบริหารโรงแรม Tivoli Coimbra ในประเทศโปรตุเกส</li> <li>เปิดโรงแรม 4 แห่ง ในช่วงไตรมาส 4 ปี 2565 <ul style="list-style-type: none"> <li>อนันตรา: โรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร 1 แห่ง ในประเทศฝรั่งเศส และโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร 1 แห่ง ในตะวันออกกลาง</li> <li>เอ็นเอช: โรงแรมเช่าบริหาร 1 แห่ง ในประเทศอิตาลี และโรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร 1 แห่ง ในประเทศไทย</li> </ul> </li> <li>ปิดโรงแรม 1 แห่ง ในช่วงไตรมาส 4 ปี 2565 <ul style="list-style-type: none"> <li>เอ็นเอช: โรงแรมเช่าบริหาร 1 แห่ง ในประเทศเยอรมนี</li> </ul> </li> <li>เปิดตัว BDMS Wellness Clinic Retreat ที่โรงแรมอนันตรา ริเวอร์ไซด์ ในกรุงเทพฯ โดยร่วมทุนกับ Bangkok Dusit Medical Services</li> <li>อนันตรา เวเคชั่น คลับ เพิ่มจำนวนยูนิต์ในเซาท์หลัก ซึ่งเป็นสถานที่พักผ่อนแห่งใหม่ของโครงการ</li> </ul>

## ผลการดำเนินงานจำแนกรายธุรกิจ

### ธุรกิจร้านอาหาร

ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัทมีสาขาร้านอาหารทั้งสิ้น 2,531 สาขา แบ่งเป็นสาขาที่บริษัทลงทุนเอง 1,264 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ของสาขาทั้งหมด และสาขาแฟรนไชส์ 1,267 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 โดยเป็นสาขาภายใต้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทย 1,904 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 75 และเป็นสาขาภายใต้กลุ่มธุรกิจร้านอาหารอื่น 627 สาขา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25 ครอบคลุม 24 ประเทศ ครอบคลุมทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ตะวันออกกลาง ยุโรป ประเทศเม็กซิโก และประเทศแคนาดา

### ร้านอาหารจำแนกตามบริษัทลงทุนเองและแฟรนไชส์

จำนวนร้านสาขา	ไตรมาส 4 ปี 2565	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง	1,264	18	59
สาขาแฟรนไชส์	1,267	29	83
<b>รวมสาขาร้านอาหาร</b>	<b>2,531</b>	<b>47</b>	<b>142</b>
ประเทศไทย*	1,904	50	139
ประเทศจีน	140	-2	5
ประเทศออสเตรเลีย	335	-3	-7
อื่น ๆ	152	2	5
<b>รวมสาขาร้านอาหาร</b>	<b>2,531</b>	<b>47</b>	<b>142</b>

\* กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยรวมสาขาร้านอาหารในประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม

### ร้านอาหารจำแนกตามแบรนด์

จำนวนร้านสาขา	ไตรมาส 4 ปี 2565	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
เดอะ พิชซ่า คอมปะนี	574	2	12
สเวนเซ่นส์	348	9	25
ซีซีเอสเลอร์	66	-3	1
แดรี่ ควีน	505	6	15
เบอร์เกอร์ คิง	127	3	8
เดอะ คอฟฟี่ คลับ	405	0	-10
ไทย เอ็กซ์เพรส	91	0	6
ริเวอร์ไซด์	145	-2	5
เบนิฮานา	19	2	2
บอนซอน	114	5	11
คอฟฟี่ เจอनी	85	20	56
อื่น ๆ*	52	5	11
<b>รวมสาขาร้านอาหาร</b>	<b>2,531</b>	<b>47</b>	<b>142</b>

\* อื่น ๆ คือ ร้านอาหารในสนามบิน ซึ่งอยู่ภายใต้บริษัทร่วมทุนในสัดส่วนร้อยละ 51 บริษัท ซีเล็ค เซอร์วิส พาร์تنเนอร์ และร้านอาหารในสหราชอาณาจักรภายใต้แบรนด์ "ภัทรา"

### ผลประกอบการตามกลุ่มร้านอาหาร

ในไตรมาส 4 ปี 2565 ยอดขายโดยรวมทุกสาขา (Total-System-Sales) ซึ่งรวมยอดขายสาขาแฟรนไชส์ เดิบโตร้อยละ 17.1 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการเติบโตของยอดขายโดยรวมทุกสาขาของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยและออสเตรเลียสามารถหักลบผลกระทบจากการลดลงของยอดขายโดยรวมทุกสาขาในประเทศจีนจากมาตรการการป้องกันการระบาดของโรค COVID-19 ที่เข้มงวดของรัฐบาลและการติดเชื้อระลอกใหญ่ในประเทศได้เต็มจำนวน ส่วนยอดขายต่อร้านเดิมเติบโตในอัตราร้อยละ 4.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากยอดขายที่เติบโตขึ้นในทุกภูมิภาค ยกเว้นประเทศจีน

ยอดขายโดยรวมทุกสาขาของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยเติบโตร้อยละ 20.2 ในไตรมาส 4 ปี 2565 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากยอดขายต่อร้านเดิมที่เติบโตร้อยละ 4.1 และการเปิดสาขาใหม่ของหลายแบรนด์ ซึ่งรวมถึง เดอะ พิชซ่า คอมปะนี, สเวนเซ่นส์, แดรี่ ควีน, เบอร์เกอร์ คิง, บอนซอน และคอฟฟี่ เจอनी โดยสาขาร้านอาหารที่เปิดใหม่ของไมเนอร์ ฟู้ด ได้รับการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะกับแบรนด์และสถานที่ตั้งมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น แดรี่ ควีน ได้เปิดตัวป๊อปอัพสโตร์แห่งแรกในทวีปเอเชีย ซึ่งนำเสนอประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับลูกค้า ด้วยตู้เกมสล็อตญี่ปุ่นที่สามารถโต้ตอบได้แบบทันที ตู้ปัญญาประดิษฐ์ และเมนูพิเศษเฉพาะช่วงเวลา ในขณะที่เบอร์เกอร์ คิง ได้เปิดตัวแฟล็กชิปสโตร์แห่งแรกในเอเชียที่นำเสนอเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น เตาย่างเนื้อที่มีเปลวไฟอันเป็นเอกลักษณ์ ล็อคเกอร์เก็บความร้อนอัจฉริยะเพื่อควบคุมคุณภาพของบริการการจัดส่งอาหารให้ดียิ่งขึ้น และสถานีชาร์จรถยนต์ไฟฟ้าที่คำนึงถึงแนวทางด้านความยั่งยืน

ในไตรมาส 4 ปี 2565 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนมียอดขายโดยรวมทุกสาขาลดลงร้อยละ 20.1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แม้ว่าจำนวนสาขาร้านอาหารจะเพิ่มขึ้น โดยมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ท้าทายในเมืองหลักของประเทศจีน ซึ่งรัฐบาลได้ออกข้อจำกัดในการนั่งรับประทานอาหารภายในร้าน อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามาตรการการปิดประเทศจะถูกยกเลิกตั้งแต่ในช่วงต้นเดือนธันวาคม แต่จำนวนผู้ติดเชื้อ COVID-19 ยังคงอยู่ในจำนวนที่สูงทั่วประเทศ ส่งผลให้จำนวนลูกค้าภายในร้านอาหารลดลง และยอดขายต่อร้านเดิมลดลงร้อยละ 26.4 ในไตรมาส 4 ปี 2565 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ทั้งนี้ เพื่อที่จะรับมือกับยอดขายที่ลดลง กลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศจีนได้ดำเนินมาตรการการลดค่าใช้จ่ายผ่านการลดค่าเช่าและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในประเทศออสเตรเลียยังคงปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการใช้จ่ายของผู้บริโภคและกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ฟื้นตัว โดยกลุ่มธุรกิจร้านอาหารในประเทศออสเตรเลียได้ดำเนินโครงการด้านการขายและการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพื่อกระตุ้นยอดขาย และเปิดตัวกระเป๋าสตางค์แบบดิจิทัลเพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าที่หน้าร้าน ส่งผลให้ลูกค้าสามารถสะสมคะแนนและแลกกับของรางวัลในโปรแกรมได้ง่ายขึ้น เป็นผลให้ยอดขายต่อร้านเดิมเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ในไตรมาส 4 ปี 2565 ทั้งนี้ ประกอบกับการกลับมาเปิดสาขาร้านอาหารที่สนามบิน และสาขาที่ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วม ยอดขายโดยรวมทุกสาขาเติบโตร้อยละ 18.9

โดยภาพรวม ในปี 2565 ยอดขายโดยรวมทุกสาขาเติบโตร้อยละ 20.1 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยเป็นผลมาจากการฟื้นตัวของธุรกิจในประเทศไทยและออสเตรเลีย ส่วนยอดขายต่อร้านเดิมของกลุ่มธุรกิจร้านอาหารทั้งหมดเติบโตร้อยละ 8.0 โดยการฟื้นตัวของยอดขายผ่านช่องทางการนั่งรับประทานภายในร้านในทุกภูมิภาค สามารถหักลบสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ทำหายในประเทศจีนได้เต็มจำนวน

#### ผลการดำเนินงานธุรกิจร้านอาหาร

(ร้อยละ)	ไตรมาส 4 ปี 2565	ไตรมาส 4 ปี 2564	ปี 2565	ปี 2564
อัตราเติบโตของยอดขายต่อร้านเฉลี่ย	4.4	(1.7)	8.0	(5.1)
Average Same-Store-Sales Growth				
อัตราเติบโตของยอดขายรวมเฉลี่ย	17.1	6.0	20.1	3.1
Average Total-System-Sales				

หมายเหตุ: การเติบโตของยอดขายคำนวณจากยอดขายที่เป็นสกุลเงินท้องถิ่น เพื่อขจัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน

#### ผลการดำเนินงาน

ในไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัทมีรายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 21 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของการดำเนินงานในประเทศไทยและออสเตรเลีย กำไรที่เพิ่มขึ้นจากกิจการร่วมค้า และการปรับโครงสร้างธุรกิจภายในเพื่อย้ายธุรกิจรับจ้างผลิตของไมเนอร์ โลฟิสโตล มาอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด ทั้งนี้ หากไม่นับรวมผลการดำเนินงานของธุรกิจรับจ้างผลิต รายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารยังคงเติบโตร้อยละ 17 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่วนรายได้จากการให้สิทธิแฟรนไชส์เติบโตในอัตราร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากรายได้รับจากการให้สิทธิแฟรนไชส์ภายในประเทศที่สูงขึ้นในหลายแบรนด์ ประกอบกับค่าธรรมเนียมแรกเข้าที่เพิ่มขึ้นของแบรนด์เดอะ พิชซ่า คอมปะนี และสเวนเซนส์ จากสัญญาการให้สิทธิแฟรนไชส์ใหม่ในต่างประเทศ

ในไตรมาส 4 ปี 2565 EBITDA จากการดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด เติบโตในอัตราร้อยละ 16 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 1,625 ล้านบาท โดยผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งขึ้นของกลุ่มร้านอาหารในประเทศไทยและออสเตรเลีย จากการเปิดร้านอาหารรูปแบบใหม่และความคิดริเริ่มทางการขายและการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า สามารถหักลบผลกระทบจากการชะลอตัวของผลการดำเนินงานที่ทำหายในประเทศจีนได้เต็มจำนวน อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานลดลงเล็กน้อยเป็นร้อยละ 22.4 ในไตรมาส 4 ปี 2565 เมื่อเทียบกับร้อยละ 23.3 ในไตรมาส 4 ปี 2564 โดยมีสาเหตุมาจากธุรกิจรับจ้างผลิต ซึ่งมีอัตราการทำกำไรที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ หากไม่นับรวมผลกระทบจากการปรับโครงสร้างธุรกิจ ในไตรมาส 4 ปี 2565 อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานจะอยู่ที่ร้อยละ 23.2 ซึ่งเป็นระดับที่ใกล้เคียงกับไตรมาส 4 ปี 2564

สำหรับปี 2565 บริษัทมีรายได้ และ EBITDA รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจร้านอาหารเติบโตร้อยละ 29 และ 13 เมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ที่จำนวน 27,401 และ 5,423 ล้านบาท ตามลำดับ จากสาเหตุที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทั้งนี้ EBITDA จากการดำเนินงานเติบโตในอัตราที่ช้ากว่าการเติบโตของรายได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการปรับโครงสร้างธุรกิจรับจ้างผลิตของไมเนอร์ โลฟิสโตล ซึ่งมีอัตราการทำกำไรที่ต่ำกว่า ความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงของธุรกิจในประเทศจีน และต้นทุนที่สูงขึ้นของธุรกิจในประเทศไทย ดังนั้น อัตราการทำ





กำไร EBITDA จากการดำเนินงานลดลงจากร้อยละ 22.6 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 19.8 ในปี 2565 ทั้งนี้ หากไม่นับรวมผลกระทบจากการปรับโครงสร้างธุรกิจ ในปี 2565 อัตราการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานจะอยู่ที่ร้อยละ 20.6

ผลการดำเนินงาน*			
หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2565	ไตรมาส 4 ปี 2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้จากการดำเนินงาน**	6,848	5,612	22
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	418	393	6
<b>รวมรายได้</b>	<b>7,266</b>	<b>6,005</b>	<b>21</b>
EBITDA	1,625	1,396	16
EBITDA Margin (ร้อยละ)	22.4	23.3	
หน่วย: ล้านบาท	ปี 2565	ปี 2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
รายได้จากการดำเนินงาน**	25,759	19,853	30
รายรับจากการให้แฟรนไชส์	1,641	1,321	24
<b>รวมรายได้</b>	<b>27,401</b>	<b>21,173</b>	<b>29</b>
EBITDA	5,423	4,782	13
EBITDA Margin (ร้อยละ)	19.8	22.6	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

## ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### ธุรกิจโรงแรม

ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัทมีโรงแรมที่ลงทุนเองจำนวน 365 แห่ง และมีโรงแรมและเซอร์วิส สวีท ที่รับจ้างบริหารอีก 166 แห่งใน 56 ประเทศ มีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 76,996 ห้อง ซึ่งเป็นห้องพักที่บริษัทลงทุนเองและเช่าบริหารจำนวน 56,341 ห้อง และห้องพักที่บริษัทรับจ้างบริหารจำนวน 20,655 ห้อง ภายใต้แบรนด์ค่อนันตรา, อวานี, ไคส์, ทิโวลี, เอ็นเอช คอลเลคชั่น, เอ็นเอช, นาว และเอเลวาน่า คอลเลคชั่น โดยจากห้องพักทั้งหมด เป็นห้องพักในประเทศไทย 5,571 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 7 และเป็นห้องพักในต่างประเทศ 71,425 ห้อง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 93 ในอีก 55 ประเทศ ครอบคลุมทั่วทวีปเอเชีย โอเชียเนีย ยุโรป อเมริกา และแอฟริกา

ห้องพักจำแนกตามของบริษัทลงทุนเองและรับจ้างบริหาร			
จำนวนห้องพัก	ไตรมาส 4 ปี 2565	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
บริษัทลงทุนเอง*	56,341	-42	-334
- ประเทศไทย	3,516	0	328
- ต่างประเทศ	52,825	-42	-662
รับจ้างบริหาร	20,655	732	1,709
- ประเทศไทย	2,055	271	351
- ต่างประเทศ	18,600	461	1,358
<b>รวมห้องพัก</b>	<b>76,996</b>	<b>690</b>	<b>1,375</b>

\* จำนวนห้องพักที่บริษัทลงทุนเองรวมโรงแรมที่บริษัทลงทุนเอง เช่าบริหาร และร่วมลงทุน

ห้องพักจำแนกตามการลงทุน			
จำนวนห้องพัก	ไตรมาส 4 ปี 2565	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
ลงทุนเอง	19,154	-151	42
เช่าบริหาร	35,358	109	-376
ร่วมทุน	1,829	0	0
รับจ้างบริหาร	14,216	663	1,721
MLRs*	6,439	69	-12
รวมห้องพัก	76,996	690	1,375

\* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

## ผลประกอบการตามประเภทของการลงทุน

### โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและเช่าบริหาร

กลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและเช่าบริหาร (รวมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป) มีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 82 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2565 โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืน (Revenue per Available Room – RevPar) ของกลุ่มโรงแรมทั้งหมด (System-wide) ที่บริษัทเป็นเจ้าของและเช่าบริหารเติบโตร้อยละ 66 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน กลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรปและลาตินอเมริกา ประเทศไทย และออสเตรเลียฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากกิจกรรมการเดินทางที่สูงขึ้นและความสามารถในการเพิ่มราคาห้องพักเฉลี่ย ทั้งนี้ เมื่อเทียบกับในช่วงก่อนการระบาดของโรค COVID-19 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนโดยรวมของกลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของและเช่าบริหารยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าในปี 2562 เป็นไตรมาสที่สามติดต่อกัน โดยเติบโตร้อยละ 21 ในไตรมาส 4 ปี 2565

โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของในทวีปยุโรปและลาตินอเมริกามีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดในสกุลเงินยูโรเติบโตร้อยละ 66 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยอัตราการเข้าพักเฉลี่ยปรับตัวสูงขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 64 ในไตรมาส 4 ปี 2565 จากร้อยละ 50 ในช่วงเดียวกันของปีก่อน เนื่องมาจากความต้องการในการเดินทางที่เพิ่มขึ้นอย่างแข็งแกร่ง ในขณะที่ราคาห้องพักสูงขึ้นร้อยละ 28 จากปีก่อน โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนสูงกว่าระดับในปี 2562 ในอัตราร้อยละ 10 จากราคาห้องพักที่สูงขึ้น โดยทวีปยุโรปตอนใต้มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่เติบโตอย่างแข็งแกร่งที่สุดจากช่วงก่อนการระบาดของโรค COVID-19 ตามมาด้วยลาตินอเมริกาและยุโรปเหนือ

กลุ่มโรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของในประเทศมัลดีฟส์มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนที่สูงกว่าระดับก่อนเกิดการระบาดของโรค COVID-19 ตั้งแต่ไตรมาส 3 ปี 2564 โดยเติบโตร้อยละ 22 ในไตรมาส 4 ปี 2565 โดยมีสาเหตุมาจากราคาห้องพักเฉลี่ยที่สูงขึ้นจากความพยายามในการขายของไมเนอร์ โฮเทลส์ นอกจากนี้ รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนยังเติบโตสูงกว่าไตรมาสก่อน ทั้งนี้ เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์ลดลงร้อยละ 12 ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ เนื่องมาจากราคาห้องพักที่สูงขึ้นในอัตราร้อยละ 7 ช่วยลดทอนผลกระทบจากอัตราการเข้าพักที่ลดลงได้บางส่วน โดยการเปิดประเทศอื่น ๆ เพิ่มขึ้นส่งผลให้นักท่องเที่ยวมีทางเลือกมากขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน ส่งผลให้มีฐานของผลการดำเนินงานที่สูงในไตรมาส 4 ปี 2564 ซึ่งมัลดีฟส์เป็นแคว้นหนึ่งในจุดหมายปลายทางไม่กี่แห่งที่เปิดประเทศท่ามกลางวิกฤต COVID-19

ในไตรมาส 4 ปี 2565 โรงแรมที่บริษัทเป็นเจ้าของในประเทศไทยมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดเติบโตอย่างแข็งแกร่งทั้งจากช่วงเดียวกันของปีก่อนและไตรมาสก่อน โดยเติบโตร้อยละ 207 และ 66 ตามลำดับ ภายหลังจากที่ประเทศไทยได้เปิดประเทศเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2565 และจำนวนที่นั่งของสายการบินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ในไตรมาสที่ 4 ปี 2565 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนกลับไปอยู่ที่ระดับก่อนการระบาดของโรค COVID-19 แล้ว ซึ่งนับเป็นไตรมาสแรกนับตั้งแต่เกิดโรคระบาด โดยมีสาเหตุมาจากราคาห้องพักที่สูงขึ้นในอัตราร้อยละ 16 ทั้งนี้ รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่ม



โรงแรมในประเทศไทยอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรค COVID-19 ในอัตราร้อยละ 9 ในเดือนธันวาคม 2565 โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากโรงแรมในจังหวัดกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นเมืองหน้าด่านการท่องเที่ยวของประเทศไทย

#### กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด

กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด ซึ่งมีสัดส่วนรายได้คิดเป็นร้อยละ 8 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2565 มีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินเหรียญออสเตรเลียเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราร้อยละ 56 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน นอกจากนี้ กลุ่มโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุดยังมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนในสกุลเงินเหรียญออสเตรเลียอยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรค COVID-19 ถึงร้อยละ 35 ซึ่งเป็นผลมาจากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของกลุ่มการเดินทางเพื่อพักผ่อน จากการเป็นช่วงเวลาของการปิดเทอม ช่วงเทศกาล และการเดินทางระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้น โดยปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ราคาค่าห้องพักเฉลี่ยเติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

#### โรงแรมภายใต้สัญญาเช่าบริหาร

รายได้จากการเช่าบริหารโรงแรมมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 3 ของรายได้จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2565 โดยรายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดที่บริษัทรับจ้างบริหารเติบโตร้อยละ 38 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยมีสาเหตุมาจากการฟื้นตัวของกลุ่มโรงแรมในทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย และตะวันออกกลาง

#### ภาพรวมของโรงแรมทั้งหมด

สำหรับภาพรวมในไตรมาส 4 ปี 2565 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดเติบโตอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 58 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน และสูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรค COVID-19 ในอัตราร้อยละ 25 โดยมีสาเหตุมาจากการฟื้นตัวของการดำเนินงานจากความต้องการในการเดินทางที่สูงขึ้นทั่วโลก ประกอบกับกลยุทธ์การขึ้นราคาห้องพักที่ประสบความสำเร็จของไมเนอร์ โฮเทลส์

ในปี 2565 รายได้เฉลี่ยต่อห้องต่อคืนของกลุ่มโรงแรมทั้งหมดของบริษัทเพิ่มขึ้น 2 เท่าจากปีก่อนและสูงกว่าระดับก่อนการระบาดของโรค COVID-19 ในอัตราร้อยละ 7 จากสาเหตุที่ได้กล่าวมาข้างต้น

#### ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมจำแนกตามการลงทุน

(System-Wide)

##### อัตราการใช้ห้องพัก (ร้อยละ)

	ไตรมาส 4 ปี 2565	ไตรมาส 4 ปี 2564	ปี 2565	ปี 2564
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	63	48	59	33
ร่วมทุน	42	40	40	30
รับจ้างบริหาร*	59	46	52	37
MLR**	80	64	80	65
เฉลี่ย	64	49	60	36
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	65	29	48	19
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	63	26	47	14

(System-Wide)

##### ค่าห้องเฉลี่ย (บาท/คืน)

	ไตรมาส 4 ปี 2565	ไตรมาส 4 ปี 2564	ปี 2565	ปี 2564
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	5,009	3,980	4,780	3,668
ร่วมทุน	7,725	8,219	7,847	7,261
รับจ้างบริหาร*	6,316	5,901	5,750	4,997

ผลการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมจำแนกตามการลงทุน				
MLR**	5,753	4,701	5,430	4,348
<b>เฉลี่ย</b>	5,326	4,393	5,029	4,024
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	5,736	4,334	4,891	3,529
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	1,289	867	1,063	914
(System-Wide)	<b>รายได้เฉลี่ยต่อห้อง (บาท/คืน)</b>			
	<b>ไตรมาส 4 ปี 2565</b>	<b>ไตรมาส 4 ปี 2564</b>	<b>ปี 2565</b>	<b>ปี 2564</b>
ลงทุนเองและเช่าบริหาร*	3,176	1,910	2,835	1,218
ร่วมทุน	3,244	3,329	3,174	2,151
รับจ้างบริหาร*	3,756	2,712	3,000	1,841
MLR**	4,616	3,022	4,364	2,814
<b>เฉลี่ย</b>	3,400	2,148	2,998	1,462
ค่าเฉลี่ยของ MINT ในประเทศไทย	3,754	1,250	2,346	683
ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมในประเทศไทย***	806	228	503	129

\* จำนวนห้องรวมเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป

\*\* การบริหารโรงแรมภายใต้สิทธิบริหารจัดการห้องชุด (Management Letting Rights) ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

\*\*\* ข้อมูลอุตสาหกรรมจากธนาคารแห่งประเทศไทย

### ผลการดำเนินงานของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

หนึ่งในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม คือ ธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิง บริษัทเป็นเจ้าของและบริหารศูนย์การค้า 3 แห่งในกรุงเทพฯ ภูเก็ต และพัทยา นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินธุรกิจบันเทิงในเมืองพัทยาจำนวน 7 กลุ่ม ซึ่งรวมถึงพิกเจอร์ส Ripley's Believe It or Not! และพิกเจอร์สหุ่นขี้ผึ้ง หลุยส์ ทุสไซด์ส แวกซ์เวิร์คที่มีชื่อเสียง

บริษัทดำเนินธุรกิจการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขาย ซึ่งบริษัทจะพัฒนาโครงการควบคู่ไปกับการดำเนินกิจการโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน โดยบริษัทมีโครงการที่อยู่ในระหว่างการขาย ทั้งหมด 5 โครงการทั้งในประเทศไทย โมซัมบิก และมาเลเซีย นอกจากนี้ บริษัทได้ประกาศโครงการอยู่อาศัยเพื่อขายและอาคารสำนักงานแห่งใหม่ซึ่งอยู่ระหว่างการก่อสร้างอีก 4 โครงการ เพื่อให้มีโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขายอย่างต่อเนื่องในอนาคต

อีกส่วนหนึ่งของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ คือ โครงการพักผ่อนแบบปันส่วนเวลา ภายใต้แบรนด์ของบริษัท ชื่อ อนันตรา เวเคชั่น คลับ ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2565 อนันตรา เวเคชั่น คลับ มีห้องพักของโครงการเพื่อรองรับการขายสิทธิในการเข้าพักอาศัยจำนวน 288 ยูนิต ในประเทศไทย นิวซีแลนด์ อินโดนีเซีย และจีน โดยอนันตรา เวเคชั่น คลับ มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 17,362 คน ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2565

### ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ

รายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่นๆ ในไตรมาส 4 ปี 2565 เติบโตในอัตราร้อยละ 42 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรมสามารถหักลบรายได้ที่ลดลงของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมได้เต็มจำนวน ส่วนรายได้จากธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้องและการรับจ้างบริหารโรงแรมในไตรมาส 4 ปี 2565 เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในอัตราร้อยละ 48 และ 43 ตามลำดับ จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากการฟื้นตัวของการเดินทางและกลยุทธ์การขึ้นราคาห้องพักส่งผลให้กลุ่มโรงแรมในภูมิภาคหลักต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งรวมถึงทวีปยุโรปและลาตินอเมริกา ประเทศไทย และออสเตรเลีย มีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง ในขณะที่รายได้ของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมลดลงในอัตราร้อยละ 10 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ในไตรมาส 4 ปี 2565 โดยรายได้ที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจอนันตรา เวเคชั่น คลับ และธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิงไม่เพียงพอที่จะหักลบรายได้ที่



ลดลงจากความแตกต่างของช่วงเวลาในการบันทึกการขายที่อยู่อาศัย อย่างไรก็ตาม จำนวนเต็มขายและราคาเฉลี่ยต่อเต็มที่เพิ่มขึ้นจากความคิรีเริ่มทางการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ช่วยผลักดันผลการดำเนินงานของธุรกิจอนันตรา เวเคชั่น คลับ ในขณะที่ผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวของธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิงเป็นผลมาจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

EBITDA จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ ในไตรมาส 4 ปี 2565 เติบโตร้อยละ 25 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 8,945 ล้านบาท ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่ช้ากว่าการเติบโตของรายได้ ส่งผลให้ความสามารถในการกำไร EBITDA ลดลงอยู่ที่ร้อยละ 32.0 ในไตรมาส 4 ปี 2565 จากร้อยละ 36.3 ในไตรมาส 4 ปี 2564 โดยมีสาเหตุมาจากการที่เอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป ได้รับเงินสนับสนุนจากทางรัฐบาลจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 และการปรับปรุงทางบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าในไตรมาส 4 ปี 2564 อย่างไรก็ตาม ธุรกิจอื่น ๆ นอกเหนือจากธุรกิจโรงแรมในทวีปยุโรปและลาตินอเมริกามีการเติบโตของ EBITDA จากการดำเนินงานในอัตราที่สูงกว่าการเติบโตของรายได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามของบริษัทในการเสริมสร้างโครงสร้างต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปี 2565 บริษัทมีรายได้รวมจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ เติบโตเกือบ 2 เท่าจากปีก่อน อยู่ที่ 93,886 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวของทุกหน่วยธุรกิจของบริษัท ยกเว้นธุรกิจการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขาย ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างของช่วงเวลาในการบันทึกการขายของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งขัดกับผลการดำเนินงานจริงของธุรกิจ ในขณะที่ EBITDA จากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมและอื่น ๆ เติบโตมากกว่า 2 เท่าจากปีก่อน อยู่ที่จำนวน 27,012 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรม และผลการดำเนินงานที่ฟื้นตัวของเครือธุรกิจร้านอาหารระดับโลกภายใต้กลุ่ม Wolseley Group ในประเทศสหราชอาณาจักร และธุรกิจศูนย์การค้าและบันเทิงของบริษัท ส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไร EBITDA จากการดำเนินงานเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 28.8 ในปี 2565 จากร้อยละ 23.2 ในปี 2564

ผลการดำเนินงาน*			
หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2565	ไตรมาส 4 ปี 2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	25,341	17,074	48
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	722	506	43
ธุรกิจอื่น ๆ	1,896	2,107	-10
<b>รวมรายได้</b>	<b>27,960</b>	<b>19,688</b>	<b>42</b>
EBITDA	8,945	7,154	25
EBITDA Margin (ร้อยละ)	32.0	36.3	
หน่วย: ล้านบาท	ปี 2565	ปี 2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง**	86,450	43,320	100
ธุรกิจรับจ้างบริหารโรงแรม	2,020	1,302	55
ธุรกิจอื่น ๆ	5,416	5,909	-8
<b>รวมรายได้</b>	<b>93,886</b>	<b>50,530</b>	<b>86</b>
EBITDA	27,012	11,726	130
EBITDA Margin (ร้อยละ)	28.8	23.2	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

## ธุรกิจไลฟ์สไตล์

ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2565 บริษัทมีร้านค้าและจุดจำหน่ายจำนวนทั้งสิ้น 297 แห่ง ลดลง 89 แห่ง จาก 386 แห่ง ณ สิ้นไตรมาส 4 ปี 2564 ซึ่งเป็นผลมาจากการปิดสาขาของแบรนด์เอสปริ แรทลีย์ และโบเด็ม เพื่อมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของสาขา สู้ภัยด้วยการเปิดร้านค้า

ใหม่ของบริษัทสวิดลิง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์, โจเซฟ โจเซฟ และเบิร์กฮอฟ ทั้งนี้ ร้อยละ 69 ของจำนวนร้านค้าและจุดจำหน่ายทั้งหมด 297 แห่ง เป็นของกลุ่มแฟชั่น ภายใต้แบรนด์คีนโล่, บอสลินี และชาร์ล แอนด์ คีธ ในขณะที่ร้อยละ 31 เป็นของกลุ่มเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน ภายใต้แบรนด์โจเซฟ โจเซฟ, สวิดลิง เจ.เอ. เอ็งเคิลส์ และเบิร์กฮอฟ

#### จำนวนสาขาและจุดจำหน่ายของธุรกิจจัดจำหน่าย

จำนวนสาขา/จุดจำหน่าย	ไตรมาส 4 ปี 2565	เปลี่ยนแปลง (q-q)	เปลี่ยนแปลง (y-y)
กลุ่มสินค้าแฟชั่น	205	-18	-97
กลุ่มเครื่องใช้ในบ้านและครัวเรือน	92	9	8
รวม	297	-9	-89

ในไตรมาส 4 ปี 2565 ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ มีรายได้จากการดำเนินงานลดลงร้อยละ 21 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน จากการปรับโครงสร้างธุรกิจภายใน โดยปรับให้ธุรกิจรับจ้างผลิตไปอยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ฟู้ด ทั้งนี้ หากไม่รวมผลกระทบจากการปรับโครงสร้างธุรกิจใหม่ รายได้จากการดำเนินงานโดยรวมของไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ จะเติบโตในอัตราร้อยละ 6 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แม้ว่าจำนวนร้านค้าจะลดลง โดยการเติบโตดังกล่าวมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างแข็งแกร่งจากการขาย ที่หน้าบ้านลูกค้าและงานสัมมนาของไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์

ในไตรมาส 4 ปี 2565 EBITDA จากการดำเนินงานของไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ ยังคงเป็นบวกแต่ลดลงในอัตราร้อยละ 7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน อยู่ที่ 111 ล้านบาท เนื่องจากสัดส่วนยอดขายที่สูงขึ้นจากการขายสินค้าประเภทเครื่องใช้ในบ้านและเครื่องครัว ให้กับพนักงานในราคาพิเศษที่มีอัตราการทำกำไรที่ต่ำกว่า ค่าเช่าที่สูงขึ้น และค่าใช้จ่ายในการตัดจำหน่ายที่เกี่ยวข้องกับการปิดแบรนด์ อย่างไรก็ตาม อัตราการทำกำไร EBITDA ของไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ ปรับตัวดีขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 15.0 ในไตรมาส 4 ปี 2565 จากร้อยละ 12.8 ในไตรมาส 4 ปี 2564 จากการปรับโครงสร้างธุรกิจภายใน ซึ่งไม่นับรวมธุรกิจรับจ้างผลิต ซึ่งมีความสามารถในการทำกำไรที่ต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

ในปี 2565 ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ มีรายได้จากการดำเนินงานลดลงร้อยละ 9 เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับโครงสร้างธุรกิจภายใน ซึ่งไม่นับรวมรายได้จากธุรกิจรับจ้างผลิต ทั้งนี้ หากไม่นับรวมผลกระทบจากการปรับโครงสร้างธุรกิจดังกล่าว ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์จะมีรายได้ที่เติบโตขึ้นร้อยละ 31 ในขณะที่ EBITDA จากการดำเนินงานเติบโตจาก 121 ล้านบาท ในปี 2564 เป็นจำนวน 485 ล้านบาท ในปี 2565 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่เร็วกว่าการเติบโตของรายได้อย่างมีนัยสำคัญ จากผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งของธุรกิจแฟชั่น อีคอมเมิร์ซ และไมเนอร์ สมาร์ท คิดส์ ส่งผลให้อัตราการทำกำไร EBITDA ปรับตัวดีขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 19.2 ในปี 2565 จากร้อยละ 4.4 ในปี 2564

#### ผลการดำเนินงาน\*

หน่วย: ล้านบาท	ไตรมาส 4 ปี 2565	ไตรมาส 4 ปี 2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจจัดจำหน่าย	739	696	6
ธุรกิจรับจ้างผลิต**	0	244	-100
รวมรายได้***	739	940	-21
EBITDA	111	120	-7
EBITDA Margin (ร้อยละ)	15.0	12.8	

### ผลการดำเนินงาน\*

หน่วย: ล้านบาท	ปี 2565	ปี 2564	เปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
ธุรกิจจัดจำหน่าย	2,521	1,752	44
ธุรกิจรับจ้างผลิต**	0	1,008	-100
รวมรายได้***	2,521	2,760	-9
EBITDA	485	121	301
EBITDA Margin (ร้อยละ)	19.2	4.4	

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

\*\* จากการปรับโครงสร้างธุรกิจภายใน ธุรกิจรับจ้างผลิตถูกปรับให้อยู่ภายใต้การดำเนินงานของไมเนอร์ ฟู้ด

\*\*\* รวมส่วนแบ่งกำไรและรายได้อื่น

### งบดุลและกระแสเงินสด

ณ สิ้นปี 2565 บริษัทมีสินทรัพย์รวม 358,210 ล้านบาท ลดลงจำนวน 11,423 ล้านบาท จาก 369,633 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2564 โดยการลดลงดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจาก (1) การลดลงของเงินสดจากการชำระคืนเงินกู้จำนวน 2,130 ล้านบาท (2) การลดลงของเงินลงทุนในบริษัทร่วมค้าจำนวน 690 ล้านบาท (3) การลดลงของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สิทธิการใช้สินทรัพย์ และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนจำนวน 7,252 ล้านบาท 3,427 ล้านบาท และ 1,887 ล้านบาท ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจากค่าเสื่อมราคาและการตัดจำหน่ายตามปกติ และผลขาดทุนจากการแปลงค่าเงิน และ (4) การลดลงของสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจำนวน 1,207 ล้านบาท สุทธิด้วยการเพิ่มขึ้นของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นจำนวน 2,414 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น

บริษัทมีหนี้สินรวม 275,601 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2565 ลดลงจำนวน 14,540 ล้านบาท จาก 290,140 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2564 โดยการลดลงดังกล่าวมีสาเหตุหลักมาจาก (1) การลดลงของเงินกู้ยืมจำนวน 14,008 ล้านบาท จากการชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว และ (2) การลดลงของหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 3,924 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการชำระค่าเช่า และ (3) การลดลงของหนี้สินอนุพันธ์จำนวน 1,486 ล้านบาท สุทธิด้วยการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้าจำนวน 3,413 ล้านบาท

ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทเพิ่มขึ้นจำนวน 3,117 ล้านบาท จาก 79,492 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2564 เป็น 82,609 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2565 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก (1) กำไรสุทธิจำนวน 4,286 ล้านบาทในปี 2565 (2) การใช้สิทธิตามใบสำคัญแสดงสิทธิจำนวน 1,475 ล้านบาท สุทธิด้วย (1) การไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,989 ล้านบาท และ (2) ดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 1,411 ล้านบาท

สำหรับปี 2565 บริษัทและบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานเป็นบวกจำนวน 30,139 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 11,996 ล้านบาทจากปีก่อน จากการดำเนินงานที่ฟื้นตัว

บริษัทมีกระแสเงินสดใช้ไปในกิจกรรมการลงทุนจำนวน 112 ล้านบาท ในปี 2565 โดยมีสาเหตุหลักมาจาก (1) เงินลงทุนที่เกี่ยวข้องกับคอร์ปัส แอนด์ คิงจำนวน 1,273 ล้านบาท และ (2) การลงทุนตามปกติของธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และอื่น ๆ จำนวน 4,587 ล้านบาท สุทธิด้วย (1) การลดลงของเงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นจำนวน 1,861 ล้านบาท และ (2) เงินสดรับจำนวน 2,090 ล้านบาท จากการจำหน่ายทรัพย์สินบางส่วน ซึ่งรวมถึงการขายโรงแรม 2 แห่งในประเทศเนเธอร์แลนด์และเยอรมนีในไตรมาส 2 ปี 2565 (3) เงินสดรับจำนวน 1,708 ล้านบาท จากการจำหน่ายทรัพย์สินบางส่วน ซึ่งรวมถึงการขายโรงแรม 2 แห่งในสหราชอาณาจักรและเบลเยียมในไตรมาส 3 ปี 2565 และ (4) เงินสดรับจำนวน 204 ล้านบาท จากการจำหน่ายและเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียของเงินลงทุนในบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึงการขายและรับจ้างบริหารโรงแรมหนึ่งแห่งในประเทศโปรตุเกสในไตรมาส 4 ปี 2565

บริษัทมีเงินสดจ่ายสุทธิจากกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 31,882 ล้านบาท ในปี 2565 โดยส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก (1) การชำระคืนหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าจำนวน 8,819 ล้านบาท (2) ดอกเบี้ยจ่ายจำนวน 8,944 ล้านบาท (3) ดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนสุทธิจำนวน 1,411 ล้านบาท (4) การชำระคืนสุทธิของเงินกู้ยืมระยะยาว หุ้นกู้ และหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวน 13,614 ล้านบาท สุทธิด้วยเงินสดรับจากการใช้สิทธิตามใบสำคัญแสดงสิทธิจำนวน 1,475 ล้านบาท

โดยภาพรวม กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน การลงทุน และการจัดหาเงิน ส่งผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิของบริษัทลดลงจำนวน 1,854 ล้านบาท ในปี 2565

กระแสเงินสดอิสระ (Free cash flow) ซึ่งคำนวณมาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน เงินชำระคืนหนี้ตามสัญญาเช่า ดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งรวมถึงดอกเบี้ยจ่ายของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน และเงินจ่ายสำหรับการลงทุนยังคงเป็นบวกอยู่ที่จำนวน 2.9 พันล้านบาท ในไตรมาส 4 ปี 2565 โดยมีสาเหตุหลักมาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ สำหรับปี 2565 บริษัทมีกระแสเงินสดอิสระจำนวน 10.9 พันล้านบาท

### การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

บริษัทมีอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากร้อยละ 31.8 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 43.5 ในปี 2565 ซึ่งเป็นผลส่วนใหญ่มาจากการดำเนินงานที่ฟื้นตัวของไมเนอร์ โฮเทลส์ และไมเนอร์ โลฟิสต์สไตล์ ในขณะที่ผลขาดทุนสุทธิของบริษัทในปี 2564 พลิกฟื้นกลับมาเป็นผลกำไรในปี 2565 จากการฟื้นตัวของธุรกิจในทุกหน่วยธุรกิจของบริษัท

อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ซึ่งไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว) พลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่ร้อยละ 2.5 ในปี 2565 ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากที่เป็นลบร้อยละ 12.0 ในปี 2564 ซึ่งมีสาเหตุมาจากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรม และการฟื้นตัวของธุรกิจร้านอาหารและโลฟิสต์สไตล์จากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ซึ่งไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว) พลิกฟื้นกลับมาเป็นบวกอยู่ที่ร้อยละ 0.6 ในปี 2565

ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ยของบริษัทลดลงจาก 56 วันในปี 2564 เป็น 39 วันในปี 2565 ซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามของบริษัทในการเก็บเงินจากลูกค้าที่เร็วขึ้น ส่วนอัตราส่วนค่าเผื่อนี้ส่งสัยจะสูญต่อยอดลูกหนี้การค้าลดลงจากร้อยละ 16.5 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 9.9 ในปี 2565 จากธุรกิจโรงแรมและร้านอาหาร จากยอดขายและคุณภาพของยอดขายที่ดีขึ้น

สินค้าคงเหลือของบริษัทส่วนใหญ่ประกอบด้วย วัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูปของธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิต โดยอายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลืออยู่ที่ 26 วันในปี 2565 เมื่อเทียบกับ 44 วันในปี 2564 เนื่องมาจากยอดขายที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือเชิงรุก ส่วนอายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้าลดลงจาก 115 วันในปี 2564 เป็น 83 วันในปี 2565 เนื่องจากการไม่ยืดอายุการชำระหนี้ เนื่องจากบริษัทได้กลับมาดำเนินงานตามปกติ

บริษัทมีอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนอยู่ที่ 0.7 เท่า ณ สิ้นปี 2565 เมื่อเทียบกับ 0.9 เท่า ณ สิ้นปี 2564 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของส่วนของผู้ถือหุ้นระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี ทั้งนี้ ตามเงื่อนไขทางการเงินใหม่ของพันธสัญญาหนี้ ซึ่งไม่รวมหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าในการคำนวณอัตราส่วนภาระหนี้สินต่อทุน อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสุทธิลดลงจาก 1.36 เท่า ณ สิ้นปี 2564 เป็น 1.17 เท่า ณ สิ้นปี 2565 โดยมีสาเหตุมาจากจำนวนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยที่ลดลงจากการชำระหนี้สุทธิ และฐานส่วนของผู้ถือหุ้นที่เพิ่มขึ้นจากผลกำไรและการขายสินทรัพย์ ซึ่งต่ำกว่าเงื่อนไขของพันธสัญญาหนี้ที่ 1.75 เท่าอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม การทดสอบการดำรงอัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวได้รับการยกเว้นไปจนถึงสิ้นปี 2565 ส่วนอัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นจาก 2.6 เท่าในปี 2564 เป็น 4.6 เท่าในปี 2565 โดยมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ



### อัตราส่วนทางการเงิน

ความสามารถในการทำกำไร	31 ธ.ค. 65	31 ธ.ค. 64
อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	43.5	31.8
อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	3.4	-17.3
อัตรากำไรสุทธิจากผลการดำเนินงาน* (ร้อยละ)	1.6	-12.5
<b>ความมีประสิทธิภาพ</b>	<b>31 ธ.ค. 65</b>	<b>31 ธ.ค. 64</b>
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น* (ร้อยละ)	2.5	-12.0
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์* (ร้อยละ)	0.6	-2.5
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	39	56
อายุเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือ (วัน)	26	44
อายุเฉลี่ยของเจ้าหนี้การค้า (วัน)	83	115
<b>ความสามารถในการดำรงสภาพคล่อง</b>	<b>31 ธ.ค. 65</b>	<b>31 ธ.ค. 64</b>
สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน (เท่า)	0.7	0.9
<b>ภาระหนี้สินต่อทุน</b>	<b>31 ธ.ค. 65</b>	<b>31 ธ.ค. 64</b>
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.44	1.68
อัตราส่วนหนี้สินส่วนที่มีภาระดอกเบี้ยสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	1.17	1.36
	<b>31 ธ.ค. 65</b>	<b>31 ธ.ค. 64</b>
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	4.6	2.6

\* ไม่นับรวมรายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว ตามรายละเอียดในภาคผนวก

## 4.2 ปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลต่อฐานะทางการเงินหรือการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

### แนวโน้มในอนาคต

บริษัทได้กลับมาวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวอย่างเต็มรูปแบบใหม่อีกครั้งภายหลังสถานการณ์การระบาดของโรค COVID-19 และได้ดำเนินการเพื่อวางแผนกลยุทธ์ 3 ปีฉบับใหม่สำหรับช่วงปี 2565-2568 โดยกลยุทธ์ดังกล่าวได้จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการเงินในระดับสูงเพื่อเร่งการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ บริษัทได้บริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้นทั้งทางด้านผลกำไรและมูลค่าของผู้ถือหุ้น ได้แก่

### การสร้างเครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่ง

เพื่อที่จะรักษาตำแหน่งที่หนึ่งในใจลูกค้าและต่อยอดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ บริษัทยังคงมุ่งสร้างเครือข่ายแบรนด์ที่แข็งแกร่งและสินทรัพย์ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทจะมุ่งเน้นไปที่การขายเครือข่ายแบรนด์ที่มีอยู่เดิมด้วยการเปิดโรงแรมและร้านค้าต้นแบบในประเทศใหม่ ๆ พื้นฟูเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้ทันสมัยด้วยแนวทางแบบ 360 องศา และมองหาแบรนด์ใหม่ที่น่าสนใจเข้าสู่เครือข่ายแบรนด์ของบริษัท

### การสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ

บริษัทได้ริเริ่มการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทน ในขณะที่ลดระยะเวลาคืนทุนลงเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับกระแสเงินสดและสภาพคล่องของบริษัท โดยความคิดริเริ่มดังกล่าวรวมถึง

- การใช้เงินลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนให้สูงขึ้น
- การรวมการดำเนินงานเพิ่มเติมระหว่างไมเนอร์ โฮเทลส์ และเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป เพื่อผลักดันยอดขายและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร
- การเสริมสร้างศักยภาพในการผลิตเพื่อยกระดับศักยภาพโดยรวมของกลุ่มบริษัท
- การเพิ่มความแข็งแกร่งของฐานะทางการเงินเพื่อเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นในระยะยาว
- การปรับทีมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลและแบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็นกลุ่มการดำเนินงานรายประเทศและภูมิภาคเพื่อเพิ่มรายได้ของบริษัทต่อพนักงานให้สูงขึ้น

### การลงทุน สร้างพันธมิตร และบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจ

บริษัทดำเนินกลยุทธ์การลงทุนที่สมดุลซึ่งต่อยอดการได้รับประโยชน์ต่อขนาดเพื่อสนับสนุนการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงของไมเนอร์ โฮเทลส์ และปรับโครงสร้างกลุ่มเครือร้านอาหารของไมเนอร์ ฟู้ด เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ บริษัทยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ตึกกับพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับการลงทุนที่มีศักยภาพในการเติบโตทั้งในตลาดใหม่และตลาดที่มีอยู่เดิม ตลอดจนขยายความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น นักลงทุนสถาบันขนาดใหญ่ ผู้จัดการสินทรัพย์ และผู้ประกอบการที่มีมูลค่าสุทธิสูง นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ เร่งการขยายกลุ่มโรงแรมภายใต้สัญญาบริหารจัดการ และมองหาพันธมิตรที่มีศักยภาพเพิ่มเติมสำหรับโปรแกรมการแลกรับรางวัลของบริษัท

### การดำเนินงานด้านดิจิทัลและนวัตกรรม

การดำเนินงานด้านดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทและการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยบริษัทอยู่ในระหว่างการดำเนินการทางด้านเทคโนโลยีมากมาย เช่น ระบบการจองโรงแรมที่รวมหลายแบรนด์เข้าด้วยกัน การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างจุดสัมผัสดิจิทัลที่โรงแรม และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของทั้งระบบห่วงโซ่มูลค่าของไมเนอร์ โฮเทลส์ ทั้งตั้งแต่ก่อนการเข้าพัก ระหว่างการเข้าพัก ไปจนถึงภายหลังการเข้าพัก ในขณะที่ไมเนอร์ ฟู้ด มุ่งเน้นไปที่การแบ่งกลุ่มลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การวางแผนระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการขนส่ง จุดสัมผัสดิจิทัลที่ร้านค้า และความคิดริเริ่มเพื่อการมีส่วนร่วมและการรักษาลูกค้า โดยความพยายามดังกล่าวจะช่วยยกระดับประสบการณ์ของลูกค้าและเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท

### การมีบุคลากรและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

บริษัทตระหนักดีว่าบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของบริษัท โดยบริษัทยังคงมีเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรในฝัน บริษัทจึงมุ่งเน้นไปที่การมองหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมสำหรับอนาคต การมอบโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพที่สนับสนุนการพัฒนาความเป็นผู้นำ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ครอบคลุมและคล่องตัว ซึ่งส่งเสริมความยั่งยืนของบุคลากรที่มีความสามารถและความเป็นผู้นำ ทั้งนี้ บริษัทได้ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดี การเติบโต และการพัฒนาของพนักงานทั้ง 70,000 คนของบริษัท และมีเป้าหมายที่จะดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความสามารถระดับสูง และก้าวขึ้นเป็นนายจ้างในฝันในอุตสาหกรรม

### การดำเนินงานด้านความยั่งยืน

การดำเนินงานด้านความยั่งยืนยังคงเป็นสิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญ โดยกลยุทธ์สามปีของบริษัท ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนยิ่งขึ้นสำหรับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดในระยะยาว

กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของบริษัทประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- การพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืนเพื่อสร้างผู้บริหารศักยภาพสูงและผู้นำสำหรับองค์กร
- การบริหารจัดการห่วงโซ่มูลค่าที่ยั่งยืนผ่านการสร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยระหว่างองค์กรและพันธมิตร

- การบริหารจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี 2593
- การส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการสร้างวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ
- การส่งเสริมการสร้างคุณค่าร่วมผ่านการดำเนินงานภายใต้แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร

บริษัทมีอีกหนึ่งความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลตอบแทนที่สูงที่สุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว บริษัทอยู่ระหว่างการพิจารณาที่จะประกาศเสนอจ่ายเงินปันผลเป็นเงินสดสำหรับปี 2565 ในอัตราร้อยละ 30 ของกำไรจากการดำเนินงานปี 2565 นอกจากนี้ จากสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานที่ฟื้นตัวในทุกธุรกิจ บริษัทอยู่ระหว่างการพิจารณาการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลอีกครั้งในปีนี้อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจที่สิ้นสุดดังกล่าวจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น

ในขณะที่เราก้าวเข้าสู่ยุคภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทคาดว่าผลการดำเนินงานที่ดีจะยังคงมีแนวโน้มในเชิงบวกอย่างต่อเนื่องและบริษัทจะสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งในปี 2566 โดยเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน 3 ปีฉบับใหม่ ในปี 2566 บริษัทจะมุ่งเน้นไปที่การมองหาและคว้าโอกาสใหม่ ๆ เพื่อที่จะปลดล็อกและเร่งการเติบโตและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ในขณะที่ยังคงรักษาตำแหน่งในฐานะผู้นำตลาดระดับโลก

#### ภาคผนวก

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
ไตรมาส 1 ปี 2564	119 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-100 กำไรสุทธิ		
	-2,349		
	793		
	-135		
	-12		
ไตรมาส 2 ปี 2564	134 รายได้	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	83 กำไรสุทธิ		
	-340 ก่อนภาษี		
	-103 หลังภาษี		
	-737		
	-9		
	-9	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ยสำหรับการปิดสาขาและลูกหนี้ค่าเช่า และการตัดจำหน่ายค่าเช่าล่วงหน้า (ค่าใช้จ่ยในการขายและบริหาร)

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
ไตรมาส 3 ปี 2564	272 ก่อนภาษี 209 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	45 ก่อนภาษี 36 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	35 รายได้ -75 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	937	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการขายสินทรัพย์ในประเทศโปรตุเกส (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	5	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ โลฟิสต์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-12 รายได้ -17 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าใช้จ่ายสำรองในการปิดสาขาและการตัดจ่ายค่าเช่าล่วงหน้า และส่วนขาดทุนการกิจการร่วมค้า (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	1,044 ก่อนภาษี 1,136 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	50 ก่อนภาษี 76 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-131	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ดอกเบี้ยจ่าย)
	-116 รายได้ -26 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 4 ปี 2564	-4,460 ก่อนภาษี -3,065 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนขาดทุนจากการตีราคาที่ดินใหม่ และการด้อยค่าของอาคาร(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	862	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ส่วนปรับปรุงสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีของ MINT ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหนี้สินตามสัญญาเช่าของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (ภาษีจ่าย)
	-75	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้นิติบุคคลจากกำไรจากการขายเงินลงทุนร้อยละ 40 ของ MINT ในสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย (ภาษีจ่าย)
	-208 ก่อนภาษี -223 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-284 ก่อนภาษี -131 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-826 ก่อนภาษี -757 หลังภาษี	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ ฟู้ด/ ไมเนอร์ โลฟิสต์	การด้อยค่าของค่าความนิยม การลงทุน และสินทรัพย์อื่น ๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายสำรองและการตัดจำหน่ายที่เกี่ยวข้องกับการปิดสาขาและสินค้าคงเหลือที่ล้าสมัยจากทั้ง 3 หน่วยธุรกิจ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)



รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
	-11	ไมเนอร์ โฮเทลส์/ ไมเนอร์ โลฟิสเทล	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้าง(ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	200	ไมเนอร์ ฟู้ด	การปรับราคาซื้อสุทธิของธุรกิจร้านอาหารบอนซอน (รายได้)
	9	ไมเนอร์ ฟู้ด	ค่าตัดจำหน่ายรายได้รอตัดบัญชีของไมเนอร์ ฟู้ดตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้)
ไตรมาส 1 ปี 2565	42 รายได้ 115 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-7	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-74	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-576	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	389	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-65	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-7	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีจากกำไรจากการขายเงินลงทุนร้อยละ 40 ของ MINT ในสินทรัพย์ 5 แห่งในประเทศไทย (ภาษีจ่าย)
	-16 รายได้ 13 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์ และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 2 ปี 2565	32 รายได้ 115 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-8	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	867	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-141	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-32	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ขาดทุนอื่น)
	-120	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตรฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	-463	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์อนุพันธ์ (ขาดทุนอื่น)
	128	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากการไถ่ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้นจำนวน 300 ล้านเหรียญสหรัฐ (กำไรอื่น ๆ)

รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว			
ช่วงเวลา	จำนวน (ล้านบาท)	กลุ่มธุรกิจ	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว
	-1 รายได้ 5 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 3 ปี 2565	387 รายได้ 456 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-8	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	783	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-52	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	349	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (รายได้อื่น)
	147	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	922	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์อนุพันธ์ (รายได้อื่น)
	-24 รายได้ 1 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, การกลับค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์ และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
ไตรมาส 4 ปี 2565	149 รายได้ 34 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ โฮเทลส์	รายการที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-61	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างจากมาตรการการประหยัดค่าใช้จ่าย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-71	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และลูกหนี้การค้า (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	-1,000	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจากสัญญาแลกเปลี่ยนสกุลเงินเหรียญสหรัฐ (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	182	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การปรับมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์อัตราดอกเบี้ย (ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)
	242	ไมเนอร์ โฮเทลส์	การป้องกันความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ (กำไรอื่น)
	-9	ไมเนอร์ โฮเทลส์	ภาษีเงินได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS9 (ภาษีจ่าย)
	167	ไมเนอร์ โฮเทลส์	กำไรที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงจากสัญญาอนุพันธ์อนุพันธ์ (กำไรอื่น)
	-36 รายได้ 43 กำไรสุทธิ	ไมเนอร์ ฟู้ด	การจำหน่ายสินทรัพย์ถาวร, ค่าใช้จ่ายสำรองสำหรับการด้อยค่าของสินทรัพย์และการตัดจำหน่ายของรายได้รอตัดบัญชีตามมาตราฐานการบัญชี IFRS15 (รายได้และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร)



#### 4.3 ข้อมูลจากงบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563		31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	พันบาท	พันบาท	พันบาท
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	26,188,115	7.23%	25,096,512	6.79%	22,966,140	6.41%
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	12,285,894	3.39%	14,637,995	3.96%	17,052,268	4.76%
สินค้าคงเหลือ	3,682,608	1.02%	3,490,183	0.95%	3,909,198	1.09%
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	1,957,656	0.54%	2,154,033	0.58%	2,096,534	0.59%
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	136,369	0.04%	4,175	0.00%	190,403	0.05%
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	3,670,620	1.01%	3,923,118	1.06%	3,726,256	1.04%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	4,143,209	1.14%	107,086	0.03%	355,346	0.10%
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>52,064,471</b>	<b>14.37%</b>	<b>49,413,102</b>	<b>13.37%</b>	<b>50,296,145</b>	<b>14.04%</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	2,238,026	0.62%	2,226,821	0.60%	2,320,729	0.65%
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	8,413,477	2.32%	8,008,865	2.17%	7,319,159	2.04%
เงินลงทุนในหุ้นได้เสียในกิจการร่วมค้า	2,437,175	0.67%	2,585,163	0.70%	2,549,625	0.71%
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	5,201,234	1.44%	5,654,473	1.53%	6,380,848	1.78%
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,286,544	0.36%	1,236,584	0.33%	1,148,692	0.32%
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	122,718,225	33.87%	129,463,171	35.02%	122,211,501	34.12%
สินทรัพย์สิทธิการใช้	89,076,419	24.58%	86,767,304	23.48%	83,340,796	23.27%
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	67,232,896	18.56%	69,578,254	18.82%	67,690,882	18.90%
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	559,776	0.15%	103,254	0.03%	1,018,079	0.28%
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	7,731,939	2.13%	11,110,001	3.01%	9,902,975	2.76%
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	3,366,336	0.93%	3,485,898	0.94%	4,030,330	1.13%
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>310,262,047</b>	<b>85.63%</b>	<b>320,219,788</b>	<b>86.63%</b>	<b>307,913,616</b>	<b>85.96%</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>362,326,518</b>	<b>100.00%</b>	<b>369,632,890</b>	<b>100.00%</b>	<b>358,209,761</b>	<b>100.00%</b>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน	140,440	0.04%	173	0.00%	-	-
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	15,310,438	4.23%	18,393,640	4.97%	21,806,521	6.09%
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	481,495	0.13%	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	1,705,670	0.47%	7,012,513	1.90%	18,343,688	5.12%
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	4,596,224	1.27%	10,383,115	2.81%	3,408,268	0.95%
รายได้รอตัดบัญชีที่ถึงกำหนดรับรู้ภายในหนึ่งปี	353,730	0.10%	267,567	0.07%	315,339	0.09%
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	430,303	0.12%	687,784	0.18%	1,350,087	0.38%
หนี้สินตามสัญญาเช่าส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	12,782,363	3.53%	13,708,759	3.71%	13,085,841	3.65%
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	1,044,483	0.29%	256,324	0.07%	1,123,465	0.31%
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	4,874,350	1.35%	6,866,895	1.86%	8,120,807	2.27%
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>41,238,001</b>	<b>11.38%</b>	<b>58,058,265</b>	<b>15.70%</b>	<b>67,554,016</b>	<b>18.86%</b>



	31 ธันวาคม พ.ศ. 2563		31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	พันบาท	พันบาท	พันบาท
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	70,097,858	19.35%	53,791,734	14.55%	33,374,983	9.32%
หุ้นกู้	59,798,678	16.50%	60,691,632	16.42%	63,225,901	17.65%
หนี้สินตามสัญญาเช่า	81,819,643	22.58%	78,988,454	21.37%	75,687,163	21.13%
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	1,407,946	0.39%	1,421,567	0.38%	1,179,640	0.33%
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	3,492,479	0.96%	3,605,180	0.98%	1,252,039	0.35%
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	25,122,430	6.93%	30,082,433	8.14%	29,244,234	8.16%
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	3,025,580	0.84%	3,501,194	0.95%	4,082,815	1.14%
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>244,764,614</b>	<b>67.55%</b>	<b>232,082,194</b>	<b>62.79%</b>	<b>208,046,775</b>	<b>58.08%</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>286,002,615</b>	<b>78.94%</b>	<b>290,140,459</b>	<b>78.49%</b>	<b>275,600,791</b>	<b>76.94%</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนจดทะเบียน-หุ้นสามัญ	5,887,816		5,997,928		5,997,928	
ทุนที่ออกและชำระแล้ว-หุ้นสามัญ	5,182,335	1.43%	5,213,770	1.41%	5,275,015	1.47%
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น-หุ้นสามัญ	24,195,693	6.68%	24,892,666	6.74%	26,306,769	7.34%
ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออก	104,789	0.03%	104,789	0.03%	104,789	0.03%
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว - สรรองตามกฎหมาย	588,782	0.16%	599,793	0.16%	599,793	0.17%
ยังไม่ได้จัดสรร	15,087,319	4.16%	(729,874)	-0.20%	2,386,409	0.67%
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	(10,247,162)	-2.83%	7,053,524	1.91%	7,487,108	2.09%
<b>รวม</b>	<b>34,911,756</b>	<b>9.64%</b>	<b>37,134,668</b>	<b>10.05%</b>	<b>42,159,883</b>	<b>11.77%</b>
หุ้นกู้ที่ลักษณะคล้ายทุน	32,069,144	8.85%	30,888,006	8.36%	28,899,052	8.07%
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	9,343,003	2.58%	11,469,757	3.10%	11,550,035	3.22%
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>76,323,903</b>	<b>21.06%</b>	<b>79,492,431</b>	<b>21.51%</b>	<b>82,608,970</b>	<b>23.06%</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>362,326,518</b>	<b>100.00%</b>	<b>369,632,890</b>	<b>100.00%</b>	<b>358,209,761</b>	<b>100.00%</b>





	ปี 2563		ปี 2564		ปี 2565	
	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ	พันบาท	ร้อยละ
<b>รายได้</b>						
รายได้จากกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	29,843,235	50.84%	41,186,193	54.04%	86,773,621	69.86%
รายได้จากธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	2,983,699	5.08%	5,015,956	6.58%	4,455,101	3.59%
รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม	19,474,448	33.18%	20,509,115	26.91%	26,192,533	21.09%
รายได้จากการจัดจำหน่ายและการผลิตสินค้า	3,652,594	6.22%	2,769,695	3.64%	2,507,451	2.02%
เงินปันผลรับ	702	0.00%	603	0.00%	2,001	0.00%
ดอกเบี้ยรับ	576,294	0.98%	633,887	0.83%	865,157	0.70%
รายได้อื่น	2,164,663	3.69%	6,095,812	8.00%	3,409,984	2.74%
<b>รวมรายได้</b>	<b>58,695,635</b>	<b>100.00%</b>	<b>76,211,261</b>	<b>100.00%</b>	<b>124,205,848</b>	<b>100.00%</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	37,103,220	63.21%	36,423,568	47.79%	55,507,196	44.69%
ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	1,786,063	3.04%	3,130,700	4.11%	2,598,534	2.09%
ต้นทุนขายอาหารและเครื่องดื่ม	6,020,272	10.26%	6,048,129	7.94%	8,320,596	6.70%
ต้นทุนขายการจัดจำหน่ายและการผลิตสินค้า	2,344,425	3.99%	1,814,754	2.38%	1,327,034	1.07%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	28,048,649	47.79%	38,881,872	51.02%	42,189,194	33.96%
(กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	625,216	1.07%	(1,469,107)	-1.93%	(1,534,672)	-1.23%
ต้นทุนทางการเงิน	7,452,437	12.70%	8,985,975	11.79%	9,002,721	7.25%
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>83,380,282</b>	<b>142.06%</b>	<b>93,815,891</b>	<b>123.10%</b>	<b>117,410,603</b>	<b>94.53%</b>
กำไรก่อนภาษีเงินได้	(24,684,647)	-42.06%	(17,604,630)	-23.10%	6,795,245	5.47%
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	(463,901)	-0.79%	(208,725)	-0.27%	135,504	0.11%
กำไรก่อนภาษีเงินได้	(25,148,548)	-42.85%	(17,813,355)	-23.37%	6,930,749	5.58%
ภาษีเงินได้	2,445,312	4.17%	3,637,985	4.77%	(2,408,069)	-1.94%
<b>กำไรสำหรับปี</b>	<b>(22,703,236)</b>	<b>-38.68%</b>	<b>(14,175,370)</b>	<b>-18.60%</b>	<b>4,522,680</b>	<b>3.64%</b>
<b>การแบ่งปันกำไรเบ็ดเสร็จรวม</b>						
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(21,407,336)	-36.47%	(13,166,508)	-17.28%	4,286,373	3.45%
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(1,295,900)	-2.21%	(1,008,862)	-1.32%	236,307	0.19%
<b>กำไรสุทธิสำหรับงวด</b>	<b>(22,703,236)</b>	<b>-38.68%</b>	<b>(14,175,370)</b>	<b>-18.60%</b>	<b>4,522,680</b>	<b>3.64%</b>

	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
	พันบาท	พันบาท	พันบาท
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมดำเนินงาน	(2,499,676)	18,143,581	30,139,172
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมลงทุน	(10,531,237)	5,825,916	(111,834)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน	24,949,286	(25,444,536)	(31,881,517)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	11,918,373	(1,475,039)	(1,854,179)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	13,330,821	26,166,145	25,096,339
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน	916,951	405,233	(276,020)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	26,166,145	25,096,339	22,966,140



## อัตราส่วนทางการเงิน

	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า)	1.26	0.85	0.74
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.93	0.68	0.59
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	-0.07	0.37	0.48
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า - รวม (เท่า)	4.72	6.45	9.26
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย - รวม (วัน) ***	76.29	55.83	38.89
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	8.29	8.32	14.02
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน) ***	43.42	43.26	25.67
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าสำเร็จรูป (เท่า)	19.63	24.59	50.60
ระยะเวลาขายสินค้าสำเร็จรูปเฉลี่ย (วัน)	18.34	14.64	7.11
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า - รวม (เท่า)	3.33	3.15	4.37
ระยะเวลาชำระหนี้เฉลี่ย - รวม (วัน) ***	107.96	114.46	82.41
Cash cycle (days) ***	11.75	-15.37	-17.85
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	15.55%	31.76%	43.51%
อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (%)	-34.58%	-24.21%	8.33%
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่อรายได้รวม (%)	4.67%	8.83%	3.44%
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	12.92%	-107.88%	301.81%
อัตรากำไรสุทธิ* (%)	-36.47%	-17.28%	3.45%
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%)	-26.40%	-16.90%	5.29%
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%)	-6.94%	-3.60%	1.18%
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	-2.58%	5.37%	18.72%
อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)	0.19	0.21	0.34
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)	3.75	3.65	3.34
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (เท่า)	0.35	1.85	3.66
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า)	0.14	0.53	0.94
หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อกำไรก่อนดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ค่าเสื่อมราคา และ ค่าตัดจำหน่าย (เท่า)	52.44	8.02	3.63
อัตราการจ่ายเงินปันผล (%)	-	-	65.88**

\* อัตรากำไรสุทธิ คำนวณจากกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่และรายได้รวม

\*\* เงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผลการดำเนินงานปี 2565 ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2566 และให้นำเสนอขอความเห็นชอบต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2566 ในวันที่ 21 เมษายน 2566

อัตราการจ่ายเงินปันผลในปี 2565 คำนวณจากจำนวนเงินปันผลของเงินปันผลจ่ายและกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน

\*\*\* ใช้ 360 วันในการคำนวณ



## 5 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 5.1 ข้อมูลทั่วไป

#### นายทะเบียนหลักทรัพย์

##### นายทะเบียนหุ้นสามัญและใบสำคัญแสดงสิทธิ (MINT-W7, MINT-W8, MINT-W9)

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400

เว็บไซต์ : <http://www.set.or.th> อีเมล : SETContactCenter@set.or.th

โทรศัพท์ : +66 (0) 2009 9000 โทรสาร : +66 (0) 2009 9991

#### นายทะเบียนหุ้นกู้

หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2558 ชุดที่ 2	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
ครั้งที่ 1/2559 ชุดที่ 2 ครั้งที่ 1/2560 ชุดที่ 1 และชุดที่ 2	เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
ครั้งที่ 1/2561 ครั้งที่ 1/2562 ชุดที่ 3-6 และ 9-12	
ครั้งที่ 1/2564	
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้นสกุลไทยบาท	
ครั้งที่ 1/2561	
หุ้นกู้สกุลเหรียญสหรัฐ ครั้งที่ 1/2560	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
หุ้นกู้สกุลยูโร ครั้งที่ 1/2561	เลขที่ 1222 ถนนพระราม 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา
หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 2/2564 ชุดที่ 1-3	กรุงเทพฯ 10120
หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้นสกุลเหรียญสหรัฐ ครั้งที่ 1/2563 และ ครั้งที่ 1/2564	The Bank of New York Mellon, London Branch One Canada Square, London E14 5AL, United Kingdom
หุ้นกู้สกุลไทยบาท ครั้งที่ 1/2565 ชุดที่ 1-3	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
	ฝ่ายบริการตลาดทุน
	เลขที่ 977/3 อาคารเอส. เอ็ม.ทาวเวอร์ ชั้น 3 ถนนพหลโยธิน
	แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
หุ้นกู้ด้อยสิทธิที่มีลักษณะคล้ายหุ้นสกุลไทยบาท	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ครั้งที่ 1/2565	333 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500

#### ผู้สอบบัญชี

บริษัท ไพร์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด

บางกอกซิตีทาวเวอร์ ชั้น 15

โดยนายไพฑูล ตันกุล และ/หรือ นายชาญชัย ชัยประสิทธิ์ และ/หรือ

เลขที่ 179/74-80 ถนนสาทรใต้ กรุงเทพมหานคร 10120

นางสาวสินศิริ ทังสมบัติ

โทรศัพท์ : +66 (0) 2286 9999 โทรสาร : +66 (0) 2286 5050

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4298, 3760 และ 3752 ตามลำดับ



## ที่ปรึกษากฎหมาย

### สำนักกฎหมายสากล สยามพรีเมียร์

สำนักงานเซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 26

999/9 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

โทรศัพท์: +66 (0) 2646 1888

โทรสาร: +66 (0) 2646 1919

### บริษัท อีเอส เคาน์เซล จำกัด

อาคารอิตัลไทย ทาวเวอร์ ชั้น 17

2034/78 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310

อีเมล : contact@escounsel.com

โทรศัพท์: +66 (0) 2716 1717-8

โทรสาร: +66 (0) 2716 1719

### บริษัท เบเคอร์ แอนด์ แม็คเค็นซี จำกัด

อาคารอับดุลราฮิม ชั้น 5 และ ชั้น 21-25

990 ถนนพระราม 4 แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500

โทรศัพท์: +662 636 2000

โทรสาร: +662 636 2111

## 5.2 ข้อพิพาททางกฎหมาย

บริษัทและบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทและบริษัทย่อย ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

## 5.3 ตลาดรอง

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 5.4 สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

9 ถนนรัชดาภิเษก เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

333 ถนนสีลม เขตบางรัก กทม. 10500

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

400/22 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400





# การกำกับดูแลกิจการ

- 
6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ
  7. โครงสร้างการจัดการ
  8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญ  
ด้านการกำกับดูแลกิจการ
  9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน
-

## ส่วนที่ 2

### การกำกับดูแลกิจการ

#### 6 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

##### 6.1 ภาพรวมของนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้บริษัทบรรลุถึงเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและสร้างการเติบโตให้บริษัทอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้นำในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างวัฒนธรรมที่ยึดมั่นในจริยธรรม และได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท บริษัทฯ ได้มีการสื่อสาร ติดตามให้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทบทวนและปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีทุกปี เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเกิดจากการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อม สถานการณ์หรือกฎหมาย โดยกรรมการทุกท่าน (ร้อยละ 100) ได้ลงนามรับทราบในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าวเป็นประจำทุกปี

บริษัทได้เผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการและหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) เพื่อสร้างความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานทุกระดับชั้น รวมถึงเพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสีย นักลงทุน และผู้สนใจอื่น ๆ และเพื่อเป็นการกำหนดและเปิดเผยแนวทางการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ บริษัทได้กำหนดให้พนักงานทุกคนเซ็นรับทราบถึงหลักจรรยาบรรณในการปฐมฤกษ์ก่อนการเริ่มทำงาน และในระหว่างปี บริษัทมีการอบรม ทบทวน ข้อพึงปฏิบัติทางจริยธรรมให้กับพนักงานทุกคนในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) รวมถึงการทำแบบทดสอบภายหลังการอบรม ซึ่งได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการอบรมและทำแบบทดสอบร้อยละ 100 นอกจากนี้ บริษัทยังมีการเผยแพร่หลักจรรยาบรรณและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับกรรมการทุกท่าน ผ่านช่องทางที่กรรมการบริษัทสามารถเข้าถึงได้ เพื่อกรรมการทุกท่านสามารถทบทวนความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามความเหมาะสม โดยบริษัทมีการติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณผ่านกระบวนการตรวจสอบภายใน

ในปี 2565 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาทบทวนการนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน หรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน หลักปฏิบัติที่ยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ ได้มีการบันทึกเหตุผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานคณะกรรมการบริษัท

บริษัทได้รับผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศต่อเนื่องเป็นปีที่ 10 จากผลสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2565 ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย นอกจากนี้ บริษัทได้รับการคัดเลือกให้เข้าไปอยู่ในกลุ่ม ASEAN Asset Class PLCs ซึ่งเป็นรางวัลสำหรับบริษัทที่ทำคะแนนได้ตั้งแต่ 97.50 คะแนนขึ้นไป มีทั้งสิ้น 234 บริษัท จากผลการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี 2564 ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) โดย ASEAN Capital Markets Forum (ACMF) การประเมินจัดขึ้นทุก ๆ 2 ปี มีประเทศที่เข้าร่วมการประเมิน 6 ประเทศ ประกอบด้วย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย สิงคโปร์ และเวียดนาม การประเมินมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการในระดับภูมิภาคและส่งเสริมให้อาเซียนเป็นจุดหมายของการลงทุน

ทั้งนี้ รางวัลดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร

### 6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคณะกรรมการ

#### • การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการหรือเสนอขออนุมัติแต่งตั้งต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามข้อบังคับของบริษัท

เพื่อกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาองค์ประกอบความเหมาะสมที่หลากหลาย ประกอบด้วยความรู้ความสามารถในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นที่ยังขาดอยู่ในคณะกรรมการและให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท คุณสมบัติของกรรมการทั้งปัจจุบันและอนาคต ความหลากหลายในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สีมืด อายุ สถานภาพสมรส ความคิดเห็นทางการเมือง ศาสนา ประสบการณ์ ประวัติการกระทำผิดทางกฎหมาย องค์ประกอบของความเป็นอิสระ นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางเพศที่เหมาะสม และเพื่อเป็นการสนับสนุนความหลากหลายทางเพศนั้น การสรรหากรรมการในแต่ละครั้งจะมีบุคคลเพศหญิงรวมอยู่ในรายชื่อที่นำเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการพิจารณา

บริษัทได้จัดทำตาราง Board Skill Matrix เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการสรรหากรรมการที่ต้องการเป็นประจำทุกปี คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการยังได้พิจารณาถึงความหลากหลายของแหล่งที่มาในการเสนอชื่อ อาทิ การเสนอแนะจากกรรมการบริษัท การเสนอชื่อบุคคลโดยผู้ถือหุ้น บริษัทที่ปรึกษาภายนอก และฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ในการพิจารณาแต่งตั้งกรรมการเดิมเป็นกรรมการต่ออีกระยะหนึ่ง คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง ผลการปฏิบัติงาน ประวัติการเข้าร่วมและการมีส่วนร่วมในการประชุม และการสนับสนุนในกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท โดยหากเป็นกรรมการอิสระ จะพิจารณาถึงความเป็นอิสระของกรรมการท่านดังกล่าวด้วย

กรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเนื่องจากสาเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ คณะกรรมการจะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนดเข้าเป็นกรรมการในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน โดยบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการแทน จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน ทั้งนี้ ไม่มีการแต่งตั้งบุคคลเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวต้องได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการได้ล่วงหน้า โดยแจ้งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของบริษัท

