

## ส่วนที่ 2

### การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นล่าสุด วันที่ 23 สิงหาคม 2561 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนจำนวน 2,400,000,000 บาท เป็นทุนชำระแล้วจำนวน 2,400,000,000 บาท โดยเป็นหุ้นสามัญทั้งสิ้น 4,800,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.50 บาท

### 7.2 ผู้ถือหุ้น

#### ผู้ถือหุ้นใหญ่

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นล่าสุด ณ วันที่ 23 สิงหาคม 2561 มีดังนี้

รายชื่อ	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)
1. บริษัท สยามแม็คโคร โฮลดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด*	2,640,302,800	55.01
2. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)*	1,827,598,700	38.07
3. กองทุนเปิดบัวหลวงหุ้นระยะยาว	40,296,000	0.84
4. กองทุนเปิดบัวหลวงทศพล	25,195,300	0.52
5. กองทุนเปิดบัวหลวงหุ้นระยะยาว 75/25	17,688,400	0.37
6. AIA COMPANY LIMITED - EQ2-P	15,882,000	0.33
7. นายปริญญา เขียววรร	15,100,000	0.31
8. HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	11,258,900	0.23
9. กองทุนเปิดบัวหลวงเฟล็กซิเบิลเพื่อการเลี้ยงชีพ	10,960,100	0.23
10. นายสุรชัย บุญยประทีปรัตน์	9,195,000	0.19
<b>รวม</b>	<b>4,613,477,200</b>	<b>96.10</b>

หมายเหตุ: \* บริษัท สยามแม็คโคร โฮลดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในกลุ่มเครือซีพี ออลล์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ รวมกัน ร้อยละ 93.08 ของหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด

### 7.3 ข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นใหญ่

ไม่มีข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (Shareholders' Agreement) ในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการออกและเสนอขายหลักทรัพย์หรือการบริหารงานของบริษัทฯ

### 7.4 การออกหลักทรัพย์อื่น

- ไม่มี -

### 7.5 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

#### 7.5.1 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

หากไม่มีความจำเป็นอื่นใด คณะกรรมการบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีนโยบายที่จะเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้นเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิที่หักภาษีเงินได้แล้วในแต่ละปี โดยเริ่มจากผลการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2537 เป็นต้นไป

#### 7.5.2 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย คณะกรรมการของบริษัทย่อยจะพิจารณาเป็นครั้งคราวไป

#### 7.5.3 ข้อมูลการจ่ายเงินปันผลย้อนหลัง (ปี 2556 - 2560)

กำไรต่อหุ้นของบริษัทฯ ในปี 2556 ถึง 2560 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีตั้งแต่ปี 2556 ถึงปี 2560 ร้อยละ 9.4

บริษัทฯ มีนโยบายจ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้นิติบุคคลของบริษัทฯ โดยตั้งแต่ปี 2556 ถึง ปี 2560 บริษัทฯ มีอัตราการจ่ายเงินปันผลเฉลี่ยร้อยละ 78.0 ต่อปี และเงินปันผลต่อหุ้นมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี ตั้งแต่ปี 2556 ถึง ปี 2560 เท่ากับร้อยละ 4.7

## ข้อมูลการจ่ายเงินปันผลย้อนหลัง (ปี 2556 - 2560)

	2556*	2557*	2558	2559	2560
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.90	1.03	1.12	1.13	1.29
เงินปันผลต่อหุ้น (บาท)	0.80	0.77	0.85	0.85	0.96
อัตราการจ่ายเงินปันผล (ร้อยละ)	89.1	75.1	75.9	75.4	74.6

หมายเหตุ:

- \* ในปี 2558 ได้มีการปรับปรุงงบกำไรขาดทุนรวม งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม ย้อนหลังปี 2556 และ 2557 เนื่องจากการบังคับใช้ของมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 เรื่อง ผลประโยชน์ของพนักงาน

## 8. โครงสร้างการจัดการ

โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ ประกอบด้วย

- คณะกรรมการบริษัทฯ
- คณะกรรมการชุดย่อย ที่ช่วยกลั่นกรองเรื่องที่สำคัญซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ จำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- คณะผู้บริหาร โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโครเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทฯ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 คณะกรรมการบริษัทฯ มีกรรมการจำนวน 15 คน ประกอบด้วย

- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวน 7 คน โดยในจำนวนนี้ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 คน (เท่ากับ 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด)
- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทฯ) จำนวน 8 คน

โดยคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ทั้งนี้ ประธานกรรมการหรือผู้ที่ประธานกรรมการมอบหมายมีหน้าที่เรียกประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ โดยส่งหนังสือนัดประชุม ไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ มีเวลาเพียงพอที่จะศึกษา พิจารณา และตัดสินใจอย่างถูกต้องในเรื่องต่าง ๆ โดยประธานกรรมการจะทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม เว้นแต่กรณี que ที่ประธานกรรมการอาจขาดความเป็นอิสระหรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในวาระที่พิจารณา ให้กรรมการอิสระท่านอื่นเป็นประธานในที่ประชุมในการพิจารณาวาระดังกล่าว

**รายชื่อคณะกรรมการบริษัทฯ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการบริษัทฯ และประชุมผู้ถือหุ้นในปี 2561**

รายชื่อ	ตำแหน่ง	วาระการดำรงตำแหน่ง	การประชุม				
			คณะกรรมการ บริษัทฯ (7 ครั้ง)	คณะกรรมการ ตรวจสอบ (5 ครั้ง)	คณะกรรมการ สรรหาและ กำหนด ค่าตอบแทน (2 ครั้ง)	คณะกรรมการ กำกับดูแล กิจการ (2 ครั้ง)	สามัญ ผู้ถือหุ้น (1 ครั้ง)
1. นายอาสา สารสิน	ประธานกรรมการ/ กรรมการกำกับดูแลกิจการ	เม.ย. 2560 - เม.ย. 2563	6/7	-	-	2/2	1/1
2. นายอรรถพร ข่ายม่าน	ประธานคณะกรรมการ ตรวจสอบ/ กรรมการอิสระ	เม.ย. 2561 - เม.ย. 2564	7/7	5/5	-	-	1/1
3. นายธีระ วิภูษิน	ประธานคณะกรรมการ สรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน/ กรรมการ ตรวจสอบ/ กรรมการกำกับ ดูแลกิจการ/ กรรมการอิสระ	เม.ย. 2561 - เม.ย. 2564	7/7	5/5	2/2	2/2	1/1
4. ดร.ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์	ประธานคณะกรรมการกำกับ ดูแลกิจการ/ กรรมการ ตรวจสอบ/ กรรมการอิสระ	เม.ย. 2558 - เม.ย. 2562	7/7	4/5	-	2/2	1/1
5. นายโชคิ โทกวนิช	กรรมการตรวจสอบ/ กรรมการกำกับดูแลกิจการ/ กรรมการอิสระ/	เม.ย. 2561 - เม.ย. 2564	7/7	5/5	-	2/2	1/1
6. นายชวลิต อัครศาสตร์	กรรมการตรวจสอบ/ กรรมการ สรรหาและกำหนด ค่าตอบแทน/ กรรมการอิสระ	เม.ย. 2561 - เม.ย. 2564	6/7	5/5	2/2	-	1/1
7. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์	รองประธานกรรมการที่ 1 และกรรมการสรรหาและ กำหนดค่าตอบแทน	เม.ย. 2558 - เม.ย. 2562	7/7	-	2/2	-	1/1
8. นางสาวดา อธิจารกุล	รองประธานกรรมการที่ 2	เม.ย. 2560 - เม.ย. 2563	7/7	-	-	-	1/1
9. ดร. ประเสริฐ จารุพนิช	กรรมการ	เม.ย. 2560 - เม.ย. 2563	7/7	-	-	-	1/1
10. นายพิทยา เจียรวิสิฐกุล	กรรมการ	เม.ย. 2560 - เม.ย. 2563	7/7	-	-	-	1/1
11. นายปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล	กรรมการ	เม.ย. 2561 - เม.ย. 2564	7/7	-	-	-	1/1
12. นายณรงค์ เจียรวนนท์	กรรมการ	เม.ย. 2559 - เม.ย. 2562	4/7	-	-	-	1/1
13. นายอดิเรก ศรีประทักษ์	กรรมการ	เม.ย. 2559 - เม.ย. 2562	6/7	-	-	-	0/1
14. นายอรุณ สรรพสิทธิ์วงศ์	กรรมการ/ กรรมการกำกับดูแล กิจการ	เม.ย. 2559 - เม.ย. 2562	7/7	-	-	2/2	1/1
15. นางสาวลัดกษณ์ ธิฐาพันธ์	กรรมการ	เม.ย. 2560 - เม.ย. 2563	7/7	-	-	-	1/1

**รายงานการถือหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ในปี 2561 และ 2560**
**(รวมคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ)**