การนำเสนอชื่อต่อคณะกรรมการโดยผู้ถือหุ้นจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้ถูกเสนอชื่อ ซึ่งต้องเป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ การแต่งตั้งกรรมการแต่ละราย ต้องได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้น ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน

ในขณะที่คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนจะเป็นผู้สรรหาผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท ตลอดจนพิจารณาทบทวนคำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณา

ทั้งนี้ รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนได้เผยแพร่อยู่ในกฎบัตรบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### • ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายจัดการ

คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการมีการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและสอบทานการบริหารงาน โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นชอบในนโยบายภาพรวม เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญ นโยบายกำกับดูแลกิจการและวัตถุประสงค์ทางการเงินโดยรวม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน ในขณะที่ฝ่ายจัดการจะมีหน้าที่ในการบริหารบริษัทตามนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการ

## - การพัฒนากรรมการ

คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ของกรรมการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเลขานุการบริษัทจะประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการ เพื่อเข้าร่วมในการสัมมนาโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ

## - การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม เพื่อดึงดูดและรักษากรรมการและผู้บริหารที่มีคุณภาพ

ค่าตอบแทนกรรมการจะอยู่ในรูปเบี้ยประชุมกรรมการ บำเหน็จกรรมการและโบนัสประจำปี และสิทธิพิเศษสำหรับกรรมการ ซึ่งจะต้องได้รับอนุมัติโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น ค่าตอบแทนกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย ที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นปี 2565 ประกอบด้วย

ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)	2563	2564	2565
<b>คณะกรรมการ</b>			
<b>กรรมการบริหาร (ต่อท่านต่อปี)</b>	200,000	200,000	200,000
<b>กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</b>			
ประจำไตรมาส (ต่อท่านต่อไตรมาส)	300,000	300,000	300,000
การประชุมครั้งอื่นๆ (ต่อท่านต่อครั้ง)	25,000	25,000	25,000
<b>คณะกรรมการตรวจสอบ</b>			
<b>ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ</b>			
ค่าตอบแทนรายปี	250,000	250,000	250,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อครั้ง)	60,000	60,000	60,000
<b>กรรมการตรวจสอบ</b>			
ค่าตอบแทนรายปี (ต่อท่านต่อปี)	125,000	125,000	125,000
ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)	40,000	40,000	40,000
<b>คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน</b>			
<b>ค่าตอบแทนรายปี</b>			
ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	150,000	150,000	150,000
กรรมการกำหนดค่าตอบแทน (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
<b>ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)</b>	25,000	25,000	25,000
<b>คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ</b>			
<b>ค่าตอบแทนรายปี</b>			
ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	150,000	150,000	150,000
กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
<b>ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)</b>	25,000	25,000	25,000





ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)	2563	2564	2565
<b>คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง*</b> (สำหรับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารท่านนั้น)			
<b>ค่าตอบแทนรายปี</b>			
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	150,000	150,000	150,000
กรรมการบริหารความเสี่ยง (ต่อท่านต่อปี)	100,000	100,000	100,000
<b>ค่าเบี้ยประชุม (ต่อท่านต่อครั้ง)</b>	25,000	25,000	25,000

\* ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 ได้มีการพิจารณาและอนุมัติการจัดตั้ง "คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง" เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน

นอกจากค่าตอบแทนกรรมการในการเข้าร่วมประชุมแล้ว กรรมการยังได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าพักหรือใช้บริการโรงแรมในเครือของบริษัทตามที่กำหนดไว้ มูลค่า 25,000 บาทต่อโรงแรมต่อปี สำหรับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จะได้รับโบนัสในอัตราไม่เกินร้อยละ 0.2 ของเงินปันผลในรูปเงินสด (ถ้ามี)

สำหรับค่าตอบแทนผู้บริหาร คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จะพิจารณาค่าตอบแทนรวมถึงเงินเดือนและโบนัส ตลอดจนทบทวนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นและแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวข้องหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร

ผู้บริหารรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จะได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนและโบนัส โดยประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

บริษัทยังจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) สำหรับผู้บริหาร และแผนค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท

#### • วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการ

วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเป็นไปตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดและข้อบังคับของบริษัท กล่าวคือ ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นให้กรรมการออกจากตำแหน่งเป็นอัตรา 1 ใน 3 (หรืออัตราที่ใกล้เคียง) โดยกรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกและไม่มีกำหนดจำนวนวาระที่จะดำรงตำแหน่งนานที่สุดไว้ เพื่อการทำงานที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม บริษัทจะไม่แต่งตั้งบุคคลใด ๆ เป็นกรรมการอิสระ หรือต่อวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระที่มีอายุครบ 75 ปี ณ วันที่ได้รับแต่งตั้ง

กรรมการตรวจสอบมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และสามารถได้รับการแต่งตั้งต่อวาระอีกได้ หลังจากครบกำหนดเวลาสำหรับคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ไม่มีกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

#### • การจำกัดจำนวนบริษัทในการดำรงตำแหน่งกรรมการของกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

คณะกรรมการกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการได้ โดยกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 5 แห่ง และกรรมการที่เป็นผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 3 แห่ง (ปัจจุบันประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทดำรงตำแหน่งกรรมการที่เป็นผู้บริหารด้วย) เพื่อให้ความมั่นใจได้ว่ากรรมการจะมีเวลาเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของบริษัท โดย ณ สิ้นปี 2565 กรรมการของบริษัททุกท่านดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนตามที่กำหนด

ในส่วนของการกรรมการอิสระ บริษัทไม่มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องของการกรรมการอิสระ เนื่องจากกรรมการอิสระของบริษัทมีคุณสมบัติตามนิยามกรรมการอิสระที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนและบริษัทกำหนด และสามารถให้ความเห็นอย่างอิสระในการประชุมคณะกรรมการ มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ทั้งนี้ หากมีการกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการมาเกิน 9 ปี ครบกำหนดวาระตามกฎหมายและคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติให้กรรมการอิสระท่านนั้นดำรงตำแหน่งต่อ คณะกรรมการจะนำเสนอถึงเหตุผลในการขอให้ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเลือกกรรมการดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระต่อไป อย่างไรก็ตาม บริษัทจะไม่แต่งตั้งบุคคลใด ๆ เป็นกรรมการอิสระ หรือต่อวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระที่มีอายุครบ 75 ปี ณ วันที่ได้รับแต่งตั้ง

#### - การปฏิรูประบบนิเทศกรรมการใหม่**

บริษัทจัดให้มีการปฏิรูประบบนิเทศสำหรับกรรมการใหม่ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ โดยเลขานุการบริษัทจัดให้มีการพบปะระหว่างกรรมการใหม่ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อสอบถามถึงการดำเนินธุรกิจ พร้อมนำเสนอเอกสารแนะนำบริษัท รวมถึงรายงานประจำปี คู่มือเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บทบาทอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ กฎบัตรคณะกรรมการชุดย่อย นโยบายการกำกับดูแลกิจการ หลักจรรยาบรรณ นโยบายต่าง ๆ ของบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ หนังสือรับรอง ข้อบังคับและระเบียบบริษัท วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมของบริษัท รวมทั้งจัดให้กรรมการเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนธุรกิจร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัท

#### - การประเมินผลการปฏิบัติงานหน้าที่ของคณะกรรมการ**

บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการทั้งคณะและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคลโดยตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง<sup>1</sup>

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่กำหนดและให้คำแนะนำ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาการประเมินการทำงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะดูแลการประเมินประจำปีดังกล่าว โดยเลขานุการบริษัทจะจัดส่งแบบการประเมินให้กรรมการแต่ละท่าน ดำเนินการประเมินทั้งการประเมินทั้งคณะและประเมินรายบุคคลโดยตนเอง และการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อย และจะรวบรวมผลการประเมิน ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อพิจารณานำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจะนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาพัฒนาคุณภาพ ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะต่อไป

#### - การประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาผลการปฏิบัติงาน รวมถึงกำหนดหรืออนุมัติค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงเป็นรายบุคคล ซึ่งได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ประธานเจ้าหน้าที่การเงิน ฯลฯ โดยจะประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นประจำปีละครั้ง การประเมินนี้จะเป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่ใช้หุ้น

<sup>1</sup> ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 ได้มีการพิจารณาและอนุมัติการจัดตั้ง “คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง” เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง จะประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

- ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน (เช่น ผลประกอบการของบริษัทในรูปของรายได้ กำไร สภาพคล่อง และความสามารถในการชำระหนี้)
- ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน
  - การดำเนินการที่เป็นเลิศ
  - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - ความสามารถขององค์กรและการจัดการทรัพยากรบุคคล (เช่น แผนสืบทอดงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน)
  - ด้านความยั่งยืน (เช่น สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแลกิจการ)
  - อื่น ๆ (เช่น ความสำเร็จและความก้าวหน้าตามที่ได้กำหนดไว้ในโครงการเฉพาะกิจ)

นอกจากตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ตัวชี้วัดผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารยังรวมถึงการเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยพยายามที่จะรักษาและ/หรือเพิ่มมูลค่าของบริษัทให้อยู่ในระดับมาตรฐานของตลาดหรือในระดับหุ้นบลูชิพ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงอัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROIC) และการประเมินมูลค่าหุ้นเชิงเปรียบเทียบ (relative share valuation) กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในปี 2565 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ อยู่ในเกณฑ์ดี (Outstanding)

รายละเอียดเพิ่มเติมได้เผยแพร่อยู่ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### • การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง แม่นยำ และตรงเวลา ในปี 2565 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้ทบทวนนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการ โดยมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล

#### • นักลงทุนสัมพันธ์

คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง แม่นยำ และตรงเวลา ทั้งรายงานข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไป โดยหัวหน้าฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท จะจัดทำแผนนักลงทุนสัมพันธ์ประจำปีและเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีวิธีการ ช่องทาง และข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้จัดการกองทุน ทั้งในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ข้อมูลทางการเงิน ผลประกอบการ โดยในปีที่ผ่านมา บริษัทประสบความสำเร็จในการสื่อสารข้อมูลกับนักลงทุน โดยการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ การส่งข่าว การประชุมผ่านทางโทรศัพท์ การประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส การเดินทางไปพบปะนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Roadshow) การเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) รายงานประจำปี ข้อมูลสรุปของบริษัท (Fact Sheets) และสื่ออื่น ๆ รวมไปถึงการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

บริษัทได้นำเสนอผลงานให้แก่นักวิเคราะห์ นักลงทุน และพนักงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ในรูปของ Analyst Meeting, Roadshow, Conference Call และการเข้าร่วมประชุมกับนักลงทุน ซึ่งจัดโดยสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งการร่วมกิจกรรม ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อพบทั้งนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนรายย่อย การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน/การจัดทำจดหมายข่าวที่นำเสนอถึงฐานะทางการเงินของบริษัท นอกจากนี้ ผู้สนใจสามารถขอนัดเข้าประชุมกับผู้บริหารของบริษัทเพื่อขอข้อมูลของบริษัทเพิ่มเติมได้

โดยสรุปกิจกรรมหลักที่บริษัทได้จัดในปี 2565 มีดังนี้

กิจกรรม	จำนวนครั้ง
การเดินทางไปพบปะนักลงทุนในประเทศ (ทั้งนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนรายย่อย)	9
การเดินทางไปพบปะนักลงทุนในต่างประเทศ	13
การประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานรายไตรมาส (Analyst Meeting / Opportunity Day)	8
การเข้าร่วมประชุมกับนักลงทุน / การประชุมผ่านทางโทรศัพท์	55
ร่วมกิจกรรมของตลาดหลักทรัพย์และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพบนักลงทุน	1
การแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน / การจัดทำจดหมายข่าวที่นำเสนอถึงฐานะทางการเงินของบริษัท	24

สามารถพิจารณารายละเอียดกิจกรรมหลักที่บริษัทได้จัดในปี 2565 บนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

นอกจากนี้ บริษัทเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจ ความคืบหน้าของการดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ แก่สื่อมวลชน รวมทั้งการตอบคำถามและประสานงานกับสื่อมวลชนและสาธารณชน โดยมี นางสาวนมิดา อธิศพงศ์ ผู้อำนวยการกลุ่มฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ และนางสาวกานติชนิต บางท่าไม้ นักวิเคราะห์อาวุโสฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นผู้ดูแลส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการเปิดเผยข้อมูล ที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### ● รายงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย และข้อมูลทางการเงินที่ปรากฏในงบการเงิน บริษัทจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่างบการเงินได้ถูกจัดทำขึ้นอย่างถูกต้องและเพียงพอภายใต้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมตามมาตรฐานการบัญชีแห่งประเทศไทยและเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณชน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัท

ในการนี้ คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่มีความเป็นอิสระ ให้เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงินและระบบการควบคุมภายใน โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งแสดงไว้ในเอกสารแนบ 6

#### ● รายงานการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหาร

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ชื่อ ขยาย โอน รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท รวมถึงแจ้งกับเลขาธิการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์นั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องทำธุรกรรมซื้อขายและโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลา 30 วันก่อนกำหนดการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยบริษัทมีการแจ้งให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงงดการซื้อ ขยาย และโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่สมควรเปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนด หรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช่ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์



จำนวนหลักทรัพย์ของบริษัทที่กรรมการหรือผู้บริหารถือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	จำนวนหลักทรัพย์ที่ถือ												
			หุ้นสามัญ				MINT-W7		MINT-W8		MINT-W9				
			ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565	สัดส่วน การถือหุ้น	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565
1	นายวิลเลียม เชลล์วูด โยเน็ค	ประธานกรรมการ และประธาน คณะกรรมการ จัดการ	170,545,614	285,668	170,831,282	3.24%	7,737,276	0	7,737,276	5,876,387	0	5,876,387	5,325,476	0	5,325,476
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		5,834	0	5,834	0.00%	265	0	265	201	0	201	182	0	182
2	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	กรรมการอิสระ	35,000	0	35,000	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	นายจรัลพร โชติกเสถียร	กรรมการอิสระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการอิสระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	นายไมเคิล เดวิด เชลบี <sup>1</sup>	กรรมการอิสระ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	นายธีรพงศ์ จันศิริ	กรรมการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		14,400	0	14,400	0.00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	นายนิติ โอสถานุเคราะห์	กรรมการ	497,600,851	0	497,600,851	9.43%	22,393,220			17,096,581			15,493,776		
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	นายจอห์น สก็อต โยเน็ค	กรรมการ	3,869,253	0	3,869,253	0.07%	122,825	0	122,825	131,659	0	131,659	119,316	0	119,316
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

[illegible]

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	จำนวนหลักทรัพย์ที่ถือ												
			หุ้นสามัญ				MINT-W7			MINT-W8			MINT-W9		
			ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565	สัดส่วน การถือหุ้น	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2565
17	นางสาววิรินดา ตังทตสวัสดิ์ <sup>4</sup>	รองประธานฝ่าย วางแผนกลยุทธ์	N/A	N/A	253,383	0.00%	N/A	N/A	6,818	N/A	N/A	6,428	N/A	N/A	5,825
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	นางสาวสรัญญา สุนทร <sup>5</sup>	รองประธานฝ่าย กำกับดูแลกิจการ และเลขานุการ บริษัท	N/A	N/A	217,271	0.00%	N/A	N/A	101	N/A	N/A	5,684	N/A	N/A	5,151
	คู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> ตามมติคณะกรรมการครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565 นายไมเคิล เดวิด เซลบีย์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเนท์ ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท

<sup>2</sup> ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 29/2565 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 นายอันฮูลู เซาฮัน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายพอล ชาลิสส์ เคนนี ที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ

<sup>3</sup> แต่งตั้งมีผลวันที่ 14 มีนาคม 2565

<sup>4</sup> แต่งตั้งมีผลวันที่ 1 เมษายน 2565

<sup>5</sup> แต่งตั้งมีผลวันที่ 1 พฤษภาคม 2565

### 6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

#### นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น

##### การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นโดยเท่าเทียมกัน

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยได้กำหนดนโยบายในการดูแลและปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นและสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันและมีความโปร่งใส บริษัทได้นำเสนอข้อมูลอย่างถูกต้องและเพียงพอต่อผู้ถือหุ้นทุกท่านอย่างเท่าเทียม ไม่มีสิทธิพิเศษให้ผู้ถือหุ้นเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในอันที่จะเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ควรเปิดเผยเป็นกรณีเฉพาะ นอกจากนี้ นโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นจะต้องเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท และต้องสอดคล้องกับข้อปฏิบัติตามและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายหลักของบริษัทที่กำหนดขึ้นเพื่อดูแลให้ผู้ถือหุ้นได้รับสิทธิที่เสมอภาคเป็นธรรมและเท่าเทียมกันมีดังต่อไปนี้

- **เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยมีสิทธิที่จะเสนอวาระการประชุม เสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ และส่งคำถามในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า**

บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันทุกรายรวมถึงผู้ถือหุ้นส่วนน้อย โดยอาจเป็นผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายรวมกันได้ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นขั้นต่ำไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.5 ของหุ้นที่ออกจำหน่ายและเรียกชำระแล้ว สามารถเสนอระเบียบวาระการประชุมในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 บริษัทได้ประกาศผ่านเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอระเบียบวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัท รวมถึงการส่งคำถามเป็นการล่วงหน้าสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้น ตั้งแต่วันที่ 18 พฤศจิกายน 2564 ถึงวันที่ 19 มกราคม 2565 หลักเกณฑ์และวิธีต่าง ๆ ได้เผยแพร่บนเว็บไซต์บริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

อย่างไรก็ดี เมื่อพ้นกำหนดระยะเวลา ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถาม เสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 และเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทล่วงหน้า

- **ความเท่าเทียมกันในการออกเสียงลงคะแนน**

บริษัทสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันที่ไม่สามารถออกเสียงลงคะแนนด้วยตนเองสามารถออกเสียงลงคะแนนได้ด้วยการมอบฉันทะ ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันไม่สามารถเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นได้ บริษัทได้อำนวยความสะดวกโดยการเสนอหนังสือมอบฉันทะทั้ง 3 รูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มอบฉันทะสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้มอบฉันทะ ทั้งนี้ หนังสือมอบฉันทะทั้งหมดเป็นหนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กำหนดโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ บริษัทอำนวยความสะดวกให้ผู้มอบฉันทะโดยผู้มอบฉันทะสามารถมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามเจตนารมณ์ของผู้มอบฉันทะ ทั้งนี้ บริษัทได้แนบรายละเอียดคุณสมบัติของกรรมการอิสระดังกล่าวไปพร้อมหนังสือมอบฉันทะ

ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิออกเสียงหนึ่งเสียง

- **ความเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูล**

บริษัทได้จัดทำหนังสือเชิญประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีและข้อมูลการนำเสนอทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นต่างชาติ นอกจากนี้ การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีได้มีการดำเนินการประชุมทั้งในรูปแบบภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นทุกท่านอย่างเท่าเทียมกัน



- **รายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร**

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้องเปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม โดยได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัทเป็นผู้รวบรวมและจัดเก็บรายงาน เลขานุการบริษัทจะส่งรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบและควบคุมการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

### **การส่งเสริมการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น**

#### **สิทธิของผู้ถือหุ้น**

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้ถือหุ้น และกำหนดในหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ให้บริษัทดูแลผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันทุกรายให้ได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน คณะกรรมการมีความมุ่งมั่นที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันได้ใช้สิทธิอันชอบธรรมภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้ดังนี้

- **สิทธิขั้นพื้นฐาน**

สิทธิขั้นพื้นฐานตามผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันพึงจะได้รับ ทั้งสิทธิในการออกเสียงลงคะแนน สิทธิในการรับเงินปันผล สิทธิในการซื้อขายหรือโอนหุ้น สิทธิในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น โดยบริษัทไม่กระทำการใด ๆ ในการจำกัดโอกาสหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นในการเข้าประชุม สิทธิในการแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการ ซึ่งในการแต่งตั้งกรรมการแต่ละราย ต้องได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบเกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้น ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน สิทธิในการอนุมัติแต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระ สิทธิในการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงินและสิทธิในการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ เท่าเทียมกันและในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น เป็นต้น โดยคณะกรรมการได้ดูแลให้เรื่องสำคัญที่กฎหมายกำหนดและเรื่องที่มีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของบริษัท ได้ผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น

- **สิทธิในการเสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการของบริษัท และสิทธิในการส่งคำถามสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า**

เลขานุการบริษัทจะเป็นผู้พิจารณากลั่นกรองคำถามและคำเสนอวาระการประชุมในเบื้องต้นให้คณะกรรมการบริษัท ตามหลักเกณฑ์ของบริษัท คณะกรรมการอาจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยเป็นผู้พิจารณากลั่นกรองวาระการประชุมที่เกี่ยวข้องก่อนนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาในขั้นสุดท้าย

สำหรับการเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ เลขานุการบริษัทจะรวบรวมข้อมูลเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ เพื่อพิจารณากลั่นกรองเบื้องต้นก่อนนำเสนอรายชื่อบุคคลที่ผ่านการพิจารณาให้คณะกรรมการพิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการจะพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อให้เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ

วาระการประชุมและบุคคลที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมความเห็นของคณะกรรมการ สำหรับเรื่องหรือบุคคลที่ไม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริษัทจะแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบพร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

ทั้งนี้ ในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี 2565 ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถาม เสนอวาระการประชุมและบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการบริษัทล่วงหน้า

### • สิทธิในการได้รับข้อมูลของการประชุมผู้ถือหุ้น

ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นและข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น เช่น วัน เวลา สถานที่จัดประชุม วาระการประชุม ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ กฎเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมประชุมและประเด็นที่ใช้ในการพิจารณา ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดวัน เวลา และสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุม

ในปี 2565 บริษัทได้จัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีในวันที่ 22 เมษายน 2565 เวลา 13.00น. และได้เผยแพร่เอกสารการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในวันที่ 23 มีนาคม 2565 (ล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วันก่อนวันประชุม) ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นต่างชาติ และบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้นในวันที่ 1 เมษายน 2565 (ล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อย 21 วันก่อนวันประชุม) โดยบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด (TSD) เป็นผู้จัดส่ง และได้จัดทำเอกสารการประชุมผู้ถือหุ้นและรายงานประจำปีในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านรหัสคิวอาร์ (QR Code) ให้ผู้ถือหุ้นสามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ภายหลังการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมในวันเดียวกัน พร้อมทั้งผลการลงมติในแต่ละวาระ จำนวนเสียงที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง แต่เนื่องจากการประชุมในครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีการพิมพ์บัตรลงคะแนน ทั้งนี้ บริษัทได้เผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นภายใน 14 วันนับจากวันประชุมบนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) โดยในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้บันทึกรายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุมและสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม วิธีการลงคะแนน และนับคะแนน มติที่ประชุมและผลการลงคะแนนเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ของแต่ละวาระ รวมถึงประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม และชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ในรายงานประจำปีผ่านเว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบนหน้าเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับผู้ถือหุ้นและประชาชนทั่วไปได้เข้าถึงข้อมูลของบริษัท

### • การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

ในปี 2565 คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควรให้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 29/2565 เป็นรูปแบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) เท่านั้น ในวันที่ 22 เมษายน 2565 เวลา 13.00 น. เผยแพร่ ณ ห้องประชุม ชั้น 12 อาคารเดอะปาร์ค ถนนรัชดาภิเษก กรุงเทพมหานคร โดยดำเนินการจัดประชุมภายใต้พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะที่มีความประสงค์ที่จะเข้าร่วมประชุมจะต้องยืนยันตัวตนตามกระบวนการที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ([www.set.or.th](http://www.set.or.th)) เว็บไซต์บริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com)) และหนังสือเชิญประชุมที่ได้จัดส่งให้ผู้ถือหุ้นภายในวันที่กำหนด โดยบริษัทได้ทำการส่งลิงค์เข้าร่วมประชุมเฉพาะบุคคล รวมถึงคู่มือ การเข้าใช้งานในระบบ ไปยังอีเมลของผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะที่ได้ลงทะเบียนไว้กับบริษัทเพื่อใช้ในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) ผ่านทางระบบซึ่งรองรับการเข้าร่วมประชุมทั้งแบบ E-Meeting และ E-Voting (ล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันก่อนวันประชุม) โดยผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะ 1 ราย ต่อ 1 อีเมล เท่านั้น

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทปี 2565 ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการชุดย่อย รวมถึงผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ได้เข้าร่วมประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม แนะนำและแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมหรือการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่ ก่อนที่จะมีการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระการประชุม ข้อคิดเห็นและ/หรือประเด็นซักถามที่สำคัญจะได้รับการบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

ก่อนเริ่มการประชุม ประธานในที่ประชุมแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม จำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง ในวาระการแต่งตั้งกรรมการ บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงมติเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล แต่เนื่องจากการประชุมในครั้งนี้เป็นการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงไม่มีการพิมพ์บัตรลงคะแนน

บริษัทยังได้เชิญบุคคลอิสระจากบริษัทที่ปรึกษาทางกฎหมายมาเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมและตรวจสอบการลงคะแนนและการนับคะแนนเสียง เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างโปร่งใสและถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับของบริษัท

#### ● การอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในวันประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้ปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการจัดประชุม ภายใต้พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่ได้ลงทะเบียนและยืนยันตัวตนเพื่อเข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-AGM) ตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้แล้ว จะสามารถเข้าร่วมประชุมผ่านลิงค์เข้าประชุมเฉพาะบุคคลที่ได้นำส่งไว้ให้ล่วงหน้า (อย่างน้อย 1 วันก่อนวันประชุม) ผ่านระบบออนไลน์ซึ่งรองรับการเข้าร่วมประชุมทั้งแบบ E-Meeting และ E-Voting สำหรับการลงคะแนนเสียง ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะจะใช้แถบหน้าต่าง E-Voting เพื่อลงคะแนนในแต่ละวาระภายในเวลาที่กำหนด หากไม่ลงคะแนนใด ๆ ระบบจะนับคะแนนเป็นเห็นด้วยโดยอัตโนมัติ

บริษัทคำนึงถึงช่องทางการสื่อสารสำหรับผู้ถือหุ้นต่างชาติโดยการเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นภาษาอังกฤษ รวมถึงการจัดทำคำแปลภาษาอังกฤษในสไลด์การนำเสนอในห้องประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัท และ/หรือผู้บริหารจะตอบข้อซักถาม ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ถือหุ้นต่างชาติเป็นภาษาอังกฤษ

ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามลำดับระเบียบวาระที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุม จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ บริษัทไม่มีนโยบายในการเพิ่มระเบียบวาระการประชุมหรือเปลี่ยนแปลงลำดับวาระการประชุม เว้นแต่การเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีเหตุผลอันสมควร

ผู้ถือหุ้นทุกท่านมีโอกาสดำเนินการร่วมกันในการตั้งคำถาม ขอคำอธิบายและแสดงความคิดเห็นต่อคณะกรรมการและที่ประชุมได้ตามความเหมาะสม

#### การป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน

##### นโยบายและมาตรการการดูแลข้อมูลภายใน

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ชื่อ นาย โอน รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท รวมถึงแจ้งกับเลขาธิการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์นั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องทำธุรกรรมซื้อขายและโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลา 30 วันก่อนกำหนดการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์โดยเลขาธิการบริษัทจะอีเมลแจ้งเตือนให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงงดการซื้อขาย และโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นทางการอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่เปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ชาวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช่ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณและนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการใช้ข้อมูลภายในและการรักษาข้อมูลความลับของบริษัท โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์ และสามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ

### **การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการระหว่างกัน**

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บริษัทได้กำหนดนโยบายในการดูแลรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในหลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม และกำหนดขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัทหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่กรรมการที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ กรรมการท่านนั้นจะไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว รวมทั้งคณะกรรมการได้กำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวด้วย

ในการอนุมัติรายการระหว่างกัน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทและมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนโดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสีย จะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า เป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณและนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์ และสามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม

### **ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย**

บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้รับการดูแลอย่างดี

#### **● ผู้ถือหุ้น**

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะต้องได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน อาทิ สิทธิในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี สิทธิในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอวาระการประชุมล่วงหน้า สิทธิในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ สิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งรวมถึงผลประโยชน์ทางการเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส สร้างความเจริญเติบโต และผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องในระยะยาว





## ● ผู้ลงทุน

บริษัทเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนและเพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนภายในกำหนดหรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม

## ● ลูกค้า

บริษัทปฏิบัติตามลูกค้าเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าและบริการ เพื่อความปลอดภัยและความพอใจสูงสุดของลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

มาตรฐานความปลอดภัยของอาหารเป็นสิ่งที่บริษัททั้งในกลุ่มธุรกิจอาหารและธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ บริษัททำการตรวจสอบทุกขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่า วัตถุดิบจนถึงผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานสูงและถูกสุขลักษณะ ตั้งแต่การตรวจสอบและคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบ กระบวนการขนส่ง กระบวนการจัดเก็บในร้านอาหาร จนถึงขั้นตอนการผลิต การขายและส่งมอบให้กับลูกค้า บริษัทมีมาตรการคัดเลือกผู้ผลิต รวมถึงผู้จำหน่ายวัตถุดิบอย่างเข้มงวดและมีการตรวจสอบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง บริษัทส่งเสริมการตรวจสอบต้นทางของอาหาร (Food Traceability) เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทสามารถตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัยของวัตถุดิบ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนวัตถุดิบมาถึงบริษัท

บริษัทมีความตั้งใจที่จะให้ลูกค้ามีส่วนร่วมกับบริษัทในทุกขั้นตอน นอกเหนือจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามปกติบริษัทได้เริ่มมีส่วนร่วมในการสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ของลูกค้ามากขึ้น อาทิ กลุ่มธุรกิจอาหารทุกแบรนด์ในเครือบริษัทได้เริ่มการพิมพ์เบอร์โทรศัพท์ของสายด่วนฝ่ายบริการลูกค้าบนใบเสร็จ เพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อพนักงานได้เมื่อต้องการ และบริษัทยังใช้หลายช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เช่น การทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การวิเคราะห์คำติชมของลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดีย และการทำการสำรวจทางการตลาด เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญในเรื่องความรับผิดชอบต่อในการสื่อสารกับลูกค้าผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและไม่ก่อให้เกิดประเด็นด้านจริยธรรม (Non Controversial Content)

ทั้งนี้ บริษัทได้เปิดช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าผ่าน [feedback@minor.com](mailto:feedback@minor.com) โดยข้อมูลจะได้รับความคุ้มครองและเก็บเป็นความลับ

## ● คู่ค้า

ค่านิยมองค์กรของบริษัทประการหนึ่งคือ “คู่ค้า” ทั้งนี้ บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้จำหน่าย ผู้ดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ พันธมิตรทางธุรกิจ หรือผู้ให้บริการอื่น ๆ บริษัทมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามคู่ค้าอย่างเสมอภาคและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน

บริษัทมีเกณฑ์ในการเลือกสรรคู่ค้าที่มีชื่อเสียงที่ดี มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรม มีจรรยาบรรณ มีความเป็นมืออาชีพ คำนึงถึงสวัสดิภาพของพนักงาน และมีนโยบายต่อต้านการทุจริต โดยคู่ค้าที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะต้องลงนามในหลักจรรยาบรรณสำหรับพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคู่ค้าจะมีความเข้าใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้ บริษัทจัดให้มีกระบวนการสรรหาคู่ค้าที่เป็นธรรม โดยมีหลักปฏิบัติโดยรวม ดังนี้

1. บริษัทจะปฏิบัติตามคู่ค้าอย่างเสมอภาค และเปิดโอกาสให้คู่ค้าทำการแข่งขันบนข้อมูลที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน
2. บริษัทจัดทำรูปแบบสัญญากับคู่ค้าอย่างเป็นมาตรฐาน โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย
3. บริษัทจัดให้มีระบบการจัดการและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างครบถ้วน และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดหา
4. บริษัทมีนโยบายไม่สนับสนุนคู่ค้าที่ประพฤติมิชอบ ทำผิดกฎหมาย มีความเกี่ยวข้องในการทุจริตคอร์รัปชัน หรือมีการละเมิดสิทธิมนุษยชน

ในการเติบโตของบริษัทนั้นย่อมควบคู่ไปกับจำนวนคู่ค้าที่เพิ่มขึ้นด้วย บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการมีคู่ค้าซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานของบริษัท โดยจะทำการตรวจสอบมาตรฐานของคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ บริษัทมุ่งมั่นในการพัฒนาและเติบโตไปพร้อมกับคู่ค้า โดยเรียนรู้ข้อดีและจุดแข็งของกันและกัน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลเชิงบวกยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นวัตถุประสงค์ที่ผลิตภายในประเทศ โดยบริษัทจะสรรหาวัตถุดิบจากผู้ผลิตในชุมชนใกล้เคียงก่อนเป็นอันดับแรก ด้วยเป้าหมายที่จะใช้วัตถุดิบท้องถิ่นให้มากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ร่วมพัฒนาผู้ผลิตในประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าให้เท่าเทียมกับมาตรฐานสากล อาทิ โครงการร่วมระหว่างซีพีเลออร์และโครงการหลวง โดยได้นำผักที่ปลูกในไร่วัตถุดิบของโครงการหลวงมาแนะนำและแจกจ่ายแก่ลูกค้าและทำการสำรวจผลตอบรับทางการตลาดและดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

## ● **เจ้าหน้าที่**

บริษัทประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง มีนโยบายปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างเป็นธรรมและชำระหนี้คืนตรงเวลาตามเงื่อนไขที่กำหนด รวมถึงปฏิบัติตามเงื่อนไขการค้าประกัน ข้อกำหนดของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ในกรณีที่มิเหตุอันควรต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขหรือเมื่อมีเหตุสำคัญ อันอาจจะกระทบต่อสถานะการเงินโดยมีนัยสำคัญและอาจจะกระทบต่อหนี้ที่ต้องชำระ บริษัทจะแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ เพื่อร่วมกันหาวิธีแก้ไขและป้องกันอย่างสมเหตุสมผล เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย คอยติดตามอย่างใกล้ชิดโดยให้ฝ่ายจัดการรายงานสถานะอย่างสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการ และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล นอกจากนี้ บริษัทจะนำสินเชื่อที่เจ้าหน้าที่หรือสถาบันการเงิน อนุมัติมาใช้ตามวัตถุประสงค์ของบริษัทตามที่ได้แสดงเจตนาไว้ต่อเจ้าหน้าที่หรือสถาบันการเงิน

ก่อนการอนุมัติรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ บริษัทต้องมั่นใจว่า การทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้

## ● **คู่แข่ง**

บริษัทจะปฏิบัติตามกรอบกติกาการแข่งขันสากล สนับสนุนนโยบายการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งด้วยการกล่าวหาในทางร้าย โดยปราศจากซึ่งมูลความจริง ในปี 2565 บริษัทไม่มีข้อพิพาทกับคู่แข่งในปีที่ผ่านมา

## ● **พนักงาน**

บริษัทถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านโอกาส ผลตอบแทน การพัฒนาศักยภาพ มีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน พร้อมให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในการทำงาน

**การพัฒนาศักยภาพ:** บริษัทมีการพัฒนาที่งานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างมาตรฐานระดับสูง เน้นความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติการและการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม มีระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งองค์กรและมีโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้พนักงานมีแนวคิดแบบผู้ประกอบการในการทำงาน บริษัทจัดหลักสูตรอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องในหลากหลายสาขา อาทิ หลักสูตรการขาย การตลาด การบัญชี การภาวะผู้นำ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และหลักสูตรการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ รวมถึงทักษะอื่น ๆ อาทิ การอบรมพฤติกรรมสู่ความสำเร็จ (Behaviors for Success) การพัฒนานวัตกรรมและการรักษาสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานในหัวข้อ การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคล (General Data Protection Regulation: GDPR) การสร้างความตระหนักถึงเหตุการณ์ที่ไม่ปลอดภัยของข้อมูลและรู้เท่าทันการโจมตีทางไซเบอร์ (IT Security & Cyber Attack Prevention Training) ที่จะช่วยให้พนักงานเข้าถึง ใช้ และแบ่งปันข้อมูลและแพลตฟอร์มได้อย่างปลอดภัยและมีความรับผิดชอบ เพื่อป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์และการละเมิดความปลอดภัยด้านไอที รวมถึงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ

นโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตของบริษัท บริษัทได้จัดอบรมหลักปฏิบัติทางจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบ e-training ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว

**ค่าตอบแทนและสวัสดิการ:** บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมได้ บริษัทยังมีนโยบายจ่ายเงินโบนัสพิเศษแก่พนักงานเมื่อบริษัทสามารถทำกำไรได้ถึงเป้าหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานแต่ละคน บริษัทยังจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) สำหรับผู้บริหาร และแผนค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท นอกเหนือจากเงินเดือนและเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทได้จัดสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการรถรับส่งระยะทางระหว่างบริษัทกับสถานีรถไฟ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารและพนักงานตามความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและการดำรงชีพ

**สุขอนามัยและความปลอดภัยในที่ทำงาน:** บริษัทยึดมั่นและให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงานในการปฏิบัติงานรวมถึงชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่

**การรายงานเบาะแสสำหรับพนักงาน:** ในกรณีที่พนักงานต้องการแจ้งข้อร้องเรียน การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ การแจ้งเบาะแสการกระทำผิด พฤติกรรมที่ไม่สมควร ไม่ถูกต้อง ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติของบริษัท ผิดจริยธรรม

บริษัทมีช่องทางให้พนักงานส่งเรื่องราวมาได้ตามช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

1. อีเมล: [whistleblower@minor.com](mailto:whistleblower@minor.com)
2. ออนไลน์: [www.minor.com/whistleblowing](http://www.minor.com/whistleblowing)
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส  
บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก  
แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแส หากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแสนั้นกระทำด้วยเจตนาที่ดี ปราศจากการมุ่งร้ายทำลายบริษัทหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง บริษัทจะชดเชยค่าเสียหายที่เหมาะสมหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมขึ้นกับผู้ร้องเรียน

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากนโยบายการแจ้งเบาะแสจากพนักงานที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### ● **หน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแล**

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและระเบียบของหน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

## - การต่อต้านการทุจริต**

บริษัทดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยจัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต การบริหารความเสี่ยงและการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความถูกต้องชอบธรรม

บริษัทได้เข้าร่วมลงนามเป็นหนึ่งในรายชื่อบริษัทที่ประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ตั้งแต่ปี 2556 และได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Certification) จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 บริษัทได้รับการรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Re-Certification) ครั้งแรกเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2562 ครั้งที่สองเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2565 และจะยื่นรับรองการต่ออายุในรอบระยะเวลา 3 ปีอีกครั้งในปี 2568 บริษัทจะนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองก่อนการยื่นแบบเพื่อรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต

ในระหว่างปี 2565 แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดอบรมหลักจรรยาบรรณและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงจัดให้มีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว

บริษัทยังใช้ช่องทางการรายงานเบาะแสของพนักงานและการแจ้งข้อร้องเรียนในการกำกับดูแลและติดตามการทุจริตคอร์รัปชันและรายงานสรุปเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

กลุ่มบริษัท ไมเนอร์ มีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ รับผิดชอบต่อสังคม และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมมาอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องของขวัญ ของกำนัลและการเลี้ยงรับรองหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับจากหรือให้กับคู่ค้า เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยประสงค์ให้บุคลากรของกลุ่มบริษัท ไมเนอร์ ยึดมั่นและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในอันที่จะไม่เรียกรับ ไม่รับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรองหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ ที่ไม่เหมาะสมจากผู้ร่วมดำเนินธุรกิจกับกลุ่มบริษัท

ด้วยเหตุนี้ บริษัทได้รณรงค์เรื่อง “การงดรับของขวัญ (No gift Policy)” ในทุกเทศกาลและทุกโอกาสมาอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 โดยได้ประกาศใช้นโยบายนี้มาตั้งแต่ปี 2561 เพื่อสร้างบรรทัดฐานด้านจริยธรรมการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาลภายในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ เชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและการเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วย

ในปี 2565 คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้รับโครงสร้างและเปลี่ยนเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน รับผิดชอบในการกำหนดและควบคุมดูแลนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้มีการตรวจสอบการปรับใช้เผยแพร่ ดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และให้มีการปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชัน

## - มาตรการดำเนินการกับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ**

บริษัทมีมาตรการกับผู้ฝ่าฝืนการปฏิบัติตามนโยบายหากการฝ่าฝืนนั้นมีมูลความจริง หลังจากได้ดำเนินการตามมาตรการสอบสวนจนถึงที่สุด รวมถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เพิกเฉยต่อการกระทำผิดหรือรับทราบว่ามีกระทำความผิดแต่ไม่ดำเนินการจัดการให้ถูกต้อง ซึ่งมีบทลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบทลงโทษทางวินัยจนถึงขั้นให้ออกจากงาน



## ● สิทธิมนุษยชน

สำหรับธุรกิจของบริษัทที่เติบโตและก้าวขยายไปในระดับสากล บริษัทได้ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในท้องถิ่นที่บริษัทดำเนินการอยู่ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทยึดมั่นในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ด้วยความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและความต่างในเชิงวัฒนธรรมอันหลากหลาย บริษัทมีพันธสัญญาที่จะปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาค ยุติธรรมและให้เกียรติต่อกัน พนักงานจะได้รับสิทธิของการทำงานในสถานที่ทำงานที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี ปราศจากการละเมิดสิทธิทางวาจา การกระทำในแง่ของสิทธิและเสรีภาพของลูกจ้าง ทั้งนี้ การปฏิบัติใด ๆ ของบริษัทจะต้องไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของบุคคลและชุมชน อาทิ การไม่ละเมิดทรัพย์สิน สิทธิทางปัญญา สิทธิในการแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติที่เท่าเทียม ไม่พิจารณาถึงความแตกต่างด้าน เพศ ศาสนา เชื้อชาติ และความคิดเห็นทางการเมืองและการละเมิดสิทธิทางเพศ ในด้านการคัดเลือกคู่ค้า บริษัทจะพิจารณาคู่ค้าของบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชนในการดำเนินกิจการ ในปี 2565 บริษัทไม่มีกรณีหรือเหตุการณ์ที่ถูกร้องเรียนว่า ละเมิดสิทธิมนุษยชนในการดำเนินธุรกิจ

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## ● การชดเชยกรณีที่เกิดการละเมิดสิทธิ

บริษัทปกป้องสิทธิของพนักงาน รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานยึดมั่นในการปฏิบัติอย่างซื่อสัตย์และถูกต้องชอบธรรม บริษัทเคารพอย่างสูงในสิทธิของพนักงาน และทุกการปฏิบัติต่อพนักงานต้องสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศและท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทกำหนดอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน การทำงานล่วงเวลาและสวัสดิการของพนักงานเป็นไปตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มรูปแบบ และชดเชยให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมตามประเภทของอุตสาหกรรมและสภาวะตลาดแรงงานท้องถิ่น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## ● ทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของทรัพย์สินทางปัญญาและลิขสิทธิ์ โดยบริษัทไม่สนับสนุนการดำเนินการใด ๆ ที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ไม่ว่าจะเป็นลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ข้อมูลระบบสารสนเทศ และทรัพย์สินทางปัญญาทุกประเภท โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- บริษัทจะสำรวจตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่า ข้อมูลสารสนเทศ เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ที่จะนำมาใช้ในธุรกิจของบริษัทนั้น หากเป็นงานอันมีลิขสิทธิ์ บริษัทจะตรวจสอบข้อกำหนดและเงื่อนไขและปฏิบัติตามให้ถูกต้อง
- บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์สำหรับพนักงาน เพื่อมุ่งรักษาความมั่นคงปลอดภัยในข้อมูลสารสนเทศของบริษัท
- บริษัทไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือทำซ้ำ เพื่อเผยแพร่เอกสารที่ละเมิดกฎหมายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์
- บริษัทไม่อนุญาตให้ใช้หรือติดตั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทหรือไม่มีใบอนุญาตบนเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัท
- บริษัทไม่สนับสนุนให้พนักงานเลือกใช้สินค้าที่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์

## ● สังคมและสิ่งแวดล้อม

ไมเนอร์ตระหนักดีว่าความสำเร็จในระยะยาวของบริษัทและความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม รวมถึงความอุดมสมบูรณ์ของสิ่งแวดล้อมนั้น มีความเกี่ยวเนื่องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เรามุ่งมั่นผลักดันแนวคิด “การสร้างคุณค่าร่วม” ในการดำเนินงานทั่วโลก การสร้างคุณค่าร่วมเป็นหนึ่งในปัจจัยเสริมของยุทธศาสตร์การพัฒนายั่งยืนของไมเนอร์ซึ่งมุ่งหวังส่งเสริมการดำเนินงานที่สามารถสร้างการประโยชน์ทางธุรกิจไปพร้อมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

เราสนับสนุนแนวคิดความยั่งยืนและการสร้างคุณค่าร่วมภายในบริษัทผ่านการฝึกอบรมออนไลน์ “Sustainability 101” เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดด้านความยั่งยืนให้กับพนักงานและวิธีที่พวกเราสามารถมีส่วนในการสร้างผลกระทบเชิงบวกได้ นอกจากนี้ไมเนอร์ได้ริเริ่มการมอบ “รางวัลไมเนอร์สู่ความยั่งยืน” เพื่อยกย่องหน่วยธุรกิจที่มีโครงการการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งผสานแนวความคิดการสร้างคุณค่าร่วมในการดำเนินงานและสามารถสร้างประโยชน์ให้ทั้งกับบริษัท สังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม

ตั้งแต่ปี 2564 ไมเนอร์ได้นำตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานของพนักงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานของเราใช้ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนนี้เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกและผสานแนวความคิดการสร้างคุณค่าร่วมในการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้ทั้งกับบริษัท สังคมและ/หรือ สิ่งแวดล้อมอย่างสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท ในปี 2564 เราเริ่มใช้ตัวชี้วัดนี้กับพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ ไมเนอร์ โลฟิสโตล และไมเนอร์ โฮเทลส์ในภูมิภาคเอเชีย คาบสมุทธรินเดีย ตะวันออกกลาง แอฟริกา และประเทศบราซิล และขยายไปสู่ผู้บริหารและพนักงานส่วนที่เกี่ยวข้องในไมเนอร์ ฟู้ด ในปี 2565

แนวการดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้ง 3 ระดับของไมเนอร์ครอบคลุมการพัฒนาและสนับสนุนทั้งกลุ่มผู้บริหาร ศักยภาพสูงและผู้นำ กลุ่มพนักงาน และกลุ่มสมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาส แนวการดำเนินงานนี้อธิให้บริษัทสามารถรับผิดชอบต่อการพัฒนาขีดความสามารถและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ เด็ก เยาวชน และ สมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาส

ไมเนอร์มุ่งมั่นในการเป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบโดยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพพนักงาน เรามอบโอกาสในการฝึกอบรมและการโยกย้ายตำแหน่งในองค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาส่วนบุคคล และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและปลอดภัยสำหรับพนักงานและผู้บริหารศักยภาพสูงและผู้นำ ความพยายามเหล่านี้ช่วยให้บริษัทสามารถภูมิใจและเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพของเราไว้ได้

ไมเนอร์อุทิศตนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน เรายังคงพัฒนาและสนับสนุนเด็ก เยาวชน และสมาชิกชุมชนที่ด้อยโอกาสผ่านโครงการที่สอดคล้องกับกรอบการลงทุนกับชุมชนของ Business for Social Impact (B4SI) ซึ่งมุ่งเน้นที่การปรับปรุงการเข้าถึงการศึกษา การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี และการปกป้องสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ไมเนอร์ยังมอบความช่วยเหลือในเหตุการณ์ภัยพิบัติฉุกเฉินทั่วโลก ผ่านการอาสาสมัคร บริจาค และร่วมมือกับองค์กรในพื้นที่เพื่อส่งมอบความช่วยเหลือแก่ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน เราสนับสนุนการสร้าง “จิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม” ให้กับพนักงานของเราโดยการกระตุ้นให้หน่วยธุรกิจทั่วโลกดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตาม [กลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนของไมเนอร์](#) และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นวาระเร่งด่วนระดับโลกที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อทุกชีวิตบนโลกและเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์เป็นหลัก ในฐานะพลเมืองที่มีความรับผิดชอบและเพื่อร่วมบรรเทาปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลให้คำมั่นในการเป็น “องค์กรปลอดคาร์บอนสุทธิภายในปี 2593” ความมุ่งมั่นนี้ผลักดันการดำเนินงานของเราทั่วโลกในการปกป้องโลกจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยเราได้จัดตั้ง “กรอบการทำงานเพื่อนำไปสู่การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์” ซึ่งประกอบด้วยกรอบทวนบัญชีคาร์บอน Scope 1, 2 และ 3 การดำเนินการตามแนวทาง 4R: การลด การใช้ซ้ำ การรีไซเคิลและการทดแทน และการชดเชยคาร์บอนส่วนที่เหลือ

ไมเนอร์ โฮเทลส์มีโรงแรมกว่า 50 แห่งที่ตั้งอยู่ใน ติดกับ หรือได้มาซึ่งรายได้หรือชื่อเสียงจากพื้นที่คุ้มครองทางธรรมชาติหรือมีความสำคัญในเชิงนิเวศวิทยา หรือมีส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตของชนิดพันธุ์สัตว์ตามบัญชีแดงขององค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพมีความสำคัญต่อธุรกิจของเราและต่อผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ที่เราดำเนินการอยู่ เนื่องจากความใกล้ชิดกับธรรมชาติเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดแขกให้เข้าพักในโรงแรมของเราและเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับชุมชนในพื้นที่ เรามีเป้าหมายระยะยาวกำหนดให้โรงแรมที่มีพื้นที่ติดกับแหล่งธรรมชาติดำเนินโครงการด้านการอนุรักษ์ระยะยาวอย่างน้อย 1 โครงการ ภายในปี 2566 เราเชื่อมั่นว่าเป้าหมายนี้จะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่เปิดโอกาสให้แขกและชุมชนรอบข้างเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการด้านอนุรักษ์เพื่อปกป้อง “ระบบนิเวศทางบก” และ “ระบบนิเวศทางทะเล” ของเรา ในปี 2565

มากกว่าร้อยละ 94 ของโรงแรมเราได้ดำเนินโครงการอนุรักษ์ระยะยาวในพื้นที่ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ นอกจากนี้เพื่อให้มั่นใจถึงผลกระทบที่ยั่งยืนของโครงการอนุรักษ์ของเราและเชื่อมโยงกับการชดเชยคาร์บอนส่วนที่เหลือในอนาคต ไมเนอร์วางแผนที่จะใช้วิธีการวัดผลการอนุรักษ์ตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูล Taskforce on Nature Related Financial Disclosures (TNFD)

รายละเอียดโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [ทรัพยากรมนุษย์](#) และ [สิ่งแวดล้อม](#)

เพื่อตอบสนองต่อคำมั่นสัญญาของไมเนอร์ที่จะเป็นองค์กรปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2593 การเสริมสร้างขีดความสามารถในประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสำหรับสมาชิกคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการตามความมุ่งมั่นนี้ ในเดือนพฤศจิกายน 2565 ฝ่ายการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อธุรกิจคาร์บอนต่ำให้กับไมเนอร์ โฮเทลส์ และ ไมเนอร์ ฟู้ด โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความตระหนักรู้ในวาระสำคัญระดับโลกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและวิธีที่หน่วยธุรกิจสามารถเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามนี้ผ่านแนวทาง 4R - การลด การใช้ซ้ำ การรีไซเคิล และการทดแทน

การประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบออนไลน์ได้ถูกจัดขึ้นสำหรับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานไมเนอร์ โฮเทลส์ จากสำนักงานใหญ่และจากกว่า 50 โรงแรมภายใต้การบริหารของไมเนอร์ในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง มหาสมุทรอินเดีย และแอฟริกา นายคิลิป ราชากาเรีย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหารไมเนอร์ โฮเทลส์ เป็นผู้กล่าวต้อนรับและสร้างความตระหนักว่าการกระทำของเรามีส่วนทำให้เกิดภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้ เราได้เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและเอกชนได้แก่ อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (UNFCCC) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) บริษัท Greenview และกลุ่มบริษัท ดาว ประเทศไทย มาร่วมแบ่งปันประสบการณ์และความแนวคิดในการจัดการปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผ่านการเสวนาใน 4 หัวข้อ: การจัดการพลังงานและก๊าซเรือนกระจก การจัดการน้ำ การจัดการของเสีย และการปรุงอาหารที่ยั่งยืน

นอกจากนี้เราได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการขึ้นที่สำนักงานใหญ่สำหรับไมเนอร์ ฟู้ด โดยมีผู้เข้าร่วมได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ทีมงานฝ่ายการตลาดและปฏิบัติการของแบรนด์ต่างๆ ในเครือฯ รวมถึงฝ่ายการบริหารจัดการซัพพลายเชน นายอันสุล เซาฮัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารไมเนอร์ ฟู้ด เป็นผู้กล่าวเปิดงานโดยเน้นย้ำความสำคัญของบริษัทในการก้าวสู่การดำเนินธุรกิจคาร์บอนต่ำและสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อโลก ผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านจากกระทรวงพาณิชย์และศูนย์การจัดการอาหารเพื่อความยั่งยืนโบ.ลาน (Bo.lan) ได้รับเชิญเข้าร่วมแบ่งปันประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจคาร์บอนต่ำ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้จริง เราได้จัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้ผู้เข้าร่วมนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติในหัวข้อ: การปรับเมนูอาหารยอดนิยมของไมเนอร์ ฟู้ดให้เป็นเมนูที่ยั่งยืนและคาร์บอนต่ำ และการวางแผนดำเนินธุรกิจคาร์บอนต่ำสำหรับปี 2566 โดยใช้หลัก 4R เพื่อจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบและพลังงานไปจนถึงการสร้างและกำจัดของเสีย

รายละเอียดนโยบายและประกาศนียบัตรด้านสิ่งแวดล้อมสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของไมเนอร์ในส่วน [ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2565](#)

#### ● ชุมชน

บริษัทให้ความสำคัญกับชุมชนที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ โดยมีส่วนร่วมกับชุมชนผ่านการจ้างงาน การจัดซื้อวัตถุดิบและกิจกรรมการพัฒนาชุมชนอื่น ๆ รวมถึงให้ความรู้ ส่งเสริมและสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นในโครงการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ คอยติดตามความคืบหน้าโครงการที่ทำร่วมกับชุมชนในทุก ๆ ปี

## - การแจ้งข้อร้องเรียนและการรายงานเบาะแส**

บริษัทสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนสามารถสอบถามรายละเอียด และ/หรือแจ้งข้อร้องเรียน เกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทได้ทางอีเมล [feedback@minor.com](mailto:feedback@minor.com) และสำหรับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดเกี่ยวกับรายงานทางการเงิน ระบบควบคุมภายใน การละเมิดสิทธิมนุษยชนหรือจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท ตลอดจนการรายงานการกระทำผิดใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท การรายงานเบาะแสดังกล่าวสามารถทำได้ผ่านช่องทางที่บริษัทได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเป็นความลับตามรายละเอียดด้านล่าง ดังนี้:

1. อีเมล: [whistleblower@minor.com](mailto:whistleblower@minor.com)
2. ออนไลน์: [www.minor.com/whistleblowing](http://www.minor.com/whistleblowing)
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส  
บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก  
แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องร้องเรียนหรือข้อเบาะแส หากเรื่องร้องเรียนหรือข้อเบาะแสนั้นกระทำด้วยเจตนาที่ดี ปราศจากการมุ่งร้ายทำลายบริษัทหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง บริษัทจะชดเชยค่าเสียหายที่เหมาะสมหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมขึ้นกับผู้ร้องเรียน

คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสมำหน้าที่สนับสนุนฝ่ายบริหารในการรับผิดชอบดูแลการรายงานเบาะแสของบริษัท ซึ่งรวมถึง (แต่ไม่จำกัดเพียง) การทบทวนรายงานที่ได้รับผ่านทางช่องทางการรับแจ้งเบาะแส การติดตามการสอบสวนในเรื่องที่ได้รับแจ้งเบาะแสดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้แจ้งเบาะแส และจะนำเสนอรายงานการรับแจ้งเบาะแสรวมถึงแนวทางการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกิดขึ้นต่อคณะกรรมการจัดการ และรายงานต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ (ซึ่งมีกรรมการอิสระเป็นประธาน) และคณะกรรมการบริษัทเป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแสะจะรายงานต่อคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ อาทิ รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องที่เกี่ยวกับบัญชี การตรวจสอบภายใน หรือเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบ เป็นต้น

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากนโยบายการแจ้งเบาะแสะจากพนักงานที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## - การดูแลด้านความปลอดภัยของสารสนเทศ (Cyber Security)**

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยีและภัยจากการคุกคามทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ ทั้งการล้วงข้อมูลลับ (Phishing/Social Engineering) การหลอกให้โอนเงิน/ขโมย (Compromised/Stolen Devices) การโจรกรรมข้อมูลส่วนตัว (Credential Theft) ซึ่งล้วนทำให้เกิดความเสียหายทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินกับบริษัท บริษัทใช้แนวทางในการลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งสหรัฐอเมริกา (NIST Cyber Security Framework): NIST (National Institute of Standards and Technology) เป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจและสื่อสารในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย และมีการลงทุนในระบบการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการละเมิดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ทั้งเทคโนโลยีการรักษาความปลอดภัยแบบอัตโนมัติและแบบปรับตัว โดยร่วมมือกับพันธมิตรด้านความปลอดภัยระดับโลกหลายแห่ง

บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะคงไว้ซึ่งการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของสหภาพยุโรป (GDPR) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลอื่น ๆ และมอบหมายหน้าที่ให้กับคณะกรรมการปกป้องข้อมูล (Data Protection Executive Committee) ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของทุกหน่วยธุรกิจ ซึ่งจะมี



หน้าที่ในการบริหารและกำกับดูแลกิจการประจำวันที่เกี่ยวกับ GDPR, PDPA และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆ ในทุกหน่วยธุรกิจของบริษัท โดยจะรายงานสถานะและความเสี่ยงต่อผู้บริหารสูงสุดของบริษัท (Group CEO) และคณะกรรมการบริษัท บริษัทยังได้ร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาแนวทางการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง

บริษัทมีแผนงานในการตรวจสอบระบบความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประชุมคณะกรรมการปกป้องข้อมูลในทุกเดือน การทบทวนความเสี่ยงในทุก ๆ ไตรมาส การฝึกอบรมทบทวนการตระหนักรู้ในเรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์ เป็นต้น

## 6.2 จรรยาบรรณธุรกิจ

บริษัทและบริษัทในเครือยึดมั่นในคุณธรรมและมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจ โดยคาดหวังว่าพนักงานทุกคนจะปฏิบัติและสนับสนุนให้เกิดมาตรฐานด้านจริยธรรมและความถูกต้อง เคารพต่อกฎหมาย ตลอดจนไม่เข้าไปมีส่วนร่วมกับการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ พนักงานต้องไม่หลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามมาตรฐานด้านจริยธรรม เพื่อนำบริษัทให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำในธุรกิจที่ส่งมอบประสบการณ์ยอดเยี่ยม เนื้อหาความคาดหวัง เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดและผลกระทบเชิงบวกให้กับลูกค้าและทุกฝ่ายที่มีส่วนในความสำเร็จของเรา

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากหลักจรรยาบรรณที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## 6.3 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

### 6.3.1 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่สำคัญเกี่ยวกับการทบทวนนโยบาย

ในปี 2565 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการได้ทบทวนนโยบายต่าง ๆ ประกอบด้วย การทบทวนวาระที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี ได้แก่ การทบทวนนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) การทบทวนผลคะแนนการกำกับดูแลกิจการ (CG Rating) การพิจารณาเลือกตั้งกรรมการที่ต้องออกตามวาระ การพิจารณาแบบประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการและผลการประเมิน เป็นต้น มีการพิจารณาโครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย การปรับโครงสร้างคณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส การปรับโครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการทบทวนนโยบายและข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นไปตามแนวปฏิบัติสากล และแนวปฏิบัติที่ดีตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้

ในปี 2565 ยังได้มีการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

- สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง (SRMOC) ในระดับกรรมการบริษัท เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน ที่ปัจจุบันได้ถูกจัดตั้งขึ้นในระดับบริหาร
- เปิดแผนนโยบายการจ่ายเงินปันผล (อัตราการจ่ายเงินปันผล)
- มีกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารจำนวนอย่างน้อย 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

### 6.3.2 เหตุผลที่บริษัทยังมิได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ในเรื่องใดมาปฏิบัติ

ในปี 2565 บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาทบทวนการนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อการสร้างความยั่งยืนอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม มีบางหลักปฏิบัติที่บริษัทยังไม่ได้ปฏิบัติตามหลัก CG Code และได้บันทึกไว้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานคณะกรรมการบริษัทพร้อมเหตุผลดังนี้

- ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ
- คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่ถึงร้อยละ 50

ปัจจุบันโครงสร้างกรรมการยังคงเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลและการสอบทานการบริหารงานที่เหมาะสม เนื่องจากโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระให้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

- การกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนปีในการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปี

บริษัทไม่มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องของกรรมการอิสระ เนื่องจากกรรมการอิสระของบริษัทมีคุณสมบัติตามนิยามกรรมการอิสระที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนและบริษัทกำหนด และสามารถให้ความเห็นอย่างอิสระในการประชุมคณะกรรมการ มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ทั้งนี้ หากมีกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งกรรมการมาเกิน 9 ปี ครบกำหนดวาระตามกฎหมายและคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติให้กรรมการอิสระท่านนั้นดำรงตำแหน่งต่อ โดยคณะกรรมการจะนำเสนอถึงเหตุผลในการขอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเลือกกรรมการดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระต่อไป

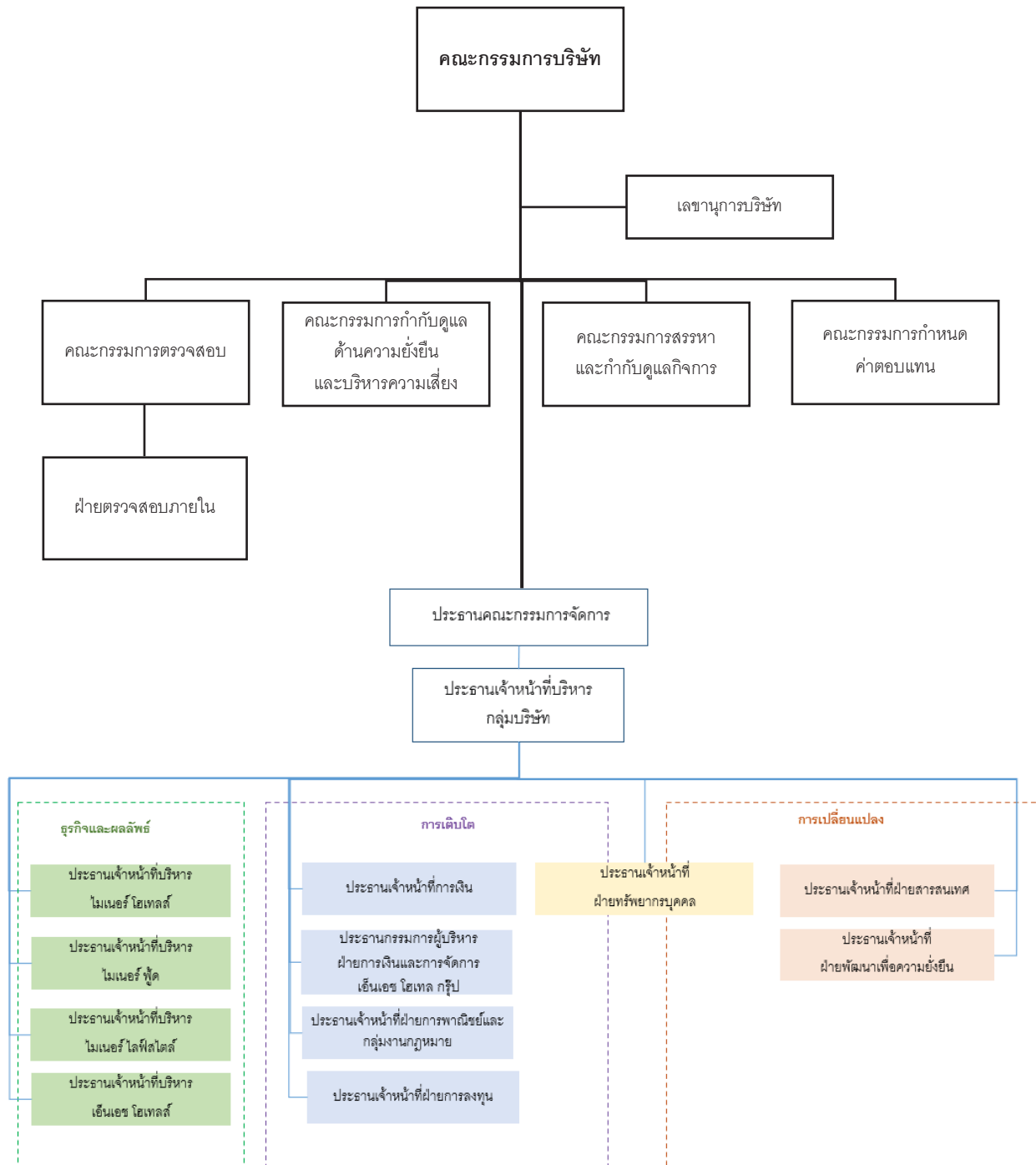
#### 6.3.3 ข้อมูลการปฏิบัติในเรื่องอื่น ๆ

นอกเหนือจากการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หรือ Corporate Governance Code (CG Code) แล้ว การดำเนินการของบริษัทยังรองรับการประเมินตามเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศ อาทิ โครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Corporate Governance Report of Thai Institute of Directors) โครงการประเมินคุณภาพการจัดการประชุมผู้ถือหุ้นของสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทยอีกด้วย และในระดับสากล อาทิ ASEAN CG Scorecard, Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), FTSE4GOOD Index เป็นต้น

## 7. โครงสร้างการจัดการ

### 7.1 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ

โครงสร้างภายในบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

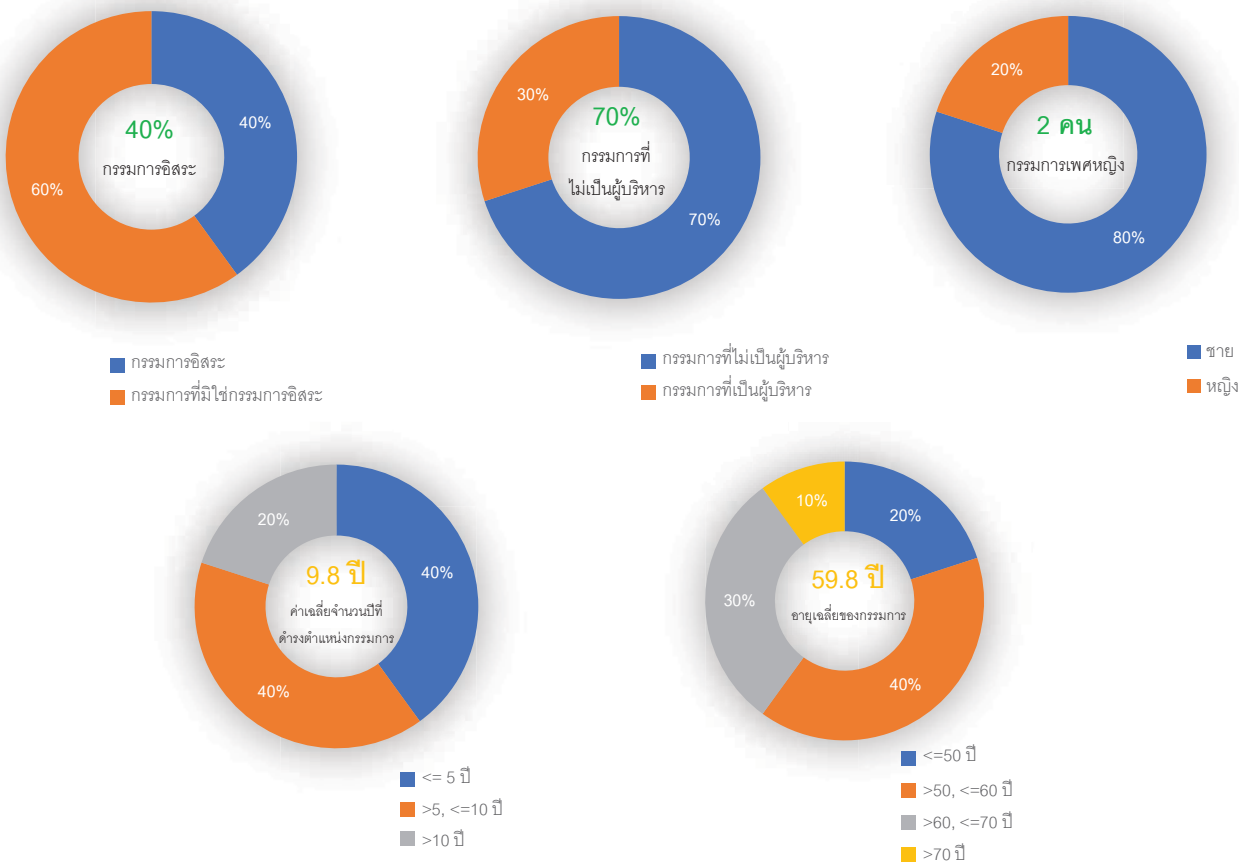


## 7.2 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ

### 7.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท

ข้อบังคับของบริษัทกำหนดไว้ว่า คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 12 ท่าน โดยกรรมการมากกว่ากึ่งหนึ่งต้องมีถิ่นฐานในประเทศไทย และต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดโดยพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวน 10 ท่าน โดยสามารถแยกโครงสร้างคณะกรรมการได้ดังนี้



บริษัทอยู่ระหว่างการสรรหากรรมการเพื่อดำรงตำแหน่งแทนกรรมการที่ลาออกเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2565 ซึ่งตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงจะหมดวาระในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2567 ปัจจุบันบริษัทมีกรรมการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ทั้งสิ้น 10 ท่าน จาก 11 ตำแหน่ง โดยจะมีตำแหน่งกรรมการทั้งหมด 11 ตำแหน่ง จนกว่าที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะมีมติอย่างชัดเจนกำหนดเป็นอย่างอื่น

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายในด้านความรู้เชิงอุตสาหกรรม การบัญชีและการเงิน การบริหารจัดการ การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารเชิงวิกฤติ การกำกับดูแลกิจการและกฎหมาย รวมถึงมีความแตกต่างในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา ศิวิ์ อายุ สถานภาพการสมรส ความคิดเห็นทางการเมืองและศาสนา

คณะกรรมการต้องประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนและมีสัดส่วนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ กรรมการที่เป็นอิสระจะต้องมีคุณสมบัติที่บริษัทกำหนด และต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระเพิ่มเติมให้เข้มกว่าที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด



กรรมการของบริษัทเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการจะผ่านกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ จะเป็นผู้พิจารณารายละเอียดในเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอรายละเอียดของบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยประวัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์และการถือหุ้นในบริษัทของกรรมการในรายงานประจำปีซึ่งได้เปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

### ความอิสระของประธานกรรมการ

เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ขึ้นดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท สืบแทนนายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค ที่ครบกำหนดตามสัญญา โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ส่งผลให้ตำแหน่งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารแยกจากกัน

นอกจากนี้ นายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค ยังคงดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ซึ่งประธานกรรมการมิได้เป็นกรรมการอิสระ ทั้งนี้ โครงสร้างดังกล่าวยังคงเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลและการสอบทานการบริหารงานที่เหมาะสม เนื่องจากโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัท ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระให้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

### 7.2.2 ข้อมูลคณะกรรมการและผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทรายบุคคล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายวิลเลียม เอ็ดลวูด ไฮเน็ค	ประธานกรรมการ และประธานคณะกรรมการจัดการ
2. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	กรรมการอิสระ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
3. นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง กรรมการกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ
4. นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
5. นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์ <sup>[1]</sup>	กรรมการอิสระ
6. นายธีรพงศ์ จันศิริ	กรรมการ และกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
7. นายนิติ ไชยสถานเคราะห์	กรรมการ และกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
8. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	กรรมการ และกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง
9. นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท
10. นายอันสุล เซฮัน <sup>[2]</sup>	กรรมการ

<sup>[1]</sup> ตามมติคณะกรรมการครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565 นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ซูเบนเนท์ ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท

<sup>[2]</sup> ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 29/2565 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 นายอันสุล เซฮัน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายพอล ซาลิส เคอร์รี่ ที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ

บริษัทอยู่ระหว่างการสรรหากรรมการเพื่อดำรงตำแหน่งแทนกรรมการที่ลาออกเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2565 ซึ่งตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงจะหมดวาระในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2567 ปัจจุบันบริษัทมีกรรมการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ทั้งสิ้น 10 ท่าน จาก 11 ตำแหน่ง โดยจะมีตำแหน่งกรรมการทั้งหมด 11 ตำแหน่ง จนกว่าที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะมีมติอย่างชัดเจนกำหนดเป็นอย่างอื่น

### 7.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

#### กรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัท เป็นดังนี้

นายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย นายอันสุล เซฮัน และนายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค กรรมการสองในสี่คนเป็นผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม และตัดสินใจในการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งการลงทุนในธุรกิจใหม่ เว้นแต่เรื่องกฎหมายกำหนดให้ต้องได้มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ในขณะที่ฝ่ายจัดการจะมีหน้าที่ในการบริหารบริษัทตามนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการ

#### หน้าที่ของคณะกรรมการ

1. คัดสรร ประเมินผล และกำหนดค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และควบคุมดูแลแผนการสืบทอดตำแหน่งของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. ให้คำแนะนำ และควบคุม กระบวนการคัดสรร การประเมินผล การพัฒนา และกำหนดค่าตอบแทน ของกรรมการ
3. ทบทวน ควบคุมดูแล และอนุมัติ กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางธุรกิจ และกิจกรรมหลักของบริษัทตามความเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท
4. ประเมินความเสี่ยงสำคัญที่อาจมีอิทธิพลต่อบริษัท และพิจารณาทางเลือกเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงดังกล่าว
5. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อรักษาความซื่อตรงต่อบริษัท ซึ่งรวมถึงความซื่อตรงในการรายงานข้อมูลทางการเงิน ความซื่อตรงในการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ ความซื่อตรงในการปฏิบัติตามสัญญาและคู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น
6. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อป้องกันและลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น
7. สร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
8. สร้างความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติงานตามกฎหมายที่บังคับใช้ ซึ่งรวมถึงกฎหมายมหาชน พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พระราชบัญญัติทรัพย์สินทางปัญญา และกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและบังคับใช้

ทั้งนี้ เรื่องที่เป็นอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการ ประกอบด้วย แผนการดำเนินธุรกิจประจำปี และงบประมาณ นโยบายเงินปันผล แผนดำเนินการธุรกิจต่อเนื่อง การออกหลักทรัพย์ใหม่ การปรับโครงสร้างทางธุรกิจ ค่าใช้จ่ายที่เกินจากที่กำหนดไว้ การได้มาและจำหน่ายไปของทรัพย์สินที่สำคัญ หรือการจำหน่ายจ่ายโอนของกิจการภายในกลุ่มบริษัท เป็นต้น

#### หน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกรรมการบริษัท และประธานเจ้าหน้าที่บริหารไว้อย่างชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงอำนาจอนุมัติที่ไม่จำกัด

ประธานกรรมการบริษัท ทำหน้าที่บริหารจัดการและพัฒนาการทำงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ และทำหน้าที่ประธานในคณะกรรมการบริษัทในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. กำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
2. ดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. วางแผนและจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการจัดเตรียมและการดำเนินการประชุม การดูแลข้อมูลสำหรับการประชุมให้ถึงมือกรรมการบริษัททุกท่านให้ตรงเวลา กำหนดวาระการประชุม และดูแลให้การประชุมเป็นไปอย่างเหมาะสม
4. จัดสรรเวลาให้เพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่อง และมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
5. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
6. เป็นประธานในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น

หากในวาระใดที่ประธานกรรมการมีส่วนได้เสีย ประธานกรรมการจะไม่สามารถออกเสียงในวาระดังกล่าว และเพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการและอำนาจและหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ คณะกรรมการได้แต่งตั้งประธานกรรมการตรวจสอบให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวาระการประชุมในการประชุมคณะกรรมการ

#### การประชุมคณะกรรมการ

เพื่อให้กรรมการสามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ฝ่ายเลขานุการบริษัทได้กำหนดตารางการประชุมคณะกรรมการสำหรับปี 2565 ล่วงหน้า และได้แจ้งให้กรรมการทุกท่านรับทราบตารางการประชุมดังกล่าวตั้งแต่ช่วงปลายปีก่อนเริ่มปีใหม่ เพื่อให้กรรมการทุกท่านสามารถวางแผนการเข้าร่วมประชุมได้ ซึ่งรวมถึงการประชุมประจำไตรมาสและการประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์ ภารกิจของบริษัท แผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ 3-5 ปีข้างหน้าเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ ก่อนการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง กรรมการและฝ่ายจัดการสามารถเสนอเรื่องเข้าสู่วาระประชุมต่อประธานกรรมการ โดยมีประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบในฐานะตัวแทนกรรมการอิสระ ร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ ฝ่ายเลขานุการบริษัทจะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารประกอบก่อนการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันหรืออย่างน้อย 5 วันทำการให้คณะกรรมการพิจารณา

คณะกรรมการบริษัทมีการประชุมเพื่อวางแผนกลยุทธ์และแผนงานระยะ 3-5 ปี เป็นประจำทุกปี ทำให้มีโอกาสในการทบทวนและอนุมัติ วัตถุประสงค์ เป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กลยุทธ์และแผนงานให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการประชุมแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจในทุก ๆ ปี คณะกรรมการและผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยง โอกาสต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท และถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานไปในองค์กร โดยมีฝ่ายวางแผนกลยุทธ์คอยทบทวน ติดตามและกำกับการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงาน นอกจากนี้ บริษัทส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

ในปี 2565 ที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัทได้มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 6 ครั้ง กรรมการสามารถเลือกเข้าร่วมประชุมได้ทั้งแบบออนไลน์ หรือออนไลน์ โดยฝ่ายเลขานุการบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารประกอบก่อนการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันหรืออย่างน้อย 5 วันทำการล่วงหน้า ในระหว่างการประชุม ประธานในที่ประชุมได้เปิดโอกาสและจัดสรรเวลาให้กรรมการสอบถามจากฝ่ายจัดการและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เหมาะสมและเพียงพอ มีการติดตามดูแลให้มีการนำกลยุทธ์ของบริษัทไปปฏิบัติและได้มีการจดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการ พร้อมให้กรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ นอกจากนี้ บริษัทได้สรุปผลประกอบการของบริษัทและรายงานให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถติดตามผลประกอบการและการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ของบริษัทอย่างใกล้ชิด

ในปี 2566 บริษัทจะดำเนินการตามระเบียบการประชุมคณะกรรมการตามที่ได้กล่าวข้างต้น

ในการประชุมคณะกรรมการ กรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ จะไม่มีสิทธิเข้าประชุมในวาระนั้น ๆ หรือไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว เพื่อให้แน่ใจว่า คณะกรรมการและผู้บริหารได้พิจารณาตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ จำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุม ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ผู้บริหารของบริษัทได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการ อีกทั้งเป็นการเรียนรู้การทำงานของกรรมการและนโยบายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่ง คณะกรรมการยังสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จาก ฝ่ายจัดการ เลขานุการบริษัท ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

นอกเหนือจากการประชุมคณะกรรมการแล้ว ในปี 2565 กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้ร่วมประชุมระหว่างกันเอง เพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย จำนวน 1 ครั้ง และได้แจ้งผลการประชุมให้คณะกรรมการรับทราบ

### เลขานุการบริษัท

บริษัทได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัท มีหน้าที่ดำเนินการดังนี้

1. จัดเตรียมและจัดเก็บเอกสารของคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น ซึ่งได้แก่ ทะเบียนกรรมการ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น และรายงานประจำปีของบริษัท รวมถึงงบการเงินรายได้ไตรมาสของบริษัท
2. จัดเก็บรายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการและผู้บริหารของบริษัท
3. แนะนำกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความรับผิดชอบของกรรมการ เพื่อให้กรรมการมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์มาตรฐาน ความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
4. ดำเนินการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เลขานุการบริษัท ได้แก่ นางสาวสรัญญา สุนทรส ทั้งนี้ ข้อมูลประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และประวัติการเข้ารับการศึกษาอบรมที่เกี่ยวข้องของผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการได้แสดงไว้ในเอกสารแนบ 1

## 7.3 ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย

### 7.3.1 ข้อมูลคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดที่ได้รับการแต่งตั้ง

โครงสร้างกรรมการบริษัทประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

#### 1) คณะกรรมการตรวจสอบ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- |                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| 1. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง  | ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ |
| 2. นายจรัมพร โชติกเสถียร | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ       |
| 3. นางสาวคามิลล์ มา      | กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ       |

กรรมการตรวจสอบมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และสามารถได้รับการแต่งตั้งต่อวาระได้อีกหลังจากครบกำหนดวาระ โดยกรรมการตรวจสอบทุกท่านมีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และมีประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงิน

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ เพื่อพิจารณาการเงินตรวจสอบประจำปี และงบการเงินสอบทานรายได้ไตรมาส รวมถึงพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทเกี่ยวกับการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน และพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



2. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเท่าที่เห็นสมควรเพื่อพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลด้านผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ รวมถึงแนวทางการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและผลการดำเนินงานต่อนักวิเคราะห์และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ
3. คัดเลือก เสนอแต่งตั้ง เลือกกลับเข้ามาใหม่และเลิกจ้าง ผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบบัญชี ระบบควบคุมและงบการเงินของบริษัท โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือก ประเมินผล พิจารณา ค่าตอบแทน รวมถึงดูแลควบคุมงานที่เกี่ยวกับบัญชีของบริษัทมหาชน ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ในการจัดเตรียม หรือการนำเสนอ รายงานการตรวจสอบ หรือการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังดูแลการให้บริการด้านอื่นของบริษัท (รวมถึงมิติที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงิน ซึ่งมีความเห็นแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชี ทั้งนี้ ผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระและบริษัทที่ให้บริการด้านบัญชีทุก ๆ บริษัท จะรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะมีอำนาจในการอนุมัติเงื่อนไข และค่าบริการเบื้องต้นสำหรับบริการด้านการตรวจสอบและบริการด้านอื่นที่เสนอโดยผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ และคณะกรรมการตรวจสอบจะให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาแต่งตั้งผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระของบริษัท รวมถึงค่าบริการตรวจสอบในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น
4. ประชุมร่วมกับผู้บริหารและผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระเท่าที่เห็นสมควร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือข้อจำกัดในการตรวจสอบ และการดำเนินการของฝ่ายบริหารต่อปัญหาหรือข้อจำกัดนั้น ๆ และการประเมินความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมถึงผลกระทบจากความเสี่ยงด้านการเงินของบริษัทที่มีนัยสำคัญ และมาตรการของฝ่ายบริหารในการควบคุมและลดผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าว
5. สอบทานรายงานทางการเงินของบริษัทและมาตรฐานบัญชี หลักเกณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของมาตรฐานบัญชี หลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการตัดสินใจด้านบัญชีที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่องบการเงินซึ่งรวมถึงทางเลือก ความสมเหตุสมผลของการตัดสินใจดังกล่าว
6. สอบทานและอนุมัติการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท ซึ่งรวมถึง
  - วัตถุประสงค์ อำนาจ และสายการบังคับบัญชา
  - แผนการตรวจสอบ แผนงบประมาณ และแผนงานด้านบุคคลากรประจำปี และ
  - การแต่งตั้ง การกำหนดค่าตอบแทน รวมถึงการหมุนเวียนผู้บริหารงานฝ่ายตรวจสอบภายใน
7. สอบทานร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่การเงิน ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายใน และผู้บริหารฝ่ายอื่นตามที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร เพื่อพิจารณาระบบตรวจสอบภายในของบริษัท และระบบควบคุมภายในด้านการเงิน รวมถึงผลการตรวจสอบภายใน
8. สอบทานรายงานของผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยรายงานประกอบด้วยแนวทางการตรวจสอบภายในของบริษัท ตรวจสอบบัญชี ความเป็นอิสระของบริษัทตรวจสอบบัญชี และประเด็นสำคัญที่ได้ถูกนำเสนอในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นประเด็นจากบริษัทตรวจสอบบัญชีเรื่องการตรวจสอบการควบคุมภายใน ผลการสอบทานการควบคุมภายใน ผลการสอบทาน เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรม หรือประเด็นที่ร้องขอโดยหน่วยงานราชการหรือข้อร้องขออื่น หรือข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบซึ่งดำเนินการโดยบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบจะสอบทานตามขั้นตอนตามที่บริษัทตรวจสอบบัญชีได้ตรวจพบตามที่ได้กล่าวข้างต้น นอกจากนี้ เพื่อสอบทานความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบจะสอบทาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบบัญชีกับบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
9. สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจของบริษัท
10. กำหนดนโยบายในการว่าจ้างพนักงานหรือพนักงานที่เคยเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระของบริษัท
11. สอบทานและตรวจสอบรายการที่เกี่ยวข้องกับความสุจริตของผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการใดที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายของบริษัท การตรวจสอบดังกล่าวรวมถึงการสอบทาน

ระบบ ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการสอบทานดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบสามารถนัดประชุมกับที่ปรึกษาทั่วไปและเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัทตามที่เห็นสมควร

12. กำหนดและควบคุมขั้นตอนการรับเรื่องดูแล และดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับบัญชี การควบคุมภายใน หรือการตรวจสอบบัญชี รวมถึงเก็บรักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับและไม่ระบุชื่อพนักงานของบริษัทที่แจ้งข้อร้องเรียน ที่เกี่ยวกับข้อสงสัยด้านบัญชีหรือการตรวจสอบบัญชี
13. ดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้บริหารระดับสูง
14. สอบทานและอนุมัติ หรือให้สัตยาบันรายการระหว่างบริษัทกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นรายการที่ถูกกำหนดให้เปิดเผยข้อมูลตาม กฎเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ด.
15. จัดเตรียมและนำเสนอรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบในรายงานประจำปีของบริษัท โดยรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้
  - ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัท
  - ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท
  - ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
  - ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
  - ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
  - ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย
  - รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
16. รายงานเหตุการณ์ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทต่อคณะกรรมการบริษัท ดังนี้
  - รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน
  - การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
17. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการของบริษัทมอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

## 2) คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 ท่าน ดังนี้

1. นางสาวคามิลล์ มา ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
2. นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการกำหนดค่าตอบแทน
3. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง กรรมการกำหนดค่าตอบแทน
4. นายธีรพงศ์ จันศิริ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

1. ร่วมกับคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และดูแลการพัฒนาแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง
2. ทบทวนและอนุมัติเป้าหมายและวัตถุประสงค์ประจำปีของบริษัทเพื่อพิจารณาตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการประเมินในครั้งนี้จะเป็นปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่เป็นหุ้น
3. ทบทวนและอนุมัติขั้นตอนการประเมินและโครงสร้างผลตอบแทนประจำปีของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตามการแนะนำเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท และจะพิจารณาอนุมัติผลตอบแทนประจำปีของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นหุ้นและไม่เป็นหุ้น นอกจากนี้ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะดูแลการตัดสินใจของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและค่าตอบแทนของพนักงานบริษัท
4. ทบทวนและพิจารณาผลตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้น และแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวข้องกับหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทในการบริหารแผนค่าตอบแทนดังกล่าว
5. ดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่องกับผู้บริหารของบริษัทในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร การพิจารณาข้อมูลจากความเห็นของพนักงาน และการพิจารณาผลของขั้นตอนในการประเมินผู้บริหารประจำปี
6. ทบทวนและประสานงานกับผู้บริหารในการพิจารณาและวิเคราะห์ค่าตอบแทนของบริษัทและนำเสนอคำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท

([www.minor.com](http://www.minor.com))

### 3) คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- |                          |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง  | ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ |
| 2. นายจรัมพร โชติกเสถียร | กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ       |
| 3. นางสาวคามิลล์ มา      | กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ       |

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

1. สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการของบริษัท และคัดเลือกเพื่อนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะคัดเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการดำเนินงาน เป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีการตัดสินใจที่ดีเลิศ อีกทั้งเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกรรมการบริษัทท่านอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวของผู้ถือหุ้น
2. กำหนดหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการบริษัท และให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการในการพิจารณาอนุมัติ โดยทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหาดังกล่าวเป็นระยะ ๆ
3. พิจารณาโครงสร้างของคณะกรรมการชุดย่อยและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์เพื่อดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยและประธานคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ โดยทุกปี คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาและเสนอบุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงตามความจำเป็น

4. กำหนดและให้คำแนะนำคณะกรรมการบริษัทในการพิจารณาแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะพิจารณาหรือแนะนำเพิ่มเติมแก้ไขนโยบายดังกล่าวทุกปีหรือตามความจำเป็น
5. กำหนดและให้คำแนะนำเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาการประเมินการทำงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะดูแลการประเมินประจำปีดังกล่าว
6. พิจารณาคำตอบแทนและผลประโยชน์ของกรรมการประจำปี และแนะนำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามเห็นสมควร

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### 4) คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง\*

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 ท่าน ดังนี้

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1. นายจรัมพร โชติกเสถียร   | ประธานกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง |
| 2. นางสาวคามิลล์ มา**      | กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง       |
| 3. นายนิติ ไชยสถานุเคราะห์ | กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง       |
| 4. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค   | กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง       |

\* ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 ได้มีการพิจารณาและอนุมัติการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน

ในปี 2565 คณะกรรมการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนมีการประชุม 4 ครั้งในทุกไตรมาส เพื่อหารือเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน ทบทวนความคืบหน้าสู่เป้าหมายด้านความยั่งยืน และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น การประชุมประกอบด้วยผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่ (กรรมการบริหาร) และผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจเข้าร่วมประชุม

\*\*ในวันที่ 20 พฤษภาคม 2565 นางสาวคามิลล์ มา ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง แทน นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบเน็ค ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท

#### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง

1. สอบทานและประชุมร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ข้อควรปฏิบัติ รวมถึงแนวทาง นโยบาย และกระบวนการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
2. สอบทานและประชุมร่วมกับผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมายด้านความยั่งยืน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหลัก เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและการระดมทุน ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ ความเสี่ยงอื่นที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ รวมถึงการกำหนดแนวทาง นโยบาย และกระบวนการในการควบคุมและลดความเสี่ยงดังกล่าว
3. ประชุมร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายในเกี่ยวกับการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง แนวทาง นโยบาย และกระบวนการของบริษัท ตามที่เห็นสมควร คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงควรประชุมร่วมกับคณะกรรมการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. รับรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายในของบริษัท





5. รับรองการแต่งตั้งและถอดถอนประธานคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน
6. สอบทานการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน และความเสี่ยงในแบบ 56-1 One Report ของบริษัท (เดิม คือ รายงานประจำปี)
7. สอบทานหัวข้อรายงานความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยงเห็นสมควรเป็นครั้งคราว
8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกฎบัตรของคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง ที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

### 7.3.2 คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด ณ 31 ธันวาคม 2565

	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการกำหนด ค่าตอบแทน	คณะกรรมการสรรหาและ กำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการกำกับ ดูแลด้านความยั่งยืน และบริหารความเสี่ยง*
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	●	●	●	
นายจรัมพร โชติกเสถียร	●	●	●	●
นางสาวคามิลล์ มา	●	●	●	●
นายธีรพงศ์ จันศิริ		●		
นายนิติ โอสธานุเคราะห์				●
นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค				●

\* ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 ได้มีการพิจารณาและอนุมัติการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน

## 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

### 7.4.1 คณะผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 คณะผู้บริหารของบริษัทประกอบด้วยผู้บริหาร ดังนี้

- |  |  |
|--|--|
| 1. นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย | ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท             |
| 2. นายชัยพัฒน์ ไพบูลย์                     | ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน                   |
| 3. นายโกสิน จันธิกุล                       | ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน                  |
| 4. นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์                  | ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล             |
| 5. นางชมพรรณ กุลนิเทศ*                     | ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน     |
| 6. นางสาววิภากร อธิชัยวงศ์                 | รองประธานฝ่ายการเงิน                           |
| 7. นายพลพัฒน์ อัครนิกร                     | รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า            |
| 8. นางสาววรินดา ดังพิทสวัสดิ์              | รองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์                     |
| 9. นางสาวสรัญญา สุนทรส                     | รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท |

\* แต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน มีผลวันที่ 1 มกราคม 2566

ผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น คือผู้บริหารของบริษัทตามประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ต. ว่าด้วยการกำหนดบทบาทในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทมีอำนาจในการบริหารกิจการตามปกติของบริษัทยกเว้นกิจการในเรื่องดังต่อไปนี้ ซึ่งต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้วแต่กรณี

1. การกำหนดอำนาจหน้าที่ตามหนังสือมอบอำนาจภายใน
2. การแก้ไขข้อบังคับของบริษัท
3. การควบกิจการ การแบ่งแยกกิจการหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขรูปแบบกิจการของบริษัท
4. การเลิกกิจการ
5. การเพิ่มทุน ลดทุน หรือโอนทุนจดทะเบียนของบริษัท
6. การเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่ หรือยกเลิกการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่เดิม
7. การถอดถอนกรรมการบริษัทและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งแทน
8. การอนุมัติงบประมาณประจำปี

ทั้งนี้ในการบริหารกิจการตามปกติของบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่มีอำนาจอนุมัติการทำรายการที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง มีส่วนได้เสียหรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ในส่วนของการอนุมัติการทำรายการทั่วไปในการบริหารงานของบริษัท ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 16/2541 เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2541 ซึ่งมีกรรมการอิสระเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณากำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และการมอบอำนาจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือบุคคลอื่นทำหน้าที่แทน โดยมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติตามรายงานและมูลค่าของรายการซึ่งได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 10/2548 ซึ่งประชุมเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2548 มีมติอนุมัตินโยบายในการมอบอำนาจของคณะกรรมการ และนโยบายเกี่ยวกับการอนุมัติรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ดังนี้

คณะกรรมการจะไม่อนุมัติการมอบอำนาจให้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือบุคคลใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทหรือบริษัทย่อย

- (1) เข้าทำรายการ อนุมัติ หรือตัดสินใจในการเข้าทำรายการ ซึ่งรวมถึงการแต่งตั้งผู้รับมอบอำนาจช่วง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต่อรายการดังกล่าว หรือ
- (2) มีความขัดแย้งส่วนตัว ต่อรายการดังกล่าว หรือ
- (3) เข้าทำรายการซึ่งไม่ใช่รายการที่มีลักษณะธุรกรรมปกติกับบุคคลใด ๆ เว้นแต่รายการดังกล่าวมีเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท

#### **7.4.2 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูง**

บริษัทกำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ โดยอยู่ในระดับที่สามารถเปรียบเทียบได้กับอุตสาหกรรม เพื่อดึงดูดและรักษากรรมการและผู้บริหารที่มีคุณภาพ

สำหรับในส่วนของการที่ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จะพิจารณาค่าตอบแทนรวมถึงเงินเดือนและโบนัส ตลอดจนทุนทอนและพิจารณาค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของหุ้นและแผนค่าตอบแทนอื่นที่เกี่ยวข้องกับหุ้น รวมถึงให้คำแนะนำในการปรับปรุงแผนค่าตอบแทนดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัทตามที่เห็นสมควร

กรรมการที่เป็นผู้บริหารรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหารระดับสูง จะได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนและโบนัส โดยประเมินจากตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ซึ่งจะประกอบไปด้วยมิติทางธุรกิจที่



หลากหลาย ในรูปของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน เป้าหมายของความสำเร็จจะถูกกำหนดเป็นรายปีให้เป็นไปในทางเดียวกัน กับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท

- ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน (เช่น ผลประกอบการของบริษัทในรูปของรายได้ กำไร สภาพคล่อง และความสามารถในการชำระหนี้)
- ตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเงิน
  - การดำเนินการที่เป็นเลิศ
  - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - ความสามารถขององค์กรและการจัดการทรัพยากรบุคคล (เช่น แผนสืบทอดงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน)
  - ด้านความยั่งยืน (เช่น สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแลกิจการ)
  - อื่น ๆ (เช่น ความสำเร็จและความก้าวหน้าตามที่กำหนดไว้ในโครงการเฉพาะกิจ)

นอกจากตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ตัวชี้วัดผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารยังรวมถึงการเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น โดยพยายามที่จะรักษาและ/หรือเพิ่มมูลค่าของบริษัทให้อยู่ในระดับมาตรฐานของตลาดหรือในระดับหุ้นบลูชิพ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวรวมถึง แต่ไม่จำกัดเพียงอัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROIC) และการประเมินมูลค่าหุ้นเชิงเปรียบเทียบ (relative share valuation) กับบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

บริษัทจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) และแผนการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเติบโตในระยะยาวให้กับบริษัท

#### 7.4.3 ค่าตอบแทนรวมของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหาร

##### (ก) ค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารของบริษัท

บริษัทได้จ่ายผลตอบแทนให้กับผู้บริหารของกลุ่มบริษัทและเฉพาะบริษัท สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีจำนวน 252 ล้านบาท และ 194 ล้านบาท ตามลำดับ โดยค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการอื่น

##### (ข) ค่าตอบแทนอื่น

- กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ในปี 2565 บริษัทได้จ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้บริหาร 8 ราย จำนวน 5.2 ล้านบาท

- โครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP)

บริษัทจัดให้มีโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้างตั้งแต่ปี 2554 เพื่อสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างการเติบโตระยะยาวของบริษัท โดยบริษัทจะหักเงินเดือนพนักงานที่เข้าร่วมโครงการเป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 5 ถึง 20 ของเงินเดือนในแต่ละเดือน ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ตำแหน่งของผู้เข้าร่วมโครงการ และระยะเวลาที่ผู้เข้าร่วมโครงการทำงานอยู่กับกลุ่มบริษัท และบริษัทจะสมทบเงินในจำนวนที่เท่ากันเพื่อนำไปซื้อหุ้นของบริษัทสะสมเป็นรายงวด ทั้งนี้ กรรมการบริษัทไม่มีส่วนร่วมในโครงการดังกล่าว

สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากข่าวแจ้งตลาดหลักทรัพย์ ในเดือนพฤศจิกายน 2564 ในเว็บไซต์ของบริษัท

<https://www.minor.com/th/investor-relations/newsroom/set-announcements>

- แผนการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาว (Long Term Incentive Plan: LTIP)

บริษัทได้จัดให้มีแผนค่าตอบแทนระยะยาว (Long-term Incentive Plan: LTIP) ให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการดึงดูด และรักษาบุคลากรไว้กับบริษัท อีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการดำเนินงานตาม LTIP จะมีระยะเวลาสี่ปี (2565-2568) ทั้งนี้ เงื่อนไขในการกำหนดผลตอบแทนจะอ้างอิงจากการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นและผลประกอบการที่เป็นไปตามเป้าหมาย

## 7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

บริษัทและบริษัทย่อยมีจำนวนพนักงานที่บริษัทจ้างทั้งทางตรงและทางอ้อม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 รวมทั้งสิ้น 75,297 คน ซึ่งในจำนวนนี้รวมถึงพนักงานของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป จำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 17 เมื่อเทียบกับจำนวนรวมทั้งหมด 64,389 คน ณ ดัชนีปีก่อน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 เริ่มคลี่คลาย บริษัทกลับมาดำเนินการในทุกกลุ่มธุรกิจเทียบเท่ากับ ก่อนการเกิดการแพร่ระบาด

รายละเอียดจำนวนพนักงาน (คน) และสัดส่วนตามประเภทการจ้างงาน <sup>(1)</sup> มีดังนี้					
	ไมเนอร์โฮเทลส์ <sup>(2)</sup>	ไมเนอร์ฟู้ด	ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์	โกลบอล แชร์ เซอร์วิส และ สำนักงานใหญ่	รวมทั้งสิ้น
จำนวนพนักงานรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565	37,289	36,651	832	525	75,297
พนักงานประจำ	87%	33%	84%	89%	60%
พนักงานชั่วคราว	13%	67%	16%	11%	40%
จำนวนพนักงานรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564	29,203	33,066	1,687	433	64,389
เปลี่ยนแปลง	+28%	+11%	-51%	+21%	+17%

โดยในปี 2565 บริษัทมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย เงินเดือน ค่าแรง ค่าพัฒนาพนักงานและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ รวมทั้งสิ้น 32,039 ล้านบาท เมื่อเทียบกับจำนวน 23,160 ล้านบาท ในปี 2564

หมายเหตุ: (1) พนักงานของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงพนักงานของโรงแรมที่บริษัทรับจ้างบริหาร และแฟรนไชส์

(2) รวมพนักงานของเอ็นเอช โฮเทล กรุ๊ป

### นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะ พัฒนาความสามารถ และการเรียนรู้ในทุกระดับของพนักงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทเน้นการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน และประเมินผลการทำงานเพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเติบโตของธุรกิจอย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง ซึ่งนโยบายการพัฒนาคือการพัฒนาอัตรากำลังสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจและหน่วยงานในองค์กรที่มีความรับผิดชอบโดยตรงและสอดคล้องกับการให้คำปรึกษาจากที่ปรึกษากายนอกองค์กร

## 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

### 7.6.1 รายชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี เลขานุการบริษัท ผู้ตรวจสอบภายในและหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน

นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี

นายอิสรา ศิริบุญฤทธิ์ รองประธานฝ่ายการจัดการ (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)

เลขานุการบริษัท

นางสาวสรัญญา สุนทรส รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 1)



#### หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

นายต่อพงษ์ เหมือตชัยภูมิ

รองประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน (ประวัติและ  
คุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 3)

#### ผู้ตรวจสอบภายใน

นายวินชัย จงฟูสุวรรณ

ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน (ประวัติและคุณสมบัติ ปรากฏในเอกสารแนบ 3)

### 7.6.2 รายชื่อหัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์ และข้อมูลเพื่อการติดต่อ

นมิดา อธิศพงศ์

ผู้อำนวยการกลุ่ม - ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์

✉ [namida\\_ar@minor.com](mailto:namida_ar@minor.com)

โทร: +662-365-7636

กานต์ชนิต บางท่าไม้

นักวิเคราะห์อาวุโส - นักลงทุนสัมพันธ์และวางแผนกลยุทธ์

✉ [kanchanit\\_ba@minor.com](mailto:kanchanit_ba@minor.com)

โทร: +662-365-7638

### 7.6.3 ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี

บริษัทและบริษัทย่อยจ่ายค่าสอบบัญชีให้ บริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์สเอพีเอส จำกัด และไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์ใน  
ต่างประเทศ ซึ่งเป็นสำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดอยู่ ในปี 2565 เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 141.6 ล้านบาท แบ่งเป็นค่าสอบบัญชี  
ของบริษัทจำนวน 2.09 ล้านบาท ค่าสอบบัญชีของบริษัทย่อยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 139.6 ล้านบาท ไม่มีค่าตอบแทน  
สำหรับค่าบริการอื่นๆ

## 8 รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

### 8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในรอบปีที่ผ่านมา

#### 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

##### 8.1.1 (1) กรรมการอิสระ

#### หลักเกณฑ์การคัดเลือกกรรมการอิสระ

##### ● นิยามความเป็นอิสระ

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณากำหนดนิยาม “กรรมการอิสระ” ซึ่งเข้มกว่าข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบของบริษัท ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทหรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นประจำประกอบกิจการการเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงินด้วยการรับหรือให้กู้ยืม คำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติการณ์อื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทหรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัท หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่าทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทและไม่ใช่ผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่ใช่ผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่แต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท

#### 8.1.1 (2) การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

##### ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลายในด้านความรู้เชิงอุตสาหกรรม การบัญชีและการเงิน การบริหารจัดการ การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารเชิงวิฤติ การกำกับดูแลกิจการและกฎหมาย รวมถึงมีความแตกต่างในเรื่องเพศ เชื้อชาติ การศึกษา สปีชี อายุ สถานภาพการสมรส ความคิดเห็นทางการเมืองและศาสนา และเพื่อเป็นการสนับสนุนความหลากหลายทางเพศนั้น การสรรหากรรมการในแต่ละครั้งจะมีบุคคลเพศหญิงรวมอยู่ในรายชื่อที่นำเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการพิจารณา โดย ณ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทมีกรรมการหญิง จำนวน 2 ท่าน สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการต้องประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนและมีสัดส่วนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ กรรมการและกรรมการอิสระจะต้องมีคุณสมบัติที่บริษัทกำหนด และต้องมีคุณสมบัติสอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระเพิ่มเติมให้เข้มกว่าที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ณ 31 ธันวาคม 2565 คณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระ จำนวน 4 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

กรรมการของบริษัทเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการจะผ่านกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ จะเป็นผู้พิจารณารายละเอียดเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอรายละเอียดของบุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บุคคลที่ได้รับการเสนอเป็นกรรมการที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจะได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทได้เปิดเผยประวัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์และการถือหุ้นในบริษัทของกรรมการในเอกสารแนบ 1 และได้เปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

นอกจากนี้ ก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น บริษัทได้แจ้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการคัดเลือกเป็นกรรมการ รวมทั้งการเสนอระเบียบวาระต่าง ๆ และส่งคำถามในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2565 บริษัทได้แจ้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อบุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรับการคัดเลือกเป็นกรรมการ รวมทั้งการเสนอระเบียบวาระต่าง ๆ สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ตั้งแต่วันที่ 18 พฤศจิกายน 2564 ถึง 19 มกราคม 2565 อย่างไรก็ตาม เมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดไว้ ปรากฏว่าไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอรายชื่อกรรมการหรือระเบียบวาระเข้ามายังบริษัท

คณะกรรมการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ได้พิจารณาอย่างรอบคอบและระมัดระวังถึงความเหมาะสมที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานของบริษัท ตลอดจนได้พิจารณาคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของกรรมการที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระแล้วเห็นสมควรให้ นางสาวสุภา เจริญยิ่ง และนายธีรพงศ์ จันศิริ กรรมการที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการต่อไปอีกวาระหนึ่ง และให้นายอันสุล เขาสัน ซึ่งมีประสบการณ์ในการ

บริหารงานในธุรกิจอาหาร สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นประโยชน์กับการดำเนินธุรกิจของบริษัท เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการแทนนายพอล ชาลิส์ เคนนี ซึ่งครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระและไม่ประสงค์ที่จะกลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอีกระยะหนึ่ง

นอกจากนี้ คณะกรรมการได้พิจารณาแล้วเห็นว่า นางสาวสุภา เจริญยิ่ง ซึ่งได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ สามารถให้ความเห็นได้อย่างเป็นอิสระและมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระ ต่ออีกวาระหนึ่งด้วย

กระบวนการแต่งตั้งดังกล่าวข้างต้น ได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 29/2565 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการ บริษัทให้ผู้ถือหุ้นใช้บัตรลงคะแนนเลือกตั้ง (E-Voting) กรรมการเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงทั้งหมดที่ตนมีอยู่เลือกบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการทีละคน

### ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของกรรมการบริษัท

กรรมการ	กรรมการอิสระ	ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจของบริษัท			การศึกษา ความรู้ และความเชี่ยวชาญ								
		ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ธุรกิจร้านอาหาร	ธุรกิจจัดจำหน่ายและรับจ้างผลิตสินค้า	บริหารธุรกิจและธุรกิจระหว่างประเทศ	การตลาดและการสื่อสาร	บัญชี การเงิน และเศรษฐศาสตร์	บริหารจัดการองค์กรและวางแผนยุทธศาสตร์	เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล	กำกับดูแลกิจการ	บริหารความเสี่ยง	การจัดการในภาวะวิกฤต	กฎหมาย
1 นายวิลเลียม เอ็ลลิวูด ไฮเน็ค		●	●	●	●	●	●	●		●		●	
2 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	●	●		●	●	●	●	●		●		●	
3 นายจรัมพร โชติกเสถียร	●	●		●	●		●	●	●	●	●	●	
4 นางสาวคามิลล์ มา	●		●	●	●		●	●		●		●	
5 นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์ <sup>[1]</sup>	●	●			●		●	●				●	●
6 นายธีรพงศ์ จันศิริ			●	●	●		●	●		●	●	●	
7 นายนิติ โอสุถานุเคราะห์				●	●	●	●	●		●	●	●	●
8 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค			●	●	●	●	●	●		●	●	●	
9 นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชาภาเรีย		●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	
10 นายอันสุล เซาฮัน <sup>[2]</sup>			●	●	●	●		●	●			●	

หมายเหตุ ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมของกรรมการบริษัท อ้างอิงตามการจัดหมวด GICS ระดับ 1 ได้แสดงไว้ในเอกสารแนบ 1

<sup>[1]</sup> ตามมติคณะกรรมการครั้งที่ 2/2565 ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนนีท์ ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท

<sup>[2]</sup> ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 29/2565 ณ วันที่ 22 เมษายน 2565 นายอันสุล เซาฮัน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายพอล ชาลิส์ เคนนี ที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ



## • วิธีการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงสุด

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาสรรหาผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ดูแลการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยในการสรรหาได้พิจารณาก่อนการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท และเข้าใจในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ อาจมีการพิจารณาว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระเพื่อเข้ามาช่วยในการสรรหาดังกล่าว

## • แผนสืบทอดงาน

บริษัทมีนโยบายในการวางแผนการสืบทอดงานสำหรับผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งรวมถึงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนร่วมกับคณะกรรมการบริษัทในการพัฒนาและพิจารณาสรรหาผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ดูแลการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา

บริษัทได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และความสามารถเชิงกลยุทธ์
- ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ
- ความกระตือรือร้นและแรงผลักดัน
- มีความสัมพันธ์ที่ดีและความสามารถในการสื่อสาร
- ภาวะความเป็นผู้นำและยุทธวิธีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากการกำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ แผนสืบทอดตำแหน่งยังรวมถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนจะรายงานความคืบหน้าของแผนสืบทอดงานต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติทุกปีอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทมีความพร้อมและได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ในการสานต่อการดำเนินธุรกิจ

## • การพัฒนากิจกรรม

คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ของกรรมการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเลขานุการบริษัทจะประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกรรมการ ในการเข้าร่วมสัมมนาโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 มีกรรมการบริษัทที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ (Director Certification Program; DCP และ/หรือ Director Accreditation Program; DAP) ของ IOD แล้วจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด (10 คน) (รายละเอียดสามารถพิจารณาได้จากเอกสารแนบ 3)

นอกจากนี้ ในปี 2565 คณะกรรมการได้เข้าร่วมโครงการอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้



กรรมการ	สัมมนาและกิจกรรม	จัดโดย
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	Facilitator Day 1/2565 "Peace with Inner Power: Interactive Workshop for More Effective Facilitation Techniques"	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	<b>วิทยากร</b> Director Certification Program (DCP): Director's Role in Financial Statement Financial Statements for Directors (FSD): Financial Assessment I and II Role of the Chairman Program (RCP): The Art of Chairmanship	
นางสาวคามิลล์ มา	National Director Conference 2565 - Wisdom for Future:	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
นายนิติ ไชยสถานเคราะห์	Harmonizing the Diverse Boards	(IOD)
นางสาวคามิลล์ มา	The Board's Role in Mergers and Acquisition (BMA) Class 1/2565	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
นายนิติ ไชยสถานเคราะห์	Director Forum 1/2565: From "Net-Zero" to "Set-Zero" ... reimagining business landscape Director's Briefing 1/2565: What Director Should Know About Quantum? Director's Briefing 2/2565: Workplace Health & Safety: New Priorities for Board Director's Briefing 3/2565: Transformative by Design Director's Briefing 5/2565: Leadership that Shapes the Future Director's Briefing 6/2565: Reimagining Boardroom in the Web 3.0 Era Director's Briefing 7/2565: When profitability meets sustainability... How business makes a positive impact Director's Briefing 8/2565: What is Business Transformation Actually? Director's Briefing 9/2565: Geopolitical Risk and Opportunity Director's Briefing 10/2565: ข้อพิพาททางการเงินในสกุลเงินดิจิทัลปัจจุบัน Director's Briefing 11/2565: Derisking the CEO Transition Director's Briefing 15/2565: The essential guide to startup boards Independent & Chartered Director Forum 1/2565: "Navigate Board's Challenges in Defining Governance vs. Management Role" Company Secretary Forum 1/2565: Company Secretary Challenges in Building Trust in the Boardroom	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

กรรมการ	สัมมนาและกิจกรรม	จัดโดย
นางสาวคามิลล์ มา	Directorship Essentials: Compliance and Ethics Art of Directorship: Adaptive Governance	The National Association of Corporate Directors (NACD)
นางสาวคามิลล์ มา	Global Network of Director Institutes Global Conference 2565	The Global Network of Director Institutes (GNDI)
นายนิติ โอสธานุเคราะห์	24 Hour Virtual Event: Good Governance Never Sleeps	The Global Network of Director Institutes (GNDI)
นายจรัมพร โชติกเสถียร นายนิติ โอสธานุเคราะห์	Inclusive Leadership means Better Business	องค์การเพื่อสตรีแห่งสหประชาชาติ (UN Women) และสหภาพยุโรป ร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) และมูลนิธิคีนันแห่งเอเชีย (Kenan Foundation Asia)
นายนิติ โอสธานุเคราะห์	Driving Sustainable Change for Sustainable organization	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)
นายนิติ โอสธานุเคราะห์	Bloomberg Asean Business Summit Bloomberg CEO Forum: Moving Forward Together	Bloomberg
นายนิติ โอสธานุเคราะห์	Forbes Global CEO Conference	Forbes Asia
นายนิติ โอสธานุเคราะห์	Nikkei Forum Innovative Asia 2565	Nikkei
นายนิติ โอสธานุเคราะห์	Finance and Economic Industrial Insight - get ready and be prepared for 2565 Digital Trends รู้ ทำ รอด กับหอการค้าไทย	หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง นางสาวคามิลล์ มา นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค นายอันสุล เซาฮัน	Minor Hotels Sustainability Workshop – Low-carbon Business	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

นอกจากนี้ เลขาธิการบริษัทยังจัดให้มีการเผยแพร่หลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับกรรมการทุกท่าน ผ่านช่องทางที่กรรมการบริษัทสามารถเข้าถึงได้ เพื่อกรรมการทุกท่านสามารถทบทวนความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามความเหมาะสม

#### • การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ของคณะกรรมการ

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานปี 2565 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคลโดยตนเอง ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) บทบาทด้านการกำกับดูแล (2) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อม (3) ประสิทธิภาพและสัมพันธภาพ ผลการประเมินพบว่า คะแนนส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการทั้งคณะประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ (1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (2) การประชุมคณะกรรมการ (3) หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และ (4) อื่น ๆ ผลการประเมินพบว่า คะแนนส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะชุดย่อย ประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ (1) ภาพรวมของคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบของคณะกรรมการ แนวปฏิบัติ และการกำกับดูแล (2) ผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ซึ่งผลการประเมินของ



คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ในปี 2565 อยู่ในเกณฑ์ดี

#### 8.1.2 การเข้าร่วมประชุมและการจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการรายบุคคล

ตารางสรุปการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ ปี 2565

กรรมการ	ประชุมด้วยตนเอง	ประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	จำนวนรวมที่เข้าร่วมประชุม	ร้อยละ
1 นายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค	5/6	1/6	6/6	100
2 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	4/6	2/6	6/6	100
3 นายจรัมพร โชติกเสถียร	6/6	-	6/6	100
4 นางสาวคามิลล์ มา	6/6	-	6/6	100
5 นายไมเคิล เดวิด เซลบี <sup>(1)</sup>	-	3/4	3/4	75
6 นายธีรพงศ์ จันศิริ	4/6	2/6	6/6	100
7 นายนิติ โอสธานุเคราะห์	3/6	3/6	6/6	100
8 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	3/6	3/6	6/6	100
9 นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชาภาเรย์	6/6	-	6/6	100
10 นายอันสุล เซาฮัน <sup>(2)</sup>	5/5	-	5/5	100
11 นายพอล ชาลิส์ เคนนี <sup>(2)</sup>	1/1	-	1/1	100
12 นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเนท์ <sup>(1)</sup>	1/1	-	1/1	100
13 นายอานิล ธาดานี <sup>(3)</sup>	-	3/6	3/6	50

<sup>(1)</sup> ตามมติคณะกรรมการครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565 นายไมเคิล เดวิด เซลบี ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเนท์ ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท

<sup>(2)</sup> ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 29/2565 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 นายอันสุล เซาฮัน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายพอล ชาลิส์ เคนนี ที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ

<sup>(3)</sup> นายอานิล ธาดานี ลาออกจากการเป็นกรรมการบริษัท มีผล ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2565

ในปี 2565 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร มีรายละเอียดดังนี้

#### (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนกรรมการ (บาท)									
กรรมการ	ประเภทของค่าตอบแทน	คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง*	ค่าตอบแทนกรรมการอื่นจากบริษัทย่อย	รวม	
1 นายวิลเลียม เอ็ลล์วูด ไฮเน็ค	ค่าตอบแทนรายปี	200,000	-	-	-	-	180,000	380,000	
2 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	ค่าตอบแทนรายปี	-	250,000	100,000	150,000	-	-	500,000	
	ค่าประชุม	1,250,000	240,000	50,000	75,000	-	-	1,615,000	
	รวมค่าตอบแทน	1,250,000	490,000	150,000	225,000	-	-	2,115,000	
3 นายจรัมพร โชติกเสถียร	ค่าตอบแทนรายปี	-	125,000	100,000	100,000	150,000	-	475,000	
	ค่าประชุม	1,250,000	160,000	50,000	75,000	100,000	-	1,635,000	
	รวมค่าตอบแทน	1,250,000	285,000	150,000	175,000	250,000	-	2,110,000	





คำตอบแทนกรรมการ (บาท)								
กรรมการ	ประเภทของคำตอบแทน	คณะ กรรมการ บริษัท	คณะ กรรมการ ตรวจสอบ	คณะ กรรมการ กำหนด คำตอบแทน	คณะ กรรมการ สรรหา และกำกับ ดูแล กิจการ	คณะ กรรมการ บริหาร และกำกับ ความ เสี่ยง*	คำตอบแทน กรรมการอื่น จากบริษัท ย่อย	รวม
4 นางสาวคามิลล์ มา <sup>(1)</sup>	คำตอบแทนรายปี	-	125,000	150,000	100,000	61,918	-	436,918
	ค่าประชุม	1,250,000	160,000	50,000	75,000	50,000	-	1,585,000
	รวมคำตอบแทน	1,250,000	285,000	200,000	175,000	111,918	-	2,021,918
5 นายไมเคิล เดวิด เซลบี <sup>(2)</sup>	คำตอบแทนรายปี	-	-	-	-	-	-	-
	ค่าประชุม	625,000	-	-	-	-	-	625,000
	รวมคำตอบแทน	625,000	-	-	-	-	-	625,000
6 นายธีรพงศ์ จันศิริ	คำตอบแทนรายปี	1,250,000	-	100,000	-	-	-	1,350,000
	ค่าประชุม	-	-	50,000	-	-	-	50,000
	รวมคำตอบแทน	1,250,000	-	150,000	-	-	-	1,400,000
7 นายนิติ โอสธานุเคราะห์	คำตอบแทนรายปี	1,250,000	-	-	-	100,000	-	1,350,000
	ค่าประชุม	-	-	-	-	100,000	-	100,000
	รวมคำตอบแทน	1,250,000	-	-	-	200,000	-	1,450,000
8 นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค <sup>(3)</sup>	คำตอบแทนรายปี	166,576	-	-	-	16,712	-	183,288
	ค่าประชุม	350,000	-	-	-	25,000	-	375,000
	รวมคำตอบแทน	516,576	-	-	-	41,712	-	558,288
9 นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากาเรีย	คำตอบแทนรายปี	200,000	-	-	-	-	520,000	720,000
10 นายฮันฮูล เซาฮัน <sup>(4)</sup>	คำตอบแทนรายปี	139,178	-	-	-	-	-	139,178
11 นายพอล ชาลิสส์ เคนนี <sup>(4)</sup>	คำตอบแทนรายปี	-	-	-	-	-	-	-
	ค่าประชุม	300,000	-	-	-	-	-	300,000
	รวมคำตอบแทน	300,000	-	-	-	-	-	300,000
12 นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท <sup>(2)</sup>	คำตอบแทนรายปี	-	-	-	-	31,781	-	31,781
	ค่าประชุม	300,000	-	-	-	25,000	-	325,000
	รวมคำตอบแทน	300,000	-	-	-	56,781	-	356,781
13 นายอานิล ธาดานี <sup>(5)</sup>	คำตอบแทนรายปี	-	-	90,959	90,959	-	163,726	345,644
	ค่าประชุม	900,000	-	25,000	25,000	-	-	950,000
	รวมคำตอบแทน	900,000	-	115,959	115,959	-	163,726	1,131,918

\* ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 ได้มีการพิจารณาและอนุมัติการจัดตั้ง “คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง” เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน

<sup>(1)</sup> นางสาวคามิลล์ มา ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565

<sup>(2)</sup> นายไมเคิล เดวิด เซลบี ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ท ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565

<sup>(3)</sup> นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค ดำรงตำแหน่งกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2565

<sup>(4)</sup> นายฮันฮูล เซาฮัน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายพอล ชาลิสส์ เคนนี ที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565

<sup>(5)</sup> นายอานิล ธาดานี ลาออกจากการเป็นกรรมการบริษัท มีผล ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2565

## (2) คำตอบแทนอื่นของกรรมการ

นอกจากคำตอบแทนกรรมการในการเข้าร่วมประชุมแล้ว กรรมการยังได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าพักหรือใช้บริการ โรงแรม ในเครือของบริษัทตามที่กำหนดไว้ มูลค่า 25,000 บาทต่อปีต่อโรงแรม

### 8.1.3 การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

#### การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ในการกำกับดูแลการดำเนินงานบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทมีนโยบายส่งกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัท เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของบริษัทอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น เพื่อเป็นตัวแทนในการกำหนดนโยบายและดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมนั้น ๆ การส่งตัวแทนของบริษัทเพื่อเป็นกรรมการหรือผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น เป็นขอบเขตอำนาจของฝ่ายจัดการ กรรมการหรือผู้บริหารที่เป็นตัวแทนบริษัทจะเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ เพื่อรักษาประโยชน์สูงสุดของบริษัท และรายงานตรงต่อฝ่ายจัดการ หากเมื่อมีการขออนุมัติในเรื่องที่สำคัญจะต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อขออนุมัติ

บริษัทยังมีนโยบายในการนำหลักเกณฑ์ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องรายการได้มาและจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทร่วม เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุม ทุก ๆ บริษัทในกลุ่ม และจัดให้มีระบบควบคุมภายใน ในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ โดยมีการติดตามการทำรายการต่างๆ ผ่านการรายงานรายการระหว่างกันในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัททุก ๆ ไตรมาส รวมถึงกำกับดูแลการบันทึกบัญชีของบริษัทย่อยให้บริษัทสามารถรวบรวมมาจัดทำงบการเงินรวมได้ทันตามกำหนดเวลา

### 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

ในปี 2565 คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้ปรับเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ในการกำกับดูแลหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกิจกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบของ บริษัท ตลอดจนให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการจัดการเกี่ยวกับการดำเนินโครงการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

ทั้งนี้ ในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีรายงานการกระทำใดที่เป็นการฝ่าฝืนกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ก.ล.ต.และ ตลท.

#### 8.1.4 (1) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บริษัทได้กำหนดนโยบายในการดูแลรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในหลักจรรยาบรรณของสมาชิกในทีม และกำหนดขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันระหว่างบริษัทหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในกรณีที่มีการการที่มีส่วนได้เสียในวาระใด ๆ กรรมการท่านนั้นจะไม่มีสิทธิออกเสียงในวาระดังกล่าว รวมทั้งคณะกรรมการได้กำหนดนโยบายและวิธีการดูแลไม่ให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนด้วย

ในการอนุมัติรายการระหว่างกัน หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าวเป็นรายการที่สมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทและมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนโดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติมจากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสีย จะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า เป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และ

สามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ นอกจากนี้ บริษัทกำหนดให้กรรมการของบริษัท ผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เปิดเผยรายงานการมีส่วนได้เสีย 2 ครั้งต่อปี ในเดือนมิถุนายนและธันวาคม

ในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีวาระการทำรายการระหว่างกันที่ต้องขออนุมัติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และพบว่ามี 1 กรณีที่มีการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการขัดแย้งทางผลประโยชน์

#### 8.1.4 (2) การใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือครอง ชื่อ ชาย โอน รับโอนหลักทรัพย์ของบริษัท รวมถึงแจ้งกับเลขานุการบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์นั้น ๆ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องทำธุรกรรมซื้อขายและโอนหลักทรัพย์ของบริษัท ในระยะเวลา 30 วันก่อนกำหนดการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์โดยเลขานุการบริษัทจะอีเมลแจ้งเตือนให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงงดการซื้อขาย และโอนหลักทรัพย์ของบริษัทอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นเวลาอย่างน้อย 30 วันล่วงหน้าก่อนการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน นอกจากนี้ บริษัทจะรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารในการประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส

ในส่วนของพนักงาน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานรักษาข้อมูลความลับของบริษัท ไม่สมควรเปิดเผยข้อมูลความลับของบริษัท ข่าวสารของบริษัทให้บุคคลที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ยกเว้นแต่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎหมายระบุ ห้ามใช้ข้อมูลภายในซื้อขายหลักทรัพย์ โดยพนักงานจะต้องไม่ใช้ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชนในการซื้อขายหลักทรัพย์

ในแต่ละปี กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการทบทวนหลักจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการใช้ข้อมูลภายในและการรักษาข้อมูลความลับของบริษัท โดยปัจจุบันเป็นการทบทวนในระบบออนไลน์และสามารถลงนามรับทราบในการปฏิบัติตามนโยบายภายหลังจากการทบทวนและทำแบบทดสอบความเข้าใจ

ในปีที่ผ่านมาไม่พบว่ากรรมการและผู้บริหารมีการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงที่บริษัทกำหนดให้งดการซื้อขาย หรือนำข้อมูลที่เป็นความลับออกเผยแพร่ และไม่มีการกระทำผิดที่ละเมิดนโยบายหรือมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลภายใน

#### 8.1.4 (3) การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ โดยจัดให้มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต การบริหารความเสี่ยงและการติดตามตรวจสอบ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และความถูกต้องชอบธรรม

บริษัทได้เข้าร่วมลงนามเป็นหนึ่งในรายชื่อบริษัทที่ประกาศเจตนารมณ์เข้าเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ตั้งแต่ปี 2556 และได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Certification) จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 บริษัทได้รับการรับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC Re-Certification) ครั้งแรกเมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2562 ครั้งที่สองเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2565 และจะยื่นรับรองการต่ออายุในรอบระยะเวลา 3 ปีอีกครั้งในปี 2568 บริษัทจะนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองก่อนการยื่นแบบเพื่อรับรองการต่ออายุสมาชิกโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต

ในปีที่ผ่านมา แผนกทรัพยากรบุคคลได้จัดอบรมหลักปฏิบัติทางจริยธรรมและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) ให้กับพนักงานของกลุ่มบริษัทขึ้น เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและรับทราบหลักปฏิบัติทางจริยธรรมประจำปี รวมถึงมีการทดสอบความรู้ความเข้าใจในเรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันหลังจากการอบรมแล้ว ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถผ่านการทดสอบดังกล่าว

บริษัทยังใช้ช่องทางการรายงานเบาะแสของพนักงานและการแจ้งข้อร้องเรียนในการกำกับดูแลและติดตามการทุจริตคอร์รัปชันและรายงานสรุปเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

ในปี 2565 พบว่ามี 1 กรณีที่มีการกระทำที่เกี่ยวกับการติดสินบนและการคอร์รัปชัน

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่แสดงบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))

#### 8.1.4 (4) การแจ้งเบาะแส (Whistleblowing)

ในกรณีที่พนักงานต้องการแจ้งข้อร้องเรียน การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ การแจ้งเบาะแสการกระทำผิดพฤติกรรมที่ไม่สมควร ไม่ถูกต้อง ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติของบริษัท ผิดจริยธรรม บริษัทมีช่องทางให้พนักงานส่งเรื่องราวมาได้ตามช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

1. อีเมล: [whistleblower@minor.com](mailto:whistleblower@minor.com)
2. ออนไลน์: [www.minor.com/whistleblowing](http://www.minor.com/whistleblowing)
3. ทางไปรษณีย์: คณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส

เลขที่ 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก

แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

ผู้ร้องเรียนจะได้รับความคุ้มครองในเรื่องราวที่ร้องเรียนและถือเป็นความลับสูงสุด เรื่องร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นความลับ โดยการตรวจสอบอย่างเป็นระบบและสามารถติดตามได้ เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ร้องเรียนจะไม่ถูกก่อกวนหรือถูกมุ่งร้ายจากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแส หากเรื่องที่ร้องเรียนหรือชี้เบาะแสนั้นกระทำด้วยเจตนาที่ดี ปราศจากการมุ่งร้ายทำลายบริษัทหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง บริษัทจะชดเชยค่าเสียหายที่เหมาะสมหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสมขึ้นกับผู้ร้องเรียน

ในปี 2565 บริษัทได้รับรายงานการร้องเรียนหรือเบาะแสผ่านทางช่องทางการรับแจ้งเบาะแสทั้งสิ้น 37 เรื่อง ทุกเรื่องได้รับการตรวจสอบและสอบสวน ซึ่งผลการพิจารณาแบ่งเป็นกรณีที่ไม่พบหลักฐานการกระทำผิดตามเรื่องที่ร้องเรียน 21 เรื่อง และกรณีพบการกระทำผิดจริง 16 เรื่อง ทุกเบาะแสและข้อร้องเรียนได้มีการดำเนินการแก้ไข พร้อมทั้งมีการกำหนดมาตรการป้องกันตามแนวทางปฏิบัติและนโยบายการแจ้งเบาะแสของบริษัทเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก โดยหัวข้อเบาะแสและเรื่องร้องเรียนที่พบการกระทำผิดสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ การใช้อำนาจในทางที่ผิด 1 เรื่อง การติดสินบนและการคอร์รัปชัน 1 เรื่อง การขัดแย้งทางผลประโยชน์ 1 เรื่อง การจัดการอย่างไม่เหมาะสม 1 เรื่อง การละเมิดกฎหมายและข้อบังคับ 2 เรื่อง การกลั่นแกล้งหรือคุกคาม 3 เรื่อง และการละเมิดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ และนโยบายหรือระเบียบอื่นใดของบริษัท 7 เรื่อง

ทั้งนี้ สามารถพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากนโยบายการแจ้งเบาะแสจากพนักงานที่แสดงในเว็บไซต์ของบริษัท ([www.minor.com](http://www.minor.com))





## 8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีที่ผ่านมา

### 8.2.1 จำนวนครั้งการประชุมและการเข้าประชุมของกรรมการตรวจสอบรายบุคคล

กรรมการ	คณะกรรมการตรวจสอบ
1 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	4/4
2 นายจรัมพร โชติกเสถียร	4/4
3 นางสาวคามิลล์ มา	4/4

### 8.2.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

รายงานไว้ในรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ ในเอกสารแนบ 6 ของรายงานประจำปี 2565

## 8.3 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ

### 8.3.1 จำนวนครั้งการประชุมและการเข้าประชุมของคณะกรรมการชุดย่อยรายบุคคล ปี 2565

กรรมการ	คณะกรรมการ กำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการ สรรหาและ กำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการบริหารและ กำกับความเสี่ยง***
1 นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	2/2	3/3	-
2 นายจรัมพร โชติกเสถียร	2/2	3/3	4/4
3 นางสาวคามิลล์ มา*	2/2	3/3	2/2
4 นายธีรพงศ์ จันศิริ	2/2	-	-
5 นายนิติ โอสธานุเคราะห์	-	-	4/4
6 นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	-	-	3/4
7 นายอานิล ธาดานี**	1/2	1/3	-
8 นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ซูเบนเนท*	-	-	1/1

\* นางสาวคามิลล์ มา ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ซูเบนเนท ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565

\*\* บริษัทอยู่ระหว่างการสรรหากรรมการแทนนายอานิล ธาดานี ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัทเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565

\*\*\* ที่ประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 5/2565 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 ได้มีการพิจารณาและอนุมัติการจัดตั้ง “คณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง” เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน ในปี 2565 คณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนมีการประชุม 4 ครั้งในทุกไตรมาส เพื่อหารือเกี่ยวกับแผนการดำเนินงาน ทบทวนความคืบหน้าสู่เป้าหมายด้านความยั่งยืน และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น การประชุมประกอบด้วยผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่ (กรรมการบริหาร) และผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจเข้าร่วมประชุม

### 8.3.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย

รายงานไว้ในรายงานคณะกรรมการชุดย่อย ในเอกสารแนบ 6 ของรายงานประจำปี 2565

## 9 การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

### 9.1 การควบคุมภายใน

บริษัทให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทโดยรวม และเพื่อดูแลให้กิจการของบริษัทสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผล บริษัทได้กำหนดภาระหน้าที่ อำนาจการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินของบริษัทให้เกิดประโยชน์และมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมและประเมินผลออกจากกันเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสม

9.1.1 ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2566 คณะกรรมการบริษัทได้ประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัทโดยได้ซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารและอนุมัติแบบประเมินที่ฝ่ายบริหารจัดทำและรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบแล้วสรุปว่า จากการประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัทในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ คือ การควบคุมภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม คณะกรรมการเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีระบบควบคุมภายใน ในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบ หรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอแล้ว

9.1.2 บริษัทมีฝ่ายตรวจสอบภายในที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลกระบวนการจัดการได้อย่างเต็มที่ โดยให้ขึ้นตรงและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินที่สำคัญของบริษัท ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด รวมถึงได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

9.1.3 บริษัทได้แต่งตั้งนาย วินชัย จงฟูสุวรรณ ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในตั้งแต่เดือนเมษายน ปี 2565 เป็นต้นมา นายวินชัยเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท มีประสบการณ์ด้านงานตรวจสอบภายในเป็นอย่างดี โดยคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในปรากฏในเอกสารแนบ 3

## 9.2 รายการระหว่างกัน

สามารถดูข้อมูลย้อนหลังเพื่อเปรียบเทียบข้อมูล 3 ปี ได้จากรายงานประจำปีย้อนหลังจากเว็บไซต์ของบริษัท

<https://www.minor.com/th/investor-relations/downloads/yearly-report>

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
1. บจก. เอ็มเจ็ท	บจก. เอ็มเจ็ท ให้บริการเช่าเครื่องบินในลักษณะที่เป็นการเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ให้แก่ บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล และบริษัทย่อย โดยบันทึกเป็น <b>ค่าใช้จ่ายอื่นๆ</b> ซึ่งแยกตามบริษัทดังนี้		บริษัทและบริษัทย่อย เช่าเครื่องบินเหมาลำให้แก่ผู้บริหาร เพื่อใช้เดินทางไปประชุม/ตรวจเยี่ยมกิจการในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นการให้บริการตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์: มีกรรมกรร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล</li> <li>- บจก. เอ็มสเปา อินเตอร์เนชั่นแนล</li> </ul>	16.26 0.19	
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มเจ็ท โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	1.13	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการในด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าวัตถุดิบให้กับ บจก. เอ็มเจ็ท ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	0.05	เป็นการให้บริการด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าวัตถุดิบ และคิดค่าบริการเป็นรายเดือนตามลักษณะสินค้าและปริมาณงาน ซึ่งเป็นไปตามอัตราเหมือนกับที่ต้องจ่ายบุคคลภายนอก
	บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอร์ส จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. เอ็มเจ็ท ซึ่งรับรู้เป็น <b>รายได้จากการขาย</b>	0.03	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าตามปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
2. บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 51	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการ ขาย แยกตามบริษัท ดังนี้ - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บจก. เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) - บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย) - บจก. ไมเนอร์ ดีเคิฟ - บจก. ไมเนอร์ แดรี่ - บจก. สเวนเซ่นส์ (ไทย)	0.20 4.79 101.14 12.12 9.48 0.73 0.01	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าให้แก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ตามราคาตลาดและ เงื่อนไขการค้าตามปกติ คณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งรับรู้เป็นรายได้ ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า โดย แยกเป็นรายบริษัทดังนี้ - Spoonful Pte. Ltd. - บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	12.23 3.09	บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บมจ. ชิกเก้น ไทม์ ให้บริการ จัดการทั่วไปแก่ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ ซึ่งรับรู้เป็นรายได้อื่น	11.67	บริษัทย่อยมีบุคลากรที่มีเชี่ยวชาญในด้าน ต่างๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ให้ บจก. ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ กู้ยืมเงินตาม สัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้น กำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของ ธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมี กำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - ดอกเบี้ยรับ	4.25	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
3. MHG Deep Blue Financing <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการเงินแก่ MHG Deep Blue Financing โดยรับรู้เป็นรายได้ ค่าบริการจัดการ	16.57	การบริหารจัดการทางการเงินเป็นไปตาม สัญญา ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
4. O Plus E Holding Private Limited	บริษัทย่อย คือ Lodging Management (Mauritius) Limited ให้ O Plus E Holding Private Limited <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
<b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50			
	- ดอกเบี้ยรับ	28.88	
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ O Plus E Holding Private Limited <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	1,169.65	
	- ดอกเบี้ยรับ	21.94	
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ O Plus E Holding Private Limited โดยรับรู้เป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	39.67	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ O Plus E Holding Private Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	1.44	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ O Plus E Holding Private Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ได้อื่น</b>	0.12	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
5. Harbour View  <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 30.39	บริษัทย่อย คือ RGR International Limited ให้ Harbour View Corporation Limited <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามตามสัดส่วนการถือหุ้น โดยคิดอัตราดอกเบี้ย ตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตรา ดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้สัญญา ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ ชัดเจน  - ดอกเบี้ยรับ	       8.17	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านการบริหารโรงแรมแก่ Harbour View Corporation Limited โดยรับรู้เป็น <b>รายได้</b> <b>ค่าบริการจัดการ</b>	1.33	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็น การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการ บริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ Harbour View Corporation Limited โดยคิดอัตราค่าบริการ จัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคา ตลาด ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้อื่น</b>	0.11	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
6. Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited  <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดย คิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและ อัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	       378.38  19.74	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
7. Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	<p>บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited</p> <p><b>กู้ยืมเงิน</b>ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน</p> <p>- เงินกู้ยืม</p> <p>- ดอกเบี้ยรับ</p>	<p>16.29</p> <p>0.64</p>	<p>เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด</p> <p>คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล</p>
8. Rocky Hill Limited	<p>บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Rocky Hill Limited</p> <p><b>กู้ยืมเงิน</b>ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน</p> <p>- เงินกู้ยืม</p> <p>- ดอกเบี้ยรับ</p>	<p>96.08</p> <p>4.93</p>	<p>เงินกู้ยืมดังกล่าวจัดทำขึ้นตามสัญญาซึ่งกำหนดเงื่อนไขตามอัตราตลาด</p> <p>คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการดังกล่าวมีความยุติธรรมและสมเหตุสมผล</p>
9. Sand River Eco Camp Limited	<p>บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Sand River Eco Camp Limited</p> <p><b>กู้ยืมเงิน</b>ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน</p> <p>- เงินกู้ยืม</p> <p>- ดอกเบี้ยรับ</p>	<p>56.02</p> <p>3.28</p>	<p>เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด</p> <p>คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล</p>

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
10. Elewana Afrika (Z) Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Elewana Afrika (Z) Limited <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	249.68 16.39	เงินกู้ยืมดังกล่าวจัดทำขึ้นตามสัญญาซึ่งกำหนดเงื่อนไขตามอัตราตลาด คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ารายการดังกล่าวมีความยุติธรรมและสมเหตุสมผล
11. บจก. ชูมา กรุงเทพฯ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 51	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ ลอดจิจัง ให้ บจก. ชูมา กรุงเทพฯ <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม	36.12	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีแก่ บจก. ชูมา กรุงเทพฯ โดยคิดค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งรับรู้เป็น <b>รายได้ค่าบริการ</b>	0.12	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซน โซลูชั่นส์ จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. ชูมา กรุงเทพฯ ซึ่งรับรู้เป็น <b>รายได้จากการขาย</b>	1.63	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาด และเงื่อนไขการค้าตามปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก.เอ็มไอ สแควร์(เจ ดับเบิลยู แมริออทท์) รับเงินปันผลจากการลงทุนใน บจก. ชูมา กรุงเทพฯ โดยรับรู้เป็น <b>รายได้เงินปันผลรับ</b>	5.07	เกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
12. บจก. ศรีพัฒน์ การเดิน <u>ความสัมพันธ์:</u> มีการรวมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. แมริม เทอเรซ ริชอร์ท เซา ที่ดินของ บจก. ศรีพัฒน์ การเดิน เพื่อใช้ ประกอบกิจการโรงแรมโพธิ์ชนัส ริชอร์ท เชียงใหม่ โดยบันทึกเป็นค่าเช่า	16.86	การเช่าที่ดินเพื่อปลูกสร้างโรงแรม และ ดำเนินกิจการโรงแรม เป็นรายการค้า ตามปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้น เป็นธรรม และมีความสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ ด้านบัญชี ด้านการจัดการภาษี ด้านการเงินแก่ บจก. ศรีพัฒน์ การเดิน โดยคิด อัตราค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่ง บันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	0.30	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ด้านบัญชี ด้าน การจัดการภาษีและด้านการเงิน และเพื่อ เป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
13. บจก. ภูเก็ต เวสเซล โฮลดิ้ง <u>ความสัมพันธ์:</u> มีการรวมกันและผู้ถือหุ้น ใหญ่ร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ภูเก็ต เวสเซล โฮลดิ้ง โดยคิดอัตราค่าบริการ ตาม ลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ ค่าบริการ	0.04	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
14. บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) <u>ความสัมพันธ์:</u> เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ โดย ถือหุ้น ร้อยละ 16 และ มีการรวมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการ ตามลักษณะ และปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	0.45	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าเช่า</b>	0.07	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิสซิง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกใน ทำให้ได้ต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอร์ส จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) ซึ่งรับรู้เป็น <b>รายได้จากการขาย</b>	0.01	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าตามปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
15. บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ.ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นร้อยละ 36.1	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล รับเงินปันผลจากการลงทุนใน บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท โดยบันทึกเป็น <b>รายได้เงินปันผลรับ</b>	125.82	เงินปันผลเกิดจากการถือหุ้น ซึ่งเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ และอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็น <b>รายการซื้อสินค้า</b> แบ่งแยกตามรายบริษัทดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และมีความสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	22.49	
	- บจก. สเวนเซนส์ (ไทย)	24.57	
	- บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	11.80	
	- บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	1.66	
	บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท เช่าอาคารจากบริษัทย่อย คือ บจก. เจ้าพระยา รัชชอร์ท โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าเช่า</b>	3.70	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท เช่าอาคารจากบริษัทย่อย คือ บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า โดยมีกำหนดอัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าเช่า</b>	1.15	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้าน บัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศแก่ บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและ ปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ จัดการ	3.63	บริษัทย่อยมีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากร ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคิด ค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผล
	บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. ไมเนอร์ โฮเต็ล (ไทย) ซึ่งรับรู้เป็น รายได้ จากการขาย	8.17	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาด และเงื่อนไขการค้าตามปกติ ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
16. บจก. ไมเนอร์ แอร์คราฟ โฮเต็ล ความสัมพันธ์: มีกรรมกรร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเต็ล กรุ๊ป ให้เช่า เครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. ไมเนอร์ แอร์คราฟ โฮเต็ล โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ซึ่งบันทึก เป็นรายได้ค่าเช่า	0.01	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเต็ล กรุ๊ป เป็นผู้ เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจาก บริษัทลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มี ต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเต็ล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีและการจัดการเกี่ยวกับ เทคโนโลยีแก่ บจก. ไมเนอร์ แอร์คราฟ โฮเต็ล โดย คิดอัตราค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและ ปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	0.02	บริษัทย่อยมีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และ สารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากร ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคิด ค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผล
17. บจก. เอ็มเจ็ท เมนเทนแนนซ์ ความสัมพันธ์: มีกรรมกรร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเต็ล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มเจ็ท เมนเทนแนนซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการ ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น รายได้ค่าบริการ	0.58	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเต็ล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้าน บัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มเจ็ท เมนเทนแนนซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและ ปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	0.03	บริษัทย่อยมีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และ ด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และ สารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากร ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคิด ค่าบริการตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผล
18. บจก. เอ็มดี เจ็ท ความสัมพันธ์: มีการรวมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอ็มดี เจ็ท โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและ ปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	0.02	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และด้านการจัดการ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
19. บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป และบริษัทย่อย ความสัมพันธ์: มีการรวมกัน	บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ชื่อผลิตภัณฑ์ จาก บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป และบริษัทย่อย ซึ่งเป็น ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็นรายการซื้อสินค้า แบ่งแยกตาม รายบริษัท ดังนี้ - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บจก. เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) - บจก. เอส.แอล.อาร์.ที - บจก. ไมเนอร์ ดีคิว - บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย) - บจก. ไทย คอนเซ็ป	10.35 7.17 3.63 2.64 1.98 0.21	เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไข การค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
20. บจก. อินทวิธเวิกซ์ เซลเลนซ์ อินทวิธเวิกซ์ โบรกเกอร์ ความสัมพันธ์: กรรมการถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 16.1	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล และบริษัทย่อย จ่ายค่าประกันภัยให้ บจก. อินทวิธเวิกซ์เซลเลนซ์ อินทวิธเวิกซ์ โบรกเกอร์ ราคาประกันภัยดังกล่าว เป็นอัตราที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด	35.69	เนื่องจาก บจก. อินทวิธเวิกซ์เซลเลนซ์ อินทวิธ รันซ์ โบรกเกอร์ มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจ ประกันภัย และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากร ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าการที่เกิดขึ้นมีความเป็น



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			ธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
21. MHG Signity Asset Holding (Mauritius) Limited	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้ MHG Signity Asset Holding (Mauritius) Limited. <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
<b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50			
	- เงินกู้ยืม	64.84	
	- ดอกเบี้ยรับ	4.33	
22. Indigo Bay SA Limited	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Indigo Bay SA Limited โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.37	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
<b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25			
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ Indigo Bay SA Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.04	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการจัดการด้านการบริหารโรงแรม และอื่น ๆ แก่ Indigo Bay SA Limited โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	9.16	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และอื่น ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีเป็นธรรม และความสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Indigo Bay SA Limited โดยรับรู้เป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	0.02	เนื่องจาก Minor Hotel Group South Africa มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีเป็นธรรม และเหมาะสมที่สุด
23. Rani Minor Holding Limited <b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ Rani Minor Holding Limited <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน  - เงินกู้ยืม	294.75	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และเหมาะสมที่สุด
24. Cabo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. <b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Cabo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยรับรู้เป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	0.78	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และเหมาะสมที่สุด
	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ Cabo Delgado Hoteis & Resorts, Lda. โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้อื่น</b>	0.16	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และเหมาะสมที่สุด



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ Cabo Delgado Hotels & Resorts, Lda. โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	14.20	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Cabo Delgado Hotels & Resorts, Lda. โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.02	เนื่องจาก Minor Hotel Group South Africa มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
25. Elewana Afrika (T) Limited	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Elewana Afrika (T) Limited <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
<b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50			
	- เงินกู้ยืม	31.11	
	- ดอกเบี้ยรับ	2.43	
26. บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์	บริษัทย่อย คือ บจก. หัวหิน รีซอร์ท จำกัด ให้ บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
<b>ความสัมพันธ์:</b> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50			
	- เงินกู้ยืม	10.00	
	- ดอกเบี้ยรับ	0.41	
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี โดยคิดค่าบริการตามลักษณะ	0.23	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี ที่ปรึกษาและการจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิด

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	และปริมาณงานแก่ บจก. เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ		ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลแล้ว
27. Liwa Minor Food & Beverages LLC <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49	บริษัทย่อย คือ Primacy Investment Limited ให้ Liwa Minor Food & Beverages LLC <b>กู้ยืมเงิน</b> ตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	61.15 3.89	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
28. บจก. พลุหลวง <u>ความสัมพันธ์:</u> มีกรรมการร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. พลุหลวง โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการ</b>	0.05	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
29. บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าเช่า</b>	0.26	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้จากการขาย</b>	0.64	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ ให้บริการทั่วไปแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้อื่น</b>	2.12	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ แดรี่ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้าน การจัดการแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศ ไทย) โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือนตาม ลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ ค่าบริการจัดการ	0.20	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ แดรี่ มีความ เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ และเพื่อ เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่ เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล แล้ว
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีและด้านการจัดการเกี่ยวกับ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยคิดอัตรา ค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	2.26	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการ เกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และ สารสนเทศ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผลแล้ว
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ แดรี่ เข้าอาคารแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยมีกำหนด อัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมี กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและบันทึกเป็นรายได้ ค่าเช่า	3.63	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาด และเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุด ของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ซีส์ เข้าอาคารแก่ บจก. พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) โดยมีกำหนด อัตราค่าเช่าที่ใกล้เคียงกับราคาตลาด โดยมี กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและบันทึกเป็นรายได้ ค่าเช่า	0.04	สัญญาเช่าเป็นการให้เช่าตามอัตราตลาด และเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุด ของบริษัท
	บริษัทย่อย ซื้อผลิตภัณฑ์จาก บจก. พีแคน เดอ ลูกซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่าย ส่วนประกอบอาหาร บริษัทบันทึกเป็นรายการซื้อ สินค้า แบ่งแยกตามรายบริษัท ดังนี้		เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไข การค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และ
	- บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	55.55	เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	- บจก. ไมเนอร์ แดรี่	12.15	



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	- บจก. สเวนเซ่นส์ (ไทย) - บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	5.09 0.01	
30. บจก. เอ็มเอสซี ไทย คูซีน <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 49.9	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่า เครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. เอ็มเอสซี ไทย คูซีน โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ซึ่งบันทึกเป็น รายได้ค่าเช่า	0.01	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้ เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจาก บริษัทลิสซิง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มี ต้นทุนการเช่าต่ำกว่า คณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี โดยคิดค่าบริการตามลักษณะ และปริมาณงานแก่ บจก. เอ็มเอสซี ไทย คูซีน ซึ่ง บันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	0.18	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
31. Avani Lesotho (Proprietary) Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 46.9 และมีกรรมการ ร่วมกัน	MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้บริการด้านการบริหารจัดการ แก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิด อัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และ ใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ ค่าบริการจัดการ	29.98	เนื่องจาก MHG International Holding (Mauritius) Limited มีความเชี่ยวชาญและ ในการบริหารงาน และเพื่อเป็นการใช้เพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและ สมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited ซึ่งบันทึกเป็น รายได้ค่าบริการจัดการ	0.59	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็น การใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group South Africa (PTY) LTD. ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited โดยรับรู้ เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.14	เนื่องจาก Minor Hotel Group South Africa มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และ การจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากร ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีเป็นธรรมและเหมาะสมผล
	บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารจัดการทั่วไปแก่ Avani Lesotho (Proprietary) Limited โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.24	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และเหมาะสมผล
32. Serendib Hotels Pcl. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25	บริษัทย่อย คือ Lodging Management (Labuan) Limited ให้บริการด้านการบริหารโรงแรม และการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ Serendib Hotels Pcl. โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการ ซึ่งมีการคิดอัตราค่าบริการตามมาตรฐานสากลและอิงกับราคาตลาด	0.17	เนื่องจาก Lodging Management (Labuan) Limited มีความเชี่ยวชาญในการบริหารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและเหมาะสมผล
33. PH Resorts (Private) Ltd. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49.9	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรม ด้านการตลาด และด้านการตรวจสอบภายในแก่ PH Resorts (Private) Ltd โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานสากลและอิงกับราคาตลาด	1.03	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและเหมาะสมผล
	บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ PH Resorts (Private) Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.14	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และเหมาะสมผล
	บมจ. ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ PH Resorts (Private) Ltd. ซึ่งรับรู้เป็นรายได้อื่น	1.94	บริษัทย่อยมีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคิดค่าบริการตามมาตรฐานสากล และ

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
			ใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมแก่ PH Resorts (Private) Ltd. และรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ ซึ่งมีการคิดอัตราค่าบริการตามมาตรฐานสากลและอิงกับราคาตลาด	13.86	เนื่องจาก Minor Hotel Group MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
34. Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 36.2	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านเทคนิค เช่น การออกแบบโรงแรม และการออกแบบและตกแต่งภายในแก่ Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. โดยคิดค่าบริการตามอัตราส่วนของงานที่ทำเสร็จตามสัญญา ซึ่งรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	3.02	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและประสบการณ์ในการบริหารบริการด้านเทคนิคโรงแรม และค่าปรึกษา และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. โดยคิดอัตราค่าบริการจัดการตามมาตรฐานสากล และใกล้เคียงกับราคาตลาด ซึ่งบันทึกเป็นรายได้อื่น	0.07	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ MHG IP Holding(Singapore) Pte. Ltd. ให้บริการด้านเครื่องหมายการค้าแก่ Bodhi Hotel Resort Pvt. Ltd. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า	0.25	บริษัทย่อยเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้า ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
35. บจก. นายณัฏฐ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์	บริษัทย่อย คือ บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า ให้ บจก. นายณัฏฐ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 40	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืม 718.80</li> <li>- ดอกเบี้ยรับ 18.09</li> </ul>		
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการจัดการด้านการบัญชี บจก. นายณัฏฐ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ โดยรับรู้เป็นรายได้ <b>ค่าบริการ</b>	3.45	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
36. Rani Minor Holding II Limited	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Mauritius) Limited ให้ Rani Minor Holding II Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 49	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืม 1,919.99</li> </ul>		
37. PT. WIKA Realty Minor Development	บริษัทย่อย คือ MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd ให้ PT. WIKA Realty Minor Development <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืม 153.26</li> <li>- ดอกเบี้ยรับ 11.90</li> </ul>		

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการจัดการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ แก่ PT. WIKa Realty Minor Development โดยรับรู้เป็น รายได้อื่น	0.02	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญในการบริหารโรงแรมและอื่น ๆ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
38. บจก. อวาคินะ ฮิลล์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์ เนชั่นแนล ถือหุ้น ทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ บจก. ราชดำริ เรสซิเดนซ์ ให้ บจก. อวาคินะ ฮิลล์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตรา ดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิง จากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตรา ดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	140.00 7.89	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้าน การบริหารจัดการโรงแรมและการตลาดแก่ บจก. อวาคินะ ฮิลล์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	9.27	เนื่องจาก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มี ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ โรงแรมและการตลาด และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชีแก่ บจก. อวาคินะ ฮิลล์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและ ปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการ</b>	0.60	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านการบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. เอ็มเอสจี ภูเก็ต ให้บริการ ด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศและด้านการตลาดแก่ บจก. อวาคินะ ฮิลล์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตาม ลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้อื่น</b>	0.54	เนื่องจาก บจก. เอ็มเอสจี ภูเก็ต มีความ เชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และด้าน การตลาด เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
39. บจก. ลายัน บาง เทา ดีเวลลอปเม้นท์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตรา ดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	130.00 6.17	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้าน การตลาดแก่ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและ ปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการ</b> <b>จัดการ</b>	9.29	เนื่องจาก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มี ความเชี่ยวชาญด้านการตลาด และเพื่อเป็น การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผลแล้ว
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการบริหารจัดการแก่ บจก. ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ โดยคิดอัตรา ค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	1.96	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการบริหาร จัดการ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่าเป็น รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผลแล้ว
40. บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านการ บริหารจัดการโรงแรมและการตลาดแก่ บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้</b> <b>ค่าบริการจัดการ</b>	20.31	เนื่องจาก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล มี ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ โรงแรมและการตลาด และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณ กรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรมและสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการ ด้านบัญชีแก่ บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ โดยคิด อัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณ งาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการ</b>	0.54	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญด้านบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณ กรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
บจก. สมุย บีช เรสซิเดนซ์ รับเงินปันผลจากการลงทุนใน บจก. ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ ซึ่งรับรู้รายการเป็นรายได้เงินปันผลรับ		170.00	เกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
41. บจก. เอชแอนด์โอ พาร์ค ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. เอชแอนด์โอ พาร์ค <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- เงินกู้ยืม	89.80	
	- ดอกเบี้ยรับ	5.39	
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอชแอนด์โอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	13.96	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชี และด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. เอชแอนด์โอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้อื่น</b>	0.18	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าหมวดวัตถุดิบให้แก่ บจก. เอชแอนด์โอ พาร์ค ซึ่งบันทึกเป็น <b>รายได้ค่าบริการจัดการ</b>	0.80	เป็นการให้บริการด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าหมวดวัตถุดิบ และคิดค่าบริการเป็นรายเดือนตามลักษณะสินค้าและปริมาณงาน ซึ่งเป็นไปตามอัตราเหมือนกับที่ต้องจ่ายบุคคลภายนอก

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค โดยคิดอัตราค่าบริการรายเดือน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าเช่า	0.08	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป เป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิสซิ่ง ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้มีต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซนโซลูชันส์ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. เอชแอนด์เอ พาร์ค ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย	1.74	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
42. Plexus Maldives (Pvt) Ltd. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	บริษัทย่อย คือ Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	732.72 29.23	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชีแก่ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	2.40	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านการบัญชี และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผลเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ซัพพลาย เซนโซลูชันส์ จำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ Plexus Maldives (Pvt) Ltd. ซึ่งบันทึกเป็นรายได้จากการขาย	2.27	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
43. บจก. ภัทรา ฟายน์ ไทย คูซีน <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ บจก. ภัทรา ฟายน์ ไทยคูซีน <b>กู้ยืมเงิน</b> <b>ตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้น กำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของ ธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมี กำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	9.35 0.62	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
44. Barbarons Beach Hotel MHG Limited <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 40	Minor Hotel Group MEA DMCC ให้ Barbarons Beach Hotel MHG Limited <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกัน และอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและ อัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน - เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	9.11 0.46	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล
	Minor Hotel Group MEA DMCC ให้บริการด้าน การบริหารโรงแรมแก่ Barbarons Beach Hotel MHG Limited โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการ <b>จัดการ</b>	0.78	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป MEA DMCC มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร โรงแรม และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการ ตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่าเป็น รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุด ของบริษัท
45. บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือ หุ้นทางอ้อมร้อยละ 50.9	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชี แก่ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง โดยรับรู้เป็นรายได้ <b>ค่าบริการ</b>	0.58	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความ เชี่ยวชาญในด้านการบัญชี และเพื่อเป็นการ ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ พิจารณาแล้วมีความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้น มีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
บริษัททยอยจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้กับ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งเป็นบริษัทเป็นรายได้จากการขาย โดยแยกขายบริษัทได้ดังนี้	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	0.62	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	3.47	
	- บจก. ไมเนอร์ แดรี่	4.73	
	- บจก. ไมเนอร์ ชีฟฟลาย เซน โซลูชั่นส์	2.46	
	บริษัททยอยซื้อผลิตภัณฑ์จาก บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่และอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง บริษัทบันทึกเป็นรายการซื้อสินค้า แยกแยกตามรายบริษัท ดังนี้		
	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	0.08	เป็นการซื้อสินค้าตามราคาตลาดและเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และมีความสมเหตุสมผล
	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	3.33	
	- บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	8.08	
	- บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	0.78	
บมจ. ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป ให้ บจก. อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง กู้ยืมเงินตามสัญญา โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน	- เงินกู้ยืม	3.06	เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
	- ดอกเบี้ยรับ	0.15	
46. บจก. เวนริตา เอ็มเอชจี	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ บจก. เวนริตา เอ็มเอชจี กู้ยืมเงินตามสัญญาโดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และเงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์:			
บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50			
	- เงินกู้ยืม	3.90	
	- ดอกเบี้ยรับ	0.15	



บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านบัญชีและเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ บจก. เวริตา เอ็มเอชจี โดยคิดค่าบริการตาม ลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการ</b>	0.38	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้ว มีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และ สมเหตุสมผล
	บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้บริการด้านการจัดการซื้อสินค้าหัตถุดิบแก่ บจก. เวริตา เอ็มเอชจี ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>ค่าบริการจัดการ</b>	0.12	เป็นการให้บริการด้านการบริหารจัดการซื้อสินค้าหัตถุดิบ และคิดค่าบริการเป็นรายเดือนตามลักษณะสินค้าและปริมาณงาน ซึ่งเป็นไปตามอัตราเหมือนกับที่ต้องจ่ายบุคคลภายนอก
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ ชัพพลายเชน โซลูชันส์ จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. เวริตา เอ็มเอชจี ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ <b>จากการขาย</b>	0.04	เป็นการขายสินค้าตามราคาตลาดและมีเงื่อนไขการค้าปกติ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
47. TCC Holding Joint Stock Company	MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ให้ TCC Holding Joint Stock Company <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 50	- เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	5.70 0.83	
48. Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้ Cardamom Tented Camp Co., Ltd. <b>กู้ยืมเงินตามสัญญา</b> โดยคิดอัตราดอกเบี้ยตามที่ผู้ถือหุ้นกำหนดร่วมกันและอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ สัญญาเงินกู้ดังกล่าวมีกำหนดระยะเวลาและอัตราดอกเบี้ยที่ชัดเจน		เป็นการให้กู้ยืมตามสัดส่วนการถือหุ้น และ เงื่อนไขการกู้ยืมเป็นไปตามราคาตลาด คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
ความสัมพันธ์: บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 35	- เงินกู้ยืม - ดอกเบี้ยรับ	1.04 0.04	

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
49. บจก. สโกมาดิ (ประเทศไทย) <u>ความสัมพันธ์:</u> มีกรรมการร่วมกัน	บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการบัญชีและเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ บจก. สโกมาดิ (ประเทศไทย) โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าบริการจัดการ	0.04	เนื่องจาก บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป มีความเชี่ยวชาญในการด้านบัญชีและเทคโนโลยีสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แก่ บจก. สโกมาดิ (ประเทศไทย) โดยรับรู้เป็นรายได้ค่าเช่า	0.24	บริษัทย่อยเป็นผู้เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ในปริมาณมากจากบริษัทลิขสิทธิ์ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก ทำให้ได้ต้นทุนการเช่าที่ต่ำกว่า และได้ให้บริษัทที่เกี่ยวข้องเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ดังกล่าว ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
50. BTG Holding Company Pte. Ltd. <u>ความสัมพันธ์:</u> บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ถือหุ้นทางอ้อมร้อยละ 25.1	บริษัทย่อย คือ Minor BT Holding (Singapore) Pte. Ltd. รับเงินปันผลจากการลงทุนใน BTG Holding Company Pte. Ltd. ซึ่งรับรู้เป็นรายได้เงินปันผลรับ	98.26	เกิดจากการถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล
	1112 Delivery ให้บริการจัดการทั่วไปแก่ BTG Holding Company Pte. Ltd. ซึ่งรับรู้เป็นรายได้อื่น	0.01	บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการจัดการทั่วไป และเพื่อให้เป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมีความเห็นว่า รายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรม และสมเหตุสมผล
51. บจก. ไมเนอร์ บีเคเอส <u>ความสัมพันธ์:</u> มีกรรมการและผู้ถือหุ้นใหญ่ร่วมกัน	บริษัทย่อย คือ บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป ให้บริการด้านการจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศแก่ บจก. ไมเนอร์ บีเคเอส ซึ่งบันทึกเป็นรายได้ค่าบริการ	0.01	บริษัทย่อยมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคิดค่าบริการรายเดือนตามลักษณะและปริมาณงาน ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ารายการที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและสมเหตุสมผล

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ ปี 2565 (ล้านบาท)	เหตุผลและความจำเป็น
52. บจก. มาริน เอ็นจิเนียริง ความสัมพันธ์: มีการรวมกัน	บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอร์ส จำหน่ายสินค้าให้กับ บจก. มาริน เอ็นจิเนียริง ซึ่งรับรู้เป็นรายได้จาก การขาย	0.01	บริษัทย่อยจำหน่ายสินค้าตามราคาตลาด และเงื่อนไขการค้าตามปกติ ซึ่ง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาแล้วมี ความเห็นว่าเป็นรายการที่เกิดขึ้นมีความเป็น ธรรม และสมเหตุสมผล

### ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

หน่วยงานที่รับผิดชอบ จะเป็นผู้ประเมินรายการดังกล่าวในขั้นต้น โดยจะจัดหาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ว่า รายการดังกล่าว เป็นรายการที่สมเหตุสมผลเป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัท และมีราคายุติธรรมหรือไม่ เช่น การซื้อทรัพย์สิน ฝ่ายการลงทุนจะต้องทำการ วิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน โดยอาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม จากนั้นจึงนำเสนอตามขั้นตอนและ กระบวนการอนุมัติ โดยผู้บริหารหรือกรรมการที่มีส่วนได้เสียจะไม่มีส่วนในการอนุมัติรายการดังกล่าว นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบจะ ร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวด้วยว่า จะเป็นรายการที่มีความจำเป็นและเป็นไปในราคาที่ยุติธรรมหรือไม่

ในกรณีที่ขนาดของรายการมีสาระสำคัญและเป็นรายการตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทได้ ดำเนินการให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามประกาศที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ทั้งในกรณีที่เป็นการดำเนินการโดยบริษัทเองและการ ดำเนินการของบริษัทย่อย

ทั้งนี้ ในการคำนวณขนาดรายการตาม ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน<sup>1</sup> และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียน<sup>2</sup> บริษัทจะไม่นำมูลค่าเครื่องหมายการค้า NH ที่เกิด จากการที่บริษัทเข้าซื้อกิจการบริษัท NH Hotel Group, S.A. ("NH") ไปหักออกจากการคำนวณมูลค่าสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิ ที่ใช้เป็น ฐานในการคำนวณขนาดของรายการสำหรับการทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท และบริษัทย่อย เนื่องจากการเข้าลงทุนใน NH สามารถสร้างประโยชน์จากการขยายฐานลูกค้า เพิ่มช่องทางการจำหน่ายเพิ่มเติม รวมทั้ง เครื่องหมายการค้า NH มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรม มีความแตกต่างจากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น เนื่องจาก เป็นสินทรัพย์ที่สามารถระบุมูลค่าได้ มีลักษณะแตกต่างหากจากกิจการโดยรวม รวมทั้งสามารถระบุต้นทุนการได้มา และสามารถแยก ขายโดยไม่จำเป็นต้องขายกิจการทั้งหมด ซึ่งการคำนวณดังกล่าวได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 โดยบริษัทได้มีหนังสือขอความเห็นชอบต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ สำนักงานฯ ได้มีหนังสือลงวันที่ 6 ธันวาคม 2562 แจ้งว่าเหตุผลที่บริษัทชี้แจงมานั้นสามารถรับฟังได้ โดยบริษัทได้รายงานการพิจารณา เห็นชอบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ บริษัทในเดือนกุมภาพันธ์ 2563

### หมายเหตุ

<sup>1</sup>ทจ. 20/2551 เรื่องหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่มีนัยสำคัญที่เข้าข่ายเป็นการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน

<sup>2</sup>ประกาศรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547 และ ประกาศรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546



## นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

กรรมการตรวจสอบและบริษัทจะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นรายการที่มีความจำเป็นและให้เป็นไปในราคาที่ยุติธรรม ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายการคิดราคาสำหรับการทำรายการระหว่างกัน ดังนี้

### นโยบายการคิดราคา

รายได้จากการขายและการซื้อสินค้า	ราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้จากการขายในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้ค่าเช่า	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
ค่าสิทธิแฟรนไชส์	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
รายได้ค่าบริการจัดการและรายได้อื่น	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดกับบุคคลภายนอก
ดอกเบี้ยรับ	อัตราที่กำหนดร่วมกันโดยผู้ถือหุ้นและอัตราซึ่งอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์
ค่าเช่าง่าย	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ค่าบริการจัดการง่าย	ราคาที่ตกลงกันซึ่งเป็นราคาต้นทุนบวกกับค่าดำเนินการ
ค่าลิขสิทธิ์ในการใช้เครื่องหมายการค้า	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ดอกเบี้ยจ่าย	อัตราซึ่งอิงจากอัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์
ค่าบริการทางวิชาชีพ	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	ราคาที่ตกลงกันซึ่งใกล้เคียงกับราคาปกติที่คิดโดยบุคคลภายนอก



# เอกสารแนบ

---

เอกสารแนบ 1	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ และผู้บริหาร
เอกสารแนบ 2	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ของบริษัทย่อย
เอกสารแนบ 3	รายละเอียดเกี่ยวกับ หัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแล การปฏิบัติงานของบริษัท
เอกสารแนบ 4	ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ
เอกสารแนบ 5	นโยบายและแนวปฏิบัติ การกำกับดูแลกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ
เอกสารแนบ 6	รายงานคณะกรรมการชุดย่อย
เอกสารแนบ 7	บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า

---



เอกสารแนบ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี และเลขานุการบริษัท ณ 31 ธันวาคม 2565

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
1. นายวิลเลียม เอ็ลล์วู้ด ไฮเน็ค  อายุ 73 ปี  จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 44 ปี  - ประธานกรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2521)  - ประธานคณะกรรมการจัดการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2563)	คุณวุฒิการศึกษา  - ปริญญาตรีบัณฑิตศึกษาด้านศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา การจัดการ มหาวิทยาลัยโยนก จังหวัดลำปาง  - โรงเรียนนานาชาติ กรุงเทพมหานคร  หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)  - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 64/2548	MINT:  170,831,282 หุ้น (ร้อยละ 3.24 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)    MINT-W7:  7,737,276 หน่วย    MINT-W8:  5,876,387 หน่วย    MINT-W9:  5,325,476 หน่วย	ปัจจุบัน  ปัจจุบัน   ปัจจุบัน  ปัจจุบัน  2538-ปัจจุบัน  2552-2565    2550-2553  2540-2555  2531-2544  2516-2523	- ประธานกรรมการและกรรมการบริษัทในเครือ  - กรรมการ  - กรรมการ  - กรรมการ  - กรรมการอิสระและประธานกรรมการ สหราชอาณาจักรค่าตอบแทนและกำกับดูแล กิจการ  - กรรมการ  - กรรมการ  - กรรมการ  - ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการ	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล  - บจก. ไมเนอร์ โฮลดิ้ง (ไทย) (รวมบริษัทในกลุ่ม 1 บริษัท)  - บจก. พลุหลวง (รวมบริษัทในกลุ่ม 1 บริษัท)  - บจก. ไมเนอร์ บีเคเอส (รวมบริษัทในกลุ่ม 7 บริษัท)  - บจก. แปซิฟิคครอส อินเตอร์เนชั่นแนล  - บมจ. อินโดรามา เวนเจอร์ส    - บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท  - บจก. ซาฟารี แอนด์ ซาฟารี  - บมจ. เสริมสุข  - บจก. โอکیلวี แอนด์ เมทเธอร์ (ประเทศไทย)
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร  - เป็นบิดาของนายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค กรรมการบริษัท		คู่สมรส MINT:  5,834 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)			
		MINT-W7:  265 หน่วย		จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ	
		MINT-W8:  201 หน่วย		- บริษัทจดทะเบียน	2 บริษัท  (เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย 1 บริษัท)
		MINT-W9:  182 หน่วย		- บริษัททั่วไป	42 บริษัท

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
<b>2. นางสาวสุภา เจริญยิ่ง</b> <b>อายุ 59 ปี</b> <b>จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 6 ปี</b> <b>(แต่งตั้งเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559)</b> - กรรมการอิสระ - ประธานกรรมการตรวจสอบ - กรรมการกำหนดค่าตอบแทน - ประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร</b> - ไม่มี	<b>คุณวุฒิการศึกษา</b> - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สาขาการเงินและการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ - ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ  <b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</b> - หลักสูตร Strategic Board Master Class (SBM) รุ่นที่ 7/2562 และรุ่นที่ 2/2560 - หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) ปี 2554 - หลักสูตร Finance for Non-Finance Director (FN) รุ่นที่ 1/2546 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 1/2543  <b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b> - หลักสูตร Families in Business from Generation to Generation, Harvard Business School สหรัฐอเมริกา - หลักสูตร TLCA Leadership Development Program, IMD Lausanne ประเทศสวิตเซอร์แลนด์	MINT: 35,000 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: -  MINT-W8: -  MINT-W9: -	2565-ปัจจุบัน 2564-ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน  2562-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน  2558-ปัจจุบัน 2557-ปัจจุบัน 2559-ปัจจุบัน 2561-2565 2560-2565	- กรรมการ - กรรมการ - กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน - กรรมการ - กรรมการ - กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการและบรรษัทภิบาล - กรรมการ - อุปนายก - กรรมการ - กรรมการ  <b>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</b> - บริษัทจดทะเบียน 3 บริษัท - บริษัททั่วไป 5 บริษัท 2 องค์การ	- AirAsia Aviation Group Limited - บจก. เลิร์น คอร์ปอเรชั่น - บมจ. เดอะ วัน เอ็นเตอร์ไพรส์  - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย - บมจ. เอสเอฟ คอร์ปอเรชั่น - บมจ. ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น  - บจก. แฟมิลี ออฟฟิศ - สมาคมนักวางแผนการเงินไทย - บจก. กูร์เมต์ เอเชีย - บจก. อินเทอร์เน็ตมาร์ท (ประเทศไทย) - บจก. กูร์เมต์ เอ็นเตอร์ไพรส์

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.)</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 13/2562 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.)</li> <li>- หลักสูตร Certified Financial Planner (CFP) รุ่นที่ 1/2552 สมาคมนักวางแผนการเงินไทย(TFPA)/ Financial Planning Standards Board (FPSB)</li> </ul>				
<b>3. นายจรัมพร โชติกเสถียร</b> <b>อายุ 65 ปี</b> <b>จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 5 ปี</b> <b>(แต่งตั้งเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการอิสระ</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- กรรมการกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ</li> <li>- ประธานกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง</li> </ul>	<b>คุณวุฒิการศึกษา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา</li> <li>- ปริญญาตรี สาขา Electrical Engineering and Computer Science, Massachusetts Institute of Technology สหรัฐอเมริกา</li> </ul> <b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 185/2557</li> <li>- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 66/2550</li> </ul>	MINT: - MINT-W7: - MINT-W8: - MINT-W9: -	2564-ปัจจุบัน 2564-ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน 2563-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2561-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2560-ปัจจุบัน 2553-ปัจจุบัน 2547-ปัจจุบัน	- กรรมการอิสระและประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการบริหารจัดการทรัพยากรสิน - ประธานกรรมการ - ประธานกรรมการ - กรรมการ - กรรมการคณะกรรมการเงิน - กรรมการบริหาร - กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง - กรรมการ - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ - กรรมการ - กรรมการ	- บมจ. ไอเอสถนา - วิทยาลัย - บจก. มิตรดา วิชากิจเพื่อสังคม - บจก. คลินิกเซอร์ - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัท - สมาสถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย - ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) - บมจ. สิงห์ เอสเตท - บจก. อุตสาหกรรมใหม่ไทย (จิม ทอมป์สัน) - ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ - มูลนิธิศึกษาพัฒนา - มูลนิธิวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ
<b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร</b> - ไม่มี					



ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปี ที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่างกรรมการและ ผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้น ในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่าง กรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร Board that Make a Difference (BMD) รุ่นที่ 2/2559</li> <li>- หลักสูตร Boardroom Success through Financing and Investment (BFI) ปี 2559</li> <li>- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 182/2556</li> </ul> <p><b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b></p> <p>The National Association of Corporate Directors (NACD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directorship Essentials: Compliance and Ethics ปี 2565</li> <li>- Art of Directorship: Adaptive Governance ปี 2565</li> <li>- Directorship Essentials: Risk Oversight and Management ปี 2564</li> <li>- Art of Directorship: CEO Succession ปี 2564</li> <li>- Art of Directorship: Strategy and Long Term Value Creation ปี 2564</li> </ul>				



ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปี ที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่างกรรมการและ ผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้น ในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
5. นายไมเคิล เดวิด เชลปีย์ <sup>(1)</sup> อายุ 68 ปี จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 7 เดือน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565) - กรรมการอิสระ  ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่าง กรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	คุณวุฒิการศึกษา  - M.A., International Law & Finance, George Washington University - National Law Center สหรัฐอเมริกา  - B.A., George Washington University สหรัฐอเมริกา  - Associate Electrical Engineering - Cornell University สหรัฐอเมริกา  หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 10/2544	MINT: -  MINT-W7: -  MINT-W8: -  MINT-W9: -	2556-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บจก. เอสซี ฟู้ดส์ (ประเทศไทย)
			2532-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- Ocean Beauty Seafoods Inc., สหรัฐอเมริกา
			2558-2560	- ที่ปรึกษารัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง	- กระทรวงศึกษาธิการ
			2553-2554	- กรรมการ	- บมจ. ไทยพาณิชย์นิวยอร์กไลฟ์ ประกันชีวิต
			2542-2560	- ประธาน	- Kempinski Hotels
			2542-2558	- กรรมการผู้จัดการ	- บจก. วังสินทรัพย์
			2542-2558	- กรรมการผู้จัดการ	- บจก. ทูנדราวัลย์
			จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ		
			- บริษัทจดทะเบียน	1 บริษัท	
			- บริษัททั่วไป	2 บริษัท	
6. นายธีรพงศ์ จันศิริ อายุ 57 ปี จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 9 ปี (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556) - กรรมการ - กรรมการกำหนดค่าตอบแทน  ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่าง กรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	คุณวุฒิการศึกษา  - ปริญญาโท สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัย ซานฟรานซิสโก สหรัฐอเมริกา  - ปริญญาตรี สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ไชร์  หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 10/2544	MINT: -  MINT-W7: -  MINT-W8: -  MINT-W9: -	ปัจจุบัน	- รองประธานกรรมการและประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการบริษัทใน เครือ	- บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป
			ปัจจุบัน	- กรรมการและกรรมการบริหาร	- บมจ. ไทยยูเนี่ยน ฟีดมิลล์
			ปัจจุบัน	- กรรมการและรองประธานกรรมการ	- บมจ. ไอ-เทล คอร์ปอเรชั่น
			2564-ปัจจุบัน	- กรรมการอิสระและกรรมการ บริษัททีกีบาลและสรรหา	- บมจ. เอสซีจี แพคเกจจิ้ง
			ปัจจุบัน	- กรรมการอำนวยการ	- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
			ปัจจุบัน	- กรรมการ	- สถาบันวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม
			ปัจจุบัน	- ประธานคณะกรรมการบริหาร	- Seafood Business for Ocean Stewardship (SeaBOS)

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	<b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b> - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 62 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	<b>คู่สมรส</b> MINT: 14,400 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: -  MINT-W8: -  MINT-W9: -	ปัจจุบัน	- กรรมการ	- การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model
			ปัจจุบัน	- ที่ปรึกษา	- คณะกรรมการหอการค้าไทย
			<b>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</b>		
				- บริษัทจดทะเบียน	5 บริษัท
				- บริษัททั่วไป	38 บริษัท
<b>7. นายนิติ ไอสถานุเคราะห์</b> <b>อายุ 49 ปี</b> <b>จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 4 ปี</b> <b>(แต่งตั้งเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2561)</b> - กรรมการ - กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร</b> - ไม่มี	<b>คุณวุฒิการศึกษา</b> - ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมาย เศรษฐกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์และการเมือง Amherst College สหรัฐอเมริกา - มัธยมตอนปลาย Deerfield Academy สหรัฐอเมริกา  <b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</b> - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 253/2561	MINT: 497,600,851 หุ้น (ร้อยละ 9.43 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: 22,393,220 หน่วย  MINT-W8: 17,096,581 หน่วย  MINT-W9: 15,493,776 หน่วย	2561-ปัจจุบัน	- กรรมการ กรรมการบริหาร และกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทนและบรรษัทภิบาล	- บมจ. ไอสดิสก้า
			2562-ปัจจุบัน	- กรรมการ คณะกรรมการการเงิน	- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
			2560-ปัจจุบัน	- กรรมการ คณะกรรมการกลุ่มอาเซียนและเอเชียตะวันออก คณะกรรมการกลุ่มค้าปลีกและบริการ และคณะกรรมการกฎหมาย ภาษี และกฎระเบียบ	- หอการค้าไทย
			2558-ปัจจุบัน	- กรรมการและกรรมการผู้จัดการ	- บจก. บางกอกกรีนเวสต์
			2558-ปัจจุบัน	- กรรมการและกรรมการผู้จัดการ	- บจก. พิชัยสวัสต์
			2555-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- มูลนิธิไอสดานุเคราะห์
			2547-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บมจ. คุ่มภัยโตเกียวมารีน ประกันภัย (ประเทศไทย)
			2534-2565	- กรรมการ	- บจก. ไอสดานุเคราะห์ โฮลดิ้ง

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปี ที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่างกรรมการและ ผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้น ในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 42/2556</li> <li>- หลักสูตร Role of Compensation Committee (RCC) รุ่นที่ 13/2554</li> <li>- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 27/2547</li> </ul>			<b>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</b> - บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท - บริษัททั่วไป 3 บริษัท 3 องค์การ	
	<b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการ ตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 20 สถาบันวิทยาการ ตลาดทุน</li> <li>- Global Business Leader รุ่นที่ 1 (GBL 1), Lead Business Institute</li> <li>- หลักสูตรพัฒนาความสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร รุ่นที่ 9 (พสบ.บก.ทท.9), กองบัญชาการ กองทัพไทย</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการ พลังงาน รุ่นที่ 15/2563 สถาบันวิทยาการ พลังงาน (วพน.)</li> <li>- หลักสูตร Top Executive Program for Creative and Amazing Thai Services (TopCATS) รุ่นที่ 1/2562 สถาบันวิทยาการ การค้า</li> </ul>				

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่นที่ 11/2561 สถาบันวิทยาการการค้า				
8. นายจอห์น สก๊อต ไฮเน็ค  อายุ 51 ปี  จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 9 ปี  - กรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2556)  - กรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง	คุณวุฒิการศึกษา  - ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาธุรกิจระหว่างประเทศ Washington State University, Pullman, WA, สหรัฐอเมริกา  - ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาการตลาด Washington State University, Pullman, WA, สหรัฐอเมริกา	MINT:  3,869,253 หุ้น (ร้อยละ 0.07 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)    MINT-W7:  122,825 หน่วย    MINT-W8:  131,659 หน่วย    MINT-W9:  119,316 หน่วย	ปัจจุบัน  ปัจจุบัน  ปัจจุบัน   2556-ปัจจุบัน  2554-ปัจจุบัน  2558-2563   2555-2562	- กรรมการและผู้บริหารบริษัทในเครือ  - กรรมการ  - กรรมการ   - กรรมการ  - Trustee  - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการต่างประเทศและประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจฮอเพน  - กรรมการ	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล  - บจก. พลุหลวง (รวมบริษัทในกลุ่ม 1 บริษัท)  - บจก. ไมเนอร์ บีเคเอส (รวมบริษัทในกลุ่ม 4 บริษัท)  - บมจ. คริสเตียนีและนิลเสน (ไทย)  - โรงเรียนนานาชาติกรุงเทพ  - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป   - บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร  - บุตรนายวิลเลียม เฮลล์วูด ไฮเน็ค ประธานกรรมการและประธานคณะกรรมการจัดการ	หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)  - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 47/2547			จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ  - บริษัทจดทะเบียน 2 บริษัท  - บริษัททั่วไป 28 บริษัท  1 องค์กร	

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
				ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
9. นายเอ็มมานูเอล ฐิต์ ดิลิปรัช ราชาภาเรีย อายุ 57 ปี จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 14 ปี - กรรมการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2551) - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2563)  ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	คุณวุฒิการศึกษา - ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ สาขา อาณัติกร - ปริญญาตรี สาขา Computer Systems Analysis & Design ประเทศศรีลังกา  หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 103/2551	MINT: 11,017,193 หุ้น (ร้อยละ 0.21 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: -  MINT-W8: -  MINT-W9: 355,461 หน่วย	ปัจจุบัน ปัจจุบัน	- กรรมการบริษัทในเครือ - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  <u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u> - บริษัทจดทะเบียน 3 บริษัท (เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศศรีลังกา 1 บริษัท และประเทศสเปน 1 บริษัท) - บริษัททั่วไป 114 บริษัท	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - ไมเนอร์ โฮเทลส์
10. นายอันสุล เซาฮัน <sup>(2)</sup> อายุ 48 ปี จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง: 7 เดือน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565) - กรรมการ  ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	คุณวุฒิการศึกษา - MBA in Marketing and IT, Indian Institute of Management, Calcutta, India - Bachelor of Engineering, Electronics & Telecommunications, SGSITS, Indore, India	MINT: 46,337 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: -  MINT-W8: -	ปัจจุบัน ปัจจุบัน 2561-2564 2558-2561  2557-2558 2553-2556	- กรรมการบริษัทในเครือ - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - CEO, Legal Representative - General Manager- Delivery Business Unit, Chief Marketing, Sales, Food Innovation and Technology Officer - Regional CMO - Regional Marketing Director	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - ไมเนอร์ ฟู้ด - Pizza Hut & JRG Vietnam - KFC Thailand, Yum! Brands  - KFC, Asia, Yum! Brands - KFC-Asia FBU, Yum! Brands



ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปี ที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่างกรรมการและ ผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้น ในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
				ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	<b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</b> - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 326/2565  <b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b> - Leadership Reset - Senior Leaders Program 2021 - Digital Transformation, Hyper Island 2021	MINT-W9: -		<b>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</b> - บริษัทจดทะเบียน 1 บริษัท - บริษัททั่วไป 11 บริษัท	
<b>11. นายชัยวัฒน์ ไพฑูรย์<sup>(3)</sup></b> <b>อายุ 51 ปี</b> - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2565)  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่าง กรรมการและผู้บริหาร</b> - ไม่มี	<b>คุณวุฒิการศึกษา</b> - บริญญาโท สาขา Finance and International Business, University of Notre Dame, Indiana, สหรัฐอเมริกา - บริญญาตรี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  <b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคม ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</b> - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 176/2556	MINT: 1,133,970หุ้น (ร้อยละ 0.02 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: 38,897 หน่วย  MINT-W8: 31,755 หน่วย  MINT-W9: 28,778 หน่วย	ปัจจุบัน 2563-2565 2562-2563 2559-2563  2553-2559	- กรรมการบริษัทในเครือ - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ - กรรมการและกรรมการบริหารความเสี่ยง - รองประธานเจ้าหน้าที่การเงินส่วนกลาง และรองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ - รองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์  <b>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</b> - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป 32 บริษัท	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปี ที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่างกรรมการและ ผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้น ในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ

#### หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ

- หลักสูตร Chief Financial Officer Certification  
Program รุ่นที่ 20/2559  
สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- หลักสูตร TLCA Executive Development  
Program (EDP) รุ่นที่ 12/2556 ตลาด  
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัท  
จดทะเบียนไทย และสถาบันวิทยากรตลาดทุน

#### การพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านบัญชี ปี 2565

(หลักสูตรและจำนวนชั่วโมงที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้อง  
กับด้านบัญชี)

หลักสูตร	ชั่วโมง
Update Deferred Tax / Financial instrument / Digital Assets / Business Combination	3.30
Lease Modification and Concession / Impairment of Assets	4

12. นายโกสิน จันธิกุล อายุ 40 ปี - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการลงทุน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2563)	คุณวุฒิการศึกษา - Bachelor of Arts in Economics, Wesleyan University สหรัฐอเมริกา	MINT: 195,513 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)	ปัจจุบัน	- กรรมการบริษัทในเครือ	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
			2563-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บมจ. เอส แอนด์ พี ซินดิเคท
			2561-2563	- รองประธานอาวุโสฝ่ายการลงทุนและการ ควบคุม	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล
			2558-2561	- รองประธานฝ่ายการลงทุนและการควบคุม	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
				ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร  - ไม่มี	หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)  - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 192/2557	MINT-W7: 6,109 หน่วย		<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>	
				- บริษัทจดทะเบียน	2 บริษัท (เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย 1 บริษัท)
		MINT-W8: 79 หน่วย		- บริษัททั่วไป	12 บริษัท
		MINT-W9: 49 หน่วย			
13. นางอรกานดา อรรถวิชน์ <sup>(4)</sup>  อายุ 54 ปี  - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  บุคคล  (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2565)	คุณวุฒิการศึกษา  - Master of Business Administration, Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University  - Bachelor of Art in Political Science, University of Washington, Seattle, WA, USA	MINT: 49,560 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	2554-ปัจจุบัน 2563-2565 2559-2563	- กรรมการ  - Chief Operating Officer  - People Director, Asia and Chief Human Resources Officer	- บจก. ปันดาว วิลล่า  - Lotus's  - Tesco Plc.
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร  - ไม่มี	University	MINT-W7:  -	2555-2559 2544-2555	- Chief Human Resources Officer  - Director, Human Resources South East Asia (SEA) and Human Resources Manager and Head of Retails Business Unit	- Tesco Lotus  - adidas Group
		MINT-W8:  -			
		MINT-W9:  -		<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>	
				- บริษัทจดทะเบียน	- บริษัท
				- บริษัททั่วไป	1 บริษัท

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปี ที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่างกรรมการและ ผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้น ในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
<b>14. นางชมพรรณ กุลนิเทศ<sup>[๙]</sup></b>  <b>อายุ 46 ปี</b>  - ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อ ความยั่งยืน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2566)  <b>ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่าง กรรมการและผู้บริหาร</b>  - ไม่มี	<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>	MINT:	ปัจจุบัน	- กรรมการ รองประธานฝ่ายการลงทุนและ ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน	- บจก. ไมเนอร์โฮเทลดิ้ง (ไทย)
		728,340 หุ้น (ร้อยละ 0.01 ของทุนที่ออก และเรียกชำระแล้ว)	2560-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บจก. ดีเจเอส พรอพเพอร์ตี้
			2556-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บจก. ไมเนอร์ปีเคเอส (รวมบริษัทในกลุ่ม 7 บริษัท)
	- บริษัทรูโอเอ บริหารธุรกิจ สาขา Management & Strategy, Finance and Analytical Consulting, Kellogg School of Management, Northwestern University สหรัฐอเมริกา	MINT-W7:	2556-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บจก. พนาราม
		-	2556-ปัจจุบัน	- กรรมการอิสระ	- บมจ. แปซิฟิค ครอส ประกันสุขภาพ
			2555-ปัจจุบัน	- กรรมการ	- บจก. พลูลวง
	<b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคม</b>	MINT-W8:	ปัจจุบัน	- กรรมการ	- มูลนิธินวัตกรรมทางสังคม
		-	ปัจจุบัน	- กรรมการ	- ESG Network สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
	<b>ส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</b>	MINT-W9:			
		-			
	- หลักสูตร Board That Makes a Difference Program (BMD) รุ่นที่ 9/2562				
	- หลักสูตร Fellow Member รุ่นที่ 39/2556 และ Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 178/2556				
	<b>หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ</b>				
	- หลักสูตร Sustainable Business Strategy รุ่นปี 2564, Harvard Business School Online Certification Program				
	- หลักสูตร Design Thinking รุ่นปี 2562				
	- หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นปี 2553 สมาคมบริษัทจด ทะเบียนไทย (TLCA)				

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
				ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
	- หลักสูตร Chief Financial Officer Certification Program รุ่นปี 2548 สมาชิกราชบัณฑิต ในพระบรมราชูปถัมภ์ (FAP)				
15. นางสาววิภาณต์ อินชัชวงศ์ อายุ 38 ปี - รองประธานฝ่ายการเงิน (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2564)  ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	คุณวุฒิการศึกษา - ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 10762 - Master of Business Administration, University of Leeds สหราชอาณาจักร - ปริญญาตรี พานิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาการสอบบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	MINT: 61,415 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: 6,818 หน่วย  MINT-W8: 6,428 หน่วย  MINT-W9: 5,825 หน่วย	2562-2563 2560-2562 2559-2560  2557-2559  2555-2557	- Structured Finance Director - Senior Finance Manager - Senior Associate - Capital Markets Division, Investment Banking Group - Senior Manager - Investment and Investor Relations Division - Deputy Manager - Strategy & Finance Analyst and Investor Relations Division	- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล - ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  - บมจ. คันทรี กรุ๊ป ดีเวลลอปเม้นท์ - บมจ. อินโดรามา เวนเจอร์ส
				<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u> - บริษัทจดทะเบียน - บริษัท - บริษัททั่วไป - บริษัท	
16. นายพลพัฒน์ อัศวนิกร อายุ 47 ปี - รองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2564)	คุณวุฒิการศึกษา - ปริญญาโท คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยอีสต์แฮมป์ไชร์ - ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	MINT: 150,956 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)  MINT-W7: -	2558-2564 2555-2558  2553-2555 2552-2553	- ผู้ช่วยรองประธานฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า - กรรมการผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า - ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและกระจายสินค้า - ผู้อำนวยการด้านคำปรึกษา	- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป - บจก. อีเมอริทิส (ประเทศไทย)



ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ช่วงเวลา	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง	
				ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	-	MINT-W8:		<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>	
		-		- บริษัทจดทะเบียน	- บริษัท
- ไม่มี		MINT-W9:		- บริษัททั่วไป	- บริษัท
		-			
17. นางสาววิรินดา ดังทัดสวัสดิ์ <sup>(6)</sup>	คุณวุฒิการศึกษา	MINT: 253,383 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	2561-2565	- AVP, Office of Strategy Management	
				- บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	
อายุ 41 ปี	-		2552-2560	- Group Director, Strategic Planning	
				- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	
- รองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2565)	-			<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>	
				- บริษัทจดทะเบียน	- บริษัท
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	-			- บริษัททั่วไป	- บริษัท
- ไม่มี		MINT-W7: 6,818 หน่วย			
		MINT-W8: 6,428 หน่วย			
		MINT-W9: 5,825 หน่วย			
18. นางสาวสรัญญา สุนทรส <sup>(7)</sup>	คุณวุฒิการศึกษา	MINT: 217,271 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)	2554-2565	- ผู้อำนวยการกลุ่มบริษัทฝ่ายเลขานุการ	
				- บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	
อายุ 50 ปี	-			บริษัท	
				<u>จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ</u>	
- รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2565)	-			- บริษัทจดทะเบียน	- บริษัท
				- บริษัททั่วไป	- บริษัท
		MINT-W7: 101 หน่วย			
		MINT-W8: 5,684 หน่วย			

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร - ไม่มี	หลักสูตรการอบรม สัมมนาจัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) - หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 17/2562 - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 240/2560 - หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 49/2556  หลักสูตรการอบรม สัมมนาอื่น ๆ - หลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) รุ่นปี 2562 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสถาบันวิทยาการตลาดทุน - หลักสูตร Fundamental Practice for Corporate Secretary (FPCS) รุ่นที่ 25/2555 สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA)	MINT-W9: 5,151 หน่วย			

ชื่อ-สกุล / อายุ / ตำแหน่ง / จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่ง / ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร	คุณวุฒิการศึกษา / ประวัติการอบรม	การถือหุ้นในบริษัท (หุ้น)	ประสบการณ์การทำงานอย่างน้อยในระยะ 5 ปีย้อนหลัง											
			ช่วงเวลา	ตำแหน่ง	บริษัท / ประเภทธุรกิจ									
19. นายอิสรา ศิริบุญฤทธิ์  อายุ 53 ปี  - รองประธานฝ่ายการจัดการ (แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2556)  - ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการควบคุมดูแลการทำบัญชี  - เป็นผู้ทำบัญชีที่มีคุณสมบัติและเงื่อนไขของการเป็นผู้ทำบัญชีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า	คุณวุฒิการศึกษา  - ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์  <u>การพัฒนาความรู้ต่อเนื่องด้านบัญชี ปี 2565</u> (หลักสูตรและจำนวนชั่วโมงที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับด้านบัญชี) <table><tr><th>หลักสูตร</th><th>ชั่วโมง</th></tr><tr><td>Update Deferred Tax/Financial instrument/Digital Assets/Business Combination</td><td>3.30</td></tr><tr><td>Lease Modification and Concession/Impairment of Assets</td><td>4</td></tr><tr><td>สรุปประเด็นการรับรู้รายได้ที่มีก้ำกึ่งเข้าใจผิดและปัญหาสัญญาเช่า Lease Accounting</td><td>6</td></tr><tr><td>ประเด็นทุจริตที่องค์กรต้องรู้เท่าทัน และการประเมินความเสี่ยง (Fraud Risk Assessment) รุ่นที่ 3/2565</td><td>13</td></tr><tr><td>Tax Training 2565: (online)</td><td>6</td></tr></table>	หลักสูตร	ชั่วโมง	Update Deferred Tax/Financial instrument/Digital Assets/Business Combination	3.30	Lease Modification and Concession/Impairment of Assets	4	สรุปประเด็นการรับรู้รายได้ที่มีก้ำกึ่งเข้าใจผิดและปัญหาสัญญาเช่า Lease Accounting	6	ประเด็นทุจริตที่องค์กรต้องรู้เท่าทัน และการประเมินความเสี่ยง (Fraud Risk Assessment) รุ่นที่ 3/2565	13	Tax Training 2565: (online)	6	MINT: 89,502 หุ้น (ร้อยละ 0.00 ของทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว)  
หลักสูตร	ชั่วโมง													
Update Deferred Tax/Financial instrument/Digital Assets/Business Combination	3.30													
Lease Modification and Concession/Impairment of Assets	4													
สรุปประเด็นการรับรู้รายได้ที่มีก้ำกึ่งเข้าใจผิดและปัญหาสัญญาเช่า Lease Accounting	6													
ประเด็นทุจริตที่องค์กรต้องรู้เท่าทัน และการประเมินความเสี่ยง (Fraud Risk Assessment) รุ่นที่ 3/2565	13													
Tax Training 2565: (online)	6													

<sup>[1]</sup> ตามมติคณะกรรมการครั้งที่ 2/2565 ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2565 นายไมเคิล เดวิด เซลบีย์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระแทนนายเอ็ดเวิร์ด คีธ ยูเบนเน็ท ที่ลาออกจากการเป็นกรรมการของบริษัท

<sup>[2]</sup> ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งที่ 29/2565 ณ วันที่ 22 เมษายน 2565 นายอันสุล เซาฮัน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายพอล ซาลิส เคเนนี ที่ครบกำหนดต้องออกจากตำแหน่งตามวาระ

<sup>[3]</sup> นายชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ณ วันที่ 1 เมษายน 2565 แทนนายไบรอัน เจมส์ เดลาณี

<sup>[4]</sup> นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 14 มีนาคม 2565

<sup>[5]</sup> นางชมพรรณ กุลนิเทศ ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ณ วันที่ 1 มกราคม 2566

<sup>[6]</sup> นางสาววรินดา ตังห์ตัสวัสดิ์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นรองประธานฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ ณ วันที่ 1 เมษายน 2565

<sup>[7]</sup> นางสาวสรัญญา สุนทรส ได้รับการแต่งตั้งเป็นรองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2565

นอกจากนี้ในปี 2565 นางสาวสรัญญา สุนทรส รองประธานฝ่ายกำกับดูแลกิจการและเลขานุการบริษัท ได้เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสัมมนาออนไลน์ ดังต่อไปนี้

- National Director Conference 2565 - Wisdom for Future: Harmonizing the Diverse Boards จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Annual General Meeting 2565: Leadership for sustainable growth จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director Forum 1/2565: From "Net-Zero" to "Set-Zero" ... reimagining business landscape จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director's Briefing 1/2565: What Director Should Know About Quantum? จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director's Briefing 3/2565: Transformative by Design จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director's Briefing 5/2565: Leadership that Shapes the Future จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director's Briefing 6/2565: Reimagining Boardroom in the Web 3.0 Era จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director's Briefing 7/2565: When profitability meets sustainability... How business makes a positive impact จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Director's Briefing 10/2565: ข้อพิพาททางการเงินในสกุลเงินดิจิทัลปัจจุบัน จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- เสวนาออนไลน์ หัวข้อ "Easy listening: เกร็ดความรู้ด้านบัญชี ที่ AC ไม่ควรพลาด EP.2" จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC)
- หลักสูตร Digital Asset กับโอกาสเติบโตทางธุรกิจ (New S-Curve) ของบริษัทจดทะเบียน จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมของคณะกรรมการบริษัท อ้างอิงตามการจัดหมวด GICS Level 1 Sector - Consumer Discretionary

Industry Experience of the Board of Directors based on GICS Level 1 Sector Classification of Consumer Discretionary

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารของบริษัท จำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์ใน Consumer Discretionary ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565

7 Non-executive Directors who have Consumer Discretionary experience as of 31 December 2022

ลำดับ No.	ชื่อกรรมการ / ตำแหน่ง Director's Name / Position	ช่วงเวลา Period	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Consumer Discretionary* Industry Experience – Consumer Discretionary*
1	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง กรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร  <i>Ms. Suvabha Charoenying has relevant experience in Diversified Consumer Services/Education Services as Vice Chairman of Thai Financial Planner Association. The Association organize training and seminars and certification programs for Certified Financial Planners (CFP). In Multiline Retail, she had served as Director of Big C Supercenter Pcl., which owns network of major hypermarket stores. Ms. Suvabha was also a director of Gourmet Enterprise Co., Ltd, which developed "SookSiam", a large retail space gathering community products, cultures and wisdoms, from all regions in Thailand to be displayed and traded in one place.</i>	2565-ปัจจุบัน / 2022-Present 2565-ปัจจุบัน / 2022-Present 2564-ปัจจุบัน / 2021-Present 2560-ปัจจุบัน / 2017-Present 2557-ปัจจุบัน / 2014-Present 2561-2565 / 2018-2022 2560-2565 / 2017-2022 2558-2560 / 2015-2017 2553-2558 / 2010-2015 2565 / 2022	Director of Air Asia Aviation Group Limited Independent Director of Learn Corporation Co., Ltd. Independent Director, Audit Committee member of The One Enterprise Pcl. Director of Gourmet Asia Co., Ltd. ▲ Vice President of Thai Financial Planner Association (TFPA) Director of Gourmet Enterprise Co., Ltd. Director of Intermart (Thailand) Co., Ltd. Independent Director of Big C Supercenter Pcl. Independent Director of GMM Grammy Pcl. ▲ Facilitator for Director Certification Program (DCP): Director's Role in Financial Statement / Financial Statements for Directors (FSD): Financial Assessment I and II / Role of the Chairman Program (RCP): The Art of Chairmanship, Thai Institute of Directors Association (IOD)
2	นายจรัมพร โชติกเสถียร กรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร  <i>Mr. Charamporn Jotikasthira was President of Thai Airways International, Director of Nok Airline and Thai Smile Airways which directly relates to travel &amp; leisure business. In addition to Airline</i>	2564-ปัจจุบัน / 2021-Present 2563-ปัจจุบัน / 2020-Present 2560-ปัจจุบัน / 2017-Present  2560-ปัจจุบัน / 2017-Present 2560-2562 / 2017-2019 2558-2560 / 2015-2017	Independent Director / Chairman of the Risk Management Committee of Osotspa Pcl. Chairman of Clinixir Co., Ltd. Independent Director / Member of the Audit Committee / Chairman of the Risk Management Committee of Singha Estate Pcl. Director of The Thai Silk Company (Jim Thompson) Director / Chairman of Corporate Governance Committee of Nok Airlines Pcl. Director of Thai Smile Airways Co., Ltd.



ลำดับ No.	ชื่อกรรมการ / ตำแหน่ง Director's Name / Position	ช่วงเวลา Period	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Consumer Discretionary* Industry Experience – Consumer Discretionary*
	<i>operations, Thai Airways also has businesses that prepare in-flight meals and operate retail bakeries, provide online booking services, and operate tours. Also, Mr. Charnporn currently serves as a director of The Thai Silk Company (Jim Thompson) which is in Textiles, Apparel &amp; Luxury Goods industry.</i>	2557-2560 (2014-2017)	▲ President of Thai Airways International Pcl.
3	นางสาวคามิลล์ มา กรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร  <i>Ms. Camille Ma has strong financial background. She had served as Financial Advisor to Chairman, Finance Committee Member, and Investment Committee Member at Charoen Pokphand Group for over 10 years. Charoen Pokphand Group is one of Thailand's largest conglomerates and operates across many industries ranging from industrial to services sectors. Relevant business lines include Retail and distribution (from minimart to hyper-mart), property development, and automotive products.</i>	Ms. Camille Ma Independent Director Non-Executive Director  2547-2558 / 2004-2015	▲ Financial Advisor to Chairman, Financial Committee Member, and Investment Committee Member of Charoen Pokphand Group ▲ Facilitator for Director Certification Program (DCP) Strategy; Developed and Facilitate Board Success in Finance and Investment (BFI), Thai Institute of Directors Association (IOD) ▲ Facilitator for Numerous Strategy and Risk CLMV Sessions, Thai Institute of Directors Association (IOD)
4	นายไมเคิล เดวิด เซลบี กรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร  <i>Mr. Michael David Selby has extensive experience in financial and business consultant and expertise, particularly in relation to rehabilitating ailing companies. He was appointed as an advisor to the Deputy Education Minister. He is also a former partner of Indonesia Business Advisory and employee of a United States</i>	Mr. Michael David Selby Independent Director Non-Executive Director  2532-ปัจจุบัน / 1989-Present 2558-ปัจจุบัน / 2013-Present 2558-2560 / 2015-2017 2546-2554 / 2003-2011 2542-2560 / 1999-2017 2541-2542 / 1998-1999 2540-2542 / 1997-1999 2539-2542 / 1996-1999 2536-2542 / 1993-1999	Director of Ocean Beauty Seafoods Inc., USA Director of SC Films Thailand Co., Ltd. ▲ Advisor to the Deputy Minister Ministry of Education Director of Rajadamri Hotel Pcl. ▲ Chairman of Kempinski Hotels ▲ Chairman of Mandarin Hotel, Davao ▲ Chairman of Hotel Plaza Athenee ▲ President of Hotel Bel Air ▲ President of New York Palace Hotel

ลำดับ No.	ชื่อกรรมการ / ตำแหน่ง Director's Name / Position	ช่วงเวลา Period	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Consumer Discretionary* Industry Experience – Consumer Discretionary*
	<i>government agency. Mr. Michael had worked in a variety of roles and held various senior executive positions in the hospitality industry.</i>	2529-2536 / 1986-1993 2523-2552 / 1980-2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Special Advisor of Accor (Sofitel and Novotel)</li> <li>▲ Executive Director of Airfast Indonesia, Cargo, Airline</li> </ul>
5	<p>นายธีรพงศ์ จันศิริ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</p> <p>Mr. Thiraphong Chansiri Non-Executive Director</p> <p><i>Mr. Thiraphong Chansiri, as President and CEO of Thai Union Group Pcl, has relevant experience in Restaurant business as Thai Union owns, operates, and has franchise license of Red Lobster restaurant chain. Many other Thai Union subsidiaries also are in Consumer Discretionary sector, including being distributor/ wholesalers of frozen food, canned seafood, pet food, aluminum cans, etc. In Internet &amp; Direct Marketing Retail, Thai Union also has a subsidiary that sells their products online. In Diversified Consumer Services/ Education Services, Mr. Thiraphong serves as the Board of Trustee of Siam Technology College.</i></p>	<p>2533-ปัจจุบัน / 1990-Present</p> <p>2563-ปัจจุบัน / 2020-Present</p> <p>2560-ปัจจุบัน / 2017-Present</p> <p>2559-ปัจจุบัน / 2016-Present</p> <p>2559-ปัจจุบัน / 2016-Present</p> <p>2555-ปัจจุบัน / 2012-Present</p> <p>2553-ปัจจุบัน / 2010-Present</p> <p>2539-ปัจจุบัน / 1996-Present</p> <p>2539-ปัจจุบัน / 1996-Present</p> <p>2536-ปัจจุบัน / 1993-Present</p> <p>2531-ปัจจุบัน / 1988-Present</p> <p>2531-ปัจจุบัน / 1988-Present</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Vice Chairman / President / Chief Executive Officer of Thai Union Group Pcl.</li> <li>▲ Executive Director of Food and Beverage United Co., Ltd.</li> <li>Director of Thai Union Property Development Co., Ltd.</li> <li>Director of Red Lobster Master Holdings LP (USA)</li> <li>▲ Chairman of Thai Union China Co., Ltd. (China)</li> <li>▲ Executive Director of Pakfood Pcl. (including 4 companies)</li> <li>▲ President of Thai Union Europe (France)</li> <li>▲ President of Thai Union North America (USA)</li> <li>▲ Chairman of Thai Union Seafood Co., Ltd.</li> <li>Director of Lucky Union Foods Co., Ltd.</li> <li>Director of Chansiri Real Estate Co., Ltd.</li> <li>Director of Thai Union Properties Co., Ltd.</li> </ul>
6	<p>นายนิติ โอสถานุเคราะห์ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</p> <p>Mr. Niti Osathanugrah Non-Executive Director</p> <p><i>Mr. Niti Osathanugrah has experience in Retailing as he was an Executive Director of Osotspa Pcl, which produces and distributes consumer products with core products such as beverages, personal care, and provision of product manufacturing, packaging and distribution services.</i></p>	<p>2561-ปัจจุบัน / 2018-Present</p> <p>2547-2561 / 2004-2018</p> <p>2554-2559 / 2011-2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Executive Director of Osotspa Pcl.</li> <li>Director / Member of the Risk Management Committee / Member of the Nomination and Remuneration of Charn Issara Development Pcl.</li> <li>Director of Osotspa Beverage Co., Ltd.</li> </ul>

ลำดับ No.	ชื่อกรรมการ / ตำแหน่ง Director's Name / Position	ช่วงเวลา Period	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Consumer Discretionary* Industry Experience – Consumer Discretionary*
7	<p>นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</p> <p>Mr. John Scott Heinecke Non-Executive Director</p> <p><i>Mr. John Scott Heinecke is a professional with extensive experience over 20 years in the food &amp; beverage industry and restaurant business. He had served as Chief Operating Officer International of Minor Food, to oversee the operations of businesses across the company's international hubs and including international joint ventures to ensure that Minor Food thrive to implement strategic initiatives in delivering international performance and profit commitments.</i></p>	<p>ปัจจุบัน / Present</p> <p>ปัจจุบัน / Present</p> <p>ปัจจุบัน / Present</p> <p>2549-Present / 2006-Present</p> <p>2553-Present / 2010-Present</p> <p>2555-2562 / 2012-2019</p> <p>2549-2565 / 2006-2020</p> <p>2545-2548 / 2002-2005</p> <p>2543-2545 / 2000-2002</p> <p>2541-2543 / 1998-2000</p>	<p>Director and Management of Minor International Pcl.'s subsidiaries</p> <p>Director of Plu Luang Limited (including 1 company)</p> <p>Director of Minor BKH Limited (including 4 companies)</p> <p>Director of Minor Corporation Pcl.</p> <p>Director of The Minor Food Group Pcl.</p> <p>Director of S&amp;P Syndicate Pcl.</p> <p>▲ Chief Operation Officer International / Chief Operating Officer - Hot Chain / Vice President / General Manager / Director of Global Sourcing of The Minor Food Group Pcl.</p> <p>▲ General Manager / Operations Manager of Burger (Thailand) Ltd.</p> <p>▲ Business Development Manager of Fountain Division Coca-Cola North America, USA</p> <p>▲ Account Executive of The Coca-Cola Company, USA</p>

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งในปี 2565 และมีประสบการณ์ใน Consumer Discretionary  
Non-executive Directors who retired from the company in 2022 and have consumer discretionary experience

ลำดับ No.	ชื่อกรรมการ / ตำแหน่ง Director's Name / Position	ช่วงเวลา (Period)	ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม - Consumer Discretionary* (Industry Experience – Consumer Discretionary)*
1	นายอานิล ธาดานี กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ลาออกเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2565 Mr. Anil Thadani Non-Executive Director Resigned on 28 November 2022	2557-ปัจจุบัน / 2014-Present 2555-ปัจจุบัน / 2012-Present 2555-ปัจจุบัน / 2012-Present 2551-ปัจจุบัน / 2008-Present 2551-ปัจจุบัน / 2008-Present 2551-ปัจจุบัน / 2008-Present 2541-2565 / 1998-2022 ปัจจุบัน / Present	Director of Desaru Peace Holdings Villas Two Sdn. Bhd. Director of Desaru Peace Holdings Villas Sdn. Bhd. Director of Desaru Peace Holdings Club Sdn. Bhd. Director of La Finta Co., Ltd. Director of Minuet Co., Ltd. Director of S G Land Co., Ltd. Director of Rajadamri Hotel Pcl. ▲ Advisor of SMU Committee for Institutional Advancement, Singapore Management University
2	นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบนเน็ต กรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ลาออกเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2565 Mr. Edward Keith Hubennette Independent Director Non-Executive Director Resigned on 27 April 2022	2559-ปัจจุบัน / 2016-Present 2553-2558 / 2010-2015 2549-2552 / 2006-2009 2540-2549 / 1997-2006 2535-2540 / 1992-1997 2532-2535 / 1989-1992	▲ Managing Director of OPA Associates ▲ Vice President of Marriott Hotels International-United Kingdom & Ireland ▲ Vice President of Marriott Hotels International- Hawaii & South Pacific ▲ Vice President of Marriott Hotels International- Asia & South Pacific ▲ Vice President / Chief Operating Officer of Minor Hotels ▲ Vice President / Assistant to the Chairman of InterContinental Hotels & Resorts
3	นายพอล ชาลส์ เคนนี กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ลาออกเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2565 Mr. Paul Charles Kenny Non-Executive Director Resigned on 22 April 2022	2565-ปัจจุบัน / 2020-Present 2538-2564 / 1995-2021 2533-2536 / 1990-1993 2530-2532 / 1987-1989	Director of Seafood Alliance Director of The Minor Food Group Pcl. ▲ Managing Director of Pizza Hut (Taiwan) Jardine Pacific Ltd. ▲ Operation Manager of Jardine Restaurant, Australia

นอกจากนี้ แม้จะไม่ได้อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรม GICS แต่บริษัทเชื่อว่ากรรมการของบริษัททุกคนมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมากมาย เช่น กรรมการ 5 ท่าน (นางสาวสุภา เจริญยิ่ง, นายจรัลพร โชติกเสถียร, นางสาวคามิลล์มา, นายไมเคิล เดวิด เซลบี และคุณนิติ โอสธานุเคราะห์) มีประสบการณ์ด้านสถาบันการเงิน บริการทางการเงิน การลงทุนเชิงกลยุทธ์ จึงมีความรู้ด้านการเงินและการลงทุน นอกจากนั้น ยังมีประสบการณ์ในการติดต่อกับลูกค้าในธุรกิจการให้บริการ ธุรกิจอาหาร และธุรกิจค้าปลีก ในส่วนประสบการณ์ของคุณธีรพงศ์ จันศิริ มีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับธุรกิจของบริษัท เนื่องจากเกี่ยวข้องในธุรกิจแปรรูปอาหาร นอกจากนี้คุณธีรพงศ์ จันศิริ ยังมีประสบการณ์มากมายในการควบคุมและซื้อกิจการทั่วโลก ซึ่งช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทได้เป็นอย่างดี

Moreover, although not listed under GICS industries, the Company believes that its director has many complimentary relevant experiences - for example, 5 directors (Ms. Suvabha Charoenying, Mr. Charnporn Jotikasthira, Ms. Camille Ma, Mr. Michael David Selby, and Mr. Niti Osathanugrah) have experiences in financial institutions/ financial services/ strategic investments, and therefore are knowledgeable in finance and investment area. They also have experience dealing with clients in hospitality, food and retail businesses. Mr. Thiraphong Chansiri's experiences are highly relevant as he is in food processing business. A major part of Minor International's raw materials are food products. He also has a lot of experience in mergers and acquisitions globally, which complements our business strategy.

#### หมายเหตุ / Remark

- \* ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม อ้างอิงตามมาตรฐานการจัดกลุ่มธุรกิจ GICS Level 1 Sector - Consumer Discretionary ซึ่งหมายถึง ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สินค้าคงทนและเครื่องนุ่งห่ม การให้บริการ การจัดจำหน่ายและค้าปลีก
- \* Industry Experience according to GICS Level 1 sector classification of Consumer Discretionary includes Automobiles & Components, Consumer Durables & Apparel, Consumer Services and Consumer Discretionary Distribution & Retail.
- ▲ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ที่ปรึกษา หรือวิทยากร
- ▲ Experience acquired as Executive, Advisor or Facilitator

ข้อมูลประสบการณ์ Consumer Discretionary ของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารข้างต้น เป็นไปตามมาตรฐานการจัดกลุ่มธุรกิจ GICS Level 1 Sector Classification โดยประสบการณ์ในอุตสาหกรรมจะพิจารณาจากการบริหารจัดการธุรกิจ การศึกษา การให้คำปรึกษาและงานวิจัย

The Consumer Discretionary industry experience of non-executive directors given above is based on GICS Level 1 Sector Classification. This experience can be acquired either by way of functions in management, academia, consulting or research.



เอกสารแนบ 2 รายละเอียดการดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร ในบริษัทย่อย บริษัทร่วมหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัท	นายวิลเลียม เอ็ดลิสต์ โยเน็ค	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคามิลลา มา	นายไมเคิล เดวิด เซลบี	นายธีรพงศ์ จันศิริ	นายนิติ โอศถานุเคราะห์	นายจอห์น สก็อต โยเน็ค	นายเอมมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราทากาเรีย	นายอันฮูลู เทาฮัน	นายชัยวัฒน์ โพธิ์	นายโกสิน ฉันทกุล	นางอภานดา อรรถวิภา	นางสาววิภาคนันท์ อินชยวงศ์	นายพลพัฒน์ อัศวิน	นางสาววิรินดา ตังตังสวัสดิ์	นางสาวสรัญญา สุนทร
บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	X	•	•	•	•	•	•	•	*	*							
บริษัท สยาม ซัคเซส เรียดี้ จำกัด									•		•	•					
บริษัท เจ้าพระยา ริชชอร์ท จำกัด	•								•								
บริษัท หัวหิน ริชชอร์ท จำกัด									•								
บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด									•								
บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด									•								
บริษัท แมริม เทอเรซ ริชชอร์ท จำกัด	•								•								
บริษัท สมุย ริชชอร์ท แอนด์ สปา จำกัด									•		•						
บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน)	•								X								
บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด									•		•						
บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด									•		•						
บริษัท บ้านโบราณ เชียงราย จำกัด									•								
บริษัท เอชแอนด์เอ พาร์ค จำกัด									•								
บริษัท โค้ค ปาล์ม โฮเทล แอนด์ ริชชอร์ท จำกัด									•								
บริษัท โกโก้ ริควีเอชั่น จำกัด									•								
บริษัท สมุย บีช คลับ อินเนอร์ จำกัด									•		•						
บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด									•								
บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด									•								
บริษัท สมุย บีช เรสซิเดนซ์ จำกัด									•								
บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ จำกัด									•								
บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด									•								
บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด									•		•						
บริษัท ไมเนอร์ ซัพพลาย เซน โซลูชั่นส์ จำกัด											•						
บริษัท เจ้าพระยา ริชชอร์ท แอนด์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	•								•								
Eutopia Private Holding Limited	•								•								
Harbour View Corporation Limited	•								•								
Serendib Hotels Pcl.									•								
Anantara Vacation Club (HK) Limited									•								
Sanya Anantara Consulting Limited									•								
บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ อินเนอร์ จำกัด									•		•						
บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด									•		•						
บริษัท ไมเนอร์ สกาย โรดเดอร์ จำกัด											•						
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)												•					



บริษัท	นายวิไลเลียม เอ็ลลิวูด ไฮเน็ค	นางสาวสุภา จรรย์ยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคามิลล์ มา	นายไมเคิล เดวิด เทลบี	นายธีรพงศ์ จันศิริ	นายนิติ ไอลานันท์	นายจอนห์ สก๊อต ไฮเน็ค	นายเอ็มมานูเอล จูดี ดิลิปรัจ ราชากริเย	นายอันสุล เซฮัน	นายชัยพัฒน์ เพ็ญ	นายโกสิน ฉันทกุล	นางอรกานดา อรรณวิวัฒน์	นางสาววิภาดา อินทวงศ์	นายพลพัฒน์ อัศวิน	นางสาววิภาดา ตังตังสวัสดิ์	นางสาวสร้อยบุญ สุนท
บริษัท ราชดำริ เรสซิเดนซ์ จำกัด	•								•								
บริษัท ราชดำริ ลอดจิ้ง จำกัด									•								
บริษัท สตาร์ เทรเวลเลอร์ จำกัด										•							
บริษัท ชูมา กรุงเทพฯ จำกัด	•								•								
The Wolseley Hospitality Group Holdings Limited	•								•		•						
บริษัท อวาดีนะ ฮิลล์ จำกัด									•		•						
Arabian Spas (Dubai) (LLC)	•								•								
บริษัท เอ็มเอชจี โฮลดิ้ง จำกัด									•								
Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	•																
PT Lodging Management (Indonesia) Limited										•							
Jada Resort and Spa (Private) Limited									•								
Kalutara Luxury Hotel and Resort (Private) Limited									•								
PH Resort (Private) Ltd.									•								
Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	•								•								
Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	•								•								
RHM Hotel Co., Ltd.									•								
Minor Hotel Group South Africa (PTY) Limited									•								
O Plus E Holdings Private Limited	•								•								
Bai Dai Tourism Company Limited									•								
Hoi An Riverpark Hotel Company Limited									•								
MHG Management (India) Private Limited										•							
Rani Minor Holding Limited									•								
MHG Australia Investments Pty. Ltd.									•								
PT Wika Realty Minor Development									•								
Plexus Maldives Private Limited	•								•								
NH Hotel Group S.A.	•								•		•						
Sands Hotels (Pty) Limited									•								
Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited									•								
Minor Hotel Group MEA DMCC									•								
MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd.	•								•		•						
MHG Desaru Villas Sdn. Bhd.	•								•		•						
MHG Lesotho (Proprietary) Limited									•								
Minor Hotels Zambia Limited									•								
Rani Minor Holding II Limited									•								



บริษัท	นายวิไลเลิศ เอ็ดลิวู๊ด ไฮเน็ค	นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	นายจรัมพร โชติกเสถียร	นางสาวคามิลล์ มา	นายไมเคิล เดวิด เทลบี	นายธีรพงศ์ จันศิริ	นายนิติ ไอลานันท์	นายจอนห์น สก๊อต ไฮเน็ค	นายเอ็มมานูเอล จูดี ปลื้บ ราชากาเรีย	นายอันสุล เซาฮัน	นายชัยพัฒน์ เพ็ญรย์	นายโกสิน ฉันทิกุล	นางอรกานดา อรรถวิวัฒน์	นางสาววิภาณต์ อินทียงค์	นายพลพัฒน์ อัศวิน	นางสาววิริณดา ตังพิตสวัสดิ์	นางสาวสร้อยญา สุนทส
Barbarons Beach Hotel MHG Limited									•								
บริษัท เวิร์ตา เอ็มเอชจี จำกัด									•		•						
บริษัท เอ็มสปา เมดิคัล จำกัด	•										•						
Minor Hotel Group (Maldives) Private Limited									•								
บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	•							•	•		•						
บริษัท ไมเนอร์ แคร์ จำกัด								•	•								
บริษัท พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด								•									
บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด									•								
บริษัท เอ็มเอสซี ไทย คูซีน จำกัด								•									
บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด								•									
บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด								•				•					
Sizzler China Pte. Ltd.								•	•								
The Minor (Beijing) Restaurant Management Co., Ltd.								•			•						
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd.	•							•			•						
Liwa Minor Food & Beverage LLC								•	•								
Minor Food (Seychelles) Limited								•									
Oaks Hotels & Resorts Limited									•								
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	•							•	•								
Patara Fine Thai Cuisine Limited								•									
TCC Holding Joint Stock Company								•									
Benihana Holding Pte. Ltd.	•							•									
บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด									•								
บริษัท สฟุนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด									•		•						
Spoonful Pte. Ltd.									•								
บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	•							•			•						
บริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ จำกัด														•			
บริษัท ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด													•				
บริษัท เดอะ กู๊ดไลฟ์ โกลบอล จำกัด													•				
บริษัท ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ จำกัด													•				
บริษัท ไมเนอร์ แฟชั่น จำกัด													•				

x = ประธานกรรมการ    • = กรรมการ    \* = กรรมการบริหาร



### เอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ชื่อ	นายวินชัย จงฟูสุวรรณ
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน
คุณวุฒิการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>ปริญญาตรี สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> </ul>
ประวัติการอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cybersecurity for auditor 2021 จัดโดย สมาคม ISACA</li> <li>Digital for Leaders : Blockchain For Business 2022 จัดโดย True Digital Academy</li> </ul>
ประสบการณ์การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>General Manager ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)</li> <li>ผู้จัดการอาวุโส ฝ่าย Risk Assurance บริษัท PricewaterhouseCoopers ABAS</li> </ul>

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance)

ชื่อ:	นายต่อพงษ์ เหมือตชัยภูมิ
ตำแหน่ง:	รองประธานฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน
คุณวุฒิการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท สาขา Business Economics and Auditing, Copenhagen Business School</li> <li>อนุปริญญา สาขาการบริหารการเงินและบัญชี University of Southern Denmark</li> <li>อนุปริญญา สาขาการบริหารธุรกิจ Copenhagen Business School</li> </ul>
ประวัติการอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>How to Develop Risk Management Plan (HRP รุ่น 14/2017) จัดโดย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL รุ่น 18/2019) จัดโดย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> </ul>
ประสบการณ์การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้จัดการ ฝ่าย Business Operational Risk Management ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)</li> <li>ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายตรวจสอบภายใน บริษัท อีออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)</li> <li>Head of Department for Public Service Sector บริษัท ดีลอยด์ ประเทศเดนมาร์ก [Deloitte Denmark (Original name: Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited)]</li> </ul>

เอกสารแนบ 4 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

(1) ทรัพย์สินถาวรหลักของบริษัท และบริษัทย่อย

กลุ่มบริษัทมีทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ โดยแยกเป็นธุรกิจได้ดังนี้

ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

บริษัท	ขนาดที่ดิน		ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
		(ไร่)				ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	11	218/2-3 หมู่ 10 เมืองพัทยา	สิทธิการเช่า 11 ปี (สิ้นสุดปี 2572)	- อาคารโรงแรม 2 หลัง 4 ชั้น และ 10 ชั้น จำนวน 298 ห้อง	76.80	78.25	-ไม่มี-	
		88 ถ. รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขต คลองเตย กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	5.91	6.84	-ไม่มี-	
บริษัทย่อย								
บจก. หัวหิน วิลเลจ	36	43/1 ถนนเพชรเกษม หัวหิน	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2573)	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 12 หลัง จำนวน 187 ห้อง	113.40	118.25	-ไม่มี-	
บจก. บ้านโบราณ เชียงราย	800	229 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน จ.เชียงราย	สิทธิการเช่าทำประโยชน์ 5 ปี (สิ้นสุดปี 2566)	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง มี ห้องพัก 61 ห้อง	17.11	46.18	-ไม่มี-	
		499 หมู่ 1 ต.เวียง อ.เชียงแสน จ. เชียงราย		- เต้นท์แคมป์ 15 หลัง	1.10	11.17	-ไม่มี-	
บจก. สมุย ริชชอร์ท แอนด์ สปา	14	99/9 หาดบ่อผุด เกาะสมุย	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น ห้องพัก 106 ห้อง	849.30	865.18	-ไม่มี-	



บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
	4.76	53/5 หมู่ 4 ต.ดลิ่งงาม อ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม จำนวน 58 ห้อง	287.79	294.10	288
บจก. เจ้าพระยา ริชชอร์ท	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	280.01	311.16	-ไม่มี-
		257 ถ.เจริญนคร แขวงสำเหร่ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ		- อาคารโรงแรม 26 ชั้น 1 หลัง จำนวน 248 ห้อง	1,063.82	1,124.79	-ไม่มี-
				- ส่วนปรับปรุงที่ดิน	11.80	12.44	-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	336.99	354.81	-ไม่มี-
บจก. แมริม เทอเรซ ริชชอร์ท	37	อ. แมริม จ. เชียงใหม่	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2567)	- อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง และอาคาร 2 ชั้น 17 หลัง จำนวน 76 ห้อง	226.88	267.25	-ไม่มี-
บจก. เอ็ม ไอ สแควร์	46	หาดไม้ขาว อ. ถลาง จ. ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารวิลล่า 1 ชั้น 83 หลัง	2,793.28	2,814.69	2,793*
	37	หาดไม้ขาว อ. ถลาง จ. ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคารโรงแรม 3 ชั้น 8 หลัง จำนวน 265 หลัง และ อาคาร 1 ชั้น 3 หลัง	2,206.00	2,187.11	2,515*
				- สำนักงานขาย	4.50	4.19	-ไม่มี-

\* รวมสิ่งปลูกสร้างในอนาคตตามเงื่อนไขในสัญญา

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
Minor Hotel Group (Maldives) Private Limited	-	เกาะ Kihavah Huravlu	สิทธิการเช่า 23 ปี (สิ้นสุดปี 2573)	- อาคารวิลล่า 1 ชั้น 79 หลัง	1,213.91	1,159.63	-ไม่มี-
Jada Resort and Spa (Private) Ltd.	21	ประเทศศรีลังกา	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2586)	- อาคารโรงแรม 2 ชั้นและ 3 ชั้น จำนวน 6 หลัง จำนวน 105 ห้อง	539.47	981.08	-ไม่มี-
บจก. ราชดำริ ลอดจิจ	3	159 ถ.ราชดำริ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2584)	- อาคารโรงแรม 22 ชั้น จำนวน 224 ห้อง	1,490.35	1,577.84	-ไม่มี-
	72	หาดแหลมใหญ่ เกาะสมุย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงที่ดิน	9.30	10.43	-ไม่มี-
Oaks Hotels & Resort Limited และบริษัทย่อย	-	ประเทศนิวซีแลนด์ และประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าของ/ สิทธิการเช่า	- ที่ดิน อาคารโรงแรม ห้องพัก อาศัย สำนักงาน ส่วนปรับปรุง อาคาร และส่วนปรับปรุงสิทธิ การเช่า	2,159.59	2,692.87	1,659
บจก. สมุย บีช คลับ อินเนอร์	-	หาดไม้ขาว อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- สำนักงานขาย สำนักงาน ต้อนรับร้านอาหาร และสระ ว่ายน้ำ	2,336.41	2,336.55	-ไม่มี-
บจก. เอ็มเอชจี ภูเก็ต	68	ต.เชิงทะเล อ.ถลาง จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินเปล่า	775.40	775.40	-ไม่มี-
				- อาคารโรงแรม จำนวน 77 ห้อง	758.91	719.72	-ไม่มี-
	1	219 หมู่ 5 ต.อ่างทอง อ.เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารวิลล่า 1 ชั้น 60 หลัง	3,376.06	3,390.53	-ไม่มี-
บจก. โคโค ปาล์ม ไฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท	60	ต.บางม่วง อ.ตะกั่วป่า จ. พังงา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินเปล่า	3,225.58	1,916.09	3,093*

\* รวมถึงปลูกสร้างในอนาคตตามเงื่อนไขในสัญญา

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
MHG Australia Investment Pty. Ltd	-	ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม จำนวน 301 ห้อง	880.85	942.13	881
Hoi An Riverpark Hotel Company Limited	-	ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 2 หลัง จำนวน 94 ห้อง	229.08	236.72	-ไม่มี-
Bai Dai Tourism Company Limited	-	ประเทศเวียดนาม	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 2 ชั้น 3 หลัง จำนวน 63 ห้อง	478.73	481.09	-ไม่มี-
Sothea Pte. Ltd	-	ประเทศกัมพูชา	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรม 3 ชั้น 1 หลัง จำนวน 39 ห้อง	171.94	175.90	-ไม่มี-
Sands Hotels Holdings (Namibia) (Proprietary) Limited	-	ประเทศนามิเบีย	เป็นเจ้าของ	- อาคารโรงแรมจำนวน 173 ห้อง	444.29	511.03	-ไม่มี-
Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited	12.3088 เอเคอร์	ประเทศบอตสวานา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม จำนวน 196 ห้อง	1,673.01	1,767.71	-ไม่มี-
Pojuca S.A	291,400 ตารางเมตร	ประเทศบราซิล	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม 2 แห่ง จำนวน 504 ห้อง	1,166.91	1,058.07	-ไม่มี-
Minor Hotels Portugal, S.A. และบริษัทย่อย	-	ประเทศโปรตุเกส	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม	2,544.04	2,810.88	2,385
Corbin & King Limited	-	ประเทศอังกฤษ	เป็นเจ้าของ	- ร้านอาหาร	398.63	639.78	-ไม่มี-
Minor Hotels Zambia Limited	-	ประเทศแซมเบีย	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม 2 แห่ง จำนวน 385 ห้อง	1,176.35	1,277.82	- ไม่มี-

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
บจก. โกโก้ รีครีเอชัน	-	ตำบลบ่อผุด อ.เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี	สิทธิการเช่า 30 ปี (สิ้นสุดปี 2593)	- ร้านอาหาร	289.56	68.39	-ไม่มี-
MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd and MHG Desaru Villas Sdn. Bhd.	100,368 ตารางเมตร	ประเทศมาเลเซีย	สิทธิการเช่า 99 ปี	- ที่ดิน สิทธิการเช่าที่ดิน และ อาคารโรงแรม จำนวน 90 ห้อง	806.28	845.00	-ไม่มี-
Rajadamri Residence Co., Ltd.	-	แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงอาคาร	189.34	199.44	-ไม่มี-
NH Hotel Group S.A. และ บริษัทย่อย	-	ประเทศในยุโรปและ ละตินอเมริกา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงแรม และ ส่วนปรับปรุงอาคาร	73,586.91	78,397.45	9,999
บจก. ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป	-	88 ถ. รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า 3 ปี (สิ้นสุดปี 2566)	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	14.78	17.42	-ไม่มี-
บจก. เจ้าพระยา รีซอร์ท และ เรสซิเดนซ์	-	ประเทศไทย	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	18.70	21.14	-ไม่มี-
บจก. หัวหิน รีซอร์ท จำกัด	2	ถ.เพชรเกษม อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน	48.00	48.00	-ไม่มี-
<b>รวม</b>					<b>108,277.07</b>	<b>113,554.52</b>	
<b>อื่น ๆ</b>					<b>23.29</b>	<b>35.97</b>	
<b>รวมธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม</b>					<b>108,300.36</b>	<b>113,590.49</b>	

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และผลผลิตสินค้า

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
บมจ. เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป	-	สิทธิการเช่า ร้านอาหาร	สิทธิการเช่า 3-30 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	365.50	473.68	-ไม่มี-
	45 ตรว	66/71-73 หมู่ที่ 2 ต.บ่อผุด อ.เกาะสมุย สุราษฎร์ธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร 4 ชั้น	54.45	54.59	-ไม่มี-
บจก. สเวนเซนส์ (ไทย)	-	สิทธิการเช่าร้าน อาหารประเทศไทย	สิทธิการเช่า 3-28 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	92.01	93.89	-ไม่มี-
บจก. เอส.แอล.อาร์.ที	-	สิทธิการเช่าร้าน อาหารประเทศไทย	สิทธิการเช่า 3-22 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	206.37	214.88	-ไม่มี-
บจก. เบอร์เกอร์ ประเทศไทย	-	สิทธิการเช่าร้าน อาหารประเทศไทย	สิทธิการเช่า 12-15 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	386.73	413.59	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ซีส	29	อ. ปากช่อง จ. นครราชสีมา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงงาน และ ส่วน ปรับปรุงอาคาร	-	99.72	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ แดรี่	29	อ. ปากช่อง จ. นครราชสีมา	เป็นเจ้าของ	- ที่ดิน และอาคารโรงงาน และ ส่วน ปรับปรุงอาคาร	175.02	86.43	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ดีคิว	-	ประเทศไทย	ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า 14 ปี (สิ้นสุดปี 2571)	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	33.52	29.64	-ไม่มี-
บจก. เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย)	-	ประเทศไทย	สิทธิการเช่า 9 ปี (สิ้นสุดปี 2569) ค่าเช่าจ่ายล่วงหน้า 3 ปี	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า	80.55	78.62	-ไม่มี-



บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd.	-	ประเทศสิงคโปร์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	126.56	29.33	-ไม่มี-
The Minor Food Group (China) Limited	-	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าร้านอาหาร	64.37	80.14	-ไม่มี-
Over Success Enterprise	-	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	293.87	478.02	-ไม่มี-
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	-	ประเทศออสเตรเลีย	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	139.15	106.52	-ไม่มี-
Primacy Investment Limited	-	ประเทศมัลดีฟส์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	20.20	27.47	-ไม่มี-
Minor Food (Seychelles) Limited	-	ประเทศเซเชลส์	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	12.57	13.51	-ไม่มี-
Benihana (U.K.) Limited	-	ประเทศอังกฤษ	เป็นเจ้าของ	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	87.39	0.13	-ไม่มี-
บจก ชิคเก้น ไทม์	-	ประเทศไทย	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	44.33	64.64	-ไม่มี-
บจก. สฟุนฟูล (ประเทศไทย)	-	ประเทศไทย	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่า ร้านอาหาร	145.29	133.88	-ไม่มี-
บจก. นวศรี แม่นูแพคเจอรัง	-	60/185 หมู่ 19 ซอย 17 นิคมอุตสาหกรรม นวนคร อำเภอคลอง หลวง จ. ปทุมธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร	101.33	-	-ไม่มี-
รวมธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มและผลิตสินค้า					2,429.21	2,478.68	

ธุรกิจจัดจำหน่าย

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)	ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
					ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
บจก. นวศรี แมนูแฟคเจอริ่ง	-	60/185 หมู่ 19 ซอย 17 นิคมอุตสาหกรรม นวนคร อำเภอคลองหลวง จ. ปทุมธานี	เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร	-	107.85	-ไม่มี-
บจก. อารมีน ซิสเต็มส์	-	88 ถ.รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าใน ศูนย์การค้า	44.78	65.69	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ แฟชั่น	-	38,39 หมู่ 6, ถ.บางนา- ตราด ต.บางแก้ว อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าใน ศูนย์การค้า	5.11	4.33	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์	-	88 ถ. รัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขต คลองเตย กรุงเทพฯ	สิทธิการเช่า	- ส่วนปรับปรุงสิทธิการเช่าใน ศูนย์การค้า	4.19	2.73	-ไม่มี-
รวม					54.08	180.60	
อื่น ๆ					0.11	-	
รวมธุรกิจจัดจำหน่าย					54.19	180.60	

อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนของบริษัท และบริษัทย่อย

บริษัท	ขนาดที่ดิน (ไร่)		ที่ตั้ง	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ทรัพย์สินถาวรหลัก	มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)		ภาระผูกพัน (ล้านบาท)
						ณ 31 ธ.ค. 2565	ณ 31 ธ.ค. 2564	
บจก. รอยัล การ์เด้น พลาซ่า	8	218 หมู่ 10	เมืองพัทยา	สิทธิการเช่า 11 ปี (สิ้นสุดปี 2572)	- อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 3 ชั้น	53.22	49.80	-ไม่มี-
	2	889 หมู่ 3	หาดไม้ขาว จ.ภูเก็ต	เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า 1 หลัง 2 ชั้น	63.13	70.98	-ไม่มี-
บจก. ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์	3 ไร่ 30 ตรว.	101/97 นิคมอุตสาหกรรม นวนคร หมู่ 20 ต.คลองหนึ่ง อ. คลองหลวง จ. ปทุมธานี		เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร	7.99	7.99	-ไม่มี-
บจก. เจ้าพระยา รัชชอร์ท ส่วนอาคารศูนย์การค้า	-	257/6 ถ.เจริญนคร แขวง สำหรับ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ		เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า	794.15	839.88	-ไม่มี-
บจก. เอ็ม ไอ สแควร์	1 ไร่ 122 ตรว.	889/1 ต.ไม้ขาว อ.กลาง จ.ภูเก็ต		เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า	76.04	81.11	-ไม่มี-
บจก. สมุย บีช คลับ โฮเทล	20	239-239/1 หมู่ 3 ต.ไม้ขาว อ.กลาง จ.ภูเก็ต		เป็นเจ้าของ	- อาคารศูนย์การค้า	68.80	72.74	-ไม่มี-
บจก. อาร์มิน ซีสเท็มส์	81.1 ตรม.	779/207 ต.ชะอำ อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี		เป็นเจ้าของ	- คอนโดมิเนียม	-	4.00	-ไม่มี-
NH Hotel Group S.A.	-	ประเทศสเปน		เป็นเจ้าของ	- ที่ดินและอาคาร	85.36	110.08	-ไม่มี-
รวมอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน						1,148.69	1,236.58	



มูลค่าสุทธิทางบัญชีของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ มีดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัท และบริษัทย่อย	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน* (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564		31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	60,905.54	63,035.74	ส่วนปรับปรุงที่ดิน ไม่ มากกว่า 20 ปี	57,085.69	59,086.83
อาคารและปรับปรุงอาคาร	116,530.50	118,481.16	อายุสัญญาเช่า และ 5-60 ปี	53,698.07	57,162.94
เครื่องจักร เครื่องตกแต่ง ติดตั้งและอุปกรณ์อื่น	38,575.81	38,617.56	3-15 ปี	9,179.57	9,118.67
ยานพาหนะ	532.79	514.4	4-5 ปี	100.97	108.13
งานระหว่างก่อสร้าง	2,216.43	4,572.97	-	2,147.20	3,986.60
<b>รวม</b>	<b>218,761.07</b>	<b>225,221.83</b>		<b>122,211.50</b>	<b>129,463.17</b>

\* ยกเว้นที่ดินซึ่งมีอายุการให้ประโยชน์ไม่จำกัด

มูลค่าสุทธิทางบัญชีของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนมีดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัทและ บริษัทย่อย	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564		31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564
ที่ดินและส่วนปรับปรุงที่ดิน	173.32	183.38	อายุสัญญาเช่า	93.91	109.56
อาคารและส่วนปรับปรุง อาคาร	2,655.58	2,692.62	อายุสัญญาเช่า และ 20 ปี	1,054.78	1,127.02
<b>รวม</b>	<b>2,828.90</b>	<b>2,876.00</b>		<b>1,148.69</b>	<b>1,236.58</b>

## (2) ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน	ราคาทุน ณ วันที่		อายุการใช้งาน (ปี)	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ ณ วันที่	
	31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564		31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564
สิทธิในการบริหารสิทธิทรัพย์สิน	8,755.94	8,885.06	ไม่มากกว่า 40 ปี	5,950.56	6,562.93
ทรัพย์สินทางปัญญา	684.48	706.12	10 ปี และ 40 ปี	552.81	576.78
ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์	661.47	639.41	3-30 ปี	532.48	558.18
ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์	174.62	129.24	10-20 ปี	62.53	67.29
ค่าความนิยม	13,871.44	13,459.92	-	13,454.75	13,007.75
เครื่องหมายการค้า	45,879.18	47,313.27	-	45,712.18	47,152.67
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	6,462.02	6,235.96	3-10 ปี	1,304.17	1,532.68
โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	219.22	217.63	-	121.40	119.97
<b>รวม</b>	<b>76,708.37</b>	<b>77,586.61</b>		<b>67,690.88</b>	<b>69,578.25</b>

## (3) ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย มีดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

ทรัพย์สินของบริษัทและบริษัทย่อย	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่		ภาระผูกพัน ณ 31 ธ.ค. 2565
	31 ธ.ค. 2565	31 ธ.ค. 2564	
อสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย	2,057.59	2,146.49	-
สถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา	38.94	7.54	-
<b>รวม</b>	<b>2,096.53</b>	<b>2,154.03</b>	<b>-</b>

## (4) นโยบายการลงทุน

จากงบการเงินเฉพาะของบริษัทสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า ในธุรกิจโรงแรม อาหารและเครื่องดื่ม และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นจำนวนรวม 10,903 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.99 ของสินทรัพย์รวม ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายลงทุนผ่านบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า โดยบริษัทจะพิจารณาการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับสินค้าและบริการในระดับที่สมบูรณ์ เน้นความพึงพอใจของลูกค้า

สำหรับการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม บริษัทได้แต่งตั้งผู้บริหารของบริษัทเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อร่วมดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม นอกจากนี้ บริษัทยังมอบหมายให้ตัวแทนของบริษัทในฐานะผู้ถือหุ้น เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามนโยบายและหลักการของบริษัท





เอกสารแนบ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติการทำกับดูละกิจการ ฉบับเต็ม และจรรยาบรรณธุรกิจ

เปิดเผยไว้บนเว็บไซต์ของบริษัท:

<https://www.minor.com/th/corporate-governance/cg-guidelines>

<https://www.minor.com/th/downloads/code-of-conduct>

## เอกสารแนบ 6 รายงานคณะกรรมการชุดย่อย

### รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

#### องค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 ท่าน ได้แก่ นางสาวสุภา เจริญยิ่ง เป็นประธานกรรมการตรวจสอบ นายจรัมพร โชติกเสถียร และ นางสาว คามิลล์ มา เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่การเงินส่วนกลาง และผู้อำนวยการกลุ่มบริษัทฝ่ายตรวจสอบภายในเข้าร่วมประชุมด้วยในฐานะเลขานุการและผู้ประสานงาน

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทให้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอบทานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน การตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต พร้อมกันนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้พยายามสนับสนุนและส่งเสริมให้บริษัทมีการปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีของบริษัทจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนให้การแนะนำในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในที่ดีต่อผู้บริหารรวมทั้งได้ทบทวนถึงกิจกรรมอื่น ๆ ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

คณะกรรมการตรวจสอบได้พบและหารือกับฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัท เพื่อทบทวนและประเมินผลเกี่ยวกับนโยบายและหลักการทางบัญชี แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีและการเงิน การประเมินการควบคุมภายในและแผนงานการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบได้ร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัทอย่างอิสระหนึ่งครั้ง โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย เพื่อหารือเกี่ยวกับแผนการสอบบัญชี ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงประเด็นที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือทุจริต นอกจากนั้น คณะกรรมการตรวจสอบยังได้ทบทวนและรับรองข้อมูลรายงานทางการเงินสำหรับทุก ๆ สิ้นไตรมาส รวมถึงทำการประเมินผลและนำเสนอข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ในการทำให้มั่นใจได้ว่าข้อบกพร่องด้านการควบคุมภายในต่าง ๆ จะได้รับการดำเนินการแก้ไขและป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่เหมาะสม เพื่อป้องกันหรือลดทอนผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น คณะกรรมการตรวจสอบดำเนินการทบทวนและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัทในการอนุมัตินโยบายและหลักการทางบัญชีรวมถึงการรายงานรายการระหว่างกัน

ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทมีหน้าที่ประเมินความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและข้อบกพร่องในการควบคุมภายในของบริษัทผ่านกิจกรรมการตรวจสอบอย่างเป็นระบบโดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ด้านรายงานทางการเงิน ด้านการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับภายในกลุ่มบริษัท ผลการตรวจสอบภายในจะถูกนำเสนอหรือกับผู้บริหารของหน่วยงานรับผิดชอบเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานแก้ไขปรับปรุงร่วมกันและรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทยังทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับการปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกลุ่มบริษัท ผ่านกระบวนการการตรวจสอบภายใน การติดตามผลภายหลังจากการตรวจสอบภายใน และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ธุรกิจในเรื่องการควบคุมภายในที่สำคัญและการบริหารความเสี่ยงสำหรับการดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งการให้คำแนะนำในการป้องกันหรือลดทอนผลกระทบกับหน่วยงานในบริษัทและยังทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่มบริษัทในภาพรวม

## การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในปีที่ผ่านมา

ในปี 2565 คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สอบทานและอนุมัติงบการเงินรวมของบริษัทสำหรับรายไตรมาสและประจำปีโดยได้พิจารณารายการเกี่ยวโยงกันที่เกิดขึ้นในรอบปี 2565 มีความสมเหตุสมผลและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทอย่างเหมาะสม รวมทั้งได้ทำการประเมินและให้คำแนะนำกับคณะกรรมการบริษัท
2. ทบทวนสถานะของบริษัทด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทในทุก ๆ ไตรมาส
3. พิจารณาความสำเร็จของบริษัทในด้านประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงการใหม่ ๆ และบริษัทลูกในต่างประเทศ
4. สอบทานความเหมาะสมและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายใน รวมถึงการพิจารณาความเป็นอิสระของการตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบยังอนุมัติแผนการตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัทและพิจารณารายงานผลการตรวจสอบภายในและแผนการแก้ไขปรับปรุงจากฝ่ายบริหาร
5. ประสานงานกับคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
6. พิจารณาอย่างอิสระและแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัทและอนุมัติค่าสอบบัญชีสำหรับปี 2565 ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตโดยไม่มีเจ้าหน้าที่บริษัทเข้าร่วม
7. พิจารณาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับโครงสร้างของคณะกรรมการกำกับดูแล และปรับปรุงกระบวนการสื่อสารและการรายงานข้อมูลการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับรองรายงานการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ประเด็นสำคัญจะถูกนำเสนอขึ้นหารือในการประชุมคณะกรรมการบริษัท

ทั้งนี้ จากการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็น ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. รายงานทางการเงิน ในปี 2565 มีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้ระบบการควบคุมภายในสำหรับการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างเหมาะสม
2. บริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ
3. บริษัทมีระบบการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ สินทรัพย์ของบริษัทได้รับการป้องกันและดูแลรักษาเป็นอย่างดี การบันทึกรายการทางบัญชีมีความเหมาะสม และทรัพยากรได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
4. ฝ่ายตรวจสอบภายในของกลุ่มบริษัท ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
5. ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ได้แก่ บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพียูเอส จำกัด ได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม
6. รายการระหว่างกันที่เกิดขึ้นในปี 2565 มีความสมเหตุสมผลและเป็นไปอย่างเหมาะสมเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท
7. ในปี 2565 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมทั้งสิ้น 4 ครั้ง โดยเป็นการทบทวนและสอบทานข้อมูลรายงานทางการเงินของกลุ่มบริษัทซึ่งได้รับการรับรองโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต รวมทั้งพิจารณาผลของการตรวจสอบภายในและการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงของทั้งกลุ่มบริษัท

รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบมีดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/จำนวนครั้งที่ประชุม
นางสาวสุภา เจริญยิ่ง	ประธานกรรมการตรวจสอบ	4/4
นายจรัมพร โชติกเสถียร	กรรมการตรวจสอบ	4/4
นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการตรวจสอบ	4/4

8. คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการตรวจสอบได้เสนอต่อคณะกรรมการบริษัทให้แต่งตั้งบริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด เป็น ผู้สอบบัญชีของบริษัทสำหรับรอบบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565 การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและค่าสอบบัญชีจะได้นำเสนอต่อที่ ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติในการประชุมสามัญประจำปี

นางสาวสุภา เจริญยิ่ง

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

## รายงานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 4 ท่าน ทุกท่านไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัทและประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรรมการอิสระ โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งกำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

ในปี 2565 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีการประชุม 2 ครั้ง (การเข้าร่วมประชุมของกรรมการกำหนดค่าตอบแทนแต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อสรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท และได้รายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการบริษัทด้วยทุกครั้ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- พิจารณานุมัติค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง\* จากการประเมินผลงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- พิจารณาบทบาทขั้นตอนและร่วมกำหนดแนวทางการประเมินผลงานและโครงสร้างผลตอบแทนประจำปีของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทตามการแนะนำเบื้องต้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- ร่วมกับคณะกรรมการบริษัทในการติดตามและดูแลให้บริษัทมีแผนการสืบทอดตำแหน่งและความต่อเนื่องในการบริหารที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- พิจารณานุมัติรายชื่อผู้บริหารที่มีสิทธิเข้าร่วมโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (EJIP) และบทบาทข้อกำหนดและเงื่อนไขของโครงการเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
- พิจารณาบทบาทหลักเกณฑ์ตามแผนค่าตอบแทนจูงใจระยะยาว (Long-term Incentive Plan) สำหรับผู้บริหารระดับสูง
- พิจารณารับทราบการรายงานผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานประจำปี 2564

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนนั้น คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ

นางสาวคามิลล์ มา

ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

หมายเหตุ: \*สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร



## รายงานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ซึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน โดยคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท ดูแลให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยมีขนาดและองค์ประกอบรวมถึงคำตอบแทนที่เหมาะสม พิจารณารับรองและวิธีการประเมินการทำงานของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงการปรับปรุงและดำเนินการให้บริษัทปฏิบัติตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

ในปี 2565 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการมีการประชุมรวม 3 ครั้ง (การเข้าร่วมประชุมของกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการแต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ) เพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ซึ่งได้ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ซึ่งการดำเนินการที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

- ร่วมกับคณะกรรมการจัดการพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนและบริหารความเสี่ยง (Sustainability and Risk Management Oversight Committee) เพื่อกำกับดูแลคณะกรรมการการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน
- พิจารณาทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย โดยพิจารณาถึงความหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท ฯลฯ ตลอดจนความหลากหลายทางเพศที่เหมาะสมเพื่อให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัทในการพิจารณาสรรหากรรมการ \*
- พิจารณาทบทวนคำตอบแทนกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ \* และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
- พิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานและดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยให้คณะกรรมการแต่ละคณะใช้ในการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา
- พิจารณาทบทวนแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) มาปรับใช้และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของบริษัทและแนวปฏิบัติของกรรมการตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- พิจารณาทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อย หลักจรรยาบรรณ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขนโยบายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติสากล และแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- พิจารณารับทราบรายงานการแจ้งเบาะแสจากคณะกรรมการรับแจ้งเบาะแส และรายงานการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน

ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการนั้น คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบ ระวังระมัดระวัง และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยเชื่อมั่นว่า การดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างยั่งยืน

นางสาวสุภา เจริญยิ่ง

ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

หมายเหตุ: \*สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในหัวข้อขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ และการกำหนดคำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

## รายงานคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง

เรียน ท่านผู้ถือหุ้น บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง และได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานของคณะกรรมการในการควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญของบริษัท ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตลอดจนการกำหนดแนวทางนโยบายและกระบวนการหรือการติดตามผล และการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงมีสมาชิกทั้งหมด 4 ท่าน ซึ่งประกอบด้วย กรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน และกรรมการบริหารจำนวน 1 ท่าน โดยมีนายจรัมพร โชติกเสถียร ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ในปี 2565 คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงได้จัดให้มีการประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำนวน 4 ครั้ง ในระหว่างเดือนมกราคมถึงธันวาคม โดยเป็นไปตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญของบริษัท ได้แก่การกำหนดแนวทาง นโยบายและกระบวนการหรือการติดตามผล และการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งรายงานผลการประชุมของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบ

รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง มีดังนี้

ชื่อ	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม/ จำนวนครั้งที่ประชุม	หมายเหตุ
1. นายจรัมพร โชติกเสถียร	ประธานกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	4/4	
2. นายเอ็ดเวิร์ด คีธ ฮูเบเนธ	กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	1/4	ลาออกเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2565
3. นายนิติ โอธถานุเคราะห์	กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	4/4	
4. นายจอห์น สก็อต ไฮเน็ค	กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	3/4	
5. นางสาวคามิลล์ มา	กรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง	2/4	แต่งตั้งเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2565

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่สำคัญของคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง มีดังต่อไปนี้

- ติดตามผลกระทบของการระบาดของโรค COVID-19 ต่อธุรกิจและการดำเนินงานของบริษัทอย่างใกล้ชิด รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องของบริษัท และแผนงานสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจหลังจาก COVID-19
- ติดตามผลกระทบของความเสี่ยงทางการเงินต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะแรงกดดันด้านเงินเพื่อ ความผันผวนของค่าเงิน และการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย รวมถึงแผนการลดความเสี่ยงดังกล่าวในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
- สอบทานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการใช้งานระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัท รวมทั้งข้อมูลความเสี่ยงและรายงานที่แสดงในระบบ เพื่อให้แน่ใจว่าคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสเกิดความเสี่ยงได้

- สอบทานและพิจารณาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดีของบริษัท แนวทางการประเมินความเสี่ยง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง ร่วมกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการภายใน
- รับรายงานกิจกรรมการจัดการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส และพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยรวมที่บริษัทยอมรับได้ และกลยุทธ์ของบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านองค์กร ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และความเสี่ยงภายนอก ตลอดจนแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยง
- สอบทานการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งจะถูกระบุในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (56-1 One Report)

โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยงมีความเห็นว่า ในปี 2565 บริษัทมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี เครื่องมือบริหารความเสี่ยง นโยบายและแนวทางในการส่งเสริมกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งวิธีดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถกำหนดแผนดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีการติดตามและทบทวนการดำเนินงานตามแผนการบริหารและกำกับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

นายจรัมพร โชติกเสถียร

ประธานคณะกรรมการบริหารและกำกับความเสี่ยง



## เอกสารแนบ 7 บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า

### ไมเนอร์ โฮเทลส์

	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1	บริษัท สยาม ซัคเซส รีลตี้ จำกัด ("SSR")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	6,261,000	MINT	60.0%
2	บริษัท เจ้าพระยา รีสอร์ท จำกัด	โรงแรมและศูนย์การค้า	ประเทศไทย	12,000,000	SSR	81.2%
3	บริษัท หัวหิน รีสอร์ท จำกัด ("HHR")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	2,000,000	MINT	100.0%
4	บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000,000	HHR	50.0%
5	บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	HHR	50.0%
รวมหุ้นที่ถือโดย PBCO						
6	บริษัท แมริม เทอเรซ รีสอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	3,000,000	MINT	71.0%
รวมหุ้นที่ถือโดย RHC						
7	บริษัท สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100,000	MINT	100.0%
8	บริษัท โรงแรม ราชดำริ จำกัด (มหาชน) ("RHC")	โรงแรม	ประเทศไทย	45,000,000	MINT	99.2%
9	บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด ("MI")	โรงแรม	ประเทศไทย	100,000	MINT	100.0%
10	บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	3,500,000	MINT	100.0%
11	บริษัท บ้านโบราณ เชียงราย จำกัด ("BBC")	โรงแรม	ประเทศไทย	1,650,000	MINT	100.0%
12	บริษัท เอชแอนด์โอ พาร์ค จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	4,000,000	BBC	50.0%
13	บริษัท โคโค ปาล์ม โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	1,730,000	MINT	100.0%
14	บริษัท โกโก้ ริครีเอชัน จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	40,000	MINT	100.0%
15	บริษัท สมุย บีช คลับ อินเนอร์ จำกัด	โรงแรมและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
16	บริษัท รอยัล การ์เด้น พลาซ่า จำกัด ("RGP")	ศูนย์การค้า	ประเทศไทย	750,000	MINT	100.0%
17	บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์คิที ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100,000	RGP	40.0%
18	บริษัท เอ็มสปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ("MST")	ธุรกิจสปา	ประเทศไทย	410,000	MINT	100.0%
19	บริษัท สมุย บีช เรสซิเดนซ์ จำกัด ("SBR")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
20	บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	500,000	SBR	50.0%
รวมหุ้นที่ถือโดย PBCO						
21	บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
22	บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด ("MHG")	บริหารโรงแรม	ประเทศไทย	1,079,307	MINT	100.0%
23	บริษัท ไมเนอร์ ทรัพย์หลาย เซน โซลูชันส์ จำกัด	บริหารงานจัดซื้อ	ประเทศไทย	262,515	MINT	100.0%
24	บริษัท เจ้าพระยา รีสอร์ท แอนด์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	โรงเรียนการบริหารจัดการโรงแรม	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
25	RGR International Limited ("RGR")	บริหารจัดการ	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	100,000	MINT	100.0%
26	Eutopia Private Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	1,000,000	RGR	50.0%
27	Harbour View Corporation Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	11,000,000	RGR	30.4%
28	R.G.E. (HKG) Limited	บริหารจัดการ	ประเทศฮ่องกง	100,000	MINT	100.0%



	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
29	M & H Management Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
30	Lodging Investment (Labuan) Limited ("LIL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศมาเลเซีย	1,000	MINT	100.0%
31	Serendib Hotels Pcl.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	75,514,738	LIL	25.0%
32	Minor International (Labuan) Limited	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	12,501,000	MINT	100.0%
33	AVC Club Developer Limited	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
34	AVC Vacation Club Limited ("AVC V")	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MINT	100.0%
35	Anantara Vacation Club (HK) Limited ("AVC (HK)")	บริการด้านการตลาด	ประเทศฮ่องกง	10,000	AVC V	100.0%
36	Sanya Anantara Consulting Limited	บริการให้คำปรึกษา	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	USD 500,000	AVC (HK)	100.0%
37	บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ อินเตอร์ จำกัด ("PBCO")	บริหารจัดการ	ประเทศไทย	10,000	MINT	100.0%
38	บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	17,443,000	MINT	60% รวมหุ้นที่ถือโดย SV
39	บริษัท ไมเนอร์ สกาย โรดเดอร์ จำกัด	ธุรกิจบันเทิง	ประเทศไทย	290,000	MINT	100.0%
40	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	512,814,512	MINT	36.1%
41	Minor Continental Holding (Mauritius) ("MCHM")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	EUR 13,500	MINT	100.0%
42	Minor Continental Holding (Luxembourg) S.A.R.L ("MCHL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศลักเซมเบิร์ก	EUR 12,500	MCHM	100.0%
43	Pojuca S.A.	โรงแรม	ประเทศสหพันธรัฐ สาธารณรัฐบราซิล	หุ้นสามัญ 91,138,377 หุ้นบุริมสิทธิ 68,505,744	MCHL	100.0%
44	Minor Hotels Portugal, S.A. ("MHP")	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐโปรตุเกส	1,000,000	MCHL	100.0%
45	Coimbra Jardim Hotel S.A.	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐโปรตุเกส	3,650,000	MHP	100.0%
46	บริษัท ราชดำริ เรสซิเดนซ์ จำกัด ("RRL")	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	5,000,000	MI	100.0%
47	บริษัท ราชดำริ ลอดจิ้ง จำกัด ("RLL")	โรงแรม	ประเทศไทย	300,000	MI	100.0%
48	บริษัท สตาร์ เทรเวลเลอร์ จำกัด	จัดการด้านการท่องเที่ยว	ประเทศไทย	10,000	MI	49.0%
49	บริษัท ชูมา กรุงเทพ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	160,000	RLL	51.0%
50	The Wolseley Hospitality Group Holdings Limited และบริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	สหราชอาณาจักร	23,335,391	MI	74.0%
51	บริษัท อวาดีนะ ฮิลล์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50,000	RRL	50.0% รวมหุ้นที่ถือโดย SBR
52	Arabian Spas (Dubai) (LLC)	ธุรกิจสปา	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	300	MST	49.0%
53	Hospitality Investment International Limited ("HIIL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	10,000,000	MHG	100.0%





บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
54 MHG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MHGIH")	บริหารจัดการ	ประเทศสิงคโปร์	59,059,572	MHG	100.0%
55 MHG International Holding (Mauritius) ("MHGIHM")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	MHG	100.0%
56 บริษัท เอ็มเอชจี โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	1,000	MHG	100.0%
57 MHG Deep Blue Financing	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	200,000	MHG	50.0%
58 Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	โรงแรม	ประเทศกัมพูชา	100,000	MHG	35.0%
59 Lodging Management (Labuan) Limited	บริหารโรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	1,000	HIIL	100.0%
60 Lodging Management (Mauritius) Limited ("LMM")	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1,000	HIIL	100.0%
61 PT Lodging Management (Indonesia) Limited	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อินโดนีเซีย	1,500	HIIL	93.3%
62 Jada Resort and Spa (Private) Limited ("Jada")	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	412,877,494	HIIL	95.0%
63 Paradise Island Resorts (Private) Limited	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	6,000,000	Jada	100.0%
64 Kalutara Luxury Hotel and Resort (Private) Limited	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	193,709,415	Jada	100.0%
65 PH Resort (Private) Ltd.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	271,767	HIIL	49.9%
66 Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	2	HIIL	50.0%
67 Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	2	HIIL	50.0%
68 RMH Hotels Co., Ltd.	โรงแรม	ราชอาณาจักรกัมพูชา	1,450	LMM	80.0%
69 Minor Hotel Group South Africa (PTY) Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ แอฟริกาใต้	1,000	LMM	100.0%
70 O Plus E Holdings Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศ สาธารณรัฐมัลดีฟส์	1,050,000	LMM	50.0%
71 MHG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศสิงคโปร์	1	MHGIH	100.0%
72 Vietnam Hotel Projekt B.V. ("VHP")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์	EUR 22,863	MHGIH	100.0%
73 Bai Dai Tourism Company Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	VND 282,761,507,975	VHP	100.0%
74 Hoi An Riverpark Hotel Company Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	USD 1,080,000	VHP	91.0%
75 MHG Management (India) Private Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อินเดีย	10,000	MHGIH	100.0%
76 Rani Minor Holding Limited ("Rani")	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	50,000,000	MHGIH	25.0%
77 MHG Australia Holding Pte. Ltd. ("MHGAH")	บริหารจัดการ	ประเทศสิงคโปร์	1	MHGIH	100.0%
78 MHG Australia Investments Pty. Ltd.	บริหารสินทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	MHGAH	100.0%
79 PT Wika Realty Minor Development	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐอินโดนีเซีย	170,000	MHGIH	50.0%
80 MHG GP Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	5,150,002	MHGIH	50.0%



บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
81 Plexus Maldives Private Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์	471,600	MHGIH	50.0%
82 MHG Continental Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MHGCHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	3,518,000	MHGIH	100.0%
83 NH Hotel Group S.A. และบริษัทย่อย	โรงแรม	ประเทศในยุโรปและ ละตินอเมริกา	392,180,243	MHGCHS	94.1%
84 Sands Hotels (Pty) Limited	โรงแรม	ประเทศนามิเบีย	NAD 100	MHGIHM	100.0%
85 Minor Hotel Group Gaborone (Proprietary) Limited ("Gaborone")	โรงแรม	ประเทศบอตสวานา	500,000	MHGIHM	80.0%
86 Minor Hotel Group MEA DMCC ("MHG DMCC")	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	50	MHGIHM	100.0%
87 MHG Desaru Hotel Sdn. Bhd.	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	หุ้นสามัญ 7,000,000 หุ้นบุริมสิทธิแปลงสภาพที่สามารถเรียกคืนได้ 74,000,012	MHGIHM	60.0%
88 MHG Desaru Villas Sdn. Bhd.	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศมาเลเซีย	หุ้นสามัญ 3,000,000 หุ้นบุริมสิทธิแปลงสภาพที่สามารถเรียกคืนได้ 37,000,008	MHGIHM	60.0%
89 MHG Lesotho (Proprietary) Limited	โรงแรม	ประเทศเลโซโท	12,628	MHGIHM	46.9%
90 MHG Signity Assets Holding (Mauritius) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100,000	MHGIHM	50.0%
91 Minor Hotels Zambia Limited	โรงแรม	ประเทศแซมเบีย	50,000	MHGIHM	100.0%
92 Rani Minor Holding II Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	50,000	MHGIHM	49.0%
93 Barbarons Beach Hotel MHG Limited	แอพาร์ตเมนต์	ประเทศสาธารณรัฐ เซเชลส์	100	MHG DMCC	40.0%
94 บริษัท เวิร์ตา เอ็มเอชจี จำกัด	ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ	ประเทศไทย	50,000	MST	50.0%
95 บริษัท เอ็มสปา เมดิคัล จำกัด	ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ	ประเทศไทย	10,000	MST	100.0%
96 Minor Hotel Group (Maldives) Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	100	MHG DMCC	100.0%

### ไมเนอร์ ฟู้ด

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
1 บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ("MFG")	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	32,730,684	MINT	99.7%
2 บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	1,000,000	MFG	100.0%
3 บริษัท ไมเนอร์ ซีส์ จำกัด	อยู่ระหว่างการชำระบัญชี	ประเทศไทย	600,000	MFG	100.0%
4 บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด	ผลิตและขายไอศกรีม	ประเทศไทย	4,360,000	MFG	100.0%
5 บริษัท ไมเนอร์ ดีทิว จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	160,000	MFG	100.0%
6 บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	3,700,000	MFG	97.0%
7 บริษัท เอสแอลอาร์ที จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	4,000,000	MFG	100.0%



บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
8 บริษัท เดอะ คอฟฟี่ คลับ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	5,220,000	MFG	100.0%
9 บริษัท พีแคน เดอลูร์ซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	1,050,000	MFG	49.9%
10 บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	450,000	MFG	51.0%
11 บริษัท เอ็มเอสซี ไทย คูซีน จำกัด	โรงเรียนสอนทำอาหาร	ประเทศไทย	800,000	MFG	50.0%
12 International Franchise Holding (Labuan) Limited ("IFH")	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศมาเลเซีย	1,800,000	MFG	100.0%
13 Primacy Investment Limited ("Primacy")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	134,069,606	MFG	100.0%
14 The Pizza Company Ltd.	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	1	MFG	100.0%
15 บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิง จำกัด	ผลิตส่วนผสมอบอาหาร	ประเทศไทย	3,100,000	MFG	51.0%
16 MFG IP Holding (Singapore) Pte. Ltd.	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศสิงคโปร์	SGD 1, USD 63,500	MFG	100.0%
17 บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ("MF Holding")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	2,000,000	MFG	100.0%
18 Franchise Investment Corporation of Asia Ltd. ("FICA")	เจ้าของลิขสิทธิ์	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	22,387,802	IFH	100.0%
19 Sizzler China Pte. Ltd.	เจ้าของลิขสิทธิ์	ประเทศสิงคโปร์	2	IFH	50.0%
20 The Minor (Beijing) Restaurant Management Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศ สาธารณรัฐ ประชาชนจีน	RMB 135,000,000	FICA	100.0%
21 Delicious Food Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("DFHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	9,201,000	Primacy	100.0%
22 MFG International Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGIHS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	73,823,745	Primacy	100.0%
23 Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. ("MFGS") และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	326,086	Primacy	92.0%
24 Liwa Minor Food & Beverage LLC	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศ สาธารณรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	3,000	Primacy	49.0%
25 Minor Food (Seychelles) Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศ สาธารณรัฐเซเชลส์	2,400,000	Primacy	100.0%
26 The Food Theory Group Pte. Ltd. ("Food Theory")	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	338,000	MFGS	100.0%
27 Dining Collective Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	200,000	MFGS	50.0%
28 Good Idea Concept Pte. Ltd. (เดิมชื่อ Ya Hua International Pte. Ltd)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	700,000	Food Theory	100.0%
29 Delicious Food Australia Finance Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	59,000,100	DFHS	100.0%
30 MHG Hotel Holding Australia Pty. Ltd. ("MHH")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	15,300,100	DFHS	100.0%
31 Delicious Food Holding (Australia) Pty. Ltd. ("DFHA")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	10	DFHS	100.0%



บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วน การถือหุ้น
32 Oaks Hotels & Resorts Limited และบริษัท ย่อย	บริหารด้านที่พักอาศัย	ประเทศ ออสเตรเลียและ ประเทศนิวซีแลนด์	189,131,898	MHH	100.0%
33 Minor DKL Food Group Pty. Ltd. ("DKL")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลียและ ประเทศนิวซีแลนด์	46,000,000	DFHA	70.0%
34 The Minor Food Group (India) Private Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐ อินเดีย	24,077,144	MFGIHS	100.0%
35 Over Success Enterprise Pte. Ltd. และ บริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	10,000	MFGIHS	100.0%
36 Patara Fine Thai Cuisine Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	สหราชอาณาจักร	13,700,000	MFGIHS	50.0%
37 The Minor Food Group (Myanmar) Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศ สาธารณรัฐแห่ง สหภาพเมียนมาร์	2,000,000	MFGIHS	100.0%
38 TCC Holding Joint Stock Company	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศเวียดนาม	2,500,000	MFGIHS	50.0%
39 Benihana Holding Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	23,085,331	MFGIHS	75.0%
40 บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	1,000,000	MF Holding	100.0%
41 บริษัท สฟุนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	50,000	MF Holding	84.7%
รวมหุ้นที่ถือโดย SPS					
42 Spoonful Pte. Ltd. ("SPS")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	21,000	Primacy	79.0%
43 Le Kein Investment Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	VND	MFGS	50.0%
			2,000,000,000		
44 City Donut Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	100,000	Food Theory	50.0%
45 Minor BT Holding (Singapore) Pte. Ltd. ("Minor BT")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	79,955,600	Primacy	100.0%
46 BTG Holding Company Pte. Ltd. ("BTG")	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	1,000	Minor BT	25.1%
47 BreadTalk Group Limited	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	563,450,160	BTG	98.0%
48 บริษัท กาต้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	1,290,000	MFG	50.1%
49 บริษัท นวศรี แมนูแฟคเจอร์ส จำกัด	ผลิตสินค้าอุปโภค	ประเทศไทย	100,000	MCL	100.0%

### ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นใน ประเทศ	จำนวนหุ้นที่ออก จำหน่ายแล้ว (หุ้น)	ถือหุ้นโดย	สัดส่วนการ ถือหุ้น
1 บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MCL")	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	489,770,722	MINT	99.9%
รวมหุ้นที่ถือโดย MFG					
2 บริษัท อาร์มิน ซิสเต็มส์ จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	1,100,000	MCL	100.0%
3 บริษัท ไมเนอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	40,000	MCL	100.0%
4 บริษัท เดอะ กู๊ดไลฟ์ โกลบอล จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	700,000	MCL	100.0%
รวมหุ้นที่ถือโดย MLL					
5 บริษัท ไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์ จำกัด ("MLL")	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	350,000	MCL	100.0%
6 บริษัท เอสมิโด แฟชั่นส์ จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	13,000,000	MCL	90.8%
7 บริษัท ไมเนอร์ แฟชั่น จำกัด	จัดจำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	300,000	MCL	100.0%



# รายงานความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการ ต่อรายงานทางการเงิน และงบการเงิน

- 
- รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ  
ต่อรายงานทางการเงิน
  - งบการเงิน
-



### รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับผิดชอบต่อรายงานทางการเงินของบริษัทและบริษัทย่อย ซึ่งจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย โดยได้มีการพิจารณาเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ รวมทั้งจัดให้มีและดำรงไว้ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน อย่างเพียงพอ และทันเวลา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ โดยคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 คน เพื่อกำกับดูแลงบการเงินและประเมินระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏในรายงานของ คณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งได้แสดงไว้ในรายงานประจำปีนี้แล้ว

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะบริษัท แสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดถูกต้อง เป็นจริงในสาระสำคัญแล้ว

นายวิลเลียม เอ็ลสท์วูด ไฮเน็ค

ประธานกรรมการ

## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอผู้ถือหุ้นของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

### ความเห็น

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงฐานะการเงินรวมของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (บริษัท) และบริษัทย่อย (กลุ่มกิจการ) และฐานะการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 และผลการดำเนินงานรวม และผลการดำเนินงานเฉพาะกิจการ รวมถึงกระแสเงินสดรวมและกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

### งบการเงินที่ตรวจสอบ

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการประกอบด้วย

- งบแสดงฐานะการเงินรวมและงบแสดงฐานะการเงินเฉพาะกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565
- งบกำไรขาดทุนรวมและงบกำไรขาดทุนเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวมและงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบกระแสเงินสดรวมและงบกระแสเงินสดเฉพาะกิจการสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน และ
- หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการซึ่งประกอบด้วยนโยบายการบัญชีที่สำคัญและหมายเหตุเรื่องอื่นๆ

### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในส่วนของความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากกลุ่มกิจการและบริษัทตามประมวลจริยบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี รวมถึงมาตรฐานเรื่องความเป็นอิสระที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจริยบรรณอื่นๆ ตามประมวลจริยบรรณดังกล่าว ข้าพเจ้าถือว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

## เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการสำหรับงวดปัจจุบัน ข้าพเจ้าได้นำเรื่องเหล่านี้มาพิจารณาในบริบทของการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมและในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ทั้งนี้ ข้าพเจ้าไม่ได้แสดงความเห็นแยกต่างหากสำหรับเรื่องเหล่านี้

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ
<p><b>มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของเครื่องหมายการค้า</b></p> <p>ตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 7 ของงบการเงินรวมเกี่ยวกับการประมาณการทางบัญชีที่สำคัญและการใช้ดุลยพินิจที่เกี่ยวข้องกับเครื่องหมายการค้า และหมายเหตุ 20 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน</p> <p>กลุ่มกิจการมีเครื่องหมายการค้ามูลค่า 45,713 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ซึ่งรายการหลักเกี่ยวข้องกับส่วนงานธุรกิจโรงแรม กลุ่มกิจการต้องทำการทดสอบการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้าอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี</p> <p>ผู้บริหารได้จัดทำการประเมินการด้อยค่าของยอดเครื่องหมายการค้าโดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>คำนวณมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ของแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดโดยวิธีคิดลดกระแสเงินสด วิธีการดังกล่าวคิดลดประมาณการกระแสเงินสด (รายได้ และค่าใช้จ่าย) สำหรับแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดกลับมาเป็นมูลค่าปัจจุบันโดยใช้อัตราต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน และคิดมูลค่าสุดท้ายด้วยอัตราการเติบโตของธุรกิจคงที่ภายหลังจากช่วงเวลาในประมาณการ</li> <li>เปรียบเทียบผลลัพธ์ของมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด กับมูลค่าตามบัญชีของหน่วยสินทรัพย์แต่ละหน่วย</li> </ol> <p>จากการทดสอบการด้อยค่าประจำปี ผู้บริหารสรุปว่าไม่มีค่าเผื่อการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้า ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 โดยสมมติฐานที่สำคัญที่ใช้ได้มีการเปิดเผยในหมายเหตุ 20 ของงบการเงิน</p>	<p>วิธีการตรวจสอบมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำความเข้าใจ และประเมินข้อมูลส่วนประกอบในประมาณการกระแสเงินสด และกระบวนการที่ใช้ในการคำนวณรวมถึงการทดสอบการคำนวณของผู้บริหาร</li> <li>ประเมินสมมติฐานที่สำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการคาดการณ์ โดยการเปรียบเทียบกับตัวเลขในอดีตและการคาดการณ์สถานะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม สมมติฐานดังกล่าวรวมถึงอัตราการใช้ของธุรกิจ ประมาณการต้นทุนและประมาณการค่าใช้จ่ายในอนาคต</li> <li>ทดสอบตัวแปรที่นำมาใช้ในการพิจารณาอัตราคิดลดและทดสอบการคำนวณของอัตราดังกล่าว</li> <li>ประเมินความเหมาะสมของการคำนวณค่าความอ่อนไหวในแต่ละหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด การประมาณมูลค่าของเครื่องหมายการค้ามีความอ่อนไหวตามการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรในสมมติฐานที่สำคัญในกรณีที่อัตราดังกล่าวไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ จะเป็นผลให้คาดการณ์ได้ถึงค่าเผื่อการด้อยค่าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</li> <li>ประเมินความเหมาะสมของการเปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน รวมถึงการเปิดเผยเกี่ยวกับสมมติฐานที่สำคัญและการวิเคราะห์ความอ่อนไหวในสมมติฐานนั้น ๆ</li> </ul> <p>จากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ข้าพเจ้าพบว่าข้อสมมติฐานที่สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการพิจารณาการด้อยค่าของเครื่องหมายการค้ามีความสมเหตุสมผลตามหลักฐานที่มีอยู่</p>

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ
ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเนื่องจากมูลค่าของเครื่องหมายการค้ามีมูลค่าประมาณร้อยละ 13 ของสินทรัพย์รวม และการประมาณการกระแสเงินสดในแต่ละปีมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอ้างอิงสมมติฐานต่างๆ ที่มีผลมาจากการคาดการณ์สภาวะตลาดและเศรษฐกิจในอนาคต	

### ข้อมูลอื่น

กรรมการเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วย ข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ และรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น ข้าพเจ้าคาดว่าข้าพเจ้าจะได้รับรายงานประจำปีภายหลังวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของข้าพเจ้าต่อการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่น และข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการคือ การอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ หรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่าการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับคณะกรรมการตรวจสอบ

### ความรับผิดชอบของกรรมการต่อการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

กรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้ โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่กรรมการพิจารณาว่าจำเป็น เพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ กรรมการรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของกลุ่มกิจการและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่อง เว้นแต่กรรมการมีความตั้งใจที่จะเลิกกลุ่มกิจการและบริษัท หรือหยุดดำเนินงาน หรือไม่สามารรถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ช่วยกรรมการในการสอดส่องดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของกลุ่มกิจการและบริษัท

### ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูง แต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์อย่างสมเหตุสมผลได้ว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการ หรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพและการสังเกต และสงสัยเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติงานตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงผลข้อมูล การแสดงผลข้อมูลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของกลุ่มกิจการและบริษัท
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่กรรมการใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชี และการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้นโดยกรรมการ
- สรุปเกี่ยวกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของกรรมการและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ สรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของกลุ่มกิจการและบริษัทในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้อง หรือถ้าการเปิดเผยดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้กลุ่มกิจการและบริษัทต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอ โครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการแสดงรายการ และเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูลโดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่
- ได้รับหลักฐานการสอบบัญชีที่เหมาะสมอย่างเพียงพอเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินของกิจการภายในกลุ่มหรือกิจกรรมทางธุรกิจภายในกลุ่มกิจการเพื่อแสดงความเห็นต่องบการเงินรวม ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อการกำหนดแนวทาง การควบคุมดูแลและการปฏิบัติงานตรวจสอบกลุ่มกิจการ ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียวต่อความเห็นของข้าพเจ้า





ข้าพเจ้าได้สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบ และข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายใน หากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่คณะกรรมการตรวจสอบว่า ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระ และได้สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมด ตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของข้าพเจ้าและมาตรการที่ข้าพเจ้าใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าพเจ้าขาดความเป็นอิสระ

จากเรื่อง queสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดในการตรวจสอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในงวดปัจจุบันและกำหนดเป็นเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องเหล่านี้ในรายงานของผู้สอบบัญชี เว้นแต่กฎหมายหรือข้อบังคับไม่ให้เปิดเผยต่อสาธารณะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว หรือในสถานการณ์ที่ยากที่จะเกิดขึ้น ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่ควรสื่อสารเรื่องดังกล่าวในรายงานของข้าพเจ้าเพราะการกระทำดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผลว่าจะมีผลกระทบในทางลบมากกว่าผลประโยชน์ต่อส่วนได้เสียสาธารณะจากการสื่อสารดังกล่าว

บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด

ไพบูล ดันกุล

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 4298

กรุงเทพมหานคร

23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566



## บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

## งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	หมายเหตุ	บาท	บาท	บาท	บาท
สินทรัพย์					
สินทรัพย์หมุนเวียน					
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	9	22,966,139,839	25,096,512,075	3,414,283,942	9,898,556,098
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	10	17,052,268,698	14,637,995,287	7,044,110,466	4,451,682,438
สินค้าคงเหลือ	12	3,909,197,887	3,490,182,713	6,253,532	2,998,595
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	13	2,096,533,680	2,154,033,431	-	-
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	6	190,403,427	4,174,880	190,403,427	4,174,880
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	14	3,726,255,875	3,923,117,898	83,602,686	60,841,516
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	15	355,345,762	107,086,195	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		50,296,145,168	49,413,102,479	10,738,654,053	14,418,253,527
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน					
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	10	2,320,728,678	2,226,821,171	485,925,249	558,203,821
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	16	-	-	8,106,268,294	8,094,268,294
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	16	7,319,158,517	8,008,865,272	2,796,269,856	2,796,269,956
เงินลงทุนในส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	16	2,549,625,044	2,585,163,137	-	-
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17	6,380,847,647	5,654,472,690	131,872,980,001	134,724,526,381
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	18	1,148,691,925	1,236,583,748	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	19	122,211,500,747	129,463,171,338	150,754,299	164,566,727
สินทรัพย์สิทธิการใช้	21	83,340,796,500	86,767,303,888	599,264,035	685,661,202
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	20	67,690,882,381	69,578,253,517	23,826,842	20,114,222
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	6	1,018,079,296	103,253,654	1,018,079,296	103,253,654
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	34	9,902,975,092	11,110,001,054	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	22	4,030,330,373	3,485,897,620	285,213,187	39,732,723
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		307,913,616,200	320,219,787,089	145,338,581,059	147,186,596,980
รวมสินทรัพย์		358,209,761,368	369,632,889,568	156,077,235,112	161,604,850,507

กรรมการ \_\_\_\_\_

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



## บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

## งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>				
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารและเงินกู้ยืมระยะสั้น				
จากสถาบันการเงิน	-	172,579	-	-
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	24	21,806,521,232	18,393,639,792	1,115,296,287
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17, 23	-	481,494,772	5,128,454,875
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน				
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	23	18,343,687,593	7,012,512,837	13,401,746,348
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	23	3,408,267,945	10,383,115,121	3,408,267,945
รายได้รอดับบัญชีที่ถึงกำหนดรับรู้ภายในหนึ่งปี		315,338,758	267,567,189	186,465
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		1,350,086,786	687,784,285	57,266,025
หนี้สินตามสัญญาเช่าส่วนที่ถึงกำหนดชำระ				
ภายในหนึ่งปี		13,085,840,576	13,708,759,436	184,885,742
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	6	1,123,464,899	256,323,854	1,121,697,184
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	25	8,120,808,608	6,866,894,952	78,689,168
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<b>67,554,016,397</b>	<b>58,058,264,817</b>	<b>24,496,490,039</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	23	33,374,983,053	53,791,733,841	9,610,951,046
หุ้นกู้	23	63,225,901,461	60,691,632,185	50,335,846,693
หนี้สินตามสัญญาเช่า		75,687,163,151	78,988,454,369	1,017,836,541
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	26	1,179,639,807	1,421,566,995	38,782,046
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	6	1,252,039,048	3,605,179,720	1,253,798,441
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	34	29,244,233,647	30,082,433,388	250,333,081
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	27	4,082,814,766	3,501,193,787	5,466,098
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		<b>208,046,774,933</b>	<b>232,082,194,285</b>	<b>62,513,013,946</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>275,600,791,330</b>	<b>290,140,459,102</b>	<b>87,009,503,985</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)</b>				
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>				
ทุนเรือนหุ้น	28			
ทุนจดทะเบียน				
หุ้นสามัญจำนวน 5,997,928,025 หุ้น				
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท				
(พ.ศ. 2564 : 5,997,928,025 หุ้น				
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท)	5,997,928,025	5,997,928,025	5,997,928,025	5,997,928,025
ทุนที่ออกและชำระแล้ว				
หุ้นสามัญจำนวน 5,275,014,831 หุ้น				
จ่ายชำระแล้วหุ้นละ 1 บาท				
(พ.ศ. 2564 : 5,213,769,793 หุ้น				
จ่ายชำระแล้วหุ้นละ 1 บาท)	28	5,213,769,793	5,213,769,793	5,213,769,793
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	28	24,892,665,666	26,281,116,518	24,867,013,290
ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญที่ออก				
โดยบริษัทย่อยที่หมดอายุแล้ว		104,788,723	-	-
กำไร (ขาดทุน) สะสม				
จัดสรรแล้ว - ทุนสำรองตามกฎหมาย	30	599,792,803	599,792,803	599,792,803
ยังไม่ได้จัดสรร		2,386,409,159	10,354,359,434	8,905,687,923
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น		7,487,108,332	(2,341,604,758)	(2,431,034,169)
รวม		42,159,882,742	40,168,678,828	37,155,229,640
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	37	28,899,052,299	28,899,052,299	30,888,005,656
รวมส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัท		71,058,935,041	69,067,731,127	68,043,235,296
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		11,550,034,997	-	-
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>		<b>82,608,970,038</b>	<b>69,067,731,127</b>	<b>68,043,235,296</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>		<b>358,209,761,368</b>	<b>156,077,235,112</b>	<b>161,604,850,507</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



## บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

## งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>รายได้</b>	<b>8</b>			
รายได้จากกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	86,773,621,619	41,186,192,663	447,200,515	245,231,322
รายได้จากธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	4,455,100,627	5,015,956,122	-	-
รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มและการผลิตสินค้า	26,192,532,688	20,509,115,451	814,358,273	-
รายได้จากการจัดจำหน่าย	2,507,451,310	2,769,695,312	-	-
เงินปันผลรับ	2,000,970	602,826	191,356,250	53,465,932
ดอกเบี้ยรับ	865,157,130	633,887,104	5,016,437,233	4,825,046,311
รายได้อื่น	3,409,983,843	6,095,811,953	107,728,410	952,430,486
<b>รวมรายได้</b>	<b>124,205,848,187</b>	<b>76,211,261,431</b>	<b>6,577,080,681</b>	<b>6,076,174,051</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>	<b>33</b>			
ต้นทุนโดยตรงของกิจการโรงแรมและบริการที่เกี่ยวข้อง	55,507,195,669	36,423,568,135	164,209,899	110,850,020
ต้นทุนโดยตรงของธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม	2,598,533,698	3,130,699,481	-	-
ต้นทุนขายอาหารและเครื่องดื่มและการผลิตสินค้า	8,320,596,227	6,048,129,349	691,348,905	-
ต้นทุนขายจากการจัดจำหน่าย	1,327,034,445	1,814,754,268	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	22,968,714,820	17,179,466,585	112,300,627	86,428,204
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	19,220,479,160	21,702,405,070	728,332,826	371,166,341
(กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	(1,534,672,270)	(1,469,106,946)	(562,264,644)	(1,917,033,170)
ต้นทุนทางการเงิน	9,002,721,229	8,985,975,403	2,473,294,414	2,603,315,348
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>117,410,602,978</b>	<b>93,815,891,345</b>	<b>3,607,222,027</b>	<b>1,254,726,743</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>6,795,245,209</b>	<b>(17,604,629,914)</b>	<b>2,969,858,654</b>	<b>4,821,447,308</b>
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม				
และส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	16	135,503,463	(208,724,758)	-
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้</b>	<b>6,930,748,672</b>	<b>(17,813,354,672)</b>	<b>2,969,858,654</b>	<b>4,821,447,308</b>
ภาษีเงินได้	34	(2,408,068,937)	3,637,985,067	(5,946,021)
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี</b>	<b>4,522,679,735</b>	<b>(14,175,369,605)</b>	<b>2,963,912,633</b>	<b>4,702,035,945</b>
<b>การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)</b>				
ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของของบริษัท	4,286,372,692	(13,166,507,779)	2,963,912,633	4,702,035,945
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	236,307,043	(1,008,861,826)	-	-
	<b>4,522,679,735</b>	<b>(14,175,369,605)</b>	<b>2,963,912,633</b>	<b>4,702,035,945</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)</b>	<b>35</b>			
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	0.54	(2.83)	0.29	0.61
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นปรับลด	0.53	(2.80)	0.28	0.60

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้





บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	บาท	บาท	บาท	บาท
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	4,522,679,735	(14,175,369,605)	2,963,912,633	4,702,035,945
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น</b>				
รายการที่จะไม่จัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	-	14,532,138,793	-	30,068,014
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน				
ด้วยมูลค่าตีธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(2,516,956)	3,488,316	(914,362)	2,527,830
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากราชการ	243,305,025	(78,821,546)	(7,836,931)	-
รวมรายการที่จะไม่จัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง	240,788,069	14,456,805,563	(8,751,293)	32,595,844
รายการที่จะจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง				
การป้องกันความเสี่ยงกระแสเงินสด	5	173,484,976	110,625,238	52,574,121
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	5	62,831,896	529,728,384	37,769,652
ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนจากการแปลงค่าทางการเงิน		651,335,795	2,854,638,167	-
รวมรายการที่จะจัดประเภทรายการใหม่ไปยังกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง		887,652,667	3,494,991,789	90,343,773
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี</b>				
	1,128,440,736	17,951,797,352	81,592,480	(492,440,782)
<b>กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>	<b>5,651,120,471</b>	<b>3,776,427,747</b>	<b>3,045,505,113</b>	<b>4,209,595,163</b>
<b>การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม</b>				
ส่วนที่เป็นของผู้เป็นเจ้าของบริษัทใหญ่	5,538,128,242	2,685,625,953	3,045,505,113	4,209,595,163
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	112,992,229	1,090,801,794	-	-
	<b>5,651,120,471</b>	<b>3,776,427,747</b>	<b>3,045,505,113</b>	<b>4,209,595,163</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

[illegible]

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

	งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)											
	องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น											
	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น											
	การวัดมูลค่า											
	เงินทุนใน											
ทุนที่ออก และชำระแล้ว	ส่วนเกินมูลค่า หุ้นสามัญ	ทุนสำรอง ตามกฎหมาย	กำไรสะสม ที่ยังไม่ได้จัดสรร	ส่วนต่างจาก การรวมกิจการ ภายใต้การควบคุม เดียวกัน	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	ส่วนเกินทุน จากการ ตีราคาสินทรัพย์	การป้องกัน ความเสี่ยงใน กระแสเงินสด	สำรองต้นทุน ของการป้องกัน ความเสี่ยง	รวมองค์ประกอบอื่น ของส่วนของผู้ถือหุ้น	หุ้นกู้ที่มีลักษณะ คล้ายทุน	รวมส่วนของ เจ้าของ
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564	5,182,334,589	24,170,041,044	588,781,595	6,775,514,981	(587,397,515)	956,770	-	(783,341,281)	(568,811,361)	(1,938,593,387)	32,069,143,725	66,847,222,547
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้นสำหรับปี												
การออกหุ้นสามัญ	31,435,204	696,972,246	-	-	-	-	-	-	-	-	-	728,407,450
ทุนสำรองตามกฎหมาย	-	-	11,011,208	(11,011,208)	-	-	-	-	-	-	-	-
การออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,702,820,133	7,702,820,133
ได้ถอนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	-	(1,109,466,633)	-	-	-	-	-	-	(8,883,958,202)	(9,993,424,835)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	-	-	-	(1,451,385,162)	-	-	-	-	-	-	-	(1,451,385,162)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	-	-	-	4,702,035,945	-	2,527,830	30,068,014	(1,041,204,616)	516,167,990	(492,440,782)	-	4,209,595,163
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	5,213,769,793	24,867,013,290	599,792,803	8,905,687,923	(587,397,515)	3,484,600	30,068,014	(1,824,545,897)	(52,643,371)	(2,431,034,169)	30,888,005,656	68,043,235,296

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

งบการเงินเฉพาะกิจการ (บาท)													
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น													
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น													
การวัดมูลค่าเงินลงทุนใน													
ส่วนต่างจาก													
การรวมกิจการ													
มูลค่ายุติธรรม													
ส่วนเกินทุน													
การป้องกัน													
สำรองต้นทุน													
รวมองค์ประกอบอื่น													
หุ้นผู้ที่มีลักษณะ													
รวมส่วนของ													
หมายเหตุ	ทุนที่ออก	ส่วนเกินมูลค่า	ทุนสำรอง	กำไรสะสม	ภายใต้การควบคุม	ผ่านกำไร (ขาดทุน)	ตราสารหนี้	ส่วนเกินทุน	การป้องกัน	สำรองต้นทุน	รวมองค์ประกอบอื่น	หุ้นผู้ที่มีลักษณะ	รวมส่วนของ
	และชำระแล้ว	หุ้นสามัญ	ตามกฎหมาย	ที่ยังไม่ได้จัดสรร	เดียวกัน	เบ็ดเสร็จอื่น	ตราสารหนี้	การป้องกัน	ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ของส่วนของผู้ถือหุ้น	คล้ายทุน	เจ้าของ
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2565	5,213,769,793	24,867,013,290	599,792,803	8,905,687,923	(587,397,515)	3,484,600	30,068,014	(1,824,545,897)	(52,643,371)	(2,431,034,169)	30,888,005,656	68,043,235,296	
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้นสำหรับปี													
การออกหุ้นสามัญ	28	61,245,038	1,414,103,228	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,475,348,266
การออกหุ้นผู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	37	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,914,746,643	12,914,746,643
ไถ่ถอนหุ้นผู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	37	-	-	-	(96,300,000)	-	-	-	-	-	-	(14,903,700,000)	(15,000,000,000)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นผู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	37	-	-	-	(1,411,104,191)	-	-	-	-	-	-	-	(1,411,104,191)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	-	-	-	2,956,075,702	-	(914,362)	-	52,574,121	37,769,652	89,429,411	-	-	3,045,505,113
ยอดคงเหลือ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	5,275,014,831	26,281,116,518	599,792,803	10,354,359,434	(587,397,515)	2,570,238	30,068,014	(1,771,971,776)	(14,873,719)	(2,341,604,758)	28,899,052,299	69,067,731,127	

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของการเงินนี้





บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>				
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	6,930,748,672	(17,813,354,672)	2,969,858,654	4,821,447,308
รายการปรับปรุง				
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	18 - 21	19,274,638,782	19,941,762,340	112,198,922
ตัดจำหน่ายต้นทุนการกู้ยืม		284,819,354	390,456,276	170,263,942
ค่าเผื่อผลขาดทุนของลูกหนี้ (กลับริายการ)		(3,444,941)	110,415,808	(493,264)
ค่าเผื่อสินค้าเสื่อมสภาพ (กลับริายการ)	12	(217,449,129)	219,371,256	-
ส่วนแบ่ง (กำไร) ขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม				
และส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	16	(135,503,463)	208,724,758	-
ต้นทุนทางการเงิน		8,717,901,875	8,595,519,127	2,303,030,472
ดอกเบี้ยรับ		(865,157,130)	(633,887,104)	(5,016,437,233)
เงินปันผลรับ		(2,000,970)	(602,826)	(191,356,250)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน		(76,327,309)	(2,414,766,565)	1,517,736,649
การด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและส่วนได้เสีย				
ในกิจการร่วมค้า		-	296,898,438	-
กำไรจากการขายและบริหารจัดการโรงแรมกลับ		-	(937,310,461)	-
กำไรจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	15, 31	(533,685,356)	-	-
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	31	(85,163,252)	-	(7,423,898)
(กำไร) ขาดทุนจากการขาย การตัดจำหน่าย และการด้อยค่า				
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน				
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนและสินทรัพย์สิทธิการใช้		(1,145,744,701)	4,318,894,188	3,221,548
ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดิน		-	2,670,616,631	-
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	26	200,588,647	49,443,968	832,978
(กำไร) ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากการปรับมูลค่ายุติธรรม				
ของสัญญาอนุพันธ์		(2,327,917,947)	(407,815,439)	(1,291,845,374)
<b>การเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>				
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น		(2,447,912,682)	(2,883,141,344)	(2,591,934,764)
สินค้าคงเหลือ		(203,092,539)	(66,851,643)	(3,254,937)
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย		-	970,463,555	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		212,105,505	(287,153,619)	(1,049,414)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		1,454,995,675	1,501,959,827	(246,623,418)
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น		3,112,764,676	3,431,059,490	259,556,770
หนี้สินหมุนเวียนอื่น		565,288,628	639,201,182	22,403,450
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	26	(154,313,551)	(110,621,500)	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น		(366,594,638)	562,753,579	(378,483)
<b>เงินสดได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมดำเนินงาน</b>				
ภาษีเงินได้จ่าย		32,189,544,206	18,352,035,250	(1,991,693,650)
ภาษีเงินได้จ่าย		(2,050,371,853)	(208,453,961)	(31,767,745)
<b>เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมดำเนินงาน</b>				
		30,139,172,353	18,143,581,289	(2,023,461,395)

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



## บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

## งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>				
เงินสดจ่ายเพื่อให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17	(2,190,772,876)	(561,825,513)	(14,753,257,802)
เงินสดรับคืนจากเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17	1,557,193,118	729,212,570	15,302,379,950
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นลดลง (เพิ่มขึ้น)		1,861,162,874	62,270,389	-
เงินสดลดลงจากการสูญเสียอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย	38	(100,777,508)	-	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อบริษัทย่อย (สุทธิจากเงินสดที่ได้รับ)	38	(1,171,824,307)	-	-
เงินสดรับสุทธิจากการขายและการลงทุนในบริษัทย่อย		203,695,875	-	122,023,898
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนเพิ่มในบริษัทย่อย	16	-	-	(126,600,000)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนเพิ่มในบริษัทร่วม	16	(180,216,926)	(8,811,085)	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อเงินลงทุนเพิ่มในกิจการร่วมค้า	16	(179,102,555)	(369,262,819)	-
ดอกเบี้ยรับ		919,535,544	688,742,291	4,550,553,990
เงินปันผลรับ		401,153,498	198,518,292	191,356,250
เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	18	(10,928,745)	(17,663,574)	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์		(4,587,424,597)	(4,383,276,561)	(8,632,403)
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน		(432,064,536)	(684,140,415)	(7,793,874)
เงินสดรับจากการขายและบริหารจัดการโรงแรมกลับ		-	5,302,571,300	-
เงินสดรับจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	15	1,708,435,814	-	-
เงินสดรับจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์				
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และสินทรัพย์สิทธิการใช้		2,090,101,486	4,869,581,018	-
<b>เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมลงทุน</b>		(111,833,841)	5,825,915,893	5,270,030,009
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>				
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17	49,619,989	464,213,230	2,798,551,812
เงินสดจ่ายจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	17	-	-	(3,660,135,061)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน		31,100,000,000	15,537,937,056	31,100,000,000
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน		(31,100,000,000)	(15,617,191,000)	(31,100,000,000)
เงินสดรับจากเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	23	5,483,221,815	660,016,729	-
เงินสดจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	23	(13,638,317,411)	(14,829,079,683)	(999,084,000)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้	23	6,976,730,000	25,432,110,000	6,976,730,000
เงินสดจ่ายเพื่อชำระคืนหุ้นกู้	23	(10,400,000,000)	(18,324,903,229)	(10,400,000,000)
เงินสดจ่ายหนี้สินภายใต้สัญญาเช่า		(8,818,813,487)	(10,163,530,457)	(118,602,529)
เงินสดรับจากการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุน	28	1,475,348,265	728,407,450	1,475,348,266
เงินสดจ่ายดอกเบี้ย		(8,943,597,247)	(8,923,609,598)	(2,307,291,710)
ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น	37	(1,411,104,191)	(1,451,385,162)	(1,411,104,191)
เงินสดรับจากการออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น	37	12,914,746,643	7,702,820,133	12,914,746,643
เงินปันผลจ่ายให้แก่หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น	37	(15,000,000,000)	(9,993,424,835)	(15,000,000,000)
เงินสดรับ(จ่าย)สุทธิให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม				
จากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อย		(498,324,211)	3,383,944,862	-
เงินปันผลจ่ายให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม		(71,027,496)	(50,862,114)	-
<b>เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมจัดหาเงิน</b>		(31,881,517,331)	(25,444,536,618)	(9,730,840,770)

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้



บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

หมายเหตุ	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	บาท	บาท	บาท	บาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ	(1,854,178,819)	(1,475,039,436)	(6,484,272,156)	(746,779,284)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นปี	25,096,339,496	26,166,145,430	9,898,556,098	10,645,335,382
กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน	(276,020,838)	405,233,502	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายปี	22,966,139,839	25,096,339,496	3,414,283,942	9,898,556,098

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
		บาท	บาท	บาท	บาท
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	9	22,966,139,839	25,096,512,075	3,414,283,942	9,898,556,098
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร		-	(172,579)	-	-
		22,966,139,839	25,096,339,496	3,414,283,942	9,898,556,098

ข้อมูลกระแสเงินสดเปิดเผยเพิ่มเติม

รายการที่ไม่ใช่เงินสด

รายการที่ไม่ใช่เงินสดที่มีสาระสำคัญสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย

		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
		บาท	บาท	บาท	บาท
ซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์โดยยังไม่ชำระเงิน		1,091,213,647	594,273,697	3,421,217	497,367
การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์สิทธิการใช้	21	9,880,242,142	8,594,759,540	-	389,368,422

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุประกอบงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565

## 1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) เป็นบริษัทมหาชนจำกัด และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2531 ซึ่งจัดตั้งขึ้นในประเทศไทย และมีที่อยู่ตามที่ได้จดทะเบียนไว้ดังนี้

กรุงเทพฯ : 88 อาคารเดอะปาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110

พัทยา : 218/2-4 ม.10 ถ.เลียบชายหาด ต.หนองปรือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20260

เพื่อวัตถุประสงค์ในการรายงานข้อมูลจึงรวมเรียกบริษัทและบริษัทย่อยว่า “กลุ่มกิจการ”

การประกอบธุรกิจของกลุ่มกิจการสามารถสรุปได้ดังนี้

กลุ่มกิจการดำเนินธุรกิจหลักในด้านการลงทุน การประกอบกิจการโรงแรม ภัตตาคาร และการจัดจำหน่ายและผลิตสินค้า กลุ่มกิจการประกอบกิจการส่วนใหญ่ในประเทศไทยและประกอบกิจการในประเทศต่าง ๆ ได้แก่ ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป ประเทศสิงคโปร์ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศสาธารณรัฐมัลดีฟส์ ประเทศสหรัฐอเมริกาบริติชเวิลด์ ประเทศศรีลังกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศบราซิล และ ประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา เป็นต้น

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566

## 2 เกณฑ์การจัดทำงบการเงิน

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทยและข้อกำหนดภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการได้จัดทำขึ้นโดยใช้เกณฑ์ราคาทุนในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบของงบการเงิน ยกเว้นสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินบางประเภทและที่ดินภายใต้ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ ซึ่งใช้มูลค่ายุติธรรมตามที่อธิบายในนโยบายการบัญชี

การจัดทำงบการเงินให้สอดคล้องกับหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย กำหนดให้ใช้ประมาณการทางบัญชีที่สำคัญและการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารซึ่งจัดทำขึ้นตามกระบวนการในการนำนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการไปถือปฏิบัติ และต้องเปิดเผยเรื่องการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารหรือความซับซ้อนหรือเกี่ยวกับข้อสมมติฐานและประมาณการที่มีนัยสำคัญต่องบการเงินในหมายเหตุ 7

งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการฉบับภาษาอังกฤษจัดทำขึ้นจากงบการเงินตามกฎหมายที่เป็นภาษาไทย ในกรณีที่ข้อความขัดแย้งกันหรือมีความกำกวมในสองภาษาแตกต่างกันให้ใช้งบการเงินตามกฎหมายฉบับภาษาไทยเป็นหลัก



## 2 เกณฑ์การจัดทำงานการเงิน (ต่อ)

### การจัดประเภทรายการใหม่

ตัวเลขที่นำมาแสดงเปรียบเทียบได้มีการจัดประเภทรายการใหม่ เพื่อให้เปรียบเทียบได้ถึงการแสดงรายการที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน และให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจและรายการได้ดีขึ้น

	งบการเงินรวม		
	ตามที่ รายงานไว้เดิม ล้านบาท	จัดประเภท รายการใหม่ ล้านบาท	จัดประเภทใหม่ ล้านบาท
<b>งบแสดงฐานะการเงิน วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	1,568	586	2,154
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	130,049	(586)	129,463
<b>งบกระแสเงินสดสำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564</b>			
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
จ่ายดอกเบี้ย	(5,118)	5,118	-
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>			
เงินสดรับสุทธิจากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อย	3,384	(3,384)	-
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>			
เงินสดจ่ายหนี้สินภายใต้สัญญาเช่า	(13,969)	3,806	(10,163)
เงินสดจ่ายดอกเบี้ย	-	(8,924)	(8,924)
เงินสดรับ (จ่าย) สุทธิให้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม จากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	3,384	3,384



## 2 เกณฑ์การจัดทำงานการเงิน (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	ตามที่ รายงานไว้เดิม ล้านบาท	จัดประเภท รายการใหม่ ล้านบาท	จัดประเภทใหม่ ล้านบาท
งบกระแสเงินสดสำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน			
จ่ายดอกเบี้ย	(2,234)	2,234	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน			
เงินสดจ่ายหนี้สินภายใต้สัญญาเช่า	(38)	17	(21)
เงินสดจ่ายดอกเบี้ย	-	(2,251)	(2,251)

## 3 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง

### 3.1 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุงมาถือปฏิบัติสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2565

การปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงระยะที่ 2 (การปรับปรุงระยะที่ 2) มีการปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 (IFRS 9) มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 7 (IFRS 7) มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 16 (IFRS 16) มาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 4 (IFRS 4) แนวปฏิบัติทางบัญชีเรื่อง เครื่องมือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล สำหรับธุรกิจประกันภัย กำหนดมาตรการผ่อนปรนสำหรับรายการที่อาจได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง รวมถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกระแสเงินสด หรือผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง

มาตรการผ่อนปรนที่สำคัญของการปรับปรุงระยะที่ 2 ได้แก่

- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ในการกำหนดกระแสเงินสดตามสัญญาของสินทรัพย์ทางการเงินหรือหนี้สินทางการเงิน (รวมถึงหนี้สินตามสัญญาเช่า) ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง และเกณฑ์ใหม่ที่ใช้ในการกำหนดกระแสเงินสดตามสัญญาเทียบเท่ากับเกณฑ์เดิมในเชิงเศรษฐกิจ กิจการจะไม่ต้องรับรู้ผลกำไรหรือขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในงบกำไรขาดทุนทันที ทั้งนี้ กิจการที่เป็นผู้เช่าตาม IFRS 16 ที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสัญญาเช่าเนื่องจากการเปลี่ยนเกณฑ์การกำหนดค่าเช่าจ่ายในอนาคตเนื่องจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง ก็ให้ถือปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติข้างต้นด้วย
- ผ่อนปรนให้กิจการยังสามารถใช้การบัญชีป้องกันความเสี่ยงสำหรับรายการส่วนใหญ่ต่อไปได้ กรณีที่ความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง ทั้งนี้ กิจการยังคงต้องรับรู้ส่วนของความไม่มีประสิทธิผล

### 3 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุง (ต่อ)

TFRS 7 ได้กำหนดให้เปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ

- ลักษณะและระดับของความเสี่ยงต่อกิจการจากการปฏิรูปอัตราดอกเบี้ยอ้างอิง
- กิจการมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างไร
- ความคืบหน้าของแผนในการเปลี่ยนไปใช้อัตราดอกเบี้ยอ้างอิงอื่น และวิธีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของกิจการในช่วงการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารประเมินว่าผลกระทบจากมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่และฉบับปรับปรุงไม่อยู่ในระดับที่มีนัยสำคัญ

#### 3.2 มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับปรับปรุงที่มีผลบังคับใช้สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2566

กลุ่มกิจการไม่ได้นำมาตราฐานการรายงานทางการเงินที่มีการปรับปรุงใหม่ดังต่อไปนี้มาถือปฏิบัติก่อนวันบังคับใช้

- ก) **การปรับปรุงมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 16 เรื่อง ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์** ได้อธิบายให้ชัดเจนโดยห้ามกิจการนำสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการขายชิ้นงานที่ผลิตในระหว่างการเตรียมความพร้อมของที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ให้อยู่ในสถานที่และสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ตามความประสงค์ของฝ่ายบริหารไปหักต้นทุนของรายการที่ดิน อาคารและอุปกรณ์
- ข) **การปรับปรุงมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 37 เรื่อง ประเมินการหนี้สิน หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น และสินทรัพย์ที่อาจเกิดขึ้น** ได้อธิบายให้ชัดเจนว่าในการพิจารณาว่าสัญญาเป็นสัญญาที่สร้างภาระ ต้นทุนการปฏิบัติตามสัญญาประกอบด้วยต้นทุนส่วนเพิ่มที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามสัญญาและการปันส่วนต้นทุนอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการปฏิบัติตามสัญญา นอกจากนี้กิจการต้องรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าที่เกิดขึ้นจากสินทรัพย์ที่ใช้ในการปฏิบัติตามสัญญาก่อนที่จะตั้งประมาณการหนี้สินแยกต่างหากสำหรับสัญญาที่สร้างภาระ
- ค) **การปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 3 เรื่องการรวมธุรกิจ** ได้อธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับการปรับการอ้างอิงกรอบแนวคิดรายงานทางการเงินให้เป็นฉบับปัจจุบัน และเพิ่มการพิจารณาการรับรู้หนี้สินและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นที่รับมาจากการรวมธุรกิจ และไม่รับรู้สินทรัพย์ที่อาจเกิดขึ้น ณ วันที่ซื้อ
- ง) **การปรับปรุงมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 เรื่อง เครื่องมือทางการเงิน** ได้อธิบายให้ชัดเจนเกี่ยวกับการพิจารณาการตัดรายการหนี้สินทางการเงินด้วยวิธีทดสอบร้อยละ 10 โดยให้รวมเฉพาะค่าธรรมเนียมที่เกิดขึ้นระหว่างผู้กู้และผู้ให้กู้

ผู้บริหารอยู่ระหว่างการประเมินผลกระทบของมาตรฐานการรายงานทางการเงินใหม่และมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่มีการปรับปรุง

## 4 นโยบายการบัญชี

### 4.1 การบัญชีสำหรับงบการเงินรวมและวิธีส่วนได้เสีย

#### ก) บริษัทย่อย

บริษัทย่อยหมายถึงกิจการทั้งหมดที่กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุม กลุ่มกิจการมีอำนาจควบคุมเมื่อกลุ่มกิจการรับหรือมีสิทธิในผลตอบแทนผันแปรจากการเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับการลงทุน และสามารถใช้อำนาจเหนือผู้ที่ได้รับการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนผันแปร กลุ่มกิจการรวมงบการเงินของบริษัทย่อยไว้ในงบการเงินรวมตั้งแต่วันที่กลุ่มกิจการมีอำนาจในการควบคุมบริษัทย่อยจนถึงวันที่กลุ่มกิจการสูญเสียอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยนั้น

ในงบการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในบริษัทย่อยบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

#### ข) บริษัทร่วม

บริษัทร่วมเป็นกิจการที่กลุ่มกิจการมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญแต่ไม่ถึงกับมีอำนาจควบคุมหรือมีการควบคุมร่วมเงินลงทุนในบริษัทร่วมรับรู้โดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

ในงบการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในบริษัทร่วมบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

#### ค) การร่วมการงาน

เงินลงทุนในการร่วมการงานจะถูกจัดประเภทเป็นการดำเนินงานร่วมกันหรือการร่วมค้า โดยขึ้นอยู่กับสิทธิและภาระผูกพันตามสัญญาของผู้เข้าร่วมการงานนั้นมากกว่าโครงสร้างรูปแบบทางกฎหมายของการร่วมการงาน

การร่วมค้า

การร่วมการงานจัดประเภทเป็นการร่วมค้าเมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิในสินทรัพย์สุทธิของการร่วมการงานนั้น เงินลงทุนในการร่วมค้ารับรู้โดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

ในงบการเงินเฉพาะกิจการ เงินลงทุนในการร่วมค้าบันทึกด้วยวิธีราคาทุน

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ง) การบันทึกเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย

กลุ่มกิจการรับรู้เงินลงทุนเมื่อเริ่มแรกด้วยราคาทุน ซึ่งประกอบด้วยเงินที่จ่ายซื้อรวมกับต้นทุนทางตรงของเงินลงทุน

กลุ่มกิจการจะรับรู้มูลค่าภายหลังวันที่ได้มาของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าด้วยส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนของผู้ได้รับการลงทุนตามสัดส่วนที่ผู้ลงทุนมีส่วนได้เสียอยู่ในกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ผลสะสมของการเปลี่ยนแปลงภายหลังการได้มาดังกล่าวข้างต้นจะปรับปรุงกับราคาตามบัญชีของเงินลงทุน

เมื่อส่วนแบ่งขาดทุนของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วมและการร่วมค้ามีมูลค่าเท่ากับหรือเกินกว่ามูลค่าส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วมและการร่วมค้านั้นซึ่งรวมถึงส่วนได้เสียระยะยาวอื่น กลุ่มกิจการจะไม่รับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนที่เกินกว่าส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้านั้น เว้นแต่กลุ่มกิจการมีภาระผูกพันหรือได้จ่ายเงินเพื่อชำระภาระผูกพันแทนบริษัทร่วมหรือการร่วมค้า

##### จ) การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือครองกิจการ

ในกรณีที่กลุ่มกิจการยังคงมีอำนาจควบคุมบริษัทย่อย กลุ่มกิจการปฏิบัติต่อรายการกับส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมเช่นเดียวกันกับรายการกับผู้เป็นเจ้าของของกลุ่มกิจการ ผลต่างระหว่างราคาจ่ายซื้อหรือราคาขายจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนในบริษัทย่อยกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนที่เปลี่ยนแปลงไปจะถูกรับรู้ในส่วนของผู้เป็นเจ้าของ

ถ้าสัดส่วนการถือครองในบริษัทร่วมและการร่วมค้าลดลง แต่กลุ่มกิจการยังมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญหรือยังคงมีการควบคุมร่วม กำไรหรือขาดทุนที่เคยบันทึกไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นเฉพาะส่วนที่ลดลงจะถูกโอนไปยังกำไรหรือขาดทุน กำไรหรือขาดทุนจากการลดสัดส่วนการถือครองในบริษัทร่วมและการร่วมค้าจะถูกรับรู้ในงบกำไรขาดทุน

เมื่อกลุ่มกิจการสูญเสียอำนาจควบคุม การควบคุมร่วม หรือการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในเงินลงทุนนั้น เงินลงทุนที่เหลืออยู่จะถูกรวบรวมมูลค่าใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ส่วนต่างที่เกิดขึ้นจะถูกรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนจะกลายเป็นมูลค่าเริ่มแรกในการบันทึกบัญชีเงินลงทุนและจะจัดประเภทใหม่ตามสัดส่วนการถือครองที่เหลืออยู่เป็นเงินลงทุนในบริษัทร่วม การร่วมค้า หรือสินทรัพย์ทางการเงิน

##### ฉ) รายการระหว่างกันในการเงินรวม

รายการ ยอดคงเหลือ และกำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงระหว่างกันในกลุ่มกิจการจะถูกตัดออก กำไรที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในรายการระหว่างกลุ่มกิจการกับบริษัทร่วมและการร่วมค้าจะถูกตัดออกตามสัดส่วนที่กลุ่มกิจการมีส่วนได้เสียในบริษัทร่วมและการร่วมค้า ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงในรายการระหว่างกลุ่มกิจการจะถูกตัดออกเช่นเดียวกัน ยกเว้นรายการนั้นจะมีหลักฐานว่าเกิดจากการค้าขายของสินทรัพย์ที่โอน

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.2 การรวมธุรกิจ

กลุ่มกิจการถือปฏิบัติตามวิธีซื้อสำหรับการรวมธุรกิจที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน สิ่งตอบแทนที่โอนให้สำหรับการซื้อธุรกิจประกอบด้วย

- มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่โอนไป
- หนี้สินที่ก่อขึ้นเพื่อจ่ายชำระให้แก่เจ้าของเดิม และ
- ส่วนได้เสียในส่วนของเจ้าของที่ออกโดยกลุ่มกิจการ

สินทรัพย์ที่ระบุได้ที่ได้มา หนี้สิน และหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากการรวมธุรกิจจะถูกรวบรวมค่าเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ

ในการรวมธุรกิจแต่ละครั้ง กลุ่มกิจการมีทางเลือกที่จะวัดมูลค่าของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อด้วยมูลค่ายุติธรรม หรือด้วยมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิของผู้ถูกซื้อ

ผลรวมของมูลค่าสิ่งตอบแทนที่โอนให้และมูลค่าของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมในผู้ถูกซื้อและมูลค่ายุติธรรมของส่วนได้เสียในผู้ได้รับการลงทุนซึ่งถืออยู่ก่อนการรวมธุรกิจ (ในกรณีที่เป็นการรวมธุรกิจจากการทยอยซื้อ) ในจำนวนที่เกินกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้มาต้องรับรู้เป็นค่าความนิยม แต่หากน้อยกว่ามูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ระบุได้ที่ได้มา จะรับรู้ส่วนต่างโดยตรงไปยังกำไรหรือขาดทุน

*ต้นทุนทางตรงที่เกี่ยวข้องกับการซื้อธุรกิจ*

ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อธุรกิจจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุนในงบการเงินรวม

*การรวมธุรกิจที่ดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ*

หากการรวมธุรกิจดำเนินการสำเร็จจากการทยอยซื้อ มูลค่าส่วนได้เสียที่ผู้ซื้อถืออยู่ในผู้ได้รับการลงทุนก่อนหน้าการรวมธุรกิจ จะถูกรวบรวมค่าใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ซื้อ กำไรหรือขาดทุนที่เกิดขึ้นจากการวัดมูลค่าใหม่จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน

*การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายและ/หรือได้รับ*

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายและ/หรือได้รับที่รับรู้ไว้เป็นสินทรัพย์หรือหนี้สินจะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุน สิ่งตอบแทนที่คาดว่าจะต้องจ่ายซึ่งจัดประเภทเป็นส่วนของเจ้าของจะไม่มีกรวัดมูลค่าใหม่



#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### การรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน

กลุ่มกิจการรับรู้รายการการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน โดยรับรู้สินทรัพย์และหนี้สินของกิจการที่ถูกนำมารวมด้วยมูลค่าตามบัญชีของกิจการที่ถูกนำมารวมตามมูลค่าที่แสดงอยู่ในงบการเงินรวมของบริษัทใหญ่ในลำดับสูงสุดที่ต้องจัดทำงบการเงินรวม โดยกลุ่มกิจการต้องปรับปรุงรายการเสมือนว่าการรวมธุรกิจได้เกิดขึ้นตั้งแต่วันต้นปีในงบการเงินปีก่อนที่นำมาแสดงเปรียบเทียบหรือตั้งแต่วันที่กิจการดังกล่าวอยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันกับกลุ่มกิจการ (หากเกิดขึ้นหลังจากวันต้นปีของงบการเงินเปรียบเทียบ)

ต้นทุนการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันเป็นผลรวมของมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ที่ให้ไป หนี้สินที่เกิดขึ้นหรือรับมา และตราสารทุนที่ออกโดยผู้ซื้อ ณ วันที่มีการแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้มาซึ่งการควบคุม

ส่วนต่างระหว่างต้นทุนของการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันกับส่วนได้เสียของผู้ซื้อในมูลค่าตามบัญชีของกิจการที่ถูกนำมารวมแสดงเป็นรายการ “ส่วนเกินทุนจากการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกัน” ในส่วนของเจ้าของ โดยกลุ่มกิจการจะตัดรายการนี้ออกเมื่อขายเงินลงทุนออกไปโดยโอนไปยังกำไรสะสม

#### 4.3 การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ

ก) สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานและสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงิน

งบการเงินแสดงในสกุลเงินบาท ซึ่งเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการและเป็นสกุลเงินที่ใช้นำเสนองบการเงินของกลุ่มกิจการและบริษัท

ข) รายการและยอดคงเหลือ

รายการที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่เกิดรายการ

รายการกำไรและรายการขาดทุนที่เกิดจากการรับหรือจ่ายชำระที่เป็นเงินตราต่างประเทศ และที่เกิดจากการแปลงค่าสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินได้บันทึกไว้ในกำไรหรือขาดทุน

เมื่อมีการรับรู้รายการกำไรหรือขาดทุนของรายการที่ไม่เป็นตัวเงินไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น องค์ประกอบของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดของกำไรหรือขาดทุนนั้นจะรับรู้ไว้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นด้วย ในทางตรงข้ามการรับรู้กำไรหรือขาดทุนของรายการที่ไม่เป็นตัวเงินไว้ในกำไรหรือขาดทุน องค์ประกอบของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดของกำไรหรือขาดทุนนั้นจะรับรู้ไว้ในกำไรขาดทุนด้วย

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ค) กลุ่มกิจการ

การแปลงค่าผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทในกลุ่มกิจการ (ที่มีใช้สกุลเงินของเศรษฐกิจที่มีภาวะเงินเฟ้อรุนแรง) ซึ่งมีสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานแตกต่างจากสกุลเงินที่ให้นำเสนองบการเงินได้ถูกแปลงค่าเป็นสกุลเงินที่นำเสนอ งบการเงินดังนี้

- สินทรัพย์และหนี้สินที่แสดงอยู่ในงบแสดงฐานะการเงินแปลงค่าด้วยอัตราปิด ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน
- รายได้และค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนและงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จแปลงค่าด้วยอัตราถัวเฉลี่ย และ
- ผลต่างของอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

#### 4.4 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน

ข้อมูลจำแนกตามส่วนงานแสดงแบ่งตามส่วนงานดำเนินงานและตามภูมิศาสตร์ของการดำเนินงานต่าง ๆ ของกลุ่มกิจการ

ส่วนงานดำเนินงานได้ถูกรายงานในลักษณะเดียวกับรายงานภายในที่นำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานดำเนินงาน ซึ่งพิจารณาว่าเป็น ประธานกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริหาร

#### 4.5 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

ในงบกระแสเงินสด เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดรวมถึงเงินสดในมือ เงินฝากธนาคารประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม เงินลงทุนระยะสั้นอื่นที่มีสภาพคล่องสูงซึ่งมีอายุไม่เกินสามเดือนนับจากวันที่ได้มา และเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เงินเบิกเกินบัญชีธนาคารจะแสดงไว้ในส่วนของหนี้สินหมุนเวียนในงบแสดงฐานะการเงิน

#### 4.6 ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้ารับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่าตามใบแจ้งหนี้ และจะวัดมูลค่าต่อมาด้วยจำนวนเงินที่เหลืออยู่หักด้วยค่าเผ่อนี้สงสัยจะสูญ ซึ่งประมาณจากการสอบทานยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นปี ค่าเผ่อนี้สงสัยจะสูญหมายถึงผลต่างระหว่างราคาตามบัญชีของลูกหนี้การค้าเปรียบเทียบกับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้การค้า หนี้สูญที่ถูกตัดจำหน่ายระหว่างปีจะรับรู้ไว้ในกำไรหรือขาดทุน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการบริหาร

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาวเป็นลูกหนี้จากการขายสิทธิในสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา โดยรับชำระคืนเป็นงวด ซึ่งครอบคลุมระยะเวลามากกว่าหนึ่งปี ลูกหนี้การค้าวัดมูลค่าเริ่มแรกด้วยจำนวนเงินตามสัญญาหักด้วยยอดผ่อนชำระที่ได้รับแล้ว และจะวัดมูลค่าต่อมาด้วยจำนวนเงินที่เหลืออยู่หักด้วยค่าเผ่อนหนี้สงสัยจะสูญซึ่งประมาณจากการสอบทานยอดคงเหลือ ณ วันสิ้นปี ค่าเผ่อนหนี้สงสัยจะสูญหมายถึงผลต่างระหว่างราคาตามบัญชีของลูกหนี้การค้าเปรียบเทียบกับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้การค้า หนี้สูญที่เกิดขึ้นจะรับรู้ไว้ในกำไรหรือขาดทุนโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายในการบริหาร

#### 4.7 สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือแสดงด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนของสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม คำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยเคลื่อนที่ วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปจากธุรกิจการผลิต และสินค้าประเภทสปา คำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ส่วนสินค้าประเภทแพชั่น คำนวณโดยวิธีเข้าก่อน-ออกก่อน ต้นทุนของการซื้อประกอบด้วยราคาซื้อ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการซื้อสินค้านั้น เช่น ค่าอากรขาเข้าและค่าขนส่ง หักด้วยส่วนลดจากการจ่ายเงิน ตามเงื่อนไขค่าเผื่อ หรือส่วนลด (rebate) ต้นทุนของสินค้าสำเร็จรูปและงานระหว่างทำประกอบด้วยค่าออกแบบ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงทางตรง ค่าใช้จ่ายอื่นทางตรง และค่าสูญหายในการผลิตซึ่งบันทึกเป็นส่วนตามเกณฑ์การดำเนินงานตามปกติ แต่ไม่รวมต้นทุนการกักตุน มูลค่าสุทธิที่จะได้รับประมาณจากราคาปกติที่คาดว่าจะขายได้ของธุรกิจหักด้วยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นเพื่อให้สินค้านั้นสำเร็จรูปรวมถึงค่าใช้จ่ายในการขาย กลุ่มกิจการบันทึกบัญชีค่าเผื่อการลดมูลค่าของสินค้าเก่า ล้าสมัย หรือเสื่อมคุณภาพเท่าที่จำเป็น

#### 4.8 ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย แสดงด้วยราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่คาดว่าจะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนคำนวณโดยวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก ราคาทุนประกอบด้วย ที่ดิน ค่าพัฒนาที่ดิน ค่าก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการและดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะหยุดบันทึกดอกเบี้ยจ่ายเข้ามาเป็นต้นทุนเมื่องานก่อสร้างแล้วเสร็จ

#### 4.9 (กลุ่ม) สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายและส่วนการดำเนินงานที่ยกเลิก

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) จะถูกจัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขายเมื่อมูลค่าตามบัญชีที่จะได้รับคืนส่วนใหญ่มาจากการขาย และการขายนั้นมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนในระดับสูงมาก สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย) นั้นจะวัดมูลค่าด้วยจำนวนที่ต่ำกว่าระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย

กลุ่มกิจการรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสำหรับการปรับลดมูลค่าของสินทรัพย์(หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย)เพื่อให้เท่ากับมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขาย กำไรจากการเพิ่มขึ้นในมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายของสินทรัพย์(หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย)จะรับรู้ได้ไม่เกินผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสมที่เคยรับรู้

กลุ่มกิจการจะไม่คิดค่าเสื่อมราคาหรือค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน(หรือกลุ่มสินทรัพย์ที่จะจำหน่าย)ที่ถือไว้เพื่อขาย

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.10 สินทรัพย์ทางการเงิน

###### ก) การจัดประเภท

กลุ่มกิจการจัดประเภทสินทรัพย์ทางการเงินประเภทตราสารหนี้ตามลักษณะการวัดมูลค่า โดยพิจารณาจาก ก) โมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว และ ข) ลักษณะกระแสเงินสดตามสัญญาว่าเข้าเงื่อนไขของการเป็นเงินต้นและดอกเบี้ย (SPPI) หรือไม่ ดังนี้

- รายการที่วัดมูลค่าภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นหรือผ่านกำไรหรือขาดทุน และ
- รายการที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย

กลุ่มกิจการจะสามารถจัดประเภทเงินลงทุนในตราสารหนี้ใหม่ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในโมเดลธุรกิจในการบริหารสินทรัพย์เท่านั้น

สำหรับเงินลงทุนในตราสารทุน กลุ่มกิจการสามารถเลือก (ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้) ที่จะวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน ณ วันที่รับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน (FVPL) หรือด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) ยกเว้นเงินลงทุนในตราสารทุนที่ถือไว้เพื่อค่าจะวัดมูลค่าด้วย FVPL เท่านั้น

###### ข) การรับรู้รายการและการตัดรายการ

ในการซื้อหรือได้มาหรือขายสินทรัพย์ทางการเงินโดยปกติ กลุ่มกิจการจะรับรู้รายการ ณ วันที่ทำรายการค้า ซึ่งเป็นวันที่กลุ่มกิจการเข้าทำรายการซื้อหรือขายสินทรัพย์นั้น โดยกลุ่มกิจการจะตัดรายการสินทรัพย์ทางการเงินออกเมื่อสิทธิในการได้รับกระแสเงินสดจากสินทรัพย์นั้นสิ้นสุดลงหรือได้ถูกโอนไปและกลุ่มกิจการได้โอนความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของสินทรัพย์ออกไป

###### การวัดมูลค่า

ในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรก กลุ่มกิจการวัดมูลค่าของสินทรัพย์ทางการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรมบวกต้นทุนการทำรายการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาซึ่งสินทรัพย์นั้น สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วย FVPL กลุ่มกิจการจะรับรู้ต้นทุนการทำรายการที่เกี่ยวข้องเป็นค่าใช้จ่ายในกำไรหรือขาดทุน

กลุ่มกิจการจะพิจารณาสินทรัพย์ทางการเงินซึ่งมีอนุพันธ์ทางการเงินแฝงในภาพรวมว่าลักษณะกระแสเงินสดตามสัญญาว่าเข้าเงื่อนไขของการเป็นเงินต้นและดอกเบี้ย (SPPI) หรือไม่

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ค) ตราสารทุน

กลุ่มกิจการวัดมูลค่าตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรม ในกรณีที่กลุ่มกิจการเลือกรับรู้กำไร/ขาดทุนจากมูลค่ายุติธรรมในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) กลุ่มกิจการจะไม่โอนจัดประเภทกำไร/ขาดทุนที่รับรู้สะสมดังกล่าวไปยังกำไรหรือขาดทุนเมื่อมีการตัดรายการเงินลงทุนในตราสารทุนดังกล่าวออกไป ทั้งนี้ เงินปันผลจากเงินลงทุนในตราสารทุนดังกล่าวจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุน และแสดงในรายการเงินปันผลรับ เมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิได้รับเงินปันผลนั้น

การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVPL จะรับรู้ในรายการกำไร(ขาดทุน)อื่นในงบกำไรขาดทุน

ขาดทุน/กลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่าจะแสดงรวมอยู่ในการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรม

##### ง) การด้อยค่า

กลุ่มกิจการใช้วิธีอย่างง่าย (Simplified approach) ตาม TFRS 9 ในการรับรู้การด้อยค่าของลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น และลูกหนี้ตามสัญญาเช่า ตามประมาณการผลขาดทุนด้านเครดิตตลอดอายุของสินทรัพย์ดังกล่าวตั้งแต่วันที่กลุ่มกิจการเริ่มรับรู้

ในการพิจารณาผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ผู้บริหารได้จัดกลุ่มลูกหนี้และลูกหนี้อื่น และลูกหนี้ตามสัญญาเช่าตามความเสี่ยงด้านเครดิตที่มีลักษณะร่วมกันและตามกลุ่มระยะเวลาที่เกินกำหนดชำระ ผู้บริหารจึงได้ใช้อัตราผลขาดทุนด้านเครดิตของลูกหนี้กับ อัตราขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพิจารณาจากลักษณะการจ่ายชำระในอดีต ข้อมูลผลขาดทุนด้านเครดิตจากประสบการณ์ในอดีต รวมทั้งข้อมูลและปัจจัยในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อการจ่ายชำระของลูกหนี้

สำหรับสินทรัพย์ทางการเงินอื่นที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย และ FVOCI กลุ่มกิจการใช้วิธีการทั่วไป (General approach) ตาม TFRS 9 ในการวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งกำหนดให้พิจารณาผลขาดทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใน 12 เดือนหรือตลอดอายุสินทรัพย์ ขึ้นอยู่กับว่ามีการเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าตั้งแต่เริ่มรับรู้สินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว

กลุ่มกิจการประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตของสินทรัพย์ทางการเงินดังกล่าว ณ ทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงานว่ามี การเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญนับตั้งแต่การรับรู้รายการเมื่อแรกเริ่มหรือไม่ โดยเปรียบเทียบ 1) ความเสี่ยงของการผิดสัญญาที่จะเกิดขึ้น ณ วันที่รายงาน และ 2) ความเสี่ยงของการผิดสัญญาที่จะเกิดขึ้น ณ วันที่รับรู้รายการเริ่มแรก

กลุ่มกิจการพิจารณาและรับรู้ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงการคาดการณ์ในอนาคตมา ประกอบกับประสบการณ์ในอดีต โดยผลขาดทุนด้านเครดิตที่รับรู้เกิดจากประมาณการความน่าจะเป็นของผลขาดทุนด้านเครดิตถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (เช่น มูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะไม่ได้รับทั้งหมดถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) โดยจำนวนเงินสดที่คาดว่าจะไม่ได้รับ หมายถึงผลต่างระหว่างกระแสเงินสดตามสัญญาทั้งหมดและกระแสเงินสด ซึ่งกลุ่มกิจการคาดว่าจะได้รับ คัดลดด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเมื่อแรกเริ่มของสัญญา



#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

กลุ่มกิจการวัดมูลค่าผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยสะท้อนถึงปัจจัยต่อไปนี้

- จำนวนเงินที่คาดว่าจะไม่ได้รับถ่วงน้ำหนักตามประมาณการความน่าจะเป็น
- มูลค่าเงินตามเวลา และ
- ข้อมูลสนับสนุนและความสมเหตุสมผล ณ วันที่รายงาน เกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีต สภาพการณ์ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ไปในอนาคต

ผลขาดทุนและการกลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าบันทึกในงบกำไรขาดทุน โดยแสดงรวมอยู่ในรายการค่าใช้จ่ายในการบริหาร

##### 4.11 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

อสังหาริมทรัพย์ที่ถือครองโดยกลุ่มกิจการเพื่อหาประโยชน์จากรายได้ค่าเช่า หรือจากการเพิ่มขึ้นของมูลค่าของสินทรัพย์หรือทั้งสองอย่าง และไม่ได้มีไว้ใช้งานโดยกิจการในกลุ่มกิจการ จะถูกจัดประเภทเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน รวมถึงอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ระหว่างก่อสร้างหรือพัฒนาเพื่อเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนในอนาคต

การรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนด้วยวิธีราคาทุน รวมถึงต้นทุนในการทำรายการและต้นทุนการกู้ยืม ต้นทุนการกู้ยืมที่เกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ของการได้มา การก่อสร้างหรือผลิตอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนนั้นจะรวมเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ต้นทุนการกู้ยืมจะถูกรวมในขณะที่การซื้อหรือการก่อสร้างและจะหยุดพักทันทีเมื่อสินทรัพย์นั้นก่อสร้างเสร็จอย่างมีนัยสำคัญ หรือระหว่างที่การดำเนินการพัฒนาสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไขหยุดชะงักลง

หลังจากการรับรู้เมื่อเริ่มแรก อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนจะบันทึกด้วยวิธีราคาทุน หักค่าเสื่อมราคาสะสม และค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม

ที่ดินไม่มีการหักค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนอื่น ๆ จะคำนวณตามวิธีเส้นตรง เพื่อที่ปันส่วนราคาทุนตลอดประมาณการอายุการให้ประโยชน์ดังนี้

ส่วนปรับปรุงที่ดิน

อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร

อายุสัญญาเช่า

อายุสัญญาเช่า และ 20 ปี

การรวมรายการในภายหลังเข้าเป็นมูลค่าบัญชีของสินทรัพย์จะกระทำต่อเมื่อมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่กลุ่มกิจการจะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตในรายการนั้น และต้นทุนสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาทั้งหมดจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นส่วนของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน จะตัดมูลค่าตามบัญชีของส่วนที่ถูกเปลี่ยนแปลงนอก

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.12 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ที่ดินรับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรมซึ่งมูลค่ายุติธรรมนั้นมาจากการประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระภายนอก โดยจะมีการทบทวนการประเมินอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ 3 ปีเป็นอย่างน้อย

การตีราคาที่ดินและอาคารที่ทำให้มูลค่าตามบัญชีเพิ่มขึ้นจะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและจะแสดงอยู่ภายใต้ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ในส่วนของผู้เจ้าของ และหากมูลค่าของส่วนที่เคยตีราคาเพิ่มนั้นลดลง ส่วนที่ลดลงจากการตีราคาใหม่จะรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นและรับรู้ผลสะสมในส่วนของผู้เจ้าของเท่ากับผลสะสมของราคาที่ดีเพิ่มที่ได้รับรู้ไว้ ส่วนที่ลดลงที่เหลือจะบันทึกไปยังกำไรหรือขาดทุน

อาคารและอุปกรณ์อื่น ๆ ทั้งหมดวัดมูลค่าด้วยราคาทุนหักด้วยค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม ต้นทุนเริ่มแรกจะรวมต้นทุนทางตรงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินทรัพย์นั้น รวมถึงต้นทุนที่ประมาณในเบื้องต้นสำหรับการรื้อการขนย้าย และการบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ซึ่งเป็นภาระผูกพันของกิจการเป็นส่วนหนึ่งของราคาทุนของสินทรัพย์

ต้นทุนที่เกิดขึ้นภายหลังจะรวมอยู่ในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์หรือรับรู้แยกเป็นอีกสินทรัพย์หนึ่งตามความเหมาะสม เมื่อต้นทุนนั้นเกิดขึ้นและคาดว่าจะให้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตแก่กลุ่มกิจการและต้นทุนดังกล่าวสามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ และจะตัดมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ที่ถูกเปลี่ยนแทนออก สำหรับค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาอื่น ๆ กลุ่มกิจการจะรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนเมื่อเกิดขึ้น

ที่ดินไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคา ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์อื่นคำนวณโดยใช้วิธีเส้นตรง เพื่อลดราคาทุนแต่ละชนิดตลอดอายุการให้ประโยชน์ที่ประมาณการไว้ของสินทรัพย์ดังต่อไปนี้

ส่วนปรับปรุงอาคารเช่า	อายุสัญญาเช่า และ 5 - 30 ปี
อาคาร และส่วนปรับปรุงอาคาร	อายุสัญญาเช่า และ 5 - 60 ปี
เครื่องจักร เครื่องตกแต่ง และอุปกรณ์อื่น	3 - 15 ปี
ยานพาหนะ	4 - 5 ปี

กลุ่มกิจการจะมีการทบทวนและปรับปรุงมูลค่าคงเหลือและอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ให้เหมาะสมทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

ในกรณีที่มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน มูลค่าตามบัญชีจะถูกปรับลดให้เท่ากับมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนทันที

เครื่องใช้ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมแสดงในราคาทุนหลังจากหักค่าเสื่อมราคาสะสม ส่วนที่ซื้อเพิ่มเติมจะถือเป็นเครื่องใช้ในโรงแรมและถือเป็นค่าใช้จ่ายทันทีเมื่อมีการเบิกใช้

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

เมื่อมีการซื้ออุปกรณ์ในการดำเนินงานและเครื่องใช้ในครัวของธุรกิจภัตตาคารอาหารจะแสดงด้วยราคาทุน โดยที่ยังไม่มีการคิดค่าเสื่อมราคาจนกระทั่งเมื่อมีการเบิกครั้งแรกเพื่อใช้ในภัตตาคาร โดยจะคิดค่าเสื่อมราคาตามวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งาน เป็นระยะเวลา 5 ปี นับจากวันที่เริ่มใช้ครั้งแรก การเบิกใช้ครั้งต่อไปเพื่อการเปลี่ยนแทนจะถือเป็นค่าใช้จ่ายทันทีเมื่อมีการเบิกใช้

ในกรณีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตกแต่งของภัตตาคาร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะบันทึกเป็นค่าปรับปรุงอาคารหรือค่าปรับปรุงสินทรัพย์เข้า โดยคิดค่าเสื่อมราคาด้วยวิธีเส้นตรงด้วยอายุที่เหลือของสัญญาเช่าอาคารหรือตามอายุการใช้งาน โดยประมาณ 5 ปี แล้วแต่ระยะเวลาใดจะสั้นกว่า

ผลกำไรหรือขาดทุนที่เกิดจากการจำหน่ายที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ คำนวณโดยเปรียบเทียบจากสิ่งตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายสินทรัพย์กับมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ และจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุน

##### 4.13 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

###### สิทธิในการบริหารสินทรัพย์

สิทธิในการบริหารสินทรัพย์แสดงด้วยราคาทุนหักด้วยค่าตัดจำหน่ายสะสมและค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าสะสม ต้นทุนของสิทธิดังกล่าวตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรงตามอายุของสัญญาหรืออายุการใช้งานของอาคารที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาไม่มากกว่า 40 ปี

สิทธิในการบริหารสินทรัพย์ไม่มีการปรับมูลค่าเนื่องจากไม่ได้มีตลาดซื้อขายคล่องรองรับ ระยะเวลาและวิธีการตัดจำหน่ายจะมีการทบทวนทุกสิ้นปีบัญชี

###### ทรัพย์สินทางปัญญา

ทรัพย์สินทางปัญญาวัดมูลค่าด้วยราคาซื้อและประกอบด้วยสิทธิการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ และดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิในการบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และสูตรอาหารและอุปกรณ์ที่พัฒนาขึ้นเอง ซึ่งทำให้กลุ่มกิจการได้เปรียบกว่าคู่แข่ง ทรัพย์สินทางปัญญาตัดจำหน่ายที่ระยะเวลาระหว่าง 10 - 40 ปี

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ต้นทุนการพัฒนาแฟรนไชส์

ต้นทุนที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาแฟรนไชส์ใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบภัตตาคารและการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่รับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนในจำนวนไม่เกินรายจ่ายที่คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต ส่วนรายจ่ายในการพัฒนาอื่นรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ต้นทุนการพัฒนาที่ได้รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายไปแล้วในปีก่อนไม่สามารถรับรู้เป็นสินทรัพย์ในปีถัดไป การทยอยตัดจำหน่ายต้นทุนการพัฒนาที่บันทึกเป็นสินทรัพย์จะเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อเริ่มดำเนินงานแฟรนไชส์เพื่อการพาณิชย์ โดยตัดจำหน่ายด้วยวิธีเส้นตรงตามระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์เป็นระยะเวลาประมาณ 3 - 30 ปี ต้นทุนการพัฒนาที่บันทึกเป็นสินทรัพย์จะไม่มีการตีราคาเพิ่ม แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

##### ค่าลิขสิทธิ์แฟรนไชส์

รายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสิทธิบัตร เครื่องหมายทางการค้า และใบอนุญาตของแฟรนไชส์ต่าง ๆ บันทึกไว้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนและตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรง ตลอดอายุสัญญาเป็นระยะเวลา 10 - 20 ปี สินทรัพย์ไม่มีตัวตนดังกล่าวจะไม่มีการตีราคาเพิ่ม แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

##### ค่าความนิยม

ค่าความนิยมคือต้นทุนของเงินลงทุนที่สูงกว่ามูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนที่กลุ่มกิจการมีส่วนแบ่งในสินทรัพย์สุทธิของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า ณ วันที่ได้มาซึ่งบริษัทนั้น ค่าความนิยมที่เกิดจากการได้มาซึ่งบริษัทย่อยจะแสดงเป็นรายการแยกต่างหากในงบแสดงฐานะการเงินรวม ค่าความนิยมที่เกิดจากการได้มาซึ่งบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า จะรวมไว้ในบัญชีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า และจะถูกทดสอบการด้อยค่าโดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า

ค่าความนิยมที่รับรู้จะต้องถูกทดสอบการด้อยค่าทุกปี และแสดงด้วยราคาทุนหักค่าเผื่อผลขาดทุนการด้อยค่าสะสม ค่าเผื่อผลขาดทุนการด้อยค่าของค่าความนิยมที่รับรู้แล้วจะไม่มีการกลับรายการ ทั้งนี้มูลค่าคงเหลือตามบัญชีของค่าความนิยมจะถูกรวมคำนวณในงบกำไรขาดทุนเมื่อมีการขายกิจการ

ในการทดสอบการด้อยค่าของค่าความนิยม ค่าความนิยมจะถูกปันส่วนไปยังหน่วยที่ก่อให้เกิดกระแสเงินสด โดยที่หน่วยนั้นอาจจะเป็นหน่วยเดียวหรือหลายหน่วยรวมกันซึ่งคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการรวมธุรกิจ ที่เกิดความนิยมเกิดขึ้นและระบุส่วนงานดำเนินงานได้

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### เครื่องหมายการค้า

ตราสินค้า ชื่อทางการค้าหรือบริการเฉพาะกิจการหรือกลุ่มกิจการที่ได้รับความนิยมและการยอมรับจากกลุ่มลูกค้าในเชิงพาณิชย์ ไม่มีการตัดจำหน่าย แต่จะมีการทบทวนราคาตามบัญชีใหม่เป็นประจำทุกปีและปรับปรุงหากการด้อยค่าเกิดขึ้น

##### โปรแกรมคอมพิวเตอร์

สิทธิการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยที่ซื้อจะมีลักษณะเฉพาะบันทึกเป็นสินทรัพย์โดยคำนวณจากต้นทุนในการได้มาและการดำเนินการให้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นสามารถนำมาใช้งานได้ตามประสงค์ โดยจะตัดจำหน่ายตลอดอายุประมาณการให้ประโยชน์ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 - 10 ปี

ต้นทุนที่ใช้ในการบำรุงรักษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้บันทึกเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการพัฒนาที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการออกแบบและทดสอบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงซึ่งกลุ่มกิจการเป็นผู้ดูแลจะรับรู้เป็นสินทรัพย์ ไม่มีตัวตนเมื่อเป็นไปตามข้อกำหนดทุกข้อดังนี้

- มีความเป็นไปได้ทางเทคนิคที่กิจการจะทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์หรือขายได้
- ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เสร็จสมบูรณ์และนำมาใช้ประโยชน์หรือขาย
- กิจการมีความสามารถที่จะนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นมาใช้ประโยชน์หรือขาย
- สามารถแสดงว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในอนาคตอย่างไร
- มีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านอื่นได้เพียงพอที่จะนำมาใช้เพื่อทำให้การพัฒนาเสร็จสิ้นสมบูรณ์ และนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์หรือนำมาขายได้ และ
- กิจการมีความสามารถที่จะวัดมูลค่าของรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการพัฒนาได้อย่างน่าเชื่อถือ

ต้นทุนโดยตรงที่รับรู้เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จะรวมถึงต้นทุนพนักงานที่ทำงานในทีมพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในจำนวนเงินที่เหมาะสม

ต้นทุนการพัฒนาอื่นที่ไม่เข้าเงื่อนไขเหล่านี้จะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายเมื่อเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหากก่อนหน้านี้รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายไปแล้ว จะไม่รับรู้เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตนในเวลาภายหลัง

ต้นทุนในการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์จะรับรู้เป็นสินทรัพย์และตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีเส้นตรงตลอดอายุการให้ประโยชน์ตามประมาณการแต่ไม่เกิน 3 - 10 ปี

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.14 การด้อยค่าของสินทรัพย์

สินทรัพย์ที่มีอายุการให้ประโยชน์ไม่ทราบแน่ชัด (เช่น ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า) ซึ่งไม่มีการตัดจำหน่ายจะถูกทดสอบการด้อยค่าเป็นประจำทุกปี สินทรัพย์อื่นที่มีการตัดจำหน่ายจะมีการทบทวนการด้อยค่า เมื่อมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์บ่งชี้ว่าราคาตามบัญชีอาจสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน รายการขาดทุนจากการด้อยค่าจะรับรู้เมื่อราคาตามบัญชีของสินทรัพย์สูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งหมายถึงจำนวนที่สูงกว่าระหว่างมูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายเทียบกับมูลค่าจากการใช้สินทรัพย์ จะถูกจัดเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดที่สามารถแยกออกมาได้ เพื่อวัตถุประสงค์ของการประเมินการด้อยค่า สินทรัพย์ที่ไม่ใช่สินทรัพย์ทางการเงินนอกเหนือจากค่าความนิยมซึ่งรับรู้รายการขาดทุนจากการด้อยค่าไปแล้ว จะถูกประเมินความเป็นไปได้ที่จะกลับรายการขาดทุนจากการด้อยค่า ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

### 4.15 สัญญาเช่า

#### สัญญาเช่า - กรณีที่กลุ่มกิจการเป็นผู้เช่า

กลุ่มกิจการรับรู้สัญญาเช่าเมื่อกลุ่มกิจการสามารถเข้าถึงสินทรัพย์ตามสัญญาเช่า เป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้และหนี้สินตามสัญญาเช่า โดยค่าเช่าที่ชำระจะบันทึบส่วนเป็นการจ่ายชำระหนี้สินและต้นทุนทางการเงิน โดยต้นทุนทางการเงินจะรับรู้ในงบกำไรขาดทุนตลอดระยะเวลาสัญญาเช่าด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่จากยอดหนี้สินตามสัญญาเช่าที่คงเหลืออยู่ กลุ่มกิจการคิดค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์สิทธิการใช้ตามวิธีเส้นตรงตามอายุที่สั้นกว่าระหว่างอายุสินทรัพย์และระยะเวลาการเช่า

กลุ่มกิจการบันทึบสิ่งตอบแทนในสัญญาไปยังส่วนประกอบของสัญญาที่เป็นการเช่าและส่วนประกอบของสัญญาที่ไม่เป็นการเช่าตามราคาเอกเทศเปรียบเทียบของแต่ละส่วนประกอบ

สินทรัพย์และหนี้สินตามสัญญาเช่ารับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่าปัจจุบัน หนี้สินตามสัญญาเช่าประกอบด้วยมูลค่าปัจจุบันของการจ่ายชำระตามสัญญาเช่า ดังนี้

- ค่าเช่าคงที่ (รวมถึงการจ่ายชำระคงที่โดยเนื้อหา) สุทธิด้วยเงินงูใจค้างรับ
- ค่าเช่าผันแปรที่อ้างอิงจากอัตราหรือดัชนี
- มูลค่าที่คาดว่าจะต้องจ่ายจากการรับประกันมูลค่าคงเหลือ
- ราคาสิทธิเลือกซื้อหากมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่กลุ่มกิจการจะใช้สิทธิ และ
- ค่าปรับจากการยกเลิกสัญญา หากอายุของสัญญาเช่าสะท้อนถึงการที่กลุ่มกิจการคาดว่าจะยกเลิกสัญญานั้น

การจ่ายชำระตามสัญญาเช่าในช่วงการต่ออายุสัญญาเช่าได้รวมอยู่ในการคำนวณหนี้สินตามสัญญาเช่า หากกลุ่มกิจการมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลในการใช้สิทธิต่ออายุสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการจะคิดลดค่าเช่าจ่ายข้างต้นด้วยอัตราดอกเบี้ยโดยนัยตามสัญญา หากไม่สามารถหาอัตราดอกเบี้ยโดยนัยได้ กลุ่มกิจการจะคิดลดด้วยอัตราการกู้ยืมส่วนเพิ่มของผู้เช่า ซึ่งก็คืออัตราที่สะท้อนถึงการกู้ยืมเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ที่มีมูลค่าใกล้เคียงกัน ในสถานะเศรษฐกิจ อายุสัญญา และเงื่อนไขที่ใกล้เคียงกัน



#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

สินทรัพย์สิทธิการใช้จะรับรู้ด้วยราคาทุน ซึ่งประกอบด้วย

- จำนวนที่รับรู้เริ่มแรกของหนี้สินตามสัญญาเช่า
- ค่าเช่าจ่ายที่ได้ชำระก่อนเริ่ม หรือ ณ วันที่ทำสัญญา สุทธิจากเงินงูใจที่ได้รับตามสัญญาเช่า
- ต้นทุนทางตรงเริ่มแรก และ
- ต้นทุนการปรับปรุงสภาพสินทรัพย์

ค่าเช่าที่จ่ายตามสัญญาเช่าระยะสั้นและสัญญาเช่าสินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำจะรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายตามวิธีเส้นตรง สัญญาเช่าระยะสั้น คือสัญญาเช่าที่มีอายุสั้นกว่าหรือเท่ากับ 12 เดือน สินทรัพย์ที่มีมูลค่าต่ำประกอบด้วย อุปกรณ์ไอทีและอุปกรณ์สำนักงานขนาดเล็ก

กลุ่มกิจการนำการผ่อนปรนในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการยินยอมลดค่าเช่าที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19 มาถือปฏิบัติย้อนหลังตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564 โดยผู้เช่าสามารถเลือกที่จะไม่พิจารณาว่าการลดค่าเช่าดังกล่าวเข้าเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า (lease modification) หรือไม่ แต่จะรับรู้การลดค่าเช่าดังกล่าวเสมือนหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงสัญญาเช่า โดยกลุ่มกิจการจะสามารถถือปฏิบัติตามการผ่อนปรนดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่กลุ่มกิจการได้รับการลด หรือยกเว้นค่าเช่าอันเป็นผลโดยตรงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 อย่างไรก็ดีหลังจากวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2565 กลุ่มกิจการได้หยุดที่จะนำการผ่อนปรนในทางปฏิบัติดังกล่าวมาถือปฏิบัติกับสัญญาเช่าที่เข้าเงื่อนไขข้างต้น

#### สัญญาเช่า - กรณีที่กลุ่มกิจการเป็นผู้ให้เช่า

สินทรัพย์ที่ให้เช่าตามสัญญาเช่าทางการเงินนั้นถือเป็นลูกหนี้สัญญาเช่าทางการเงินด้วยมูลค่าปัจจุบันของจำนวนเงินที่จ่ายตามสัญญาเช่า ผลต่างระหว่างยอดรวมของลูกหนี้ที่ยังไม่ได้คิดลดกับมูลค่าปัจจุบันของลูกหนี้จะทยอยรับรู้เป็นรายได้ทางการเงินโดยใช้วิธีเงินลงทุนสุทธิซึ่งสะท้อนอัตราผลตอบแทนคงที่ ต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่ย่อมอยู่ในการวัดมูลค่าลูกหนี้สัญญาเช่าทางการเงินเริ่มแรกและจะทยอยรับรู้โดยลดจากรายได้ตลอดอายุของสัญญาเช่า

รายได้ค่าเช่าตามสัญญาเช่าดำเนินงาน (สุทธิจากสิ่งตอบแทนงูใจที่ได้จ่ายให้แก่ผู้เช่า) รับรู้ด้วยวิธีเส้นตรงตลอดช่วงเวลาการให้เช่า กลุ่มกิจการต้องรวมต้นทุนทางตรงเริ่มแรกที่เกิดขึ้นจากการได้มาซึ่งสัญญาเช่าดำเนินงานในมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์อ้างอิง และรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายตลอดอายุสัญญาเช่า โดยใช้เกณฑ์เดียวกันกับรายได้จากสัญญาเช่า สินทรัพย์ที่ให้เช่าได้รวมอยู่ในงบแสดงฐานะการเงินตามลักษณะของสินทรัพย์

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.16 หนี้สินทางการเงิน

###### ก) การจัดประเภท

กลุ่มกิจการจะพิจารณาจัดประเภทเครื่องมือทางการเงินที่กลุ่มกิจการเป็นผู้ออกเป็นหนี้สินทางการเงินหรือตราสารทุน โดยพิจารณาภาระผูกพันตามสัญญา ดังนี้

- หากกลุ่มกิจการมีภาระผูกพันตามสัญญาที่จะต้องส่งมอบเงินสดหรือสินทรัพย์ทางการเงินอื่นให้กับกิจการอื่น โดยไม่สามารถปฏิเสธการชำระหรือเลื่อนการชำระออกไปอย่างไม่มีกำหนดได้นั้น เครื่องมือทางการเงินนั้นจะจัดประเภทเป็นหนี้สินทางการเงิน เว้นแต่ว่าการชำระนั้นสามารถชำระโดยการออกตราสารทุนของกลุ่มกิจการเอง ด้วยจำนวนตราสารทุนที่คงที่ เพื่อแลกเปลี่ยนกับจำนวนเงินที่คงที่
- หากกลุ่มกิจการไม่มีภาระผูกพันตามสัญญาหรือสามารถเลื่อนการชำระภาระผูกพันตามสัญญาไปได้ เครื่องมือทางการเงินดังกล่าวจะจัดประเภทเป็นตราสารทุน

เงินกู้ยืมจัดประเภทเป็นหนี้สินหมุนเวียนเมื่อกลุ่มกิจการไม่มีสิทธิอันปราศจากเงื่อนไขให้เลื่อนชำระหนี้ออกไปอีกเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 12 เดือน นับจากวันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

###### ข) การวัดมูลค่า

ในการรับรู้รายการเมื่อเริ่มแรกกลุ่มกิจการต้องวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรม และวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงินทั้งหมดภายหลังการรับรู้รายการด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย

###### ค) การตัดรายการและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของสัญญา

กลุ่มกิจการตัดรายการหนี้สินทางการเงินเมื่อภาระผูกพันที่ระบุในสัญญาได้มีการปฏิบัติตามแล้ว หรือได้มีการยกเลิกไป หรือสิ้นสุดลงแล้ว

หากกลุ่มกิจการมีการเจรจาต่อรองหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของหนี้สินทางการเงิน กลุ่มกิจการจะต้องพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าเงื่อนไขของการตัดรายการหรือไม่ หากเข้าเงื่อนไขของการตัดรายการ กลุ่มกิจการจะต้องรับรู้หนี้สินทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรมของหนี้สินใหม่นั้น และตัดรายการหนี้สินทางการเงินนั้นด้วยมูลค่าตามบัญชีที่เหลืออยู่ และรับรู้ส่วนต่างในรายการกำไร/ขาดทุนอื่นในกำไรหรือขาดทุน

หากกลุ่มกิจการพิจารณาแล้วว่าการต่อรองเงื่อนไขดังกล่าวไม่เข้าเงื่อนไขของการตัดรายการ กลุ่มกิจการจะปรับปรุงมูลค่าของหนี้สินทางการเงินโดยการคิดลดกระแสเงินสดใหม่ตามสัญญาด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงเดิม (Original effective interest rate) ของหนี้สินทางการเงินนั้น และรับรู้ส่วนต่างในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่นในงบกำไรขาดทุน

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.17 ต้นทุนการกู้ยืม

ต้นทุนการกู้ยืมของเงินกู้ยืมที่กู้มาโดยทั่วไปและที่กู้มาเป็นการเฉพาะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มา การก่อสร้าง หรือการผลิตสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไข ต้องนำมาเป็นส่วนหนึ่งของราคาทุนของสินทรัพย์ หักด้วยรายได้จากการลงทุนที่เกิดจากการนำเงินกู้ยืมที่กู้มาโดยเฉพาะ การรวมต้นทุนการกู้ยืมเป็นราคาทุนของสินทรัพย์สิ้นสุดลงเมื่อการดำเนินการที่จำเป็นในการเตรียมสินทรัพย์ที่เข้าเงื่อนไขให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้ได้ตามประสงค์หรือพร้อมที่จะขายได้เสร็จสิ้นลง

ต้นทุนการกู้ยืมอื่น ๆ รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายในรอบระยะเวลาที่เกิดขึ้น

##### 4.18 ประมาณการหนี้สิน

กลุ่มกิจการจะบันทึกประมาณการหนี้สิน (ซึ่งไม่รวมถึงประมาณการหนี้สินสำหรับผลตอบแทนพนักงาน) อันเป็นภาระผูกพันในปัจจุบันตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่จัดทำไว้ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอดีตซึ่งการชำระภาระผูกพันนั้นมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าจะส่งผลให้กลุ่มกิจการต้องสูญเสียทรัพยากรออกไป และตามประมาณการของจำนวนที่ต้องจ่ายได้อย่างน่าเชื่อถือ ในกรณีที่กลุ่มกิจการคาดว่าประมาณการหนี้สินเป็นรายการจ่ายที่จะได้รับคืน กลุ่มกิจการจะบันทึกเป็นสินทรัพย์แยกต่างหากเมื่อคาดว่าน่าจะได้รับรายการจ่ายนั้นคืนอย่างแน่นอน

##### 4.19 ผลประโยชน์พนักงาน

กลุ่มกิจการได้กำหนดโครงการผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุในหลายรูปแบบ ซึ่งมีทั้งโครงการสมทบเงินและโครงการผลประโยชน์

สำหรับโครงการสมทบเงินบริษัทจะจ่ายเงินสมทบให้กองทุนในจำนวนเงินที่คงที่ บริษัทไม่มีภาระผูกพันทางกฎหมายหรือภาระผูกพันจากการอนุมาณที่จะต้องจ่ายเงินเพิ่ม ถึงแม้กองทุนไม่มีสินทรัพย์เพียงพอที่จะจ่ายให้พนักงานทั้งหมดสำหรับการให้บริการจากพนักงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน เงินสมทบจะถูกรับรู้เป็นค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานเมื่อถึงกำหนดชำระ

สำหรับโครงการผลประโยชน์คือโครงการจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมายที่ไม่ใช่โครงการสมทบเงิน ซึ่งจะกำหนดจำนวนเงินผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับเมื่อเกษียณอายุ โดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น อายุจำนวนปีที่ให้บริการและค่าตอบแทน

หนี้สินสำหรับโครงการผลประโยชน์จะรับรู้ในงบแสดงฐานะการเงินด้วยมูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพัน ณ วันที่สิ้นรอบระยะเวลารายงาน และ ปรับปรุงด้วยต้นทุนบริการในอดีตที่ยังไม่รับรู้ ภาระผูกพันนี้คำนวณโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยอิสระทุกปีด้วยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ ซึ่งมูลค่าปัจจุบันของโครงการผลประโยชน์จะประมาณโดยการคิดลดกระแสเงินสดออกในอนาคต โดยใช้อัตราผลตอบแทนในตลาดของพันธบัตรรัฐบาล ซึ่งเป็นสกุลเงินเดียวกับสกุลเงินที่จะจ่ายภาระผูกพัน และวันครบกำหนดของพันธบัตรใกล้เคียงกับระยะเวลาที่ต้องชำระภาระผูกพันบำนาญ

กำไรและขาดทุนจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยเกิดขึ้นจากการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงข้อสมมติฐานจะต้องรับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นในส่วนของเจ้าของในปีที่เกิด

## 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

### 4.20 ภาษีเงินได้ปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้สำหรับปีประกอบด้วย ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันและภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ภาษีเงินได้จะรับรู้ในงบกำไรขาดทุน ยกเว้นส่วนที่รับรู้ในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น หรือรับรู้โดยตรงไปยังส่วนของเจ้าของ

ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันคำนวณจากอัตราภาษีตามกฎหมายภาษีอากรที่มีผลบังคับใช้อยู่ หรือที่คาดได้ค่อนข้างแน่ว่าจะมีผลบังคับใช้ภายในสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงานในประเทศที่บริษัทอยู่และบริษัทรวมของกลุ่มกิจการได้ดำเนินงานและเกิดรายได้ทางภาษี ผู้บริหารจะประเมินสถานะของการยื่นแบบแสดงรายการภาษีเป็นปี ๆ ในกรณีที่มิใช่สถานการณ์ที่การนำกฎหมายภาษี ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความตีความ และจะตั้งประมาณการค่าใช้จ่ายภาษีที่เหมาะสมจากจำนวนที่คาดว่าจะต้องจ่ายชำระภาษีแก่หน่วยงานจัดเก็บภาษี

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีรับรู้เมื่อเกิดผลต่างชั่วคราวระหว่างฐานภาษีของสินทรัพย์และหนี้สิน และราคาตามบัญชีที่แสดงอยู่ในงบการเงิน อย่างไรก็ตาม กลุ่มกิจการจะไม่รับรู้ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกิดจากการรับรู้เริ่มแรกของรายการสินทรัพย์หรือรายการหนี้สินที่เกิดจากรายการที่ไม่ใช่การรวมธุรกิจ และ ณ วันที่เกิดรายการ รายการนั้นไม่มีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุนทั้งทางบัญชีและทางภาษี ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีคำนวณจากอัตราภาษี (และกฎหมายภาษีอากร) ที่มีผลบังคับใช้อยู่ หรือที่คาดได้ค่อนข้างแน่ว่าจะมีผลบังคับใช้ภายในสิ้นรอบระยะเวลาที่รายงาน และคาดว่าอัตราภาษีดังกล่าวจะนำไปใช้เมื่อสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์ หรือหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีได้มีการจ่ายชำระ

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะรับรู้หากมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่ากลุ่มกิจการจะมีกำไรทางภาษีเพียงพอที่จะนำจำนวนผลต่างชั่วคราวนั้นมาใช้ประโยชน์ กลุ่มกิจการได้ตั้งภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีโดยพิจารณาจากผลต่างชั่วคราวของเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทรวมและกิจการร่วมค้าที่ต้องเสียภาษี เว้นแต่กลุ่มกิจการสามารถควบคุมจังหวะเวลาของการกลับรายการผลต่างชั่วคราวและการกลับรายการผลต่างชั่วคราวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ว่าจะไม่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาที่คาดการณ์ได้ในอนาคต

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะแสดงหักกลบกันก็ต่อเมื่อกิจการมีสิทธิตามกฎหมายที่จะนำสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันมาหักกลบกับหนี้สินภาษีเงินได้ของปีปัจจุบัน และทั้งสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเกี่ยวข้องกับภาษีเงินได้ที่ประเมินโดยหน่วยงานจัดเก็บภาษีหน่วยงานเดียวกันโดยการเรียกเก็บเป็นหน่วยภาษีเดียวกันหรือหน่วยภาษีต่างกันซึ่งตั้งใจจะจ่ายหนี้สินและสินทรัพย์ภาษีเงินได้ของปีปัจจุบันด้วยยอดสุทธิ

### 4.21 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

เงินอุดหนุนจากรัฐบาลรับรู้ด้วยมูลค่ายุติธรรมหากกลุ่มกิจการมีความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะได้รับเงินอุดหนุนนั้นและจะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ของเงินอุดหนุนนั้น (ถ้ามี)

เงินอุดหนุนจากรัฐบาลเพื่อชดเชยต้นทุนจะรับรู้เป็นรายการรอตัดบัญชีและจะทยอยรับรู้ในงบกำไรขาดทุนตามการรับรู้ต้นทุนที่เกี่ยวข้องที่เงินอุดหนุนนั้นจ่ายให้เป็นการชดเชย

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.22 ทุนเรือนหุ้น

หุ้นสามัญจะจัดประเภทไว้เป็นส่วนของผู้ถือหุ้น

ต้นทุนส่วนเพิ่มที่เกี่ยวข้องกับการออกหุ้นใหม่ หรือการออกสิทธิในการซื้อหุ้นซึ่งสุทธิตามภาษี จะถูกแสดงในส่วนของผู้ถือหุ้น โดยนำไปหักจากสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการออกตราสารทุนดังกล่าว

กรณีบริษัทใดก็ตามในกลุ่มกิจการซื้อคืนหุ้นสามัญของบริษัทกลับคืน (หุ้นทุนซื้อคืน) สิ่งตอบแทนที่จ่ายไว้รวมถึงต้นทุนส่วนเพิ่มที่เกี่ยวข้องโดยตรง (สุทธิตามภาษีเงินได้) จะรับรู้เป็นหุ้นทุนซื้อคืนและแสดงเป็นรายการหักจากยอดรวมของผู้ถือหุ้นของบริษัทจนกว่าหุ้นทุนซื้อคืนดังกล่าวจะถูกยกเลิกไปหรือจำหน่ายใหม่ สิ่งตอบแทนใด ๆ ที่ได้รับการขายหรือนำหุ้นทุนซื้อคืนออกจำหน่ายใหม่สุทธิตามต้นทุนส่วนเพิ่มที่จ่ายออกไปภายนอกสุทธิตามผลกระทบของภาษีเงินได้ที่เกี่ยวข้อง จะแสดงรวมไว้ในส่วนของผู้ถือหุ้น

##### 4.23 หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน

หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนรับรู้ในส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อกลุ่มกิจการมีสิทธิและดุลยพินิจแต่เพียงผู้เดียวในการไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนกำหนดตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในข้อกำหนดหุ้นกู้ และมีสิทธิเลื่อนการจ่ายชำระดอกเบี้ยและดอกเบี้ยสะสมค้างชำระ โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้ง และการจ่ายชำระดอกเบี้ยนั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของกลุ่มกิจการ ดังนั้นการจ่ายชำระดอกเบี้ยจะถือเสมือนการจ่ายเงินปันผลและจะรับรู้โดยตรงในส่วนของผู้ถือหุ้น เมื่อมีภาระในการจ่ายชำระดอกเบี้ยเกิดขึ้น การจ่ายชำระดอกเบี้ยรับรู้ในงบกระแสเงินสดในลักษณะเดียวกันกับการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญ

##### 4.24 การรับรู้รายได้

รายได้จากการประกอบกิจการโรงแรม โดยส่วนใหญ่ประกอบด้วย รายได้ค่าห้องพัก ค่าขายอาหารและเครื่องดื่ม และบริการที่เกี่ยวข้องอื่นจะบันทึกเป็นรายได้เมื่อได้ให้บริการแล้วสุทธิตามภาษีขายและส่วนลด

รายได้จากการให้บริการด้านที่พักอาศัย จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อเริ่มระยะเวลาเช่าโดยวิธีเส้นตรง รายได้จากสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ประเภทคงที่ จะรับรู้เป็นรายได้ตามสัดส่วนที่ตกลงในสัญญาสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ รายได้จากสิทธิในการบริหารสินทรัพย์ประเภทผันแปร จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อขายสินค้าหรือได้ให้บริการแล้ว

รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มรับรู้เป็นรายได้เมื่อส่งของและให้บริการแล้ว ที่จำนวนสุทธิตามภาษีขายและส่วนลด

รายได้ค่าเช่าจากกิจการศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์จะรับรู้เป็นรายได้ตามอัตราที่ระบุในสัญญาเช่า รายได้ค่าเช่ารับล่วงหน้า จะรับรู้เป็นรายได้ในจำนวนที่เท่า ๆ กัน ตลอดระยะเวลาของสัญญาเช่า

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

รายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์และรายได้จากการขายเครื่องตกแต่งและติดตั้งรับรู้เมื่อผู้ซื้อได้โอนการควบคุมในอสังหาริมทรัพย์ เครื่องตกแต่งและติดตั้งแก่ผู้ซื้อ

รายได้จากการขายสิทธิในสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลารับรู้เป็นรายได้เมื่อได้โอนการควบคุมในการเป็นเจ้าของสิทธิดังกล่าวไปให้กับผู้ซื้อสิทธิ และสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลาได้ก่อสร้างแล้วเสร็จและอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานแล้ว กลุ่มกิจการจะยังไม่รับรู้รายได้จากการขายสิทธิดังกล่าวถ้าสถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลาไม่อยู่ในสภาพพร้อมใช้

รายได้จากการผลิตและจัดจำหน่าย จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า และรับรู้รายได้จากการขายสินค้าให้แก่ห้างสรรพสินค้าตามจำนวนสินค้าที่ห้างสรรพสินค้าขายได้ รายได้จากการขายเป็นจำนวนที่สุทธิจากภาษีขายและส่วนลด

รายได้จากการบริหารจัดการ จะรับรู้เป็นรายได้เมื่อได้ให้บริการแล้ว

รายได้อื่นรับรู้ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- รายได้ค่าสิทธิและแฟรนไชส์ : รับรู้แบบต่อเนื่องตามวิธีเส้นตรงตลอดระยะเวลาของสัญญา
- รายได้ดอกเบี้ยและค่านายหน้า : รับรู้ตามเกณฑ์คงค้าง เว้นแต่จะมีความไม่แน่นอนในการรับชำระ
- รายได้เงินปันผล : รับรู้เมื่อผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับเงินปันผล

#### 4.25 ภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรง

กลุ่มกิจการรับรู้ผลกระทบสะสมทั้งหมดของภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงจากการปรับปรุงรายการที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นส่วนหนึ่งของรายการที่เกิดจากการซื้อกิจการ ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงหลังจากการซื้อกิจการจะถูกรับรู้ในงบกำไรขาดทุนและองค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการที่ตั้งอยู่ในประเทศอาร์เจนตินาได้ประสบภาวะเศรษฐกิจที่มีอัตราเงินเฟ้อรุนแรงซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้อัตราเงินเฟ้อสะสมของเศรษฐกิจสูงกว่าร้อยละ 100 ตลอดระยะเวลาสามปีที่ผ่านมา ดังนั้นกลุ่มกิจการจึงได้นำ TAS 29 เรื่องการรายงานทางการเงินในสภาพเศรษฐกิจที่รุนแรง มาใช้กับงบการเงินของบริษัทในประเทศอาร์เจนตินา

#### 4.26 การจ่ายเงินปันผล

เงินปันผลที่จ่ายประจำปี บันทึกในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทและบริษัทย่อยได้อนุมัติการจ่ายเงินปันผลนั้น

เงินปันผลที่จ่ายระหว่างกาล บันทึกในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการในรอบระยะเวลาบัญชีซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทและบริษัทย่อยได้อนุมัติการจ่ายเงินปันผลนั้น



#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### 4.27 อนุพันธ์ทางการเงินและการป้องกันความเสี่ยง

###### ก) อนุพันธ์ทางการเงินแฝงและอนุพันธ์ทางการเงินที่ไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยง

อนุพันธ์ทางการเงินแฝงที่กลุ่มกิจการแยกรับรู้รายการ และอนุพันธ์ทางการเงินที่ไม่เข้าเงื่อนไขของการบัญชีป้องกันความเสี่ยง จะรับรู้เริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม และจะรับรู้การเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมในงบกำไรขาดทุนโดยแสดงรวมอยู่ในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่น - สุทธิ

กลุ่มกิจการแสดงมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินเป็นรายการหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียนตามวันครบกำหนดของอนุพันธ์ทางการเงินนั้น

###### ข) การบัญชีป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มกิจการรับรู้รายการสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเมื่อเริ่มแรกด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่เข้าทำสัญญาและวัดมูลค่าต่อมาในภายหลังด้วยมูลค่ายุติธรรม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน กลุ่มกิจการกำหนดให้สัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเป็นเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรมของ 1) สินทรัพย์หรือหนี้สินที่รับรู้ หรือ 2) สัญญาผูกมัดที่ยังไม่ได้รับรู้รายการ (การป้องกันความเสี่ยงในมูลค่ายุติธรรม)
- การป้องกันความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกระแสเงินสดของ 1) รายการสินทรัพย์หรือหนี้สินที่รับรู้ หรือ 2) รายการที่คาดการณ์ที่มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ในระดับสูงมาก (การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด)

ณ วันที่เริ่มต้นความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยง กลุ่มกิจการจะจัดทำเอกสาร 1) ที่ระบุถึงความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจระหว่างเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของเครื่องมือที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงที่คาดว่าจะชดเชยการเปลี่ยนแปลงในกระแสเงินสดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง 2) เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการจัดการกับรายการที่มีความเสี่ยง

กลุ่มกิจการแสดงมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงทั้งจำนวนเป็นรายการหมุนเวียนหรือไม่หมุนเวียนตามวันครบกำหนดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง

มูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่อยู่ในความสัมพันธ์ของการป้องกันความเสี่ยงได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 6 และการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของสำรองการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในส่วนของเจ้าของได้เปิดเผยไว้ในงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### ความมีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง

กลุ่มกิจการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง ณ วันเริ่มต้นของความสัมพันธ์ป้องกันความเสี่ยงและตลอดระยะเวลาที่เหลืออยู่ เพื่อพิจารณาถึงความคงอยู่ในความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือป้องกันความเสี่ยง

สำหรับการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศนั้น กลุ่มกิจการเข้าทำรายการป้องกันความเสี่ยงเมื่อข้อกำหนดที่สำคัญของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงมีความสอดคล้องเข้าคู่กัน และทำการประเมินเชิงคุณภาพถึงความมีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ในกรณีที่มีความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่กระทบต่อข้อกำหนดของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง ซึ่งทำให้ข้อกำหนดที่สำคัญของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงไม่มีความสอดคล้องเข้าคู่กันอีกต่อไป กลุ่มกิจการจะใช้วิธีการอนุพันธ์ทางการเงินเสมือน (Hypothetical derivative method) ในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพ

ในการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศนั้น ความไม่มีประสิทธิภาพอาจเกิดจากระยะเวลาการเกิดของรายการที่คาดการณ์ ที่คลาดเคลื่อนไปจากที่คาดการณ์ไว้ หรืออาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยงด้านเครดิตของคู่สัญญา

กลุ่มกิจการเข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีข้อกำหนดที่สำคัญคล้ายคลึงกับข้อกำหนดที่สำคัญของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยง เช่น อัตราอ้างอิง วันที่กำหนดอัตราใหม่ วันที่ถึงกำหนดชำระ วันสิ้นสุดสัญญา และจำนวนเงินที่กำหนดไว้ เนื่องจากกลุ่มกิจการไม่ได้ทำการป้องกันความเสี่ยงของเงินกู้ยืมทั้งหมด ดังนั้นรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงจึงได้กำหนดเป็นส่วนส่วนของรายการเงินกู้ยืมคงค้าง เทียบกับจำนวนเงินที่กำหนดไว้ของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย และเนื่องจากข้อกำหนดที่สำคัญของรายการที่มีการป้องกันความเสี่ยงและเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงมีความสอดคล้องเข้าคู่กันตลอดปี จึงสรุปได้ว่ารายการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ

กลุ่มกิจการพิจารณาความไม่มีประสิทธิภาพของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยใช้หลักการเดียวกับการพิจารณาความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยงของรายการซื้อที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ดังนี้

- มูลค่าเครดิตของคู่สัญญาของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งไม่สอดคล้องกับเงินกู้ยืม และ
- ความต่างในข้อกำหนดที่สำคัญของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยและเงินกู้ยืม

#### 4 นโยบายการบัญชี (ต่อ)

##### การป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสด

กลุ่มกิจการรับรู้ส่วนที่มีประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของอนุพันธ์ทางการเงินซึ่งกำหนดและเข้าเงื่อนไขของการป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดในรายการสำรองการบัญชีป้องกันความเสี่ยงในกระแสเงินสดในส่วนของผู้ขาย สำหรับกำไรหรือขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่ไม่มีประสิทธิผลจะรับรู้ในกำไรขาดทุนโดยแสดงรวมอยู่ในรายการกำไรหรือขาดทุนอื่น - สุทธิ

กลุ่มกิจการจะโอนจำนวนที่รับรู้สะสมในส่วนของผู้ขายดังกล่าวมายังกำไรหรือขาดทุนในรอบระยะเวลาเดียวกับที่รับรู้รายการที่ป้องกันความเสี่ยงในกำไรหรือขาดทุน ดังนี้

- กำไรหรือขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่มีประสิทธิผลของสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ยผันแปรในเงินกู้ยืมของกลุ่มกิจการ จะรับรู้ในกำไรหรือขาดทุนในรายการต้นทุนทางการเงิน ณ ช่วงเวลาเดียวกับที่กิจการรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมนั้น

#### 4.28 ข้อผ่อนปรนผลกระทบจาก COVID-19

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564 กลุ่มกิจการหยุดใช้มาตรการผ่อนปรนชั่วคราวเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และกลับมาใช้มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 36 เรื่องการด้อยค่าของสินทรัพย์ บริษัทได้มีการประเมินและรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเป็นจำนวนรวม 2,350 ล้านบาทตั้งแต่ไตรมาสที่ 1 ของปี พ.ศ. 2564 และมีการทบทวนในแต่ละปี

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

### 5.1 ปัจจัยความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงินและผลกระทบที่อาจมีต่อผลการดำเนินงานในอนาคต มีดังนี้

ความเสี่ยง	ความเสี่ยงเกิดจาก	การวัดมูลค่า	บริหารความเสี่ยงโดย
ความเสี่ยงจากตลาด - อัตราแลกเปลี่ยน	รายการทางการค้าในอนาคต สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน ที่ไม่ได้เป็นรายการที่เป็น เงินบาท	ประมาณการกระแสเงินสด การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศ ล่วงหน้า สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย ("CCIRS")
ความเสี่ยงจากตลาด - อัตราดอกเบี้ย	เงินกู้ยืมระยะยาวด้วยอัตรา ดอกเบี้ยผันแปร	การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย ("IRS")
ความเสี่ยงจากตลาด - ราคาตราสารทุน	เงินลงทุนในตราสารทุน	การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	มีความหลากหลายของตราสารทุน ในพอร์ตการลงทุน
ความเสี่ยงด้านการให้สินเชื่อ	เงินสดและรายการเทียบเท่า เงินสด, ลูกหนี้การค้าและ ลูกหนี้อื่น, อนุพันธ์ทางการเงิน เงิน	การวิเคราะห์อายุ ข้อมูลการจัดลำดับด้านเครดิต	การจำกัดวงเงิน, และ การขอจดหมายค้ำประกัน
ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	เงินกู้ยืมและหนี้สินอื่น ๆ	การประมาณกระแสเงินสด หมุนเวียน	การจัดให้มีวงเงินด้านสินเชื่อและ การกู้ยืมที่สามารถเปิดใช้ได้

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิจการขึ้นตรงกับแผนกการเงินกลางของกลุ่มกิจการ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้อนุมัตินโยบายที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งแผนกการเงินกลางของกลุ่มกิจการเป็นผู้กำหนด ประเมิน และบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน โดยจะทำงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยปฏิบัติงานของกลุ่มกิจการ ส่วนคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดหลักการในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม รวมถึงกำหนดนโยบายเฉพาะด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน การบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ การเข้าทำตราสารอนุพันธ์ทางการเงินและเครื่องมือทางการเงินอื่น รวมทั้งการลงทุนในกรณีที่มีสภาพคล่องส่วนเกิน

ในกรณีที่เงินไปตามเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กลุ่มกิจการจะถือปฏิบัติตามการบัญชีป้องกันความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบของความไม่สอดคล้องกันระหว่างหลักการรับรู้รายการของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยง ซึ่งจะเป็นผลให้กลุ่มกิจการรับรู้กำไร (ขาดทุน) จากการแลกเปลี่ยนตามอัตราคงที่ตามสัญญา และรับรู้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยตามอัตราที่ระบุตามสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย และสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### 5.1.1 ความเสี่ยงจากตลาด

#### ก) ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนจากธุรกรรมการค้าในอนาคต เงินลงทุนสุทธิในการดำเนินงานในต่างประเทศ และสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิซึ่งเป็นสกุลเงินที่ไม่ใช่สกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทในกลุ่มกิจการ

กลุ่มกิจการใช้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย และสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ในลักษณะที่สอดคล้องกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงและภาระผูกพันจากอัตราแลกเปลี่ยนที่คาดการณ์ไว้ และเพื่อจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเกิดขึ้นจากธุรกรรมการค้าในอนาคต โดยทั่วไป กลุ่มกิจการจัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนให้เป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยการกู้ยืมที่เป็นเงินตราต่างประเทศจะถูกเปลี่ยนเป็นสกุลเงินที่ใช้ในการดำเนินงานโดยใช้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ยกเว้นสัญญาป้องกันความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนของเงินกู้ที่คาดว่าจะมีการรับชำระด้วยสกุลเงินตราต่างประเทศเดียวกัน การป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบของความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศต่อสินทรัพย์ หนี้สิน และกำไรขาดทุนของกลุ่มกิจการ

กลุ่มกิจการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงเงินตราต่างประเทศโดยการเข้าทำสัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน กลุ่มกิจการกำหนดนโยบายว่าเงื่อนไขของสัญญาดังกล่าวจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับความเสี่ยงของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงนั้น

5
การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

ความเสี่ยง

กลุ่มกิจการและบริษัทมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่มีสาระสำคัญ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน ซึ่งสรุปเป็นสกุลเงินบาท ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2564		
	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	319	1	-	755	1	32
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	633	6	1	554	7	-
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	2,740	-	-	1,002	-	-
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	114	-	-	110	-	-
<b>หนี้สิน</b>						
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	9,389	11,991	-	9,990	12,339	-
หุ้นกู้	1,728	2,946	-	1,671	2,674	-
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน	19,065	-	-	19,065	-	-





## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2564		
	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย	เหรียญ สหรัฐฯ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>สินทรัพย์</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	319	1	-	755	1	32
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	384	-	-	386	857	192
เงินให้กู้ยืมแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	12,322	75,404	5,386	12,166	68,209	7,289
<b>หนี้สิน</b>						
เงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	2,248	-	-	5,115	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	7,096	11,991	-	7,864	12,339	-
หุ้นกู้	1,728	2,946	-	1,671	2,674	-
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายหุ้น	19,065	-	-	19,065	-	-

กลุ่มกิจการใช้เครื่องมือทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน รายละเอียดกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนสุทธิได้เปิดเผยในหมายเหตุ 32

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### ผลกระทบจากการบัญชีป้องกันความเสี่ยงต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ราคาตามบัญชี (หนี้สิน)	(72)	(1,099)
จำนวนเงินตามสัญญา	26,488	24,000
วันครบกำหนด	มีนาคม พ.ศ. 2567 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577	มีนาคม พ.ศ. 2565 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่า ณ ปัจจุบัน (Spot value)		
ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	1,027	(1,037)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงสำหรับ		
การกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง	(790)	(167)
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับปี		
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (บาท ต่อ 1 ยูโร)	35.55 - 36.97	35.55 - 35.70
- อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.60 - ร้อยละ 4.62	ร้อยละ 3.10 - ร้อยละ 4.62
งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
	ล้านบาท	ล้านบาท
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ราคาตามบัญชี (หนี้สิน)	(72)	(1,099)
จำนวนเงินตามสัญญา	26,488	24,000
วันครบกำหนด	มีนาคม พ.ศ. 2567 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577	มีนาคม พ.ศ. 2565 ถึง มีนาคม พ.ศ. 2577
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	1:1	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่า ณ ปัจจุบัน (Spot value)		
ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	1,027	(1,037)
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยงสำหรับ		
การกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกันความเสี่ยง	218	(296)
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย		
ที่ใช้ป้องกันความเสี่ยงสำหรับปี		
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (บาท ต่อ 1 ยูโร)	35.55 - 36.97	35.55 - 35.70
- อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.60 - ร้อยละ 4.62	ร้อยละ 3.10 - ร้อยละ 4.62

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

ดังที่แสดงในตารางข้างต้น กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงหลักจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทและเงินเหรียญสหรัฐ ยูโร และเหรียญออสเตรเลีย ความอ่อนไหวในกำไรหรือขาดทุนต่อการเปลี่ยนแปลงในอัตราแลกเปลี่ยนส่วนใหญ่มาจากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่ไม่มีการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน

#### งบการเงินรวม

พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2564		
เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย	เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย
ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท

#### ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ

- อัตราแลกเปลี่ยน บาท					
- เพิ่มขึ้นร้อยละ 1	(73)	(149)	-	(92)	(150)
- อัตราแลกเปลี่ยน บาท					
- ลดลงร้อยละ 1	73	149	-	92	150

#### งบการเงินเฉพาะกิจการ

พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2564		
เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย	เหรียญ สหรัฐ	ยูโร	เหรียญ ออสเตรเลีย
ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท

#### ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ

- อัตราแลกเปลี่ยน บาท					
- เพิ่มขึ้นร้อยละ 1	20	356	54	(13)	286
- อัตราแลกเปลี่ยน บาท					
- ลดลงร้อยละ 1	(20)	(356)	(54)	13	(286)

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### ข) ความเสี่ยงจากกระแสเงินสดและอัตราดอกเบี้ย

กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในหนี้สินและสินทรัพย์ที่มีภาระดอกเบี้ย ซึ่งกลุ่มกิจการได้บริหารความเสี่ยงโดยเข้าทำสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินเพื่อป้องกันความเสี่ยง เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ย สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย ทั้งนี้ ผู้บริหารได้พิจารณาความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเป็นรายเดือนตามสกุลเงินและหน่วยธุรกิจ โดยคำนึงถึงการจัดหาเงินทุนประกอบกับการป้องกันความเสี่ยง

ผลกระทบจากสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกลุ่มกิจการและบริษัทมีดังนี้

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย</b>		
ราคาตามบัญชี (หนี้สิน)	-	(36)
จำนวนเงินตามสัญญา	-	4,583
วันครบกำหนด	-	15 ธันวาคม พ.ศ. 2565
ค่าอัตราป้องกันความเสี่ยง (Hedge ratio)	-	1:1
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าที่แท้จริง (Intrinsic value)		
ของเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่	-	45
การเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของรายการที่ถูกป้องกันความเสี่ยง		
สำหรับการกำหนดความไม่มีประสิทธิภาพของการป้องกัน		
ความเสี่ยง	-	-
อัตราดอกเบี้ยที่ใช้ป้องกันความเสี่ยง		ร้อยละ 1.65 -
	-	ร้อยละ 2.15

ความเสี่ยงจากกระแสเงินสดของอัตราดอกเบี้ยคือความเสี่ยงที่การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาดจะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดที่เกิดจากสินทรัพย์หรือหนี้สินที่มีอัตราดอกเบี้ยผันแปร ดังนั้นการกู้ยืมบางรายการที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวจึงทำให้กลุ่มกิจการมีความเสี่ยงจากกระแสเงินสดของอัตราดอกเบี้ย กลุ่มกิจการบริหารความเสี่ยงนี้โดยใช้สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยลอยตัวให้เป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ดังที่กล่าวข้างต้น

ความเสี่ยงจากมูลค่ายุติธรรมของอัตราดอกเบี้ยคือความเสี่ยงที่มูลค่าของสินทรัพย์หรือหนี้สินทางการเงินและตราสารอนุพันธ์ทางการเงินจะเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในตลาด กลุ่มกิจการได้บริหารความเสี่ยงจากมูลค่ายุติธรรมของอัตราดอกเบี้ยโดยการทำสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยซึ่งมีผลกระทบการแปลงเงินกู้ยืมจากอัตราดอกเบี้ยคงที่เป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเพื่อรักษาอัตราดอกเบี้ยคงที่ให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิจการดังที่กล่าวข้างต้น

## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### ค) ความเสี่ยงด้านราคา

กลุ่มกิจการและบริษัทมีความเสี่ยงจากราคาของหลักทรัพย์ของเงินลงทุนในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (FVOCI) หรือที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุน (FVPL) เงินลงทุนในประเภทนี้มีจำนวน 589 ล้านบาท และ 49 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งแสดงการวัดมูลค่ายุติธรรมในหมายเหตุ 11

### 5.1.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต

ความเสี่ยงด้านเครดิตเกิดจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด กระแสเงินสดตามสัญญาของสินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อแก่ลูกค้าและลูกหนี้คงค้าง

### ก) การบริหารความเสี่ยง

กลุ่มกิจการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตโดยการจัดกลุ่มของความเสี่ยง สำหรับเงินฝากธนาคารและสถาบันการเงิน กลุ่มกิจการจะเลือกทำรายการกับสถาบันการเงินที่มีความน่าเชื่อถือที่เป็นอิสระ

สำหรับการทำธุรกรรมกับลูกค้า กลุ่มกิจการจะประเมินความเสี่ยงจากคุณภาพเครดิตของลูกค้า โดยพิจารณาจากฐานะทางการเงิน ประสิทธิภาพที่ผ่านมา และปัจจัยอื่นๆ และกำหนดการให้วงเงินสินเชื่อจากผลการประเมินดังกล่าวซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท ทั้งนี้ ผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้องจะทำการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านวงเงินเครดิตของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

### ข) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน

สำหรับลูกหนี้การค้า ประมาณการอัตราผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพิจารณาจากประวัติการชำระเงินจากการขายในช่วงระยะเวลา 36 - 60 เดือนก่อนวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 รวมทั้งพิจารณาประสิทธิภาพผลขาดทุนด้านเครดิตที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ทั้งนี้ อัตราผลขาดทุนด้านเครดิตในอดีตจะถูกปรับปรุงเพื่อให้สะท้อนถึงข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจมหภาคที่จะมีผลต่อความสามารถในการจ่ายชำระของลูกหนี้ ถ้าความสัมพันธ์กับปัจจัยเหล่านั้นมีสาระสำคัญ

สำหรับลูกหนี้อื่น กลุ่มกิจการประเมินการด้อยค่าโดยประเมินว่ามีหลักฐานที่เป็นรูปธรรมว่ามีการด้อยค่าแต่ยังไม่ได้ระบุ สำหรับลูกหนี้กลุ่มนี้ ประมาณการผลขาดทุนจากการด้อยค่ารับรู้ในค่าเผื่อการด้อยค่า กลุ่มกิจการพิจารณาจากข้อบ่งชี้ของการด้อยค่าดังต่อไปนี้

- ปัญหาทางการเงินที่สำคัญของลูกหนี้;
- ความน่าจะเป็นที่ลูกหนี้จะล้มละลายหรือปรับโครงสร้างทางการเงิน; และ
- ผิดนัดหรือชำระล่าช้า (เกินกำหนด 1 ปี)



## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

รายการกระทบยอดค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2564 มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ค่าเผื่อผลขาดทุน ณ วันที่ 1 มกราคม	(2,094)	(1,962)	(6)	(5)
รับรู้ค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตเพิ่มขึ้น				
ในกำไรหรือขาดทุนในระหว่างปี	45	(132)	1	(1)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม	(2,049)	(2,094)	(5)	(6)

แม้ว่ากลุ่มกิจการจะมีรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดซึ่งเข้าเงื่อนไขการพิจารณาการด้อยค่าภายใต้ TFRS 9 แต่กลุ่มกิจการพิจารณาว่าการด้อยค่าของรายการดังกล่าวเป็นจำนวนเงินที่ไม่มีความสำคัญ

### 5.1.3 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

การจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างรอบคอบคือการมีจำนวนเงินสดและหลักทรัพย์ที่อยู่ในความต้องการของตลาดอย่างเพียงพอ และการมีแหล่งเงินทุนที่สามารถเบิกใช้ได้จากวงเงินด้านสินเชื่อที่เพียงพอต่อการชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดชำระ และเพียงพอต่อการปิดสถานะ ทั้งนี้ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี กลุ่มกิจการมีเงินฝากธนาคารที่สามารถเบิกใช้ได้ทันทีจำนวน 22,964 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 25,089 ล้านบาท) เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารสภาพคล่องของกลุ่มกิจการ จากลักษณะของการดำเนินธุรกิจของกลุ่มกิจการซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนงานบริหารการเงินของกลุ่มกิจการได้คงไว้ซึ่งความยืดหยุ่นในแหล่งเงินทุนโดยการคงไว้ซึ่งวงเงินสินเชื่อที่เพียงพอ

ผู้บริหารได้พิจารณาจาก ก) เงินสำรองหมุนเวียน (จากวงเงินสินเชื่อที่ยังไม่ได้เบิกใช้) และ ข) เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดบนเกณฑ์ของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น นอกเหนือจากนี้ กลุ่มกิจการยังได้ทำการประมาณการกระแสเงินสดในสกุลเงินหลักต่างๆ พิจารณาสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงและอัตราส่วนสภาพคล่องตามข้อกำหนดต่าง ๆ และคงไว้ซึ่งแผนการจัดหาเงิน

ระยะเวลาครบกำหนดของหนี้สินทางการเงินที่สำคัญรวมถึงเงินกู้ยืมและหุ้นกู้ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 23 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถามในหมายเหตุ 17 และหนังสือคำประกันตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 40 ซึ่งเป็นภาระค้ำประกันที่ไม่ได้บันทึกเป็นหนี้สินทางการเงินในงบแสดงฐานะการเงิน



## 5 การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน (ต่อ)

### ก) การจัดการด้านการจัดหาเงิน

กลุ่มกิจการมีวงเงินกู้ที่ยังไม่ได้เบิกใช้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ตามที่เปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 23

### ข) วันครบกำหนดของหนี้สินทางการเงิน

ตารางที่เปิดเผยในหมายเหตุ 23 แสดงให้เห็นถึงหนี้สินทางการเงินที่จัดประเภทตามระยะเวลาการครบกำหนดตามสัญญา ซึ่งแสดงด้วยจำนวนเงินตามสัญญาที่ไม่ได้มีการคิดลด ทั้งนี้ ยอดคงเหลือที่ครบกำหนดภายในระยะเวลา 12 เดือน จะเท่ากับมูลค่าตามบัญชีของหนี้สินที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการการคิดลดไม่มีนัยสำคัญ กระแสเงินสดที่แสดงภายใต้สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอัตราดอกเบี้ยและสัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยนั้นเป็นกระแสเงินสดโดยประมาณจากอัตราดอกเบี้ยล่วงหน้าที่เกี่ยวข้อง ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

## 5.2 การบริหารส่วนของเงินทุน

วัตถุประสงค์ของการบริหารส่วนของทุน คือ

- รักษาไว้ซึ่งการดำเนินงานต่อเนื่องและเพื่อที่จะสามารถก่อให้เกิดผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นและยังประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ และ
- รักษาโครงสร้างเงินทุนไว้ให้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดต้นทุนเงินทุน

ในการที่จะรักษาหรือปรับระดับโครงสร้างของเงินทุนนั้น กลุ่มกิจการอาจต้องปรับจำนวนเงินปันผลจ่าย ปรับการคืนทุนให้แก่ผู้ถือหุ้น การออกหุ้นใหม่ หรือการขายสินทรัพย์เพื่อลดภาระหนี้สิน

เช่นเดียวกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กลุ่มกิจการพิจารณาระดับเงินทุนอย่างสม่ำเสมอจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ซึ่งคำนวณจากหนี้สินสุทธิหารส่วนของเจ้าของ

### การคงไว้ซึ่งอัตราส่วนตามสัญญาเงินกู้

ภายใต้เงื่อนไขของวงเงินกู้หลักของกลุ่มกิจการ กลุ่มกิจการจะต้องคงไว้ซึ่งอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่ไม่เกิน 1.75

อย่างไรก็ตาม กลุ่มกิจการได้รับการยกเว้นการดำรงอัตราส่วนทางการเงินตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขสัญญาเงินกู้ และข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565



## 6 มูลค่ายุติธรรม

ตารางแสดงมูลค่ายุติธรรมและราคาตามบัญชีของสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน แต่ไม่รวมถึงกรณีที่มีมูลค่ายุติธรรมใกล้เคียงกับราคาตามบัญชีเปิดเผยไว้ในหมายเหตุ 11

ตารางต่อไปนี้จะแสดงสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าหรือเปิดเผยข้อมูลมูลค่ายุติธรรมตามลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ซึ่งไม่ได้เปลี่ยนแปลงจากปีที่แล้ว

งบการเงินรวม (ล้านบาท)					
	ข้อมูล ระดับที่ 1	ข้อมูล ระดับที่ 2	ข้อมูล ระดับที่ 3	รวมมูลค่า ยุติธรรม	ราคา ตามบัญชี
<b>สินทรัพย์</b>					
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	77	-	77	77
เงินลงทุนในตราสารทุน	-	-	49	49	49
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	251	-	251	251
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	344	-	344	344
<b>สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น</b>					
เงินลงทุนในตราสารทุน	23	-	566	589	589
<b>ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	536	-	536	536
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>23</b>	<b>1,208</b>	<b>615</b>	<b>1,846</b>	<b>1,846</b>
<b>หนี้สิน</b>					
<b>หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	317	-	317	317
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	1,451	-	1,451	1,451
หุ้นกู้	-	10,343	-	10,343	10,343
<b>ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง</b>					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	608	-	608	608
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>-</b>	<b>12,719</b>	<b>-</b>	<b>12,719</b>	<b>12,719</b>



## 6 มูลค่ายุติธรรม (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)					
	ข้อมูล ระดับที่ 1	ข้อมูล ระดับที่ 2	ข้อมูล ระดับที่ 3	รวมมูลค่า ยุติธรรม	ราคา ตามบัญชี
สินทรัพย์					
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	-	77	-	77	77
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	251	-	251	251
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	344	-	344	344
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น					
เงินลงทุนในตราสารทุนจดทะเบียน	23	-	-	23	23
ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	536	-	536	536
รวมสินทรัพย์	23	1,208	-	1,231	1,231
หนี้สิน					
หนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรหรือขาดทุน					
สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย	-	317	-	317	317
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	1,451	-	1,451	1,451
ตราสารอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้สำหรับ ป้องกันความเสี่ยง					
สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และอัตราดอกเบี้ย	-	608	-	608	608
รวมหนี้สิน	-	2,376	-	2,376	2,376

## 6 มูลค่ายุติธรรม (ต่อ)

มูลค่ายุติธรรมแบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามข้อมูลที่ใช้ดังนี้

- ข้อมูลระดับ 1 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินอ้างอิงจากราคาปิด ที่อ้างอิงจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและต่างประเทศ
- ข้อมูลระดับ 2 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าซึ่งใช้ข้อมูลที่สามารถสังเกตได้อย่างมีนัยสำคัญและอ้างอิงจากประมาณการของกิจการเองมาใช้น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้
- ข้อมูลระดับ 3 : มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงินวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าซึ่งไม่ได้มาจากข้อมูลที่สังเกตได้ในตลาด

*ขั้นตอนการประเมินมูลค่ายุติธรรม*

การประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน (CFO) และคณะทำงานเกี่ยวกับการประเมินมูลค่ายุติธรรมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินและผลลัพธ์จะจัดขึ้นอย่างน้อยทุกไตรมาส

ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีสาระสำคัญของลำดับขั้นของมูลค่ายุติธรรมที่ 3 คืออัตราคิดลดที่ปรับด้วยความเสี่ยง ประมาณโดยอ้างอิงจากต้นทุนทางการเงินถ่วงเฉลี่ยของเงินทุน (Weighted average cost of capital) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งกลุ่มกิจการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีสถานะทางการเงินที่เทียบเคียงได้กับคู่สัญญาที่เป็นผู้ออกตราสารนั้น

## 7 ประเมินการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้ดุลยพินิจ

การประมาณการและการใช้ดุลยพินิจได้มีการประเมินทบทวนอย่างต่อเนื่อง และอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีตและปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่เชื่อว่าสมเหตุสมผลในสถานการณ์ขณะนั้น

ก) มูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ทางการเงินและตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน

มูลค่ายุติธรรมของเครื่องมือทางการเงิน ซึ่งไม่มีการซื้อขายในตลาดซื้อขายคล่องวัดมูลค่าโดยใช้เทคนิคการประเมินมูลค่ากลุ่มกิจการใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีการและตั้งข้อสมมติฐานซึ่งส่วนใหญ่อ้างอิงจากสถานะของตลาดที่มีอยู่ ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

ข) การด้อยค่าของค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด (CGUs) พิจารณาจากการคำนวณมูลค่าจากการใช้การคำนวณนี้ใช้ประมาณการกระแสเงินสดซึ่งอ้างอิงจากประมาณการทางการเงินครอบคลุมช่วงเวลาในประมาณการซึ่งได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร

กระแสเงินสดหลังจากช่วงเวลาในประมาณการ ใช้ประมาณการของอัตราการเติบโตดังกล่าวตามหมายเหตุ 20 อัตราการเติบโตดังกล่าวสอดคล้องกับการคาดการณ์อัตราการเติบโตที่รวมอยู่ในรายงานของอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกลุ่มของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินงานอยู่

## 7 ประเมินการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้ดุลยพินิจ (ต่อ)

### ค) การกำหนดอายุสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการพิจารณาข้อเท็จจริงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ทำให้เกิดสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจสำหรับผู้เช่าในการใช้สิทธิขยายอายุสัญญาเช่าหรือไม่ใช้สิทธิในการยกเลิกสัญญาเช่าเพื่อกำหนดอายุสัญญาเช่า กลุ่มกิจการพิจารณาการกำหนดอายุสัญญาเช่าก็ต่อเมื่อสัญญาเช่านั้นมีความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลที่ระยะเวลาการเช่าจะถูกขยายหรือถูกยกเลิก

สำหรับการเช่าอสังหาริมทรัพย์ ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือระยะสัญญาเช่าในอดีต ค่าใช้จ่าย และสภาพของสินทรัพย์ที่เช่า

สิทธิขยายอายุสัญญาเช่าส่วนใหญ่ในสัญญาเช่าอาคารสำนักงานและยานพาหนะไม่ได้ถูกรวมอยู่ในหนี้สินตามสัญญาเช่าเนื่องจากกลุ่มกิจการพิจารณา ก) สภาพของสินทรัพย์ที่เช่า และ ข) การเปลี่ยนแทนสินทรัพย์จะไม่ก่อให้เกิดต้นทุนอย่างมีสาระสำคัญ

อายุสัญญาเช่าจะถูกประเมินใหม่เมื่อกลุ่มกิจการใช้ (หรือไม่ใช้) สิทธิหรือกลุ่มกิจการมีภาระผูกพันในการใช้ (หรือไม่ใช้) สิทธิการประเมินความแน่นอนอย่างสมเหตุสมผลจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อการประเมินอายุสัญญาเช่าและอยู่ภายใต้การควบคุมของกลุ่มกิจการ

### ง) การกำหนดอัตราการคิดลดของสัญญาเช่า

กลุ่มกิจการประเมินอัตราดอกเบี้ยการกู้ยืมส่วนเพิ่ม ดังนี้

- ใช้ข้อมูลในการจัดหาเงินทุนจากบุคคลที่สามของแต่ละกิจการที่เป็นผู้เช่าและปรับปรุงข้อมูลที่ได้รับให้สะท้อนกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยทางการเงินของผู้เช่าหากเป็นไปได้
- ปรับปรุงสัญญาเช่าโดยเฉพาะเจาะจง เช่น อายุสัญญาเช่า ประเทศ สกุลเงิน และหลักประกัน

### จ) การด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงิน

ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ทางการเงินอ้างอิงจากสมมติฐานที่เกี่ยวกับความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้และอัตราการขาดทุนที่คาดว่าจะเกิด กลุ่มกิจการใช้ดุลยพินิจในการประเมินข้อสมมติฐานเหล่านี้ และพิจารณาเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อการคำนวณการด้อยค่าบนพื้นฐานของข้อมูลในอดีตของกลุ่มกิจการและสภาวะแวดล้อมทางตลาดที่เกิดขึ้น รวมทั้งการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ณ ทุกสิ้นรอบระยะเวลารายงาน

## 7 ประเมินการทางบัญชีที่สำคัญ และการใช้ดุลยพินิจ (ต่อ)

### ฉ) การวัดมูลค่าที่ดินใหม่

มูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ภายใต้วิธีราคาตลาดถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบราคาขายซึ่งคล้ายกับการวัดมูลค่าที่ดินตามมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 2 อย่างไรก็ตามลักษณะของคุณสมบัติที่เปรียบเทียบได้มีการทบทวนและปรับมูลค่าตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพย์สินของกลุ่มกิจการ

มูลค่ายุติธรรมของที่ดินภายใต้วิธีรายได้ถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจากงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารซึ่งครอบคลุมช่วงเวลาในการประมาณการ กระแสเงินสดที่อยู่นอกเหนือช่วงเวลาในการประมาณการจะประมาณการโดยใช้อัตราการเติบโตโดยประมาณ ซึ่งไม่เกินอัตราการเติบโตเฉลี่ยระยะยาวจากธุรกิจที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินการอยู่ ผลของการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจะถูกจัดสรรให้กับที่ดินโดยผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ดำเนินงานที่สำคัญซึ่งมีส่วนทำให้เกิดกระแสเงินสดของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด

## 8 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน

กลุ่มกิจการเปิดเผยส่วนงานที่รายงานสี่ส่วนงาน ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหารและธุรกิจค้าปลีก สี่ส่วนงานที่รายงานในปีปัจจุบัน แบ่งตามส่วนงานที่นำเสนอและได้รับการสอบทานโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงาน (“CODM”) ซึ่งได้แก่ ประธานกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริหาร โดยรวมส่วนงานที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันตามที่เปิดเผยในหมายเหตุ 4.4 ข้อมูลที่แสดงด้านล่างเป็นข้อมูลที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดด้านการดำเนินงานใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน



## 8 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)

## 8.1 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานดำเนินงาน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม (ล้านบาท)

	ธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กับธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจร้านอาหาร		ธุรกิจค้าปลีก		ตัดรายการระหว่างกัน		รวม	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
<b>รายได้</b>												
รวมรายได้	89,014	45,892	5,805	6,120	27,226	21,614	2,470	2,749	(309)	(164)	124,206	76,211
<b>ต้นทุน</b>												
รวมต้นทุน	(41,311)	(21,039)	(2,383)	(2,759)	(8,503)	(6,009)	(1,154)	(1,792)	849	302	(52,502)	(31,297)
<b>กำไรขั้นต้นและรายได้อื่น</b>	47,703	24,853	3,422	3,361	18,723	15,605	1,316	957	540	138	71,704	44,914
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(20,432)	(20,741)	(2,976)	(2,096)	(13,387)	(10,857)	(842)	(1,296)	(529)	(69)	(38,166)	(35,059)
(กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	1,002	1,436	518	83	4	2	11	5	-	(57)	1,535	1,469
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักต้นทุนทางการเงิน</b>												
ภาษีเงินได้ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	28,273	5,548	964	1,348	5,340	4,750	485	(334)	11	12	35,073	11,324
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	(15,390)	(16,082)	(445)	(541)	(3,314)	(3,124)	(126)	(195)	-	-	(19,275)	(19,942)
ต้นทุนทางการเงิน	(7,953)	(7,937)	(386)	(409)	(636)	(586)	(17)	(42)	(11)	(12)	(9,003)	(8,986)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุน												
ในบริษัทร่วมและกิจการร่วมค้า	(92)	(157)	84	189	144	(241)	-	-	-	-	136	(209)
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้</b>	4,838	(18,628)	217	587	1,534	799	342	(571)	-	-	6,931	(17,813)
ภาษีเงินได้	(1,790)	4,096	(87)	(241)	(393)	(256)	(138)	39	-	-	(2,408)	3,638
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี</b>	3,048	(14,532)	130	346	1,141	543	204	(532)	-	-	4,523	(14,175)
<b>การรับรู้รายได้</b>												
เมื่อปฏิบัติตามภาระที่ต้องปฏิบัติตามเสรีจัน	32,370	21,056	4,631	5,125	25,542	20,266	2,470	2,749	(109)	(24)	64,904	49,172
ตลอดช่วงเวลาปฏิบัติตามภาระที่ต้องปฏิบัติตาม	56,644	24,836	1,174	995	1,684	1,348	-	-	(200)	(140)	59,302	27,039
<b>รวมรายได้</b>	89,014	45,892	5,805	6,120	27,226	21,614	2,470	2,749	(309)	(164)	124,206	76,211

8 ข้อมูลจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)

8.2 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงานภูมิศาสตร์

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม (ล้านบาท)

	ธุรกิจโรงแรม		ธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง		ธุรกิจร้านอาหาร		ธุรกิจค้าปลีก		ตัดรายการระหว่างกัน		รวม	
	กับธุรกิจโรงแรม											
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
<b>รายได้</b>												
ประเทศไทย	7,223	2,304	865	1,969	16,263	12,177	2,470	2,749	(309)	(164)	26,512	19,035
ทวีปยุโรป	66,936	34,162	1,982	1,505	278	235	-	-	-	-	69,196	35,902
ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์	8,155	5,369	-	-	3,031	2,549	-	-	-	-	11,186	7,918
ประเทศมัลดีฟส์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง	2,407	1,751	31	23	500	331	-	-	-	-	2,938	2,105
ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน	63	21	-	-	3,738	4,315	-	-	-	-	3,801	4,336
กลุ่มประเทศละตินอเมริกา	2,007	1,186	-	-	-	-	-	-	-	-	2,007	1,186
อื่น ๆ	2,223	1,099	2,927	2,623	3,416	2,007	-	-	-	-	8,566	5,729
<b>รวม</b>	<b>89,014</b>	<b>45,892</b>	<b>5,805</b>	<b>6,120</b>	<b>27,226</b>	<b>21,614</b>	<b>2,470</b>	<b>2,749</b>	<b>(309)</b>	<b>(164)</b>	<b>124,206</b>	<b>76,211</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี</b>												
ประเทศไทย	1,020	(1,773)	22	506	811	171	204	(532)	-	-	2,057	(1,628)
ทวีปยุโรป	1,005	(11,786)	(92)	(273)	-	10	-	-	-	-	913	(12,049)
ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์	512	(638)	-	-	204	122	-	-	-	-	716	(516)
สาธารณรัฐมัลดีฟส์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง	806	560	5	(4)	32	16	-	-	-	-	843	572
สาธารณรัฐประชาชนจีน	53	11	-	-	(388)	188	-	-	-	-	(335)	199
กลุ่มประเทศละตินอเมริกา	625	64	-	-	-	-	-	-	-	-	625	64
อื่น ๆ	(973)	(970)	195	117	482	36	-	-	-	-	(296)	(817)
<b>รวม</b>	<b>3,048</b>	<b>(14,532)</b>	<b>130</b>	<b>346</b>	<b>1,141</b>	<b>543</b>	<b>204</b>	<b>(532)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4,523</b>	<b>(14,175)</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>											<b>358,210</b>	<b>369,633</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>											<b>275,601</b>	<b>290,140</b>

## 8 ข้อมูลทางการเงินจำแนกตามส่วนงาน (ต่อ)

กลุ่มกิจการได้มีการจัดการส่วนงานธุรกิจทั่วโลกในลักษณะเดียวกันและส่วนงานธุรกิจเหล่านี้ดำเนินงานในเขตภูมิศาสตร์หลัก มีดังนี้

ประเทศไทย เป็นประเทศแม่ที่บริษัทใหญ่ตั้งอยู่และดำเนินงานทางธุรกิจเป็นหลักของบริษัท ขอบเขตการดำเนินงานหลักประกอบด้วย ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย ธุรกิจจัดจำหน่าย ธุรกิจการผลิต ธุรกิจให้เช่า ศูนย์การค้า ธุรกิจสปา และธุรกิจการจัดการ

ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และภัตตาคาร

ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม

สาธารณรัฐมัลดีฟส์และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปา และธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม

ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน - กิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจสปา และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

กลุ่มประเทศละตินอเมริกา - กลุ่มกิจการดำเนินงานเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

อื่น ๆ - กิจกรรมหลักคือ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปาและธุรกิจขายอาหารและเครื่องดื่ม ประเทศอื่น ๆ ที่กลุ่มกิจการดำเนินงานอยู่คือ ประเทศศรีลังกา ประเทศเวียดนาม ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา เป็นต้น

## 9 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
เงินสดในมือ	280	229	1	1
เงินฝากธนาคาร	22,684	24,860	3,413	9,898
เงินฝากประจำ (อายุไม่เกิน 3 เดือน)	2	8	-	-
รวมเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	22,966	25,097	3,414	9,899

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 อัตราดอกเบี้ยถัวเฉลี่ยของเงินฝากประจำคือ ร้อยละ 3.13 ต่อปี และครบกำหนดภายใน 3 เดือน (พ.ศ. 2564 : ร้อยละ 3.08 ต่อปี และครบกำหนดภายใน 3 เดือน)



10 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>หมุนเวียน</b>				
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น	7,385	5,010	6	31
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(731)	(830)	(1)	(1)
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - สุทธิ	6,654	4,180	5	30
ส่วนของลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว				
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี - สุทธิ	3,818	3,986	-	-
ส่วนของลูกหนี้สัญญาเช่า				
ที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี - สุทธิ	345	486	-	-
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	1,011	887	22	16
ลูกหนี้อื่น - สุทธิ	3,410	3,985	11	6
ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ				
(หมายเหตุ 17)	1,814	1,114	7,006	4,400
รวมลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	17,052	14,638	7,044	4,452

ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม สามารถวิเคราะห์ตามอายุหนี้ที่ค้างชำระได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ยังไม่ถึงกำหนดชำระ	4,332	3,097	5	31
ค้างชำระ				
น้อยกว่า 90 วัน	1,933	1,084	1	-
91 ถึง 180 วัน	403	206	-	-
181 ถึง 365 วัน	341	246	-	-
มากกว่า 365 วัน	376	377	-	-
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - ยอดรวม	7,385	5,010	6	31
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(731)	(830)	(1)	(1)
ลูกหนี้การค้า - กิจการอื่น - สุทธิ	6,654	4,180	5	30



## 10 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น (ต่อ)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>ไม่หมุนเวียน</b>				
ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว	3,023	2,688	-	-
หัก รายได้ดอกเบี้ยรอการรับรู้	(163)	(176)	-	-
หัก ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(1,052)	(980)	-	-
ลูกหนี้การค้าตามสัญญาระยะยาว - สุทธิ	1,808	1,532	-	-
ลูกหนี้ตามสัญญาเช่า	513	695	-	-
ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 17)	-	-	486	558
รวมลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	2,321	2,227	486	558

11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน

สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินสามารถวิเคราะห์วิธีการประเมินมูลค่ายุติธรรม ดังนี้

งบการเงินรวม

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2565					31 ธันวาคม พ.ศ. 2564				
	มูลค่า ยุติธรรม ผ่านกำไร หรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	-	22,966	22,966	22,966	-	-	25,097	25,097	25,097
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	17,052	17,052	17,052	-	-	14,638	14,638	14,638
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	190	-	-	190	190	4	-	-	4	4
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น										
- เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	-	-	98	98	98	-	-	82	82	82
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	2,321	2,321	2,321	-	-	2,227	2,227	2,227
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	6,381	6,381	6,381	-	-	5,654	5,654	5,654
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	482	536	-	1,018	1,018	103	-	-	103	103
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น										
- เงินลงทุนระยะยาว	49	589	-	638	638	88	197	-	285	285
- เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	-	-	575	575	575	-	-	940	940	940



## 11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

## งบการเงินรวม

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2565					31 ธันวาคม พ.ศ. 2564				
	มูลค่า ยุติธรรม ผ่านกำไร หรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	
หนี้สินหมุนเวียน										
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	-	-	21,807	21,807	21,807	-	-	18,394	18,394	
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	-	-	-	-	-	481	481	
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน										
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	18,344	18,344	18,344	-	-	7,013	7,013	
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	3,408	3,408	3,405	-	-	10,383	10,431	
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	1,123	-	-	1,123	1,123	89	167	-	256	
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	-	-	33,375	33,375	33,375	-	-	53,792	53,792	
หุ้นกู้										
- รับรู้ผ่านกำไรหรือขาดทุน	10,343	-	-	10,343	10,343	11,046	-	-	11,046	
- รับรู้ด้วยราคาทุนตัดจำหน่าย	-	-	52,883	52,883	51,056	-	-	49,646	50,203	
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	644	608	-	1,252	1,252	2,637	968	-	3,605	
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น										
- เงินกู้ยืมระยะยาวอื่น	-	-	998	998	998	-	-	-	-	

11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2565					31 ธันวาคม พ.ศ. 2564				
	มูลค่า ยุติธรรม ผ่านกำไร หรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	-	-	3,414	3,414	3,414	-	-	9,899	9,899	9,899
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	7,044	7,044	7,044	-	-	4,452	4,452	4,452
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	190	-	-	190	190	4	-	-	4	4
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น										
- เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	-	-	1	1	1	-	-	1	1	1
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	-	-	486	486	486	-	-	558	558	558
เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	131,873	131,873	131,873	-	-	134,725	134,725	134,725
สินทรัพย์อนุพันธ์ทางการเงิน	482	536	-	1,018	1,018	103	-	-	103	103
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น										
- เงินลงทุนระยะยาวอื่น	-	23	-	23	23	-	24	-	24	24

11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ

	31 ธันวาคม พ.ศ. 2565					31 ธันวาคม พ.ศ. 2564				
	มูลค่า ยุติธรรม ผ่านกำไร หรือขาดทุน ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรมผ่าน กำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	ราคาทุน ตัดจำหน่าย ล้านบาท	รวมราคา ตามบัญชี ล้านบาท	มูลค่า ยุติธรรม ล้านบาท	
หนี้สินหมุนเวียน										
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	-	-	1,115	1,115	1,115	-	-	857	857	
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน	-	-	5,128	5,128	5,128	-	-	5,945	5,945	
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน										
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	13,402	13,402	13,402	-	-	1,001	1,001	
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	-	-	3,408	3,408	3,405	-	-	10,383	10,431	
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	1,122	-	-	1,122	1,122	90	131	-	221	
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	-	-	9,611	9,611	9,611	-	-	23,043	23,043	
หุ้นกู้	-	-	50,336	50,336	48,870	-	-	46,725	46,766	
หนี้สินอนุพันธ์ทางการเงิน	646	608	-	1,254	1,254	2,622	968	-	3,590	

# 11 สินทรัพย์และหนี้สินทางการเงิน (ต่อ)

## รายการที่รับรู้ในกำไรหรือขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น

	งบการเงินรวม			
	พ.ศ. 2565		พ.ศ. 2564	
	กำไรหรือ	กำไรขาดทุน	กำไรหรือ	กำไรขาดทุน
	ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน				
ในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI	-	(3)	-	3
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน				
ในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVPL	(37)	-	13	-
รับรู้เงินปันผลรับจากเงินลงทุนในตราสารทุน				
ที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI ในกำไรหรือขาดทุน				
- จากเงินลงทุนที่ยังคงเหลือ ณ วันสิ้นปี	2	-	1	-

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	พ.ศ. 2565		พ.ศ. 2564	
	กำไรหรือ	กำไรขาดทุน	กำไรหรือ	กำไรขาดทุน
	ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น	ขาดทุน	เบ็ดเสร็จอื่น
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) จากมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน				
ในตราสารทุนที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI	-	(1)	-	3
รับรู้เงินปันผลรับจากเงินลงทุนในตราสารทุน				
ที่วัดมูลค่าด้วย FVOCI ในกำไรหรือขาดทุน				
- จากเงินลงทุนที่ยังคงเหลือ ณ วันสิ้นปี	2	-	1	-

## การซื้อขายที่สำคัญระหว่างปี

ในระหว่างปี พ.ศ. 2565 กลุ่มกิจการและบริษัทไม่มีรายการซื้อหรือขายเงินลงทุนระยะยาวอื่นซึ่งวัดมูลค่าด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นที่เป็นสาระสำคัญ

## 12 สินค้ำคงเหลือ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
อาหารและเครื่องดื่ม	673	520	5	2
สินค้าสำเร็จรูป (สุทธิจากค่าเผื่อ)	1,049	1,001	-	-
วัตถุดิบ (สุทธิจากค่าเผื่อ)	1,571	1,325	-	-
งานระหว่างทำ	6	7	-	-
สินค้านำระหว่างทาง	147	139	-	-
วัสดุสิ้นเปลืองและอื่น ๆ	463	498	1	1
รวมสินค้ำคงเหลือ	3,909	3,490	6	3

ต้นทุนของสินค้ำคงเหลือที่รับรู้เป็นค่าใช้จ่ายและรวมอยู่ในต้นทุนขายเป็นจำนวน 11,116 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 9,824 ล้านบาท)

ในระหว่างปี พ.ศ. 2565 กลุ่มกิจการบันทึกกลับรายการค่าสินค้าล้าสมัยและเสียหายในงบกำไรขาดทุนเป็นจำนวน 217 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : บันทึกค่าเผื่อ 219 ล้านบาท)

## 13 ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
อสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัย	2,058	2,146
สถานที่พักผ่อนโดยแบ่งเวลา	39	8
รวมที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	2,097	2,154

ต้นทุนของที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายที่รับรู้เป็นต้นทุนขายในระหว่างปี เป็นจำนวน 622 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 1,454 ล้านบาท)

### 13 ที่ดินและโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย (ต่อ)

#### ภาระผูกพันเกี่ยวกับรายจ่ายฝ่ายทุน

	งบการเงินรวม ล้านบาท
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	24
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	50

### 14 สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ภาษีรอขคืน	3,391	3,212	81	59
เงินมัดจำ	44	51	-	-
เงินจ่ายล่วงหน้า	16	6	-	-
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่นที่ถึงกำหนดชำระ ภายในหนึ่งปี	98	82	1	1
อื่น ๆ	177	572	2	1
รวมสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	3,726	3,923	84	61



## 15 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย

สินทรัพย์ของกลุ่มที่จำหน่ายที่จัดประเภทไว้เพื่อขายมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	320	18
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	35	89
รวมสินทรัพย์	355	107

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขายระหว่างปีถูกวัดมูลค่าโดยใช้มูลค่าที่ต่ำกว่าระหว่างมูลค่าตามบัญชีกับมูลค่ายุติธรรม หักต้นทุนในการขายเมื่อมีการจัดประเภทใหม่ การวัดมูลค่ายุติธรรมเป็นการวัดมูลค่าที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำโดยใช้วิธีเปรียบเทียบราคาตลาด

ในระหว่างไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2565 กลุ่มกิจการได้ทำการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย ทำให้เกิดกำไรจากการขาย จำนวน 13.8 ล้านยูโร หรือเทียบเท่า 533.7 ล้านบาท

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	-	8,106	8,094
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	7,319	8,009	2,796	2,796
ส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	2,550	2,585	-	-
รวมเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม				
และส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	9,869	10,594	10,902	10,890

16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

ก) เงินลงทุนในบริษัทย่อย

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	8,094	8,102
ลงทุนเพิ่ม	127	2,155
ลดทุน	(115)	-
จำหน่ายเงินลงทุน	-	(2,126)
ลดเงินลงทุนจากการชำระบัญชีของบริษัทย่อย	-	(37)
วันที่ 31 ธันวาคม	8,106	8,094

บริษัทย่อยที่ถูกถือหุ้นทางตรงโดยบริษัท มีดังนี้

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
			สัดส่วนของการถือหุ้น โดยบริษัท (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
บริษัท หัวหิน รีสอร์ท จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท แมริมเทอเรซ รีสอร์ท จำกัด ("MTR")	โรงแรม	ประเทศไทย	45.3 <sup>(1)</sup>	45.3 <sup>(1)</sup>
บริษัท สมุย รีสอร์ท แอนด์ สปา จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โรงแรมราชดำริ จำกัด (มหาชน)	โรงแรม	ประเทศไทย	99.2	99.2
บริษัท เอ็มไอ สแควร์ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท หัวหิน วิลเลจ จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท บ้านโบราณเชียงราย จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โคโค ปาล์ม โฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โกโก้ รีสอร์ทเช็ชชั่น จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สมุย บีช คลับ อินเนอร์ จำกัด	โรงแรมและพัฒนา อสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	99.7	99.7
บริษัท รอยัลการ์เด้น พลาซ่า จำกัด	ศูนย์การค้า	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เอ็ม สปา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	ธุรกิจสปา	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สมุย บีช เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท โกโก้ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100

<sup>(1)</sup> สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 45.3 เป็นการถือหุ้นทางตรงใน MTR อีกร้อยละ 25.7 เป็นการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัทย่อย

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
		จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	สัดส่วนของการถือหุ้น โดยบริษัท (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
บริษัท ไมเนอร์ โฮเทล กรุ๊ป จำกัด ("MHG")	บริหารโรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ซัพพลายเชน โซลูชั่น จำกัด	บริหารงานจัดซื้อ	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เจ้าพระยา ริชชอร์ท แอนด์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	โรงเรียนการบริหาร จัดการโรงแรม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ("MINOR")	จำหน่ายสินค้า	ประเทศไทย	91.4 <sup>(2)</sup>	91.4 <sup>(2)</sup>
RGR International Limited	บริหารจัดการ	หมู่เกาะบริติชเวอร์จิน	100	100
R.G.E. (HKG) Limited	บริหารจัดการ	เขตบริหารพิเศษฮ่องกง	100	100
M&H Management Limited	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
Lodging Investment (Labuan) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศมาเลเซีย	100	100
Minor International (Labuan) Limited	โรงแรม	ประเทศมาเลเซีย	100	100
AVC Club Developer Limited	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
AVC Vacation Club Limited	ขายหน่วยการเข้าพัก ในสถานที่พักผ่อน	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
บริษัท ภูเก็ต บีช คลับ โอนเนอร์ จำกัด	บริหารจัดการ	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด ("MHGP")	โรงแรม	ประเทศไทย	60	60
บริษัท ไมเนอร์ สกาย รีเดอส์ จำกัด	ธุรกิจบันเทิง	ประเทศไทย	100	100
Minor Continental Holding (Mauritius)	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
บริษัท สยาม ซัคเซส เรียลตี้ จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	60	60

<sup>(2)</sup> สัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 91.4 เป็นการถือหุ้นทางตรงใน MINOR อีกร้อยละ 8.6 เป็นการถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัทย่อย



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัทภายใต้บริษัทย่อยที่สำคัญที่ไม่ได้ถูกถือหุ้นทางตรงที่รวมในการจัดทำงบการเงินรวม มีดังต่อไปนี้

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	งบการเงินรวม		
		จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
MHG Continental Holding (Singapore) Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	100	100
Lodging Management (Mauritius) Limited	บริหารโรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	100	100
Minor Hotel Group MEA DMCC	บริหารโรงแรม	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	100	100
NH Hotel Group S.A. และบริษัทย่อย <sup>(1)</sup>	โรงแรม	ประเทศในทวีปยุโรป และละตินอเมริกา	94.1	94.1
Minor Hotels Portugal, S.A. และบริษัทย่อย	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ โปรตุเกส	100	100
บริษัท ราชดำริ ลอดจิ้ง จำกัด	โรงแรมและขาย อสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สเวนเซนส์ (ไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ซีส์ จำกัด	อยู่ระหว่าง การชำระบัญชี	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ แดรี่ จำกัด	ผลิตและขาย ไอศกรีมและชีส	ประเทศไทย	100	100
บริษัท ไมเนอร์ ดีคิว จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท เบอร์เกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	97	97
บริษัท เอส แอล อาร์ ที จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
Over Success Enterprise Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสาธารณรัฐ ประชาชนจีน	100	100
Minor Food Group (Singapore) Pte. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	92	92
Oaks Hotels & Resorts Limited ("OAKS") และบริษัทย่อย	บริหารด้านที่พักอาศัย	ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์	100	100
Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย และประเทศนิวซีแลนด์	70	70
บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศไทย	100	100

<sup>(1)</sup> NH Hotel Group S.A. ได้เปิดเผยงบการเงินแก่สาธารณชน

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

		งบการเงินรวม		
บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้น ในประเทศ	สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
บริษัทย่อยของ Minor DKL Food Group Pty. Ltd.				
Espresso Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ลงทุนใน อสังหาริมทรัพย์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Investment Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Franchising Company Pty. Ltd.	ธุรกิจแฟรนไชส์	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
The Coffee Club Supply Pty. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
First Avenue Company Pty. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
BC Aus Operating Company Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Construction Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Management Pty. Ltd.	บริหารจัดการ	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Minor DKL Stores Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศออสเตรเลีย	100	100
Nomad Coffee Group Pty. Ltd. และบริษัทย่อย	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศออสเตรเลีย	70	70
บริษัทย่อยของ บริษัท ไมเนอร์ ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด				
บริษัท ชิคเก้น ไทม์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	100	100
บริษัท สฟุนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	79	70

กลุ่มกิจการได้ใช้หุ้นของบริษัทย่อยและอสังหาริมทรัพย์ของโรงแรม ราคาตามบัญชีเท่ากับ 43,869 ล้านบาท (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 : มูลค่า 44,760 ล้านบาท) และเงินสดที่มีข้อจำกัดการใช้จำนวน 250 ล้านบาท (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 : ไม่มี) เพื่อเป็นหลักประกันสำหรับเงินกู้ยืมและการทำหน้าที่ผู้ค้ำประกันหุ้นกู้โดยสถาบันการเงิน

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเงินลงทุนในบริษัทย่อยสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย

- บริษัทได้ลงทุนเพิ่มในหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัท เอ็มเอชจี ภูเก็ต จำกัด จำนวน 1.15 ล้านหุ้นโดยมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท คิดเป็นจำนวนเงิน 115 ล้านบาท ทั้งนี้บริษัทได้เสร็จสิ้นการปรับปรุงมูลค่าสินทรัพย์สุทธิและราคาทำให้มีกำไรจากการปรับปรุงมูลค่าจากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อยเป็นจำนวน 7.4 ล้านบาท ต่อมาในระหว่างปี พ.ศ. 2565 บริษัทดังกล่าวมีการลดทุนคิดเป็นจำนวนเงิน 115 ล้านบาท ตามส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการโดยสัดส่วนการลงทุนในบริษัทดังกล่าวยังคงเป็นร้อยละ 60
- ในระหว่างไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2565 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มในบริษัท สฟุนฟูล (ประเทศไทย) จำกัด และ Spoonful Pte. Ltd. เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 506 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนการลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 79
- ในระหว่างไตรมาสที่ 3 ของปี พ.ศ. 2565 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนเพิ่มใน Jada Resort and Spa (Private) Limited ซึ่งทำให้สัดส่วนการลงทุนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 88 เป็นร้อยละ 95
- ในระหว่างไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2565 บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้จำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อยทำให้เกิดกำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อยจำนวน 85.2 ล้านบาท



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

## ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับบริษัทย่อย

รายละเอียดด้านล่างแสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทย่อยแต่ละรายที่มีส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมที่มีสาระสำคัญต่อกลุ่มกิจการ ตัวเลขที่เปิดเผยแต่ละบริษัทย่อย เป็นตัวเลขก่อนตัดรายการระหว่างกัน

## งบแสดงฐานะการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565		
	NH Hotel Group S.A.	Minor DKL Food Group Pty. Ltd.	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>ส่วนที่หมุนเวียน</b>			
สินทรัพย์	18,340	1,147	19,487
หนี้สิน	28,737	1,197	29,934
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียนสุทธิ</b>	<b>(10,397)</b>	<b>(50)</b>	<b>(10,447)</b>
<b>ส่วนที่ไม่หมุนเวียน</b>			
สินทรัพย์	197,785	7,771	205,556
หนี้สิน	105,647	2,509	108,156
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนสุทธิ</b>	<b>92,138</b>	<b>5,262</b>	<b>97,400</b>
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>81,741</b>	<b>5,212</b>	<b>86,953</b>
<b>ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม</b>	<b>7,307</b>	<b>1,150</b>	<b>8,457</b>

16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565		
	NH Hotel	Minor DKL Food	
	Group S.A.	Group Pty. Ltd.	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
รายได้	65,388	3,066	68,454
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	2,375	244	2,619
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	2,375	244	2,619
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมส่วนที่เป็นของส่วนได้เสีย ที่ไม่มีอำนาจควบคุม	217	83	300

งบกระแสเงินสดโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565		
	NH Hotel	Minor DKL Food	
	Group S.A.	Group Pty. Ltd.	รวม
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	16,348	740	17,088
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน	1,061	(354)	707
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน	(15,540)	(355)	(15,895)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	1,869	31	1,900

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

## ข) เงินลงทุนในบริษัทร่วม

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	8,009	8,413	2,796	2,787
ลงทุนเพิ่ม	180	9	-	9
ลดทุน	(854)	-	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จาก				
เงินลงทุนในบริษัทร่วม	180	(348)	-	-
เงินปันผลรับ	(229)	(53)	-	-
การด้อยค่า	-	(82)	-	-
การแปลงค่างบการเงิน	33	70	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	7,319	8,009	2,796	2,796

เงินลงทุนในบริษัทร่วม มีดังต่อไปนี้

บริษัท	งบการเงินรวม		สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
Arabian Spa (Dubai) (LLC)	ธุรกิจสปา	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	49	49
Eutopia Private Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	50	50
Tanzania Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	50	50
Zanzibar Tourism and Hospitality Investment Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	หมู่เกาะบริติช เวอร์จิน	50	50
Sizzler China Pte. Ltd.	เจ้าของแฟรนไชส์	ประเทศสิงคโปร์	50	50
บริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	51 <sup>(1)</sup>	51 <sup>(1)</sup>
Harbour View Corporation Limited	โรงแรม	ประเทศเวียดนาม	30.4	30.4
บริษัท ชูมา กรุงเทพ จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	51 <sup>(2)</sup>	51 <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> กลุ่มกิจการไม่มีอำนาจควบคุมเหนือบริษัท ซีเลค เซอร์วิส พาร์ทเนอร์ จำกัด แม้ว่ากลุ่มกิจการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวในอัตราร้อยละ 51 จึงถือว่าบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทร่วมและใช้วิธีส่วนได้เสียในการบันทึกเงินลงทุนในบริษัทดังกล่าวในงบการเงินรวม

<sup>(2)</sup> สัดส่วนของการถือหุ้นในบริษัท ชูมา กรุงเทพ จำกัด เท่ากับร้อยละ 51 กลุ่มกิจการมีสิทธิออกเสียงเพียงร้อยละ 35

16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	งบการเงินรวม	
			สัดส่วนในส่วนได้เสีย	
			ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	36.1	36.2
Rani Minor Holding Limited	โรงแรม	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	25	25
Serendib Hotels PLC	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	25	25
MHG Lesotho (Proprietary) Limited	โรงแรม	ประเทศเลโซโท	46.9	46.9
บริษัท นายณ์ แอนด์ อาร์จีพี ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	40	40
BTG Holding Company Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	25.1	25.1
Cardamom Tented Camp Co., Ltd.	โรงแรม	ประเทศกัมพูชา	35	35
Borakay Beach, S.L.	โรงแรม	ประเทศราชอาณาจักร สเปน	50	50
Consortio Grupo Hotelero T2, S.A. de C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐเม็กซิโก	10	10
Hotelera del Mar, S.A.	โรงแรม	ประเทศสาธารณรัฐ อาร์เจนตินา	20	20
Inmobiliaria 3 Poniente, S.A. De C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐเม็กซิโก	17.2	17.2
Mil Novecientos Doce, S.A. de C.V.	โรงแรม	ประเทศสหรัฐเม็กซิโก	25	25
Sotocaribe SI	โรงแรม	ประเทศราชอาณาจักร สเปน	35.5	35.5

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นในประเทศ	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
			สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	36.1	36.2

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเงินลงทุนในบริษัทร่วมสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย

- ในระหว่างปีพ.ศ. 2565 BTG Holding Company Pte. Ltd. มีการลดทุน เป็นจำนวน 854 ล้านบาท ตามส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ โดยสัดส่วนการลงทุนในบริษัทดังกล่าวยังคงเป็นร้อยละ 25.1

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

### ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปของบริษัทร่วม

ข้อมูลถัดไปได้แสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุป สำหรับบริษัทร่วมที่มีสาระสำคัญกับกลุ่มกิจการ ข้อมูลทางการเงินนี้ปฏิบัติตามวิธีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมการปรับปรุงให้เป็นไปตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการ

บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งประกาศข้อมูลทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ภายหลังกลุ่มกิจการ ดังนั้น ข้อมูลทางการเงินสำหรับปี พ.ศ. 2565 ยังไม่ได้เปิดเผย เพื่อวัตถุประสงค์ในการเปิดเผยข้อมูลในหมายเหตุประกอบงบการเงินด้านล่างนี้เท่านั้น กลุ่มกิจการใช้ข้อมูลทางการเงินล่าสุดของ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่ประกาศกับสาธารณชน ซึ่งเป็นข้อมูลสำหรับงวดสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2565

### งบแสดงฐานะทางการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2565	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	
	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ล้านบาท	BTG Holding Company Pte. Ltd. ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	946	3,036	3,982
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	896	1,381	2,277
<b>สินทรัพย์หมุนเวียนรวม</b>	<b>1,842</b>	<b>4,417</b>	<b>6,259</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>3,174</b>	<b>15,469</b>	<b>18,643</b>
<b>สินทรัพย์รวม</b>	<b>5,016</b>	<b>19,886</b>	<b>24,902</b>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	762	3,154	3,916
หนี้สินทางการเงิน	144	1,388	1,532
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	494	5,466	5,960
<b>หนี้สินหมุนเวียนรวม</b>	<b>1,400</b>	<b>10,008</b>	<b>11,408</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
หนี้สินทางการเงิน	155	5,929	6,084
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	857	622	1,479
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียนรวม</b>	<b>1,012</b>	<b>6,551</b>	<b>7,563</b>
<b>หนี้สินรวม</b>	<b>2,412</b>	<b>16,559</b>	<b>18,971</b>
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>2,604</b>	<b>3,327</b>	<b>5,931</b>



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 มูลค่ายุติธรรมของหุ้นบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ที่ถือโดยกลุ่มกิจการคำนวณตามราคาที่ประกาศโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 3,386 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : จำนวน 2,960 ล้านบาท)

ทั้งนี้บริษัทอื่นเป็นบริษัทจำกัดและหุ้นของบริษัทเหล่านี้ไม่มีราคาเสนอซื้อขายในตลาด

### งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับงวด		
	เก้าเดือนสิ้นสุด	สำหรับปีสิ้นสุด	
	วันที่ 30 กันยายน	วันที่ 31 ธันวาคม	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2565	
	บริษัท เอส แอนด์ พี		
	ซินดิเคท จำกัด	BTG Holding	
	(มหาชน)	Company Pte. Ltd.	
	ล้านบาท	ล้านบาท	รวม
			ล้านบาท
รายได้	4,133	13,171	17,304
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษี			
จากการดำเนินงานต่อเนื่อง	331	(601)	(270)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	4	188	192
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	335	(413)	(78)
เงินปันผลได้รับจากบริษัทร่วม	126	98	224



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

## การกระทบยอดรายการข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียในบริษัทร่วม

	สำหรับงวด เก้าเดือนสิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2565	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	
	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ล้านบาท	BTG Holding Company Pte. Ltd. ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>สรุปข้อมูลทางการเงิน</b>			
สินทรัพย์สุทธิ ณ วันที่ 1 มกราคม	2,616	7,724	10,340
กำไร (ขาดทุน) สุทธิสำหรับงวด/ปี	331	(601)	(270)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	4	188	192
การลดทุนของเงินลงทุน	-	(3,404)	(3,404)
ผลต่างอัตราแลกเปลี่ยน	-	(189)	(189)
จ่ายเงินปันผล	(347)	(391)	(738)
สินทรัพย์สุทธิ	2,604	3,327	5,931
สัดส่วนในส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการ	ร้อยละ 36.1	ร้อยละ 25.1	
ส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในบริษัทร่วม	940	835	1,775
ค่าความนิยม	2,157	-	2,157
ราคาตามบัญชี	3,097	835	3,932



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

### บริษัทร่วมที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญ

นอกเหนือจากส่วนได้เสียในบริษัทร่วมดังกล่าวข้างต้น กลุ่มกิจการยังมีส่วนได้เสียในบริษัทร่วมที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งได้บันทึกเงินลงทุนโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

	พ.ศ. 2565 ล้านบาท
ราคาตามบัญชีโดยรวมของส่วนได้เสียในบริษัทร่วมแต่ละรายที่ไม่มีสาระสำคัญ	3,387
จำนวนรวมของส่วนแบ่งในบริษัทร่วม :	
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	164

### ค) ส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	2,585	2,437	-	-
ลงทุนเพิ่ม	179	369	-	-
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน)				
จากเงินลงทุนในกิจการร่วมค้า	(44)	139	-	-
เงินปันผลรับ	(170)	(145)	-	-
การด้อยค่า	-	(215)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	2,550	2,585	-	-

## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

กิจการร่วมค้า มีดังต่อไปนี้

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นใน ประเทศ	งบการเงินรวม	
			สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
PH Resorts (Private) Ltd.	โรงแรม	ประเทศศรีลังกา	49.9	49.9
MHG Deep Blue Financing	บริหารจัดการ	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	50	50
O Plus E Holdings Private Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มัลดีฟส์	50	50
บริษัท พีแคน เดอลุกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	49.9	49.9
Liwa Minor Food & Beverage LLC	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	49	49
Rani Minor Holding II Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสหรัฐ อาหรับเอมิเรตส์	49	49
บริษัท เอ็มเอสซี ไทย คูซีน จำกัด	โรงเรียนสอนทำอาหาร	ประเทศไทย	50	50
บริษัท เอ็มเอชจี เอ็นพาร์ค ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
MHG Signity Assets Holding (Mauritius) Limited	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสาธารณรัฐ มอริเชียส	50	50
บริษัท ภัทรา ฟายน์ ไทยคูซีน จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	สหราชอาณาจักร	50	50
PT Wika Realty Minor Development	โรงแรม	ประเทศอินโดนีเซีย	50	50
MHG GP Pte. Ltd.	ลงทุนในบริษัทอื่น	ประเทศสิงคโปร์	50	50
บริษัท อวาทินะ ฮิลล์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน ฮิลล์ เรสซิเดนซ์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
บริษัท ลายัน บางเทา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	ขายอสังหาริมทรัพย์	ประเทศไทย	50	50
Plexus Maldives Private Limited	โรงแรม	สาธารณรัฐมัลดีฟส์	50	50
บริษัท เฮชแอนด์เอ พาร์ค จำกัด	โรงแรม	ประเทศไทย	50	50
บริษัท อาร์ต ออฟ เบคกิ้ง จำกัด	ผลิตส่วนผสมอาหาร	ประเทศไทย	51 <sup>(1)</sup>	51 <sup>(1)</sup>
Barbarons Beach Hotel MHG Limited	แอโรพอร์ทเล้าจ์	ประเทศสาธารณรัฐ เซเชลส์	40	40

<sup>(1)</sup> แม้ว่ากลุ่มกิจการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวในร้อยละ 51 เนื่องจากกลุ่มกิจการมีการควบคุมร่วม ตามที่ได้ตกลง  
ในสัญญา ดังนั้น จึงทำให้บริษัทดังกล่าวยังคงจัดประเภทเป็นกิจการร่วมค้า

16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จัดตั้งขึ้นใน ประเทศ	งบการเงินรวม	
			สัดส่วนในส่วนได้เสีย ของกลุ่มกิจการ (ร้อยละ)	
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564
TCC Holding Joint Stock Company	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศเวียดนาม	50	50
Dining Collective Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	50	50
Le Kein Investment Co., Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	50	50
City Donut Pte. Ltd.	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศสิงคโปร์	50	50
บริษัท เวิร์ดตา เอ็มเอชจี จำกัด	ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ	ประเทศไทย	50	50
บริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ขายอาหารและเครื่องดื่ม	ประเทศไทย	50.1 <sup>(2)</sup>	-

<sup>(2)</sup> แม้ว่ากลุ่มกิจการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวในร้อยละ 50.1 เนื่องจากกลุ่มกิจการมีการควบคุมร่วม ตามที่ได้ตกลงในสัญญา ดังนั้น จึงทำให้บริษัทดังกล่าวยังคงจัดประเภทเป็นกิจการร่วมค้า

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย

- บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้ลงทุนในบริษัท กาก้า เบฟเวอร์เรจส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 0.6 ล้านหุ้น เป็นจำนวนเงิน 163 ล้านบาท เป็นสัดส่วนการลงทุนร้อยละ 50.1

**ภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับการร่วมค้า**

กลุ่มกิจการไม่มีภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าของกลุ่มกิจการ

**ข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับกิจการร่วมค้า**

ข้อมูลถัดไปได้แสดงข้อมูลทางการเงินโดยสรุปสำหรับกิจการร่วมค้าที่ในความเห็นของผู้บริหารมีสาระสำคัญกับกลุ่มกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ข้อมูลทางการเงินนี้ปฏิบัติตามวิธีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมการปรับปรุงให้เป็นไปตามนโยบายการบัญชีของกลุ่มกิจการ

บริษัททั้งหมดเป็นบริษัทจำกัดและหุ้นของบริษัทเหล่านี้ไม่มีราคาเสนอซื้อขายในตลาด



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

งบแสดงฐานะการเงินโดยสรุป

	ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565		
	บริษัท อวาทินะ ฮิลส์ จำกัด ล้านบาท	PT Wika Realty Minor Development ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	139	4	143
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น (ไม่รวมเงินสด)	23	61	84
<b>สินทรัพย์หมุนเวียนรวม</b>	<b>162</b>	<b>65</b>	<b>227</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>524</b>	<b>1,596</b>	<b>2,120</b>
<b>สินทรัพย์รวม</b>	<b>686</b>	<b>1,661</b>	<b>2,347</b>
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	9	42	51
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	17	243	260
<b>หนี้สินหมุนเวียนรวม</b>	<b>26</b>	<b>285</b>	<b>311</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
หนี้สินทางการเงิน	280	1,004	1,284
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	30	-	30
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียนรวม</b>	<b>310</b>	<b>1,004</b>	<b>1,314</b>
<b>หนี้สินรวม</b>	<b>336</b>	<b>1,289</b>	<b>1,625</b>
<b>สินทรัพย์สุทธิ</b>	<b>350</b>	<b>372</b>	<b>722</b>

16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จโดยสรุป

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565		
	บริษัท อวาดีนะ ฮิลส์ จำกัด ล้านบาท	PT Wika Realty Minor Development ล้านบาท	รวม ล้านบาท
รายได้	240	-	240
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	16	-	16
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานต่อเนื่อง	144	(1)	143
กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง	144	(1)	143
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	-	(23)	(23)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม	144	(24)	120

การกระทบยอดรายการข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

การกระทบยอดรายการระหว่างข้อมูลทางการเงินโดยสรุปกับราคาตามบัญชีของส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565		
	บริษัท อวาดีนะ ฮิลส์ จำกัด ล้านบาท	PT Wika Realty Minor Development ล้านบาท	รวม ล้านบาท
สินทรัพย์สุทธิ ณ วันที่ 1 มกราคม	206	396	602
กำไร (ขาดทุน) สุทธิสำหรับปี	144	(1)	143
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	-	(23)	(23)
สินทรัพย์สุทธิ	350	372	722
ส่วนได้เสียในการร่วมค้า	ร้อยละ 50	ร้อยละ 50	
ส่วนได้เสียของกลุ่มกิจการในการร่วมค้า	175	186	361
ค่าความนิยม	10	38	48
ราคาตามบัญชี	185	224	409



## 16 เงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วมและส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (ต่อ)

### กิจการร่วมค้าที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญ

นอกเหนือจากส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าดังกล่าวข้างต้น กลุ่มกิจการยังมีส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้าที่แต่ละรายไม่มีสาระสำคัญอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งได้บันทึกเงินลงทุนโดยใช้วิธีส่วนได้เสีย

พ.ศ. 2565

ล้านบาท

ราคาตามบัญชีโดยรวมของส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า

2,141

แต่ละรายที่ไม่มีสาระสำคัญ

จำนวนรวมของส่วนแบ่งในกิจการร่วมค้า :

กำไร (ขาดทุน) หลังภาษีจากการดำเนินงานต่อเนื่อง

(116)

## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

กิจการและบุคคลที่ควบคุมบริษัทหรือถูกควบคุมโดยบริษัทหรืออยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกับบริษัททั้งทางตรงหรือทางอ้อมไม่ว่าจะโดยทอดเดียวหรือหลายทอด กิจการและบุคคลดังกล่าวเป็นบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับบริษัท บริษัทย่อยและบริษัทย่อยลำดับถัดไป บริษัทร่วมและบุคคลที่เป็นเจ้าของส่วนได้เสียในสิทธิออกเสียงของบริษัทซึ่งมีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญเหนือกิจการผู้บริหารสำคัญรวมทั้งกรรมการและพนักงานของบริษัทตลอดจนสมาชิกในครอบครัวที่ใกล้ชิดกับบุคคลเหล่านั้น กิจการและบุคคลทั้งหมดถือเป็นบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

ในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันซึ่งอาจมีขึ้นได้ต้องคำนึงถึงรายละเอียดของความสัมพันธ์มากกว่ารูปแบบความสัมพันธ์ตามกฎหมาย

บริษัทเป็นบริษัทใหญ่ขั้นสุดท้าย

บริษัท เดอะ ไมเนอร์ ฟู้ด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (“MFG”) และบริษัท ไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (“MINOR”) เป็นบริษัทย่อย ดังนั้น บริษัทในเครือของ MFG และ MINOR จึงถือเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกันของกลุ่มกิจการ



17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

17.1 รายได้จากการขายสินค้าและให้บริการ และการซื้อสินค้าและบริการ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
<b>บริษัทย่อย</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	-	-	898	30
ดอกเบี้ยรับ	-	-	4,518	4,303
การซื้อสินค้า	-	-	(682)	(1)
ค่าบริการจ่าย	-	-	(62)	(41)
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	(198)	(192)
<b>บริษัทร่วม</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	222	50	4	-
เงินปันผลรับ	-	-	126	53
ดอกเบี้ยรับ	78	49	-	-
รายได้อื่น	12	-	-	-
การซื้อสินค้า	(61)	(37)	-	-
<b>กิจการร่วมค้า</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	160	212	41	114
ดอกเบี้ยรับ	122	96	12	22
รายได้อื่น	5	3	2	-
การซื้อสินค้า	(85)	(68)	-	-
<b>กิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	3	3	-	-
การซื้อสินค้า	(26)	(29)	-	-
ค่าบริการจ่าย	(17)	(5)	-	-
ค่าใช้จ่ายอื่น	(52)	(25)	(16)	(3)

**คำตอบแทนผู้บริหาร**

คำตอบแทนผู้บริหารของกลุ่มกิจการและบริษัทสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 มีจำนวน 252 ล้านบาท และ 194 ล้านบาท ตามลำดับ (พ.ศ. 2564 : 138 ล้านบาท และ 110 ล้านบาท ตามลำดับ) โดยคำตอบแทนดังกล่าวเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ประกอบด้วย เงินเดือน โบนัส และสวัสดิการอื่น

## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

## 17.2 ยอดค้างชำระที่เกิดจากการขายและซื้อสินค้าและบริการ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ณ วันที่ 31 ธันวาคม				
ก) ลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	7,423	4,893
บริษัทร่วม	1,009	415	41	-
กิจการร่วมค้า	782	693	27	65
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	23	6	1	-
รวมลูกหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน - สุทธิ				
(หมายเหตุ 10)	1,814	1,114	7,492	4,958
ข) เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
บริษัทย่อย	-	-	106	72
บริษัทร่วม	9	17	1	-
กิจการร่วมค้า	25	46	-	1
กิจการที่เกี่ยวข้องกัน	190	14	7	1
รวมเจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 24)	224	77	114	74



17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

17.3 เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกัน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>				
<b>เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่</b>				
<b>กิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
บริษัทย่อย	-	-	131,649	134,431
บริษัทร่วม	1,878	1,624	-	-
กิจการร่วมค้า	4,503	4,030	224	294
<b>รวมเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่</b>				
<b>กิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>	<b>6,381</b>	<b>5,654</b>	<b>131,873</b>	<b>134,725</b>

การเปลี่ยนแปลงของเงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>บริษัทย่อย</b>				
วันที่ 1 มกราคม	-	-	134,431	126,225
เพิ่มขึ้น	-	-	14,753	8,773
รับชำระคืน	-	-	(15,232)	(7,072)
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน				
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	-	(2,303)	6,505
<b>วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>131,649</b>	<b>134,431</b>
<b>บริษัทร่วม</b>				
วันที่ 1 มกราคม	1,624	1,164	-	-
เพิ่มขึ้น	308	352	-	-
รับชำระคืน	(91)	-	-	-
การแปลงค่าทางการเงิน	37	108	-	-
<b>วันที่ 31 ธันวาคม</b>	<b>1,878</b>	<b>1,624</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## 17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>กิจการร่วมค้า</b>				
วันที่ 1 มกราคม	4,030	4,037	294	788
เพิ่มขึ้น	1,883	210	-	15
รับชำระคืน	(1,466)	(729)	(70)	(522)
เปลี่ยนแปลงสถานะจากเงินลงทุนในบริษัทย่อย				
เป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	-	177	-	-
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(40)	-	-	-
โอนไปบัญชีอื่น	-	(5)	-	-
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน				
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	31	17	-	13
การแปลงค่าทางการเงิน	65	323	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	4,503	4,030	224	294

เงินให้กู้ยืมระยะยาวแก่กิจการที่เกี่ยวข้องกันเป็นเงินให้กู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาทและสกุลเงินต่างประเทศ มีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาดซึ่งอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์ เงินให้กู้ยืมดังกล่าวมีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม แต่กลุ่มกิจการจะไม่เรียกชำระคืนเงินให้กู้ยืมดังกล่าวในอีก 12 เดือนข้างหน้า เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทร่วมและกิจการร่วมค้าเป็นไปตามสัญญาผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนการถือหุ้น

### ศูนย์บริหารเงิน

บริษัทซึ่งเป็นศูนย์บริหารเงินตามประกาศของกระทรวงการคลัง เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการด้านการบริหารเงินแก่กลุ่มกิจการ รวมถึงการกู้ยืม และให้ยืมเงินเพื่อการบริหารสภาพคล่อง และการเป็นตัวแทนรับจ่ายเงินแก่กลุ่มกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2565 ธุรกิจศูนย์บริหารเงินของบริษัทไม่มีการให้กู้ยืมเพิ่มเติมแก่กลุ่มกิจการในต่างประเทศโดยทำสัญญาเงินกู้เป็นสกุลเงินบาท ทั้งนี้ การอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ให้ศูนย์บริหารเงินสามารถให้กู้ยืมแก่กลุ่มกิจการในต่างประเทศ โดยทำสัญญาเงินกู้เป็นสกุลเงินบาทนั้นได้สิ้นสุดลงแล้วเมื่อ 15 มีนาคม พ.ศ. 2563 โดยมีจำนวนเงินให้กู้ยืมสะสมคงเหลือทั้งหมดเป็นจำนวน 1,696 ล้านบาท หรือเทียบเท่า 49 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ซึ่งเงินกู้ยืมสะสมคงเหลือดังกล่าวจะถูกชำระคืนตามเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้ ทั้งนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยยังคงให้บริษัทสามารถให้กู้ยืมแก่กลุ่มกิจการในต่างประเทศได้โดยทำสัญญาเงินกู้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ

เงินกู้ดังกล่าวไม่ได้ทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน



17 รายการค้ากับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน (ต่อ)

17.4 เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม</b>				
<b>เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
บริษัทย่อย	-	-	5,128	5,945
บริษัทร่วม	-	481	-	-
รวมเงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 23)	-	481	5,128	5,945

การเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมจากกิจการที่เกี่ยวข้องกันสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>บริษัทย่อย</b>				
วันที่ 1 มกราคม	-	-	5,945	5,379
เพิ่มขึ้น	-	-	2,799	1,290
จ่ายชำระคืน	-	-	(3,660)	(1,203)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน				
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	-	44	479
วันที่ 31 ธันวาคม	-	-	5,128	5,945
<b>บริษัทร่วม</b>				
วันที่ 1 มกราคม	481	-	-	-
เพิ่มขึ้น	50	464	-	-
จ่ายชำระคืน	(531)	-	-	-
การแปลงค่างบการเงิน	-	17	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	-	481	-	-

เงินกู้ยืมระยะสั้นจากบริษัทย่อยเป็นเงินกู้ยืมที่ไม่มีหลักประกันในสกุลเงินบาท มีกำหนดชำระคืนเมื่อทวงถาม และมีอัตราดอกเบี้ยตามอัตราตลาดซึ่งอ้างอิงจากอัตราดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์





## 18 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน

	งบการเงินรวม		
	ที่ดินและ ส่วนปรับปรุงที่ดิน ล้านบาท	อาคารและ ส่วนปรับปรุงอาคาร ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564</b>			
ราคาทุน	182	2,671	2,853
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(68)	(1,382)	(1,450)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	-	(116)	(116)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	114	1,173	1,287
มูลค่ายุติธรรม			1,424
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564</b>			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	114	1,173	1,287
ซื้อสินทรัพย์	-	18	18
ค่าเสื่อมราคา	(6)	(65)	(71)
การแปลงค่างบการเงิน	2	1	3
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	110	1,127	1,237
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564</b>			
ราคาทุน	183	2,690	2,873
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(73)	(1,447)	(1,520)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	-	(116)	(116)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	110	1,127	1,237
มูลค่ายุติธรรม			1,581

18 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน (ต่อ)

	งบการเงินรวม		
	ที่ดินและ ส่วนปรับปรุงที่ดิน ล้านบาท	อาคารและ ส่วนปรับปรุงอาคาร ล้านบาท	รวม ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565</b>			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	110	1,127	1,237
ซื้อสินทรัพย์	-	11	11
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(9)	(32)	(41)
โอนไปบัญชีอื่น	-	(4)	(4)
ค่าเสื่อมราคา	(6)	(66)	(72)
กลับรายการการด้อยค่า	-	21	21
การแปลงค่าทางการเงิน	(1)	(2)	(3)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	94	1,055	1,149
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565</b>			
ราคาทุน	173	2,656	2,829
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(79)	(1,506)	(1,585)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	-	(95)	(95)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	94	1,055	1,149
มูลค่ายุติธรรม			1,573

ราคายุติธรรมถูกประเมินโดยผู้ประเมินอิสระ ซึ่งมีคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพและมีประสบการณ์ในทำเลที่ตั้งและประเภทของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่มีการประเมินนั้น

กลุ่มกิจการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนโดยใช้วิธีรายได้และวิธีราคาตลาด ซึ่งถือเป็นการวัดมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3

## 18 อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน (ต่อ)

### การวัดมูลค่ายุติธรรมซึ่งใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้อย่างมีสาระสำคัญ (ข้อมูลระดับที่ 3)

กลุ่มกิจการได้มีการเปิดเผยการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนซึ่งเป็นข้อมูลระดับที่ 3 กลุ่มกิจการได้ว่าจ้างผู้ประเมินอิสระจากภายนอกในการประเมินมูลค่ายุติธรรมเป็นระยะตามนโยบายของกลุ่มกิจการ

ไม่มีการเปลี่ยนแปลงสำหรับวิธีการประมาณมูลค่ายุติธรรมระหว่างปี

### ขั้นตอนการประเมินมูลค่ายุติธรรมของกลุ่มกิจการ

ฝ่ายบัญชีและการเงินของกลุ่มกิจการร่วมกับผู้ประเมินอิสระ ได้ทำการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สำหรับการรายงานในงบการเงิน รวมถึงมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 คณะทำงานนี้ได้รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดทางการเงิน (Chief Financial Officer) การประชุมระหว่างผู้บริหารสูงสุดทางการเงินและคณะทำงานเกี่ยวกับกระบวนการประเมินมูลค่ายุติธรรมได้จัดขึ้นอย่างน้อยหนึ่งครั้งในแต่ละปี ซึ่งสอดคล้องกับวันที่รายงานประจำปีของกลุ่มกิจการ

ข้อมูลหลักที่กลุ่มกิจการใช้ในการประเมินมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ของอัตราคิดลดสำหรับอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน ได้แก่ ประมาณการจากกระแสเงินสดคิดลดของรายได้ค่าเช่าจากสัญญาเช่าในปัจจุบัน รวมถึงข้อสมมติฐานเกี่ยวกับรายได้ค่าเช่าจากสัญญาเช่าในอนาคตภายใต้เงื่อนไขของตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน มูลค่ายุติธรรมสะท้อนกระแสเงินสดจ่ายต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากอสังหาริมทรัพย์ อัตราคิดลดประมาณการจากอัตราผลตอบแทน โดยพิจารณาจากสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนและต้นทุนทางการเงินของบริษัทซึ่งผู้บริหารเห็นสมควร รวมถึงส่วนชดเชยความเสี่ยงที่เหมาะสม อัตราคิดลดที่ใช้สะท้อนถึงการประเมินสภาวะตลาดปัจจุบันในเรื่องมูลค่าของการเงินและปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยส่วนใหญ่มีอัตราคิดลดร้อยละ 10 ต่อปี

จำนวนเงินที่เกี่ยวข้องของอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่ได้รับรู้ในงบกำไรขาดทุน มีดังนี้

	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
รายได้ค่าเช่า	122	73
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยตรงที่เกิดจาก		
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนซึ่งก่อให้เกิดรายได้ค่าเช่า	72	71

19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

งบการเงินรวม (ล้านบาท)

	ราคาที่ดินใหม่		ราคาทุน				
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักรเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564							
ราคาทุน	45,324	438	112,614	38,574	501	6,313	203,764
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(304)	(53,107)	(26,584)	(371)	-	(80,366)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(171)	-	(142)	(367)	-	-	(680)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	45,153	134	59,365	11,623	130	6,313	122,718
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	45,153	134	59,365	11,623	130	6,313	122,718
การตีราคาใหม่	18,899	-	-	-	-	-	18,899
ซื้อสินทรัพย์	5	15	1,010	704	14	2,344	4,092
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(3,299)	(1)	(1,752)	(104)	-	(63)	(5,219)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	(205)	(99)	(1)	(19)	(324)
จัดประเภทใหม่	(289)	-	3,651	3	-	(3,365)	-
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	(154)	2	241	38	-	(1,531)	(1,404)
การปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม ณ วันซื้อกิจการ	-	-	(2)	(16)	1	-	(17)
การเปลี่ยนสถานะจากเงินลงทุนในบริษัทย่อยเป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	-	-	(7)	(6)	(6)	(3)	(22)
ค่าเสื่อมราคา	-	(14)	(4,765)	(2,863)	(40)	-	(7,682)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	(3,178)	-	(2,903)	(33)	-	-	(6,114)
การแปลงค่างบการเงิน	1,813	1	2,530	(128)	10	310	4,536
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	58,950	137	57,163	9,119	108	3,986	129,463
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาทุน / ราคาที่ดินใหม่	62,586	450	118,481	38,618	514	3,986	224,635
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(313)	(58,324)	(29,312)	(406)	-	(88,355)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(3,636)	-	(2,994)	(187)	-	-	(6,817)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	58,950	137	57,163	9,119	108	3,986	129,463

19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

งบการเงินรวม (ล้านบาท)

	ราคาที่ดินใหม่	ราคาทุน					
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักรและเครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	รวม
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ (จัดประเภทใหม่)	58,950	137	57,163	9,119	108	3,986	129,463
ซื้อสินทรัพย์	-	2	1,292	1,388	26	2,372	5,080
สินทรัพย์ได้มาจากการลงทุนในบริษัทย่อย (หมายเหตุ 38)	-	-	602	158	-	185	945
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(420)	-	(188)	(39)	(1)	(9)	(657)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	(2)	(284)	(102)	-	(7)	(395)
จัดประเภทใหม่	240	126	2,005	1,451	7	(3,829)	-
โอนมาจาก (ไป) สินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย	(980)	-	(536)	(6)	-	(2)	(1,524)
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	-	-	(24)	79	(1)	(353)	(299)
การจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	(121)	-	(27)	(11)	-	-	(159)
การสูญเสียความควบคุมในบริษัทย่อย (หมายเหตุ 38)	-	-	(640)	(158)	-	(191)	(989)
ค่าเสื่อมราคา	-	(19)	(4,426)	(2,717)	(38)	(7)	(7,207)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	10	-	(2)	136	-	(16)	128
การแปลงค่างบการเงิน	(834)	(3)	(1,237)	(118)	-	18	(2,174)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	56,845	241	53,698	9,180	101	2,147	122,212
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565							
ราคาทุน / ราคาที่ดินใหม่	60,334	572	116,530	38,576	533	2,216	218,761
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(331)	(59,956)	(29,368)	(432)	-	(90,087)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(3,489)	-	(2,876)	(28)	-	(69)	(6,462)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	56,845	241	53,698	9,180	101	2,147	122,212

ค่าเสื่อมราคาแสดงไว้ในต้นทุนขายและบริการ จำนวน 5,431 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 5,961 ล้านบาท) ไว้ในค่าใช้จ่ายในการขายจำนวน 1,154 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 1,201 ล้านบาท) และไว้ในค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 622 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 520 ล้านบาท)

19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)							
ราคาที่ดินใหม่	ราคาทุน						รวม
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องจักร เครื่องตกแต่งและ อุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่าง ก่อสร้าง	
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564							
ราคาทุน	9	1	668	523	20	3	1,224
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(1)	(624)	(429)	(19)	-	(1,073)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	9	-	44	94	1	3	151
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	9	-	44	94	1	3	151
การตีราคาใหม่	38	-	-	-	-	-	38
ซื้อสินทรัพย์	-	-	-	3	-	-	3
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	-	-	(1)	-	-	-	(1)
ค่าเสื่อมราคา	-	-	(5)	(20)	(1)	-	(26)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	47	-	38	77	-	3	165
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564							
ราคาทุน / ราคาที่ดินใหม่	47	1	667	525	20	3	1,263
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(1)	(629)	(448)	(20)	-	(1,098)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	47	-	38	77	-	3	165



19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)

	ราคาทุน						รวม
	ราคาที่ดินใหม่			เครื่องจักร			
	ที่ดิน	ส่วนปรับปรุงที่ดิน	อาคารและส่วนปรับปรุงอาคาร	เครื่องตกแต่งและอุปกรณ์อื่น	ยานพาหนะ	งานระหว่างก่อสร้าง	
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565</b>							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	47	-	38	77	-	3	165
ซื้อสินทรัพย์	-	-	3	4	-	4	11
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	-	-	-	(3)	(3)
ค่าเสื่อมราคา	-	-	(5)	(17)	-	-	(22)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	47	-	36	64	-	4	151
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565</b>							
ราคาทุน / ราคาที่ดินใหม่	47	1	668	524	20	4	1,264
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	(1)	(632)	(460)	(20)	-	(1,113)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	47	-	36	64	-	4	151

ต้นทุนการกู้ยืมจำนวน 582 ล้านบาท มาจากเงินกู้ยืมเพื่อใช้ในการก่อสร้างอาคาร และได้บันทึกเป็นต้นทุนของสินทรัพย์ซึ่งรวมอยู่ในรายการซื้อสินทรัพย์ กลุ่มกิจการใช้อัตราราคาตั้งขึ้นเป็นทุนร้อยละ 3 ต่อปี คิดจากต้นทุนการกู้ยืมที่รวมเป็นราคาทุนของสินทรัพย์

บริษัทย่อยของกลุ่มกิจการได้ใช้ที่ดิน และอาคารซึ่งมีมูลค่า 23,613 ล้านบาท ตามวิธีราคาที่ดินใหม่ (31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 : 29,862 ล้านบาท ตามวิธีราคาที่ดินใหม่) เพื่อค้ำประกันเงินกู้ยืมจากธนาคาร (หมายเหตุ 23)

## 19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

### ภาระผูกพันเกี่ยวกับรายจ่ายฝ่ายทุน

	งบการเงินรวม	
	ล้านบาท	ล้านยูโร
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการปรับปรุงและการก่อสร้างอาคารและ การซื้อสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	74	69
ภาระผูกพันเกี่ยวกับการปรับปรุงและการก่อสร้างอาคารและ การซื้อสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	601	27

ตารางต่อไปนี้แสดงการวิเคราะห์ที่ดินที่แสดงด้วยวิธีมูลค่ายุติธรรมตามการจัดประเภทลำดับชั้นมูลค่ายุติธรรมเป็นดังนี้

	งบการเงินรวม
	ข้อมูลอื่นที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ล้านบาท
การวัดมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นประจำ	
ที่ดิน - ทวีปยุโรป	45,037
ที่ดิน - ทวีปอื่น ๆ	11,808
	56,845

	งบการเงิน เฉพาะกิจการ
	ข้อมูลอื่นที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ล้านบาท
การวัดมูลค่ายุติธรรมที่เกิดขึ้นประจำ	
ที่ดิน - ประเทศไทย	47
	47

19 **ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)**

*การวัดมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ข้อมูลที่มีนัยสำคัญที่ไม่สามารถสังเกตได้ (ระดับ 3)*

มูลค่ายุติธรรมของที่ดินประเมินโดยผู้ประเมินราคาอิสระที่มีคุณสมบัติอย่างมืออาชีพมีคุณวุฒิวิชาชีพที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับและมีประสบการณ์ในด้านสถานที่และประเภทของทรัพย์สินที่ประเมิน

กลุ่มกิจการใช้วิธีราคาตลาด (ที่มีการปรับปรุงลักษณะที่ดิน) และวิธีรายได้ในการคำนวณมูลค่ายุติธรรมของที่ดิน โดยมูลค่ายุติธรรมถูกจัดอยู่ในระดับที่ 3 ของลำดับชั้นของมูลค่ายุติธรรม

มูลค่ายุติธรรมระดับที่ 3 ภายใต้วิธีราคาตลาดถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบราคาขายซึ่งคล้ายกับการวัดมูลค่าที่ดินตามมูลค่ายุติธรรมระดับที่ 2 อย่างไรก็ตามลักษณะของคุณสมบัติที่เปรียบเทียบได้มีการทบทวนและปรับมูลค่าตลาดให้สอดคล้องกับลักษณะทรัพย์สินของกลุ่มกิจการ

มูลค่ายุติธรรมภายใต้วิธีรายได้ถูกประเมินโดยผู้ประเมินโดยการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจากงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารซึ่งครอบคลุมช่วงเวลาในการประมาณการ กระแสเงินสดที่อยู่นอกเหนือช่วงเวลาในประมาณการจะประมาณการโดยใช้อัตราการเติบโตโดยประมาณ ซึ่งไม่เกินอัตราการเติบโตเฉลี่ยระยะยาวจากธุรกิจที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินการอยู่ ผลของการประเมินมูลค่าด้วยวิธีคิดลดกระแสเงินสดจะถูกจัดสรรให้กับที่ดินโดยผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ดำเนินงานที่สำคัญซึ่งมีส่วนทำให้เกิดกระแสเงินสดของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด

## 19 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ (ต่อ)

ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดมูลค่ายุติธรรมโดยใช้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญ (ระดับ 3) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 สามารถแสดงได้ดังนี้

งบการเงินรวม					
คำอธิบายรายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	เทคนิค การประเมินมูลค่า	ข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้	พื้นที่	ความสัมพันธ์ ของข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีต่อมูลค่า ยุติธรรม
ที่ดิน - ทวีปยุโรป	45,037	วิธีรายได้	ราคาต่อตารางเมตร	842,109 ตารางเมตร	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อ ราคาต่อตารางเมตร สูงขึ้น
ที่ดิน - ทวีปอื่นๆ	11,808	วิธีราคาตลาด	ราคาต่อตารางวา	137,790 ตารางวา	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อ ราคาต่อตารางวาสูงขึ้น
งบการเงินเฉพาะกิจการ					
คำอธิบายรายการ	มูลค่ายุติธรรม (ล้านบาท)	เทคนิค การประเมินมูลค่า	ข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้	พื้นที่	ความสัมพันธ์ ของข้อมูลที่ไม่สามารถ สังเกตได้ที่มีต่อมูลค่า ยุติธรรม
ที่ดิน - ประเทศไทย	47	วิธีราคาตลาด	ราคาต่อตารางวา	1,624 ตารางวา	มูลค่ายุติธรรมสูงขึ้นเมื่อ ราคาต่อตารางวาสูงขึ้น

## 20 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

## งบการเงินรวม (ล้านบาท)

	สิทธิในการบริหาร สินทรัพย์	ค่าความนิยม	เครื่องหมายการค้า	โปรแกรม คอมพิวเตอร์	โปรแกรม คอมพิวเตอร์ ระหว่างติดตั้ง	อื่น ๆ	รวม
<b>วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564</b>							
ราคาทุน	7,955	12,945	45,947	5,816	227	889	73,779
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(1,782)	(366)	-	(3,949)	-	(298)	(6,395)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(3)	-	(147)	(1)	-	-	(151)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	6,170	12,579	45,800	1,866	227	591	67,233
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564</b>							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	6,170	12,579	45,800	1,866	227	591	67,233
ซื้อสินทรัพย์	372	-	-	202	86	24	684
การปรับปรุงมูลค่ายุติธรรม ณ วันซื้อกิจการ	-	(347)	-	-	-	596	249
การเปลี่ยนสถานะจากเงินลงทุนในบริษัทย่อย เป็นส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า	-	(65)	-	-	-	-	(65)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(1)	-	-	(10)	-	(4)	(15)
การจัดประเภทใหม่	-	-	-	94	(94)	-	-
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	11	-	-	29	(5)	-	35
ค่าตัดจำหน่าย	(472)	-	-	(719)	-	(102)	(1,293)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	-	(80)	-	(7)	(97)	(2)	(186)
การแปลงค่างบการเงิน	483	921	1,353	78	2	99	2,936
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	6,563	13,008	47,153	1,533	119	1,202	69,578
<b>วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564</b>							
ราคาทุน	8,885	13,460	47,313	6,237	218	1,474	77,587
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(2,319)	(367)	-	(4,696)	-	(270)	(7,652)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(3)	(85)	(160)	(8)	(99)	(2)	(357)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	6,563	13,008	47,153	1,533	119	1,202	69,578

งบการเงินรวม (ล้านบาท)

	สิทธิในการบริหาร สินทรัพย์	ค่าความนิยม	เครื่องหมายการค้า	โปรแกรม คอมพิวเตอร์	โปรแกรม คอมพิวเตอร์ ระหว่างติดตั้ง	อื่น ๆ	รวม
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565							
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	6,563	13,008	47,153	1,533	119	1,202	69,578
ซื้อสินทรัพย์	5	-	-	285	82	59	431
สินทรัพย์ได้มาจากการลงทุนในบริษัทย่อย (หมายเหตุ 38)	-	885	1,348	-	-	-	2,233
จำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	-	-	-	(9)	-	(32)	(41)
ตัดจำหน่ายสินทรัพย์ - สุทธิ	(38)	-	-	(1)	-	(1)	(40)
การจัดประเภทใหม่	-	-	-	78	(76)	(2)	-
โอนมาจาก (ไป) สินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย	65	(13)	-	-	-	-	52
โอนมาจาก (ไป) บัญชีอื่น	-	-	-	8	(6)	-	2
การสูญเสียความควบคุมในบริษัทย่อย (หมายเหตุ 38)	-	(328)	(1,390)	-	-	-	(1,718)
ค่าตัดจำหน่าย	(520)	-	-	(578)	-	(69)	(1,167)
กลับรายการ (การด้อยค่า)	(8)	-	-	4	-	(2)	(6)
การแปลงค่าทางการเงิน	(116)	(98)	(1,398)	(15)	1	(7)	(1,633)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	5,951	13,454	45,713	1,305	120	1,148	67,691
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565							
ราคาทุน	8,756	13,870	45,880	6,463	219	1,521	76,709
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(2,794)	(367)	-	(5,156)	-	(367)	(8,684)
ค่าเผื่อการด้อยค่าสะสม	(11)	(49)	(167)	(2)	(99)	(6)	(334)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	5,951	13,454	45,713	1,305	120	1,148	67,691

ค่าตัดจำหน่ายแสดงไว้ในต้นทุนขายและบริการจำนวน 896 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 950 ล้านบาท) ไว้ในค่าใช้จ่ายในการขายจำนวน 29 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 45 ล้านบาท) และไว้ในค่าใช้จ่ายในการบริหารจำนวน 242 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 298 ล้านบาท)



## 20 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ (ล้านบาท)		
	โปรแกรมคอมพิวเตอร์	โปรแกรมคอมพิวเตอร์ระหว่างติดตั้ง	รวม
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564			
ราคาทุน	73	-	73
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(50)	-	(50)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	23	-	23
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	23	-	23
ซื้อสินทรัพย์	-	1	1
ค่าตัดจำหน่าย	(4)	-	(4)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	19	1	20
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ราคาทุน	73	1	74
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(54)	-	(54)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	19	1	20
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565			
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	19	1	20
ซื้อสินทรัพย์	-	8	8
ค่าตัดจำหน่าย	(4)	-	(4)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	15	9	24
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565			
ราคาทุน	71	9	80
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(56)	-	(56)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	15	9	24



## 20 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้เข้าลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัลสกุลเงิน KUB ภายใต้สัญญา Node Validator กับเครือข่ายบล็อกเชน เป็นจำนวน 32 ล้านบาท โดยบริษัทย่อยมีข้อตกลงการันตีมูลค่าเงินลงทุนกับคู่สัญญาทั้งจำนวนและทั้งหมดได้ถูกไถ่ถอนในไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2565

บริษัทย่อยแห่งหนึ่งของกลุ่มกิจการได้นำสิทธิในการบริหารสินทรัพย์จำนวน 3,309 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 3,587 ล้านบาท) ได้นำไปวางเป็นหลักประกันเงินกู้ยืมจากธนาคาร (หมายเหตุ 23)

### ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้า

มูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืนของหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสด (CGUs) พิจารณาจากการคำนวณมูลค่าจากการใช้ การคำนวณดังกล่าวใช้ประมาณการกระแสเงินสดก่อนภาษีซึ่งอ้างอิงจากประมาณการทางการเงินครอบคลุมช่วงเวลาในประมาณการที่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหาร กระแสเงินสดหลังจากช่วงเวลาในประมาณการใช้ประมาณการของอัตราการเติบโตดังกล่าวในตารางข้างล่าง อัตราการเติบโตดังกล่าวไม่สูงกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของส่วนงานที่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดนั้นดำเนินงานอยู่

ค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้าได้ถูกปันส่วนให้แก่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดของกลุ่มกิจการ ที่ถูกกำหนดตามส่วนงาน

การปันส่วนของค่าความนิยมและเครื่องหมายการค้าให้แก่หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดสามารถแสดงได้ดังนี้

	งบการเงินรวม (ล้านบาท)					
	31 ธันวาคม พ.ศ. 2565			31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		
	ธุรกิจ โรงแรม	ธุรกิจ ร้านอาหาร	รวม	ธุรกิจ โรงแรม	ธุรกิจ ร้านอาหาร	รวม
ค่าความนิยม	3,668	9,786	13,454	3,771	9,237	13,008
เครื่องหมายการค้า	38,869	6,844	45,713	40,073	7,080	47,153



## 20 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน (ต่อ)

ข้อสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าจากการใช้แสดงได้ดังต่อไปนี้

	ธุรกิจโรงแรม	ธุรกิจร้านอาหาร
กำไรขั้นต้น <sup>1</sup>	ร้อยละ 15 - ร้อยละ 68	ร้อยละ 65 - ร้อยละ 85
อัตราการเติบโต <sup>2</sup>	ร้อยละ 1.9 - ร้อยละ 70.6	ร้อยละ 1.5 - ร้อยละ 20
อัตราคิดลด <sup>3</sup>	ร้อยละ 7.5 - ร้อยละ 14.5	ร้อยละ 6.9 - ร้อยละ 10.2
อัตราการเติบโตระยะยาว <sup>4</sup>	ร้อยละ 2 - ร้อยละ 5	ร้อยละ 1.5 - ร้อยละ 2

<sup>1</sup> กำไรขั้นต้นจากงบประมาณ

<sup>2</sup> อัตราการเติบโตเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามช่วงเวลาในประมาณการ อ้างอิงจากผลประกอบการในอดีตที่ผ่านมาประกอบกับการคาดการณ์ของผู้บริหารสำหรับการเติบโตของตลาด

<sup>3</sup> อัตราคิดลดก่อนภาษีที่ใช้ในการประมาณการกระแสเงินสด

<sup>4</sup> อัตราการเติบโตเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเพื่อคาดการณ์กระแสเงินสดเกินช่วงเวลาในประมาณการ

ข้อสมมติฐานเหล่านี้ได้ถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์หน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดภายในส่วนงานธุรกิจ

ฝ่ายบริหารพิจารณากำไรขั้นต้นจากงบประมาณโดยอ้างอิงจากผลประกอบการในอดีตที่ผ่านมาประกอบกับการคาดการณ์การเติบโตของตลาด อัตราการเติบโตเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้สอดคล้องกับประมาณการที่รวมอยู่ในรายงานของอุตสาหกรรม ซึ่งอัตราคิดลดต้องเป็นอัตราก่อนหักภาษีที่สะท้อนถึงความเสี่ยงซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนั้น ๆ

ข้อสมมติฐานที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อมูลค่าการใช้ได้แก่ อัตราคิดลด ซึ่งฝ่ายบริหารได้พิจารณาความอ่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงในอัตราคิดลดที่มีต่อหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดบางแห่งภายใต้ธุรกิจโรงแรม ซึ่งมีมูลค่าจากการใช้มากกว่ามูลค่าตามบัญชีเล็กน้อย ในกรณีนี้ หากอัตราคิดลดก่อนหักภาษีเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1 ต่อปี จากประมาณการของผู้บริหารจะทำให้กลุ่มกิจการเกิดการด้อยค่าประมาณ 270 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม สำหรับหน่วยสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดเงินสดอื่นยังคงมีมูลค่าจากการใช้ซึ่งมากกว่ามูลค่าตามบัญชีเพียงพอ



## 21 สินทรัพย์สิทธิการใช้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	83,335	86,755	598	685
เครื่องจักรและอุปกรณ์	5	6	1	1
ยานพาหนะ	1	6	-	-
รวม	83,341	86,767	599	686

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 และ พ.ศ. 2564 มีจำนวนที่รับรู้ไปยังกำไรขาดทุน และกระแสเงินสดที่เกี่ยวข้องกับการเช่าดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
ค่าตัดจำหน่ายสำหรับสินทรัพย์สิทธิการใช้ :				
ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์	10,824	10,870	86	73
เครื่องจักรและอุปกรณ์	1	14	-	1
ยานพาหนะ	4	12	-	1
รวม	10,829	10,896	86	75
สินทรัพย์สิทธิการใช้เพิ่มขึ้นระหว่างปี	9,880	8,595	-	389
กระแสเงินสดไหลออกสำหรับการเช่า	12,573	13,969	137	38
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าระยะสั้น	239	121	2	1
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าสินทรัพย์				
มูลค่าน้อย	70	49	3	3
ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับสัญญาเช่าผันแปร	732	275	-	-

## 22 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทอื่น	575	940	-	-
เงินมัดจำ	2,267	1,904	7	9
ค่าใช้จ่ายรอการตัดบัญชี	93	128	1	-
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดด้วยมูลค่ายุติธรรม				
ผ่านกำไรหรือขาดทุน	49	88	-	-
สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดด้วยมูลค่ายุติธรรม				
ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น	589	197	23	24
เงินสดที่มีข้อจำกัดการใช้	250	-	250	-
อื่น ๆ	207	229	4	7
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	4,030	3,486	285	40

## 23 เงินกู้ยืม

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะสั้นจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 17)	-	481	5,128	5,945
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน				
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	18,344	7,013	13,402	1,001
หุ้นกู้ส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี	3,408	10,383	3,408	10,383
รวมเงินกู้ยืมหมุนเวียน	21,752	17,877	21,938	17,329
<b>ไม่หมุนเวียน</b>				
เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงิน	33,375	53,792	9,611	23,043
หุ้นกู้	63,226	60,692	50,336	46,726
รวมเงินกู้ยืมไม่หมุนเวียน	96,601	114,484	59,947	69,769
รวมเงินกู้ยืม	118,353	132,361	81,885	87,098

23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
ราคาตามบัญชีต้นปี	60,805	71,804	24,044	25,352
การกู้ยืมเพิ่ม	5,483	660	-	-
การจ่ายชำระคืน	(13,638)	(14,699)	(999)	(2,605)
การสูญเสียความควบคุมในบริษัทย่อย (หมายเหตุ 38)	(166)	-	-	-
ตัดจำหน่ายค่าธรรมเนียมทางการเงิน (กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ที่ยังไม่เกิดขึ้น	151	120	84	14
การแปลงค่าบการเงิน	(798)	1,636	-	-
ราคาตามบัญชีปลายปี	51,719	60,805	23,013	24,044





## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

## เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 เงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินที่มีสาระสำคัญของกลุ่มกิจการและบริษัท ประกอบด้วย

กำหนดชำระคืน	สกุลเงิน	งบการเงิน		เงื่อนไข	อัตราดอกเบี้ย
		งบการเงินรวม	เฉพาะกิจการ		
		31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	31 ธันวาคม พ.ศ. 2565		
ล้าน	ล้าน				
ในระหว่างปี 2566-2569	บาท	4,000.0	4,000.0	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิการร่วมทรัพย์ของโรงแรมและหลักทรัพย์เพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 16 และหมายเหตุ 19)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2566	เหรียญสหรัฐอเมริกา	205.3	205.3	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว LIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2566	ยูโร	145.6	145.6	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2569	ยูโร	180.0	180.0	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2565	เหรียญสหรัฐอเมริกา	19.5	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว LIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในระหว่างปี 2565-2566	รูปีศรีลังกา	50.0	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยคงที่
ในระหว่างปี 2566-2567	เหรียญออสเตรเลีย	164.4	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิการร่วมทรัพย์เพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 19 และหมายเหตุ 20)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2566	เหรียญออสเตรเลีย	14.7	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิการร่วมทรัพย์ของโรงแรมเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 19)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในระหว่างปี 2562-2568	เหรียญสหรัฐอเมริกา	4.1	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัวของต้นทุนเงินทุน บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในระหว่างปี 2564-2569	มาเลเซียริงกิต	123.5	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว KLIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในระหว่างปี 2563-2566	มาเลเซียริงกิต	31.0	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว KLIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในระหว่างปี 2565-2569	ยูโร	21.0	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิการร่วมทรัพย์ของโรงแรมเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 19)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัวและคงที่
ในระหว่างปี 2565-2580	ยูโร	185.4	-	ไม่มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว
ในปี พ.ศ. 2567	ยูโร	310.0	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว EURIBOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในระหว่างปี 2566-2574	บาท	1,536.5	-	มีหลักประกัน บริษัทย่อยได้ใช้สิทธิการร่วมทรัพย์ของโรงแรมเพื่อค้ำประกัน (หมายเหตุ 19)	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว MLR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในระหว่างปี 2566-2570	ปอนด์สเตอร์ลิง	26.0	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว SONIA บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2566	เหรียญสิงคโปร์	24.9	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว SOR บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป
ในปี พ.ศ. 2567	เหรียญออสเตรเลีย	12.9	-	มีหลักประกัน	อัตราดอกเบี้ยลอยตัว BBSY บวกด้วยอัตราร้อยละคงที่ต่อไป

ราคาตามบัญชีของเงินกู้ยืมระยะยาวจากสถาบันการเงินซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 มีมูลค่าใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรม ราคาตามบัญชีของเงินกู้ยืมระยะสั้นมีมูลค่าใกล้เคียงกับมูลค่ายุติธรรม



## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

### หุ้นกู้

#### หุ้นกู้ประกอบด้วย

		งบการเงิน							
			งบการเงินรวม		เฉพาะกิจการ				
		ระยะเวลา	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม	31 ธันวาคม			
วันที่ออก	กำหนดชำระคืน	(ปี)	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	อัตรา ดอกเบี้ย	เงื่อนไข	
สิงหาคม 2555	สิงหาคม 2565	10	-	2,700	-	2,700	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
พฤษภาคม 2558	พฤษภาคม 2568	10	4,000	4,000	4,000	4,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2559	มีนาคม 2574	15	1,200	1,200	1,200	1,200	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
กรกฎาคม 2560	กรกฎาคม 2570	10	1,728	1,671	1,728	1,671	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
กันยายน 2560	กันยายน 2567	7	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
กันยายน 2560	กันยายน 2575	15	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2561	มีนาคม 2571	10	1,000	1,000	1,000	1,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
ตุลาคม 2561	ตุลาคม 2576	15	2,946	3,032	2,946	3,032	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2562	มีนาคม 2565	3	-	7,700	-	7,700	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2562	มีนาคม 2567	5	6,800	6,800	6,800	6,800	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2562	มีนาคม 2572	10	7,500	7,500	7,500	7,500	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2562	มีนาคม 2574	12	4,000	4,000	4,000	4,000	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2562	มีนาคม 2577	15	5,500	5,500	5,500	5,500	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
เมษายน 2564	เมษายน 2566	2	350	350	350	350	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2566	2	3,059	3,059	3,059	3,059	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2567	3	3,501	3,501	3,501	3,501	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2568	4	3,440	3,440	3,440	3,440	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
กรกฎาคม 2564	กรกฎาคม 2569	5	14,731	15,158	-	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2565	พฤษภาคม 2568	3	2,769	-	2,769	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2565	พฤษภาคม 2569	4	2,000	-	2,000	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
มีนาคม 2565	พฤษภาคม 2570	5	2,231	-	2,231	-	ร้อยละคงที่	ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	
			68,755	72,611	54,024	57,453			

## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงของหุ้นกู้สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม</b>				
ราคาตามบัญชีต้นปี	71,075	64,395	57,109	51,262
ออกหุ้นกู้เพิ่ม	6,977	25,432	6,977	10,307
การจ่ายชำระคืน	(10,400)	(18,824)	(10,400)	(4,600)
ค่าธรรมเนียมทางการเงินและค่าตัดจำหน่าย	134	(97)	86	(111)
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน				
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(28)	251	(28)	251
ปรับปรุงมูลค่าสุทธิจากการบัญชีป้องกัน				
ความเสี่ยง	(703)	(619)	-	-
การแปลงค่าบการเงิน	(421)	537	-	-
ราคาตามบัญชีปลายปี	66,634	71,075	53,744	57,109

หุ้นกู้ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นมีเงื่อนไขของข้อกำหนดและสิทธิของผู้ถือหุ้นกู้ซึ่งได้ระบุข้อปฏิบัติและข้อจำกัดบางประการ เช่น การดำรงอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น การจ่ายเงินปันผลและการจำหน่ายจ่ายโอนหรือจำหน่ายทรัพย์สินอันเป็นสาระสำคัญที่ใช้ในการประกอบธุรกิจหลัก

จำนวนรวมกับหุ้นกู้เดิมของบริษัทที่ยังไม่ได้ไถ่ถอนทั้งหมด ณ ขณะใดขณะหนึ่ง ต้องมีจำนวนรวมกันไม่เกิน 120,000 ล้านบาท (ตามหลักเกณฑ์เงินทุนหมุนเวียน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 บริษัทมีหุ้นกู้ที่ยังไม่ได้ออกและเสนอขายเป็นจำนวนเงิน 32,238 ล้านบาท ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นข้างต้น

## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

ราคาตามบัญชีและมูลค่ายุติธรรมของหุ้นกู้ของกลุ่มกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม มีดังนี้

	งบการเงินรวม			
	ราคาตามบัญชี		มูลค่ายุติธรรม	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
หุ้นกู้	66,634	71,075	64,804	71,680

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	ราคาตามบัญชี		มูลค่ายุติธรรม	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
หุ้นกู้	53,744	57,109	52,275	57,197

มูลค่ายุติธรรมคำนวณโดยวิธีกระแสเงินสดคิดลด โดยใช้อัตราตลาดที่กำหนดโดยสมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย ณ วันที่  
ในงบแสดงฐานะการเงิน ซึ่งถือเป็นการวัดเป็นมูลค่าระดับที่ 2

ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยของเงินกู้ยืมของกลุ่มกิจการและบริษัท มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
เงินกู้ยืม				
- อัตราดอกเบี้ยคงที่	67,470	71,399	53,670	56,950
- อัตราดอกเบี้ยลอยตัว	50,883	60,962	28,215	30,148
รวมเงินกู้ยืม	118,353	132,361	81,885	87,098



## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง ณ วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน มีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ร้อยละ	พ.ศ. 2564 ร้อยละ	พ.ศ. 2565 ร้อยละ	พ.ศ. 2564 ร้อยละ
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	4.39	2.31	4.58	2.11
หุ้นกู้	3.98	3.93	3.96	3.85

ระยะเวลาการครบกำหนดของเงินกู้ยืมระยะยาว สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ครบกำหนดภายใน 1 ปี	18,344	7,013	13,402	1,001
ครบกำหนดภายในระหว่าง 2 - 5 ปี	31,053	51,004	9,611	23,043
ครบกำหนดมากกว่า 5 ปี	2,322	2,788	-	-
รวมเงินกู้ยืมระยะยาว	51,719	60,805	23,013	24,044

## วงเงินกู้ยืม

กลุ่มกิจการและบริษัทมีวงเงินกู้ยืมที่ยังไม่ได้ใช้ดังต่อไปนี้

	วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565							งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	งบการเงินรวม							งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	ล้านเหรียญ สหรัฐอเมริกา	ล้านยูโร	ล้านหยวน	ล้านเหรียญ เรียล	ล้านเหรียญ ออสเตรเลีย	ล้านปอนด์ สเตอร์ลิง	ล้านบาท	ล้านเหรียญ สหรัฐอเมริกา	ล้านบาท
อัตราดอกเบี้ยลอยตัว									
ระยะสั้น	186	19	-	5	11	1	6,821	186	6,301
ระยะยาว	-	110	-	-	-	10	-	-	-
	186	129	-	5	11	11	6,821	186	6,301



## 23 เงินกู้ยืม (ต่อ)

	วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564								
	งบการเงินรวม							งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	ล้านเหรียญ		ล้านเหรียญ	ล้านเหรียญ	ล้านปอนด์	ล้านบาท	ล้านเหรียญ		
	สหรัฐอเมริกา	ล้านยูโร	ล้านหยวน	เรียล	ออสเตรเลีย		สเตอร์ลิง	สหรัฐอเมริกา	ล้านบาท
อัตราดอกเบี้ยลอยตัว									
ระยะสั้น	195	14	50	5	17	-	6,905	195	6,700
ระยะยาว	-	225	-	-	-	-	280	-	-
	195	239	50	5	17	-	7,185	195	6,700

## 24 เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
เจ้าหนี้การค้า - บริษัทอื่น	12,622	11,416	105	4
เจ้าหนี้การค้า - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน				
(หมายเหตุ 17)	44	68	43	24
เจ้าหนี้กิจการที่เกี่ยวข้องกัน (หมายเหตุ 17)	180	9	71	50
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	7,462	5,075	879	762
เจ้าหนี้ค่าก่อสร้าง	127	219	-	-
เจ้าหนี้อื่น	1,372	1,607	17	17
รวมเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	21,807	18,394	1,115	857

## 25 หนี้สินหมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
เงินมัดจำค่าห้องพัก	2,744	1,601	11	11
เจ้าหนี้กรมสรรพากร	1,371	1,178	2	2
เงินกู้ยืมจากบริษัทอื่น	-	1,020	-	-
อื่น ๆ	4,006	3,068	66	43
รวมหนี้สินหมุนเวียนอื่น	8,121	6,867	79	56

เงินมัดจำค่าห้องพักจะรับรู้เป็นรายได้ภายในหนึ่งปี และเงินกู้ยืมจากบริษัทอื่นจะชำระคืนภายในหนึ่งปี



## 26 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน

โครงการเป็นโครงการเกษียณอายุ ตามอัตราเงินเดือนเดือนสุดท้ายซึ่งให้ผลประโยชน์แก่สมาชิกในรูปแบบการประกันระดับเงินเกษียณอายุที่จะได้รับ โดยผลประโยชน์ที่ให้จะขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงานและเงินเดือนในปีสุดท้ายของสมาชิกก่อนที่จะเกษียณอายุ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	1,180	1,422	39	28

รายการเคลื่อนไหวของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ระหว่างปีมีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	1,422	1,408	28	28
(กำไร) ขาดทุนจากการวัดมูลค่าใหม่ของ				
ภาระผูกพันผลประโยชน์หลังออกจากงาน	(258)	99	10	-
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	194	44	1	1
ต้นทุนดอกเบี้ย	7	5	-	-
การจ่ายชำระผลประโยชน์	(154)	(111)	-	(1)
การแปลงค่างบการเงิน	(31)	(23)	-	-
วันที่ 31 ธันวาคม	1,180	1,422	39	28

จำนวนที่รับรู้ในงบกำไรขาดทุนสำหรับแต่ละรายการมีดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ต้นทุนบริการปัจจุบัน	194	44	1	1
ต้นทุนดอกเบี้ย	7	5	-	-
รวม (แสดงเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่าย				
เกี่ยวกับพนักงาน)	201	49	1	1



## 26 ภาวะผูกพันผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

ภาวะผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้โดยแยกแสดงเป็นแต่ละประเทศ มีดังนี้

		งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
		พ.ศ. 2565						
		สหรัฐอเมริกา					ทวีปยุโรป	รวม
		ไทย	เอมิเรตส์	แอฟริกา	ออสเตรเลีย	ศรีลังกา		
มูลค่าปัจจุบันของภาวะผูกพัน		386	18	2	15	2	757	1,180
รวม		386	18	2	15	2	757	1,180

		งบการเงินรวม (ล้านบาท)						
		พ.ศ. 2564						
		สหรัฐอเมริกา					ทวีปยุโรป	รวม
		ไทย	เอมิเรตส์	แอฟริกา	ออสเตรเลีย	ศรีลังกา		
มูลค่าปัจจุบันของภาวะผูกพัน		367	13	3	12	5	1,022	1,422
รวม		367	13	3	12	5	1,022	1,422

ข้อสมมติหลักในการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ใช้เป็นดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
อัตราคิดลด	ร้อยละ 2.3 - ร้อยละ 2.9	ร้อยละ 1.4 - ร้อยละ 1.6	ร้อยละ 2.4	ร้อยละ 1.4
อัตราเงินเฟ้อ	ร้อยละ 2.0	ร้อยละ 2.5	ร้อยละ 2.0	ร้อยละ 2.5
อัตราการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน	ร้อยละ 4.0 - ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 0.0 - ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 5.0	ร้อยละ 0.0 - ร้อยละ 5.0



## 26 ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน (ต่อ)

## การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

	งบการเงินรวม					
	การเปลี่ยนแปลง ของข้อสมมติ		ผลกระทบต่อการผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้			
			การเพิ่มขึ้นของข้อสมมติ		การลดลงของข้อสมมติ	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
อัตราคิดลด	ร้อยละ 0.5	ร้อยละ 0.5	ลดลง ร้อยละ 9.85	ลดลง ร้อยละ 17.22	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 11.19	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 19.95
อัตราการเพิ่มขึ้น						
ของเงินเดือน	ร้อยละ 0.5	ร้อยละ 0.5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 1.41	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 1.51	ลดลง ร้อยละ 1.35	ลดลง ร้อยละ 1.50
อัตราการลาออก	ร้อยละ 10.0	ร้อยละ 10.0	ลดลง ร้อยละ 2.70	ลดลง ร้อยละ 8.67	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 3.03	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10.19

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวข้างต้นนี้อ้างอิงจากการเปลี่ยนแปลงข้อสมมติ ขณะที่ให้ข้อสมมติอื่นคงที่ ในทางปฏิบัติสถานการณ์ดังกล่าวยากที่จะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติอาจมีความสัมพันธ์กัน ในการคำนวณการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของภาระผูกพันผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในข้อสมมติหลักได้ใช้วิธีเดียวกัน (มูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันโครงการผลประโยชน์ที่กำหนดไว้คำนวณด้วยวิธีคิดลดแต่ละหน่วยที่ประมาณการไว้ (Projected Unit Credit Method) ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน) ในการคำนวณหนี้สินบำเหน็จบำนาญที่รับรู้ในงบแสดงฐานะการเงิน

	ธุรกิจ		
	ธุรกิจโรงแรม	ร้านอาหาร	ธุรกิจค้าปลีก
ระยะเวลาถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของภาระผูกพัน			
ตามโครงการผลประโยชน์	9 ปี	10 ปี	13 ปี

ภาระผูกพันตามโครงการผลประโยชน์ที่ยังไม่ได้คิดลดสำหรับกลุ่มธุรกิจหลักในประเทศไทย สามารถวิเคราะห์ตามกำหนดชำระมีดังนี้

	งบการเงินรวม		
	น้อยกว่า 1 ปี ล้านบาท	ระหว่าง 1-2 ปี ล้านบาท	ระหว่าง 2-5 ปี ล้านบาท
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565			
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ	20	31	127
รวม	20	31	127
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564			
ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ	18	7	116
รวม	18	7	116



## 27 หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
รายได้รอตัดบัญชี	206	244	-	-
เงินมัดจำค่าเช่า	110	139	1	2
ประมาณการรีดถอน	307	312	1	1
เงินกู้ยืมระยะยาวอื่น	998	-	-	-
อื่น ๆ	2,462	2,806	3	3
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	4,083	3,501	5	6

## 28 ทุนเรือนหุ้นและส่วนเกินมูลค่าหุ้น

	งบการเงินรวม			
	จำนวน หุ้นสามัญ ล้านหุ้น	หุ้นสามัญ ล้านบาท	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น ล้านบาท	รวม ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564	5,182	5,182	24,195	29,377
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	32	32	697	729
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	5,214	5,214	24,892	30,106
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	61	61	1,414	1,475
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	5,275	5,275	26,306	31,581

	งบการเงินเฉพาะกิจการ			
	จำนวน หุ้นสามัญ ล้านหุ้น	หุ้นสามัญ ล้านบาท	ส่วนเกิน มูลค่าหุ้น ล้านบาท	รวม ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2564	5,182	5,182	24,170	29,352
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	32	32	697	729
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564	5,214	5,214	24,867	30,081
การใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ	61	61	1,414	1,475
วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565	5,275	5,275	26,281	31,556

## 28    **ทุนเรือนหุ้นและส่วนเกินมูลค่าหุ้น (ต่อ)**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ทุนจดทะเบียนทั้งหมดประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน 5,998 หุ้น (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 : จำนวน 5,998 ล้านหุ้น) ซึ่งมีมูลค่าหุ้นละ 1 บาท โดยมีหุ้นสามัญจำนวน 5,275 หุ้น (วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 : จำนวน 5,214 ล้านหุ้น) ซึ่งมีมูลค่าหุ้นละ 1 บาท ที่ได้ออกและชำระเต็มมูลค่าแล้ว

ในระหว่างปี พ.ศ. 2565 มีการใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญจำนวน 61.3 ล้านหน่วย คิดเป็นจำนวนเงิน 1,475.3 ล้านบาท ทำให้มีการออกหุ้นสามัญจำนวน 61.3 ล้านหุ้น ในมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท คิดเป็นจำนวน 61.3 ล้านบาท และส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญจำนวน 1,414 ล้านบาท หุ้นสามัญออกใหม่ทั้งหมดได้ถูกชำระเต็มมูลค่าแล้ว

29 ใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญ

กลุ่มกิจการได้มีการจัดสรรใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัท โดยผ่านการอนุมัติจากการประชุมผู้ถือหุ้น กลุ่มกิจการไม่ได้บันทึกต้นทุนสำหรับมูลค่ายุติธรรมหรือมูลค่าที่แท้จริงของใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญดังกล่าวในงบการเงินนี้

					ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564		ลดลงระหว่างปี				ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565			
					อัตราการใช้สิทธิ									
							ซื้อหุ้นสามัญ ต่อใบสำคัญ แสดงสิทธิ		หุ้นสามัญ ออกเพิ่ม ระหว่างปี		ราคาในการ ใช้สิทธิซื้อ หุ้นสามัญ			
					จำนวน คงเหลือ	ใช้สิทธิ							จำนวน คงเหลือ	
ออกโดย	จัดสรรให้แก่	วันที่อนุมัติ	กำหนดวันที่ใช้สิทธิ		ล้านหน่วย	ล้านหน่วย	1 หน่วย		ล้านหุ้น	บาท	จำนวนเงิน ล้านบาท	ล้านหน่วย		
บริษัท	ผู้ถือหุ้นเดิม (MINT - W7)	19 มิถุนายน 2563	16 พฤศจิกายน 2563	31 กรกฎาคม 2566	211	38.42	1.00		38.42	21.60	829.8	173		
บริษัท	ผู้ถือหุ้นเดิม (MINT - W8)	22 เมษายน 2564	16 สิงหาคม 2564	5 พฤษภาคม 2566	174	20.70	1.00		20.70	28.00	579.6	153		
บริษัท	ผู้ถือหุ้นเดิม (MINT - W9)	22 เมษายน 2564	16 สิงหาคม 2564	15 กุมภาพันธ์ 2567	160	2.13	1.00		2.13	31.00	65.9	158		
รวมการออกโดยบริษัท					545	61.25			61.25		1,475.3	484		

ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัทเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2564 ได้มีมติอนุมัติให้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท (MINT-W8) จำนวนไม่เกิน 179 ล้านหน่วย เพื่อจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม โดยใบสำคัญแสดงสิทธิดังกล่าวมีอายุไม่เกิน 2 ปี นับจากวันที่ได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิครั้งแรก และมีอัตราการใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อหุ้นสามัญ 1 หุ้น ที่ราคาใช้สิทธิ 28 บาทต่อหุ้น และใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัท (MINT-W9) จำนวนไม่เกิน 162 ล้านหน่วย เพื่อจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม โดยใบสำคัญแสดงสิทธิดังกล่าวมีอายุไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่ได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิครั้งแรก และมีอัตราการใช้สิทธิใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วยต่อหุ้นสามัญ 1 หุ้น ที่ราคาใช้สิทธิ 31 บาทต่อหุ้น





## 30 สารรองตามกฎหมาย

	งบการเงินรวมและ งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
วันที่ 1 มกราคม	600	589
จัดสรรระหว่างปี	-	11
วันที่ 31 ธันวาคม	600	600

ภายใต้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 บริษัทต้องจัดสรรสำรองตามกฎหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหลังหักขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทสำรองดังกล่าวไม่สามารถนำไปจ่ายเงินปันผลได้

## 31 รายได้อื่น

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
รายได้ค่าเช่า	207	157	-	-
รายได้จากการขายของสมนาคุณ	148	124	-	-
รายได้ค่าขนส่ง	79	126	-	-
เงินสนับสนุนจากรัฐบาล	1,231	3,143	-	-
เงินสนับสนุน	191	173	-	-
รายได้ค่าที่ปรึกษา	192	189	-	-
ขายวัตถุดิบให้แก่พันธมิตร	68	32	-	-
รายได้ค่าซ่อมบำรุง	73	72	-	-
รายได้ภาษีโรงเรือน	2	6	-	-
รายได้จากเครื่องหมายการค้า	122	107	-	-
กำไรจากขายและบริหารจัดการโรงแรมกลับ	-	937	-	-
กำไรจากการขายเงินลงทุนในบริษัทย่อย	85	-	7	880
กำไรจากการขายสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
ที่ถือไว้เพื่อขาย	534	-	-	-
อื่น ๆ	478	1,030	101	72
รวมรายได้อื่น	3,410	6,096	108	952



### 32 (กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
(กำไร) ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - สุทธิ	1,553	(962)	1,521	(1,037)
(กำไร) ขาดทุนจากการวัดมูลค่า				
เครื่องมือทางการเงิน - สุทธิ	(3,088)	(507)	(2,083)	(880)
รวม (กำไร) ขาดทุนอื่น - สุทธิ	(1,535)	(1,469)	(562)	(1,917)

### 33 ค่าใช้จ่ายตามลักษณะ

รายการบางรายการที่รวมอยู่ในกำไรจากการดำเนินงาน สามารถแยกตามลักษณะได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ค่าเสื่อมราคาของอสังหาริมทรัพย์				
เพื่อการลงทุน (หมายเหตุ 18)	72	71	-	-
ค่าเสื่อมราคาของที่ดิน				
อาคารและอุปกรณ์ (หมายเหตุ 19)	7,207	7,682	22	26
การตัดย่ำค่า (กลับรายการ) ของที่ดิน				
อาคารและอุปกรณ์ (หมายเหตุ 19)	(128)	6,114	-	-
การตัดจำหน่ายของที่ดิน อาคาร				
และอุปกรณ์ (หมายเหตุ 19)	395	324	3	-
ค่าตัดจำหน่ายของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน				
(หมายเหตุ 20)	1,167	1,293	4	4
การตัดย่ำค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน				
(หมายเหตุ 20)	6	186	-	-
ค่าตัดจำหน่ายของสินทรัพย์สิทธิการใช้				
(หมายเหตุ 21)	10,829	10,896	86	75
การตัดย่ำค่าของเงินลงทุนในบริษัทร่วมและ				
ส่วนได้เสียในกิจการร่วมค้า (หมายเหตุ 16)	-	297	-	-
ผลขาดทุนด้านเครดิต	(3)	110	-	-
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	32,039	23,160	500	280
ต้นทุนของสินค้าคงเหลือ (หมายเหตุ 12)	11,116	9,824	69	32



## 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้

ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	9,903	11,110	-	-
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(29,244)	(30,082)	(250)	(244)
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(19,341)	(18,972)	(250)	(244)

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจะสามารถแสดงหักลบกลบกันได้เมื่อสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับหน่วยงานจัดเก็บภาษีเดียวกัน ในงบแสดงฐานะการเงินรวมสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีแสดงยอดรวมของสินทรัพย์และหนี้สินสุทธิในแต่ละบริษัท



### 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

รายการเคลื่อนไหวของสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีมีดังนี้

	งบการเงินรวม			31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ล้านบาท
	1 มกราคม พ.ศ. 2564 ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
การขายสินค้าฝากขาย	96	2	-	98
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	342	600	29	971
การประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	347	(7)	25	365
ค่าเสื่อมราคา	82	(24)	(14)	44
รายได้รับล่วงหน้า	22	(6)	-	16
ผลขาดทุนสะสมยกไป	5,370	1,191	153	6,714
หนี้สินตามสัญญาเช่า	1,910	1,189	4	3,103
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	24	-	(12)	12
อื่น ๆ	304	(27)	10	287
	8,497	2,918	195	11,610
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
ลูกหนี้การค้า	(13)	-	-	(13)
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	(1,096)	29	(54)	(1,121)
รายได้ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(590)	(75)	-	(665)
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน				
ด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น				
ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(210)	-	-	(210)
กำไรจากการขายสินทรัพย์ระหว่าง				
กลุ่มกิจการที่ยังไม่เกิดขึ้น	(24)	9	-	(15)
การปรับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์				
ณ วันที่ซื้อกิจการ	(23,059)	193	(1,128)	(23,994)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(6)	(38)	-	(44)
(กำไร) ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	703	(4,370)	(3,667)
อื่น ๆ	(889)	81	(45)	(853)
	(25,887)	902	(5,597)	(30,582)
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ</b>	<b>(17,390)</b>	<b>3,820</b>	<b>(5,402)</b>	<b>(18,972)</b>

## 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินรวม			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ล้านบาท
	1 มกราคม พ.ศ. 2565 ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
การขายสินค้าฝากขาย	98	(39)	-	59
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	971	(59)	(17)	895
การประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	365	24	(9)	380
ค่าเสื่อมราคา	44	7	(32)	19
รายได้รับล่วงหน้า	16	-	-	16
ผลขาดทุนสะสมยกไป	6,714	(1,100)	(181)	5,433
หนี้สินตามสัญญาเช่า	3,103	(193)	(35)	2,875
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	12	(10)	-	2
อื่น ๆ	287	-	(3)	284
	11,610	(1,370)	(277)	9,963
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>				
ลูกหนี้การค้า	(13)	-	-	(13)
สิทธิในการบริหารสินทรัพย์	(1,121)	39	38	(1,044)
รายได้ภายใต้สัญญาเช่าการเงิน	(665)	78	-	(587)
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุน ด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(210)	-	-	(210)
กำไรจากการขายสินทรัพย์ระหว่าง กลุ่มกิจการที่ยังไม่เกิดขึ้น	(15)	(17)	-	(32)
การปรับมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์ ณ วันที่ซื้อกิจการ	(23,994)	328	524	(23,142)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น (กำไร) ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	(44)	2	-	(42)
(กำไร) ขาดทุนจากการตีมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	(3,667)	-	82	(3,585)
อื่น ๆ	(853)	-	204	(649)
	(30,582)	430	848	(29,304)
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ</b>	<b>(18,972)</b>	<b>(940)</b>	<b>571</b>	<b>(19,341)</b>

## 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	เพิ่ม / (ลด)	เพิ่ม / (ลด)	
1 มกราคม พ.ศ. 2564 ล้านบาท	ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท	31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 ล้านบาท
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	3	-	3
การประมาณการหนี้สิน	5	2	7
ผลขาดทุนสะสมยกไป	7	(7)	-
หนี้สินตามสัญญาเช่า	4	9	13
	19	4	23
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(211)	-	(211)
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	-	(8)	(8)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(11)	(37)	(48)
	(222)	(37)	(267)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(203)	(33)	(244)





## 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

	งบการเงินเฉพาะกิจการ		
	1 มกราคม พ.ศ. 2565 ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรหรือ ขาดทุน ล้านบาท	เพิ่ม / (ลด) ในกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น ล้านบาท
			31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 ล้านบาท
<b>สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
ค่าเผื่อการด้อยค่าของสินทรัพย์	3	-	3
การประมาณการหนี้สิน	7	(2)	5
หนี้สินตามสัญญาเช่า	13	(6)	7
	23	(8)	15
<b>หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>			
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนในตราสารทุนด้วย มูลค่ายุติธรรมผ่านกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(211)	-	(211)
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดินที่ยังไม่เกิดขึ้น	(8)	-	(8)
กำไรจากการวัดมูลค่ายุติธรรมอนุพันธ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น	(48)	2	(46)
	(267)	2	(265)
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี - สุทธิ	(244)	(6)	(250)



### 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสำหรับรายการขาดทุนทางภาษีที่ยังไม่ได้ใช้ยกไปจะรับรู้ได้ไม่เกินจำนวนที่เป็นไปได้ค่อนข้างแน่นอนว่าจะมีกำไรทางภาษีในอนาคตเพียงพอที่จะใช้ประโยชน์ทางภาษีนั้น กลุ่มกิจการมีรายการขาดทุนทางภาษีที่ยังไม่ได้ใช้ยกไปจำนวน 2,453 ล้านบาท ที่จะหมดอายุในช่วงปี พ.ศ. 2566 ถึง พ.ศ. 2570 และจำนวน 5,478 ล้านบาท ที่จะหมดอายุหลังจากปี พ.ศ. 2570 เป็นต้นไป ตามกฎหมายทางภาษีในประเทศที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มกิจการไม่ได้รับรู้หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีสำหรับกำไรที่ไม่ได้จัดสรรและผลต่างในการแปลงค่าเงินตราต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับเงินลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า เนื่องจากกลุ่มกิจการสามารถควบคุมจังหวะเวลาการกลับรายการของรายการดังกล่าวได้

#### ภาษีเงินได้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
ภาษีเงินได้ :				
ภาษีเงินได้ในปัจจุบัน	1,460	171	-	86
ภาษีเงินได้ของปีก่อนที่รับรู้ในปีปัจจุบัน	8	11	-	-
<b>รวมภาษีเงินได้</b>	<b>1,468</b>	<b>182</b>	<b>-</b>	<b>86</b>
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี :				
การเปลี่ยนแปลงของรายการที่เกิดจาก				
ผลแตกต่างชั่วคราว	940	(3,820)	6	33
<b>รวมภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี</b>	<b>940</b>	<b>(3,820)</b>	<b>6</b>	<b>33</b>
<b>รวมค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้</b>	<b>2,408</b>	<b>(3,638)</b>	<b>6</b>	<b>119</b>

## 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

ภาษีเงินได้สำหรับกำไรก่อนหักภาษีของกลุ่มกิจการมียอดจำนวนเงินที่แตกต่างจากการคำนวณกำไรทางบัญชีคู่กับภาษีของประเทศที่บริษัทใหญ่ตั้งอยู่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

	งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	6,931	(17,813)	2,970	4,821
ภาษีคำนวณจากอัตราภาษีร้อยละ 20	1,386	(3,563)	594	964
ผลกระทบ :				
ผลการดำเนินงานของบริษัทร่วมลงทุนจากภาษี	5	76	-	-
ผลกระทบของอัตราภาษีที่แตกต่าง	(380)	(1,134)	(537)	(701)
ค่าใช้จ่ายทางภาษีที่หักได้เพิ่มเติม	(99)	(120)	(99)	(121)
ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถหักภาษี	1,205	1,228	1	40
รายได้ที่ไม่ต้องเสียภาษี	(895)	(325)	(35)	(15)
การปรับปรุงจากปีก่อน	8	11	-	-
ผลประโยชน์จากการหักภาษีได้เพิ่มเติม	(102)	(175)	-	-
การเปลี่ยนแปลงของผลแตกต่าง				
ชั่วคราวที่ไม่ได้รับรู้	11	(84)	-	-
การใช้ประโยชน์จากการขาดทุน				
ปีก่อนที่ไม่ได้รับรู้	(59)	(108)	-	(86)
การรับรู้ขาดทุนทางภาษีปีก่อนที่ไม่ได้รับรู้	(42)	-	-	-
การปรับปรุงเกี่ยวกับมูลค่ายุติธรรม				
ของอนุพันธ์ทางการเงิน	(2)	38	(2)	38
ขาดทุนทางภาษีที่ไม่ได้บันทึกเป็น				
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1,372	518	84	-
ภาษีเงินได้	2,408	(3,638)	6	119

### 34 ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีและภาษีเงินได้ (ต่อ)

ภาษีเงินได้ที่เพิ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นมีดังนี้

	งบการเงินรวม					
	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2564		
	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระ						
ผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	303	(60)	243	(99)	20	(79)
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุน						
ในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่าน						
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(3)	-	(3)	4	(1)	3
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	-	-	-	18,903	(4,371)	14,532
สำรองต้นทุนของการป้องกันความเสี่ยง	174	-	174	123	(12)	111
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	474	(60)	414	18,931	(4,364)	14,567
งบการเงินเฉพาะกิจการ						
	พ.ศ. 2565			พ.ศ. 2564		
	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท
	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท	ก่อนภาษี ล้านบาท	ภาษีเพิ่ม ล้านบาท	หลังภาษี ล้านบาท
การวัดมูลค่าใหม่ของภาระ						
ผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	(8)	-	(8)	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าเงินลงทุน						
ในตราสารทุนด้วยมูลค่ายุติธรรมผ่าน						
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(1)	-	(1)	3	-	3
กำไรจากการตีมูลค่าที่ดิน	-	-	-	38	(8)	30
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(9)	-	(9)	41	(8)	33

### 35 กำไรต่อหุ้น

กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐานคำนวณโดยการหารกำไรส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ด้วยจำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ชำระแล้ว และออกจำหน่ายอยู่ในระหว่างปี

ในการคำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยได้ปรับปรุงด้วยจำนวนหุ้นสามัญเทียบเท่าปรับลดโดยถือว่าหุ้นสามัญเทียบเท่าปรับลดได้แปลงเป็นหุ้นสามัญทั้งหมด

ในการคำนวณจำนวนหุ้นสามัญที่เพิ่มขึ้นหากมีการใช้สิทธิ บริษัทคำนวณว่าหากนำเงินที่ได้รับจากการใช้สิทธิจากใบสำคัญแสดงสิทธิที่เหลืออยู่ดังกล่าวมาซื้อหุ้นสามัญกลับคืนในราคาตลาดถัวเฉลี่ยของปีเพื่อกำหนดจำนวนหุ้นสามัญที่ต้องออกเพิ่ม แล้วนำจำนวนหุ้นสามัญส่วนเพิ่มดังกล่าวมารวมกับหุ้นสามัญที่มีอยู่

งบการเงินรวมและ งบการเงินเฉพาะกิจการ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	พ.ศ. 2565 ล้านหุ้น	พ.ศ. 2564 ล้านหุ้น
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้คำนวณกำไรต่อหุ้น - สุทธิ	5,249	5,196
หุ้นสามัญเทียบเท่าปรับลดจากการใช้สิทธิในใบสำคัญแสดงสิทธิซื้อหุ้นสามัญ	65	67
จำนวนหุ้นสามัญถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักที่ใช้ในการคำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด	5,314	5,263

งบการเงินรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม		
	พ.ศ. 2565 ล้านบาท	พ.ศ. 2564 ล้านบาท
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปีที่เป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ	4,286	(13,167)
ดอกเบี้ยจ่ายสะสมสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (สุทธิจากภาษี)	(1,458)	(1,546)
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปีที่ใช้คำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด	2,828	(14,713)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	0.54	(2.83)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นปรับลด	0.53	(2.80)

35 **กำไรต่อหุ้น (ต่อ)**

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	
	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม	
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	ล้านบาท	ล้านบาท
กำไรสำหรับปีที่ เป็นของผู้ถือหุ้นสามัญ	2,964	4,702
ดอกเบี้ยจ่ายสะสมสำหรับหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน (สุทธิจากภาษี)	(1,458)	(1,546)
กำไรสำหรับปีที่ ใช้คำนวณกำไรต่อหุ้นปรับลด	1,506	3,156
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	0.29	0.61
กำไรต่อหุ้นปรับลด	0.28	0.60

36 **เงินปันผล**

เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2565 ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัท ได้มีการอนุมัติงดการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานปี พ.ศ. 2564

เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2564 ที่ประชุมสามัญประจำปีของผู้ถือหุ้นของบริษัท ได้มีการอนุมัติงดการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานปี พ.ศ. 2563

37 **หุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุน**

ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565 บริษัทมีการไถ่ถอนคืนหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวนเงิน 15,000 ล้านบาท และได้ชำระคืนหุ้นกู้ดังกล่าวเสร็จสิ้นทั้งหมดแล้วในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565

ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2565 บริษัทออกหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนจำนวนเงิน 13,000 ล้านบาท ก่อนหักค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้ ซึ่งรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนของเจ้าของในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ โดยมีอัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 6.1 ต่อปี ใน 5 ปีแรก และจะมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยใหม่ทุกๆ 5 ปีถัดไปตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิของหุ้นกู้ที่มีลักษณะคล้ายทุนดังกล่าว

ในปี พ.ศ. 2565 บริษัทได้จ่ายดอกเบี้ยให้กับผู้ถือหุ้นกู้แล้วเป็นจำนวนเงิน 1,411 ล้านบาท (พ.ศ. 2564 : 1,451 ล้านบาท)



## 38 การซื้อธุรกิจ

## การสูญเสียการควบคุมและการรวมกิจการ

เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2565 Corbin & King Limited (“บริษัทย่อย”) ได้จดทะเบียนเข้าสู่กระบวนการการบริหารจัดการภายใต้กฎหมายของสหราชอาณาจักร กระบวนการการบริหารจัดการมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการทรัพย์สินของบริษัทย่อยให้ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดและใช้เงินไปชำระหนี้เจ้าหนี้คงค้าง ภายใต้กระบวนการการบริหารจัดการกลุ่มกิจการสูญเสียการควบคุมและอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในบริษัทย่อยให้แก่ผู้รับผิดชอบภายใต้กระบวนการการบริหารจัดการในการตัดสินใจจัดการทรัพย์สินและวางแผนการชำระหนี้ของเจ้าหนี้ ดังนั้นกลุ่มกิจการจึงจัดประเภทเงินลงทุนใหม่เป็นเงินลงทุนภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 ด้วยมูลค่ายุติธรรมและไม่ได้รวมบริษัทย่อยดังกล่าวในงบการเงินรวมตั้งแต่นั้นวันนั้น รายละเอียดรายการแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	101
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	207
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	989
สินทรัพย์สิทธิการใช้	2,167
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	1,718
หนี้สินตามสัญญาเช่า	(2,381)
หนี้สิน	(2,947)
ส่วนของเจ้าของ	93
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	53
สุทธิ	-

ภายใต้กระบวนการการบริหารจัดการได้มีการเสนอขายเงินลงทุนของบริษัทย่อย ซึ่งประกอบด้วยเงินลงทุนใน C&K Holdings Limited และบริษัทย่อย (“กลุ่มกิจการ CKH”) ซึ่งเป็นธุรกิจร้านอาหารหลักของบริษัทย่อยเพื่อขายในตลาดโดยที่กลุ่มกิจการและนักลงทุนรายอื่น ๆ เข้าร่วม กระบวนการขายทำการประมูลเมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2565 และกลุ่มกิจการเป็นผู้ชนะในการประมูล โดยฝ่ายบริหารถือว่ากลุ่มกิจการได้รับอำนาจควบคุมในกลุ่มกิจการ CKH ดังนั้นกลุ่มกิจการ CKH จึงถูกรวมในงบการเงินรวมซึ่งถือเป็นการรวมธุรกิจ

### 38 การซื้อธุรกิจ (ต่อ)

รายละเอียดการลงทุนแสดงได้ดังนี้

	ล้านบาท
ราคาที่ตกลงซื้อขายเงินลงทุน	1,239
ประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	354
ราคาซื้อสูงกว่าประมาณการมูลค่ายุติธรรมสุทธิ (แสดงรวมในสินทรัพย์ไม่มีตัวตน)	885

มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์สุทธิและประมาณการมูลค่ายุติธรรมสินทรัพย์และหนี้สินที่ได้มาจากลงทุน มีดังนี้

	ล้านบาท
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	67
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	167
สินทรัพย์ทางการเงินภายใต้มาตรฐานรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9	808
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	945
สินทรัพย์สิทธิการใช้	2,149
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	1,348
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	193
เงินกู้ยืมจากบริษัทอื่น	(1,697)
หนี้สินตามสัญญาเช่า	(2,524)
หนี้สิน	(1,102)
มูลค่าทางบัญชีและประมาณการมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาตามสัดส่วนของการลงทุน	354

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 กลุ่มกิจการอยู่ระหว่างการประเมินมูลค่ายุติธรรมของสินทรัพย์สุทธิที่ได้มาให้เสร็จสิ้น โดยจะปรับปรุงรายการสินทรัพย์และหนี้สินให้เป็นมูลค่ายุติธรรมและราคาที่ตกลงซื้อขายเมื่อขั้นตอนเหล่านี้เสร็จสิ้น

### 39 ภาระผูกพัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565 กลุ่มกิจการมีภาระผูกพันดังต่อไปนี้

#### งบการเงินเฉพาะกิจการ

- บริษัทได้ทำสัญญาการใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้าและสัญญาการบริหารงานโรงแรมกับบริษัทย่อยแห่งหนึ่ง ในการนี้ บริษัทผูกพันที่จะจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิในเครื่องหมายการค้า และค่าธรรมเนียมการบริหารงานเป็นอัตราร้อยละ ของรายได้ตามที่ระบุในสัญญา สัญญานี้มีกำหนดระยะเวลา 10 ปี โดยจะสิ้นสุดในปี พ.ศ. 2569
- บริษัทได้ทำสัญญาบริการความช่วยเหลือทางเทคนิคและสัญญาการใช้เครื่องหมายการค้าและชื่อทางการค้ากับบริษัทแห่งหนึ่ง ในต่างประเทศ โดยบริษัทจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมซึ่งคำนวณเป็นอัตราร้อยละของยอดขายตามที่ระบุไว้ในสัญญา โดยสัญญา แรกมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2537 โดยสัญญาจะมีผลจนกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะยกเลิกสัญญา ตามสัญญาบริษัทย่อย ต้องจ่ายค่าธรรมเนียมตามอัตราร้อยละของยอดขาย และปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในสัญญา

#### งบการเงินรวม

##### ธุรกิจโรงแรม

- บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจโรงแรมมีการทำสัญญาการใช้เครื่องหมายการค้าและการบริหารโรงแรมเพื่อประกอบธุรกิจโรงแรม ภายใต้เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาตั้งแต่ 10 ปี ถึง 20 ปี โดยจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในอัตรา ระยะเวลาและวิธีการคำนวณตามที่กำหนดในแต่ละสัญญา

##### ธุรกิจแฟรนไชส์อาหาร

- บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจแฟรนไชส์อาหารมีการทำสัญญาแฟรนไชส์ เพื่อประกอบธุรกิจร้านอาหารภายใต้เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาโดยเฉลี่ยประมาณ 10 ปีและมีเงื่อนไขการต่ออายุ โดยจะต้องจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดจากร้อยละ ของยอดขายและปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงตามที่ระบุไว้ในสัญญา

##### ธุรกิจค้าปลีก

- บริษัทย่อยในธุรกิจค้าปลีกมีการทำสัญญาภายใต้สัญญาการจัดจำหน่ายเพื่อประกอบธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้ เครื่องหมายการค้า ซึ่งมีระยะเวลาสัญญาตั้งแต่ 2 ปี ถึง 10 ปี โดยส่วนใหญ่จะเป็นค่าธรรมเนียมแปรผันและจะต้องปฏิบัติ ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา

39

ภาระผูกพัน (ต่อ)

ภาระผูกพันภายใต้สัญญาอื่น ๆ

- ภาระผูกพันหลักอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับการบริการที่เกี่ยวข้องกับการเช่าพื้นที่สำนักงาน ร้านอาหาร และร้านขายสินค้า ซึ่งเป็นค่าธรรมเนียมคงที่ต่อเดือน ระยะเวลาสัญญามีตั้งแต่ 2 ปี ถึง 30 ปี รายละเอียดของภาระผูกพันสามารถแสดงได้ดังนี้

	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564
	ล้านบาท	ล้านบาท
ครบกำหนดภายใน 1 ปี	239	282
ครบกำหนดภายในระหว่าง 2 ปี - 5 ปี	159	408
ครบกำหนดมากกว่า 5 ปี	42	88
รวม	440	778

40 หนังสือค้ำประกัน

หนังสือค้ำประกันเพื่อการดำเนินธุรกิจปกติ มีดังนี้

	วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2565																	
	งบการเงินรวม									งบการเงินเฉพาะกิจการ								
	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านยูโร	ล้านหยวน	ล้านสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญริงกิต	ล้านเหรียญรูปีศรีลังกา	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านยูโร	ล้านสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญริงกิต	ล้านเหรียญรูปีศรีลังกา
หนังสือค้ำประกันที่ธนาคารออกให้บุคคลภายนอก	1,261.7	15.3	-	20.7	38.0	-	-	-	0.5	-	821.8	-	-	-	-	-	0.5	-
หนังสือค้ำประกัน ที่กลุ่มกิจการออกให้แก่สถาบันการเงินเพื่อค้ำประกันสินเชื่อ	6,312.5	89.1	6.2	-	514.2	125.0	24.9	5.0	100.2	50.0	3,509.5	89.1	6.1	513.0	24.9	5.0	100.2	50.0
ของกลุ่มกิจการ																		
	วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564																	
	งบการเงินรวม									งบการเงินเฉพาะกิจการ								
	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านเหรียญออสเตรเลีย	ล้านยูโร	ล้านหยวน	ล้านสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญริงกิต	ล้านเหรียญรูปีศรีลังกา	ล้านบาท	ล้านเหรียญสหรัฐ	ล้านปอนด์สเตอร์ลิง	ล้านยูโร	ล้านสิงคโปร์	ล้านเหรียญเรียล	ล้านเหรียญริงกิต	ล้านเหรียญรูปีศรีลังกา
หนังสือค้ำประกันที่ธนาคารออกให้บุคคลภายนอก	1,328.0	18.4	-	20.4	43.7	-	-	-	0.5	-	844.7	-	-	-	-	-	0.5	-
หนังสือค้ำประกัน ที่กลุ่มกิจการออกให้แก่สถาบันการเงินเพื่อค้ำประกันสินเชื่อ	6,344.6	114.9	6.2	-	604.2	125.0	55.0	5.0	100.2	50.0	3,499.5	114.9	6.1	603.0	55.0	5.0	100.2	50.0
ของกลุ่มกิจการ																		

#### 41 เหตุการณ์ภายหลังวันที่ในงบการเงิน

เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 บริษัทได้ออกหุ้นกู้ด้วยสิทธิที่ไม่มีกำหนดไถ่ถอนจำนวน 10,500 ล้านบาท (ก่อนหักค่าใช้จ่ายในการออกหุ้นกู้) ซึ่งมีกำหนดชำระคืนเงินต้นเพียงครั้งเดียวเมื่อเลิกบริษัท หรือเมื่อผู้ออกหุ้นกู้ใช้สิทธิไถ่ถอนหุ้นกู้ตามข้อกำหนดสิทธิ ทั้งนี้ ผู้ออกหุ้นกู้มีสิทธิเลื่อนการชำระดอกเบี้ยพร้อมกับสะสมดอกเบี้ยจ่ายไปชำระในวันใด ๆ ก็ได้ให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้โดยไม่จำกัดระยะเวลาและจำนวนครั้งตามดุลยพินิจของผู้ออกหุ้นกู้แต่เพียงผู้เดียว หุ้นกุดังกล่าวไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันและไม่สามารถแปลงสภาพได้ มีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6.10 ต่อปี สำหรับ 5 ปีแรก หลังจากนั้นจะมีการปรับอัตราดอกเบี้ยทุก ๆ 5 ปี ตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ

เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 มีผู้ใช้สิทธิแปลงสภาพ MINT-W7 MINT-W8 และ MINT-W9 ประจำงวดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566 จำนวน 45,604,833 หุ้น รวมเป็นเงินจำนวน 1,156 ล้านบาท บริษัทได้จัดทะเบียนเพิ่มทุนชำระแล้ว ซึ่งแล้วเสร็จในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566



# MINOR

INTERNATIONAL

บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)

88 อาคารเดอะพาร์ค ชั้น 12 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์: +66 (0) 2365 7500 [www.minor.com](http://www.minor.com)