รายชื่อ	จำนวนหุ้น (หุ้น) ณ 31 ธันวาคม		เพิ่มขึ้น/ (ลดลง)
	2561	2560	
1. นายอาสา สารสิน	-	-	-
2. นายอรรถพร ขำขามาน	-	-	-
3. นายธีระ วิภูชนิน	-	-	-
4. ดร.ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์	-	-	-
5. นายโชติ โทกวนิช	-	-	-
6. นายชวลิต อัครศาสตร์	-	-	-
7. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์	-	-	-
8. นางสาวดา อธิจิรากุล	-	-	-
9. ดร.ประเสริฐ จารุพนิช	200	200	-
10. นายพิทยา เจริญวิสิษฐกุล	-	-	-
11. นายปิยะวัฒน์ จิตะสัทธาวรกุล	-	-	-
12. นายณรงค์ เจริญนนท์	-	-	-
13. นายอดิเรก ศรีประทักษ์	-	-	-
14. นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์	-	-	-
15. นางสาวลลิตกษณ์ ธิฐาพันธ์	-	-	-
16. นายชิ หดุง ลิน	-	-	-
17. นายพอล สตีเฟ่น ฮาวเว่	-	-	-
18. นางสาวนฤมล วรสุนทรารมณ <sup>(1)</sup>	-	N/A	-
19. นายอัครเชล มิกาเอล ลูคซ <sup>(2)</sup>	-	N/A	-

**หมายเหตุ:** (1) รับตำแหน่งเมื่อวันที่ 3 ม.ค. 2561

(2) รับตำแหน่งเมื่อวันที่ 8 ม.ค. 2561 และลาออกจากบริษัทฯ มีผลเมื่อวันที่ 1 พ.ค. 2561

**องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท**

ข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้คณะกรรมการของบริษัทฯ จะต้องประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่าห้า (5) คน หรือจำนวนขึ้นต่ำตามที่กฎหมายและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นกำหนดแต่ไม่เกินสิบห้า (15) คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย โดยคณะกรรมการบริษัทฯ จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง กรรมการจะเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ ต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่

## วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

ตามข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อที่ 15 กำหนดว่า ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 เป็นอัตรา โดยให้กรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดถึงส่วน 1 ใน 3 กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกเข้ารับตำแหน่งอีกก็ได้

## กรรมการซึ่งมีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ

นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ หรือ นายอรรณ สุรพลสิทธิ์วงศ์ หรือ นายณรงค์ เจียรวนนท์ หรือ นายประเสริฐ จารุพนิช คนใดคนหนึ่ง ลงลายมือชื่อร่วมกับ นางสุชาดา อธิจารกุล หรือ นางสาวลัทธน์ ถิฐาพันธ์ หรือ นายพิทยา เจียรวิสิษฐกุล หรือ นายปิยะวัฒน์ จิตะสัทธวารกุล รวมเป็นสองคนและประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

## หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการบริษัทฯ

- 1) ประธานกรรมการ หรือผู้ที่ประธานกรรมการมอบหมายมีหน้าที่เรียกประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ โดยส่งหนังสือนัดประชุมไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ มีเวลาเพียงพอที่จะศึกษา พิจารณา และตัดสินใจอย่างถูกต้องในเรื่องต่าง ๆ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ
- 2) มีบทบาทในการกำหนดระเบียบวาระการประชุมร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร
- 3) มีหน้าที่ควบคุมการประชุมให้มีประสิทธิภาพ จัดสรรเวลาให้เพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะนำเสนอข้อมูลสนับสนุนและเปิดโอกาสให้กรรมการซักถามและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ควบคุมประเด็นในการอภิปราย และสรุปมติที่ประชุม
- 4) มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้กรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ เช่น การแสดงตน งดออกเสียงลงมติ และการออกจากห้องประชุม เมื่อมีการพิจารณาระเบียบวาระที่กรรมการมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 5) สื่อสารข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับทราบ
- 6) สนับสนุนให้กรรมการบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม เพื่อควบคุมการประชุมให้มีประสิทธิภาพ และตอบข้อซักถามของผู้ถือหุ้น
- 7) สนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ตามกฎหมาย และตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี



## หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ

- 1) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำหนดทิศทางและนโยบายหลักของบริษัทฯ ที่ชัดเจน เหมาะสม ตามสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ พร้อมทั้งให้มีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ มีหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ภายใต้กรอบข้อกำหนดของกฎหมาย จริยธรรมทางธุรกิจ ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและระดับสากล
- 2) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ระยะปานกลาง พร้อมทั้งแผนการดำเนินงาน และงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ โดยพิจารณาถึงการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย value chain ตลอดจนกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณประจำปีที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพิจารณาทบทวนแผนงานกลยุทธ์และภารกิจบริษัทฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 3) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ นโยบายการกำกับดูแลกิจการจรรยาบรรณของบริษัทฯ เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงลูกจ้างทุกคน ใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 4) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง โดยใช้ดุลยพินิจอย่างอิสระบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวังและรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกฝ่าย
- 5) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ในการอนุมัติในส่วนการดำเนินการทางการเงินเกี่ยวกับการลงทุนของบริษัทฯ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 6) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องให้บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การสอบบัญชี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่มีความน่าเชื่อถือ มีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นประจำเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 7) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในกิจการใด ๆ ซึ่งมีผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการของบริษัทฯ หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมทั้งสอดคล้องดูแลเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนดูแลให้

มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูล ตามที่กฎหมายกำหนดและเพื่อให้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ

- 8) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทฯ เพื่อให้คำแนะนำทางด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบ เพื่อช่วยให้คณะกรรมการและบริษัทฯ ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลบังคับใช้
- 9) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งคณะ และรายบุคคลเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยร่วมกันพิจารณาผลการดำเนินงานและปัญหาเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
- 10) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร เป็นประจำทุกปี และกำหนดค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร
- 11) กรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง หากมีภารกิจสำคัญที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ให้แจ้งต่อประธานกรรมการบริษัทฯ
- 12) คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณของบริษัทฯ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง
- 13) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยยังอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 14) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย รวมถึงระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย ระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อยที่เหมาะสม
- 15) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนากรรมการอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเข้าร่วมการอบรม การสัมมนา การดูงานต่างประเทศ เป็นต้น
- 16) คณะกรรมการบริษัทฯ กำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเป็นการเตรียมการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร และ/หรือกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง และให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร และ/หรือกรรมการผู้จัดการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการเพื่อทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 17) คณะกรรมการบริษัทฯ ควรดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการทบทวน พัฒนาดูแลการใช้ทรัพยากร ได้แก่ การเงิน การผลิต ภูมิปัญญา ด้านบุคลากร สังคมและความสัมพันธ์ และธรรมชาติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอก

- 18) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชัน รวมถึงส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- 19) คณะกรรมการบริษัทฯ ควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลซึ่งรวมถึงงบการเงิน รายงานประจำปี แบบ 56-1 สามารถสะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งสนับสนุนให้บริษัทจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการเพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส อนึ่ง ในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะกรรมการรายนั้น ควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลในส่วนของตนมีความครบถ้วน ถูกต้องด้วย
- 20) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการและมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่บริษัทฯ ประสบปัญหาหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหาทางการเงิน คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ดูแลให้บริษัทฯ กำหนดแผนการแก้ปัญหาทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด และ/หรือเพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
- 21) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และดำเนินงานโดยรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น รวมถึงการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

#### การสรรหา การแต่งตั้ง และการพ้นจากตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ

##### หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกรรมการบริษัทฯ

- 1) มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น พ.ร.บ.บริษัทมหาชนจำกัด และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) มีความหลากหลายทั้งด้านทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ตลอดจนเพศและอายุ
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีเวลาอย่างเพียงพอที่จะอุทิศความรู้ความสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทฯ ได้
- 4) พิจารณาจำนวนกรรมการอิสระในคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งคณะ โดยมีคุณสมบัติตามที่คณะกรรมการ ก.ล.ด. ประกาศกำหนด และมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อให้มีสัดส่วนของกรรมการอิสระเพียงพอที่จะสามารถตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานของคณะกรรมการ การดำเนินงานของผู้บริหาร รวมทั้งสามารถดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายได้เท่าเทียมกัน
- 5) การมีส่วนได้เสียและความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ที่อาจมีกับบริษัทฯ

**การสรรหาและการแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ**

- 1) บริษัทฯ เปิดโอกาสในการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอชื่อบุคคลผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกเป็นกรรมการเป็นการล่วงหน้าตามหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ ก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 โดยรายละเอียดเป็นไปตามหัวข้อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรม
- 2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทำหน้าที่คัดเลือกและสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการหรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ โดยพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการบริษัทฯ จะเป็นผู้เสนอพร้อมทั้งความเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ การลงมติเลือกตั้งกรรมการ ต้องผ่านมติอนุมัติด้วยคะแนนเสียงข้างมากของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ ดังนี้
  - (ก) ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือ
  - (ข) ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตามข้อ ก. เลือกตั้งบุคคลคนเดียว หรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้
  - (ค) บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานที่ประชุมเป็นผู้ชี้ขาด

**การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการบริษัทฯ**

- 1) ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 เป็นอัตรา โดยให้กรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกเข้ารับตำแหน่งอีกก็ได้
- 2) นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ ตาย ลาออก ขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด และ/หรือกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออก หรือศาลมีคำสั่งให้ออก
- 3) กรรมการคนใดจะลาออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นใบลาออกต่อบริษัทฯ โดยการลาออกนั้นจะมีผลนับแต่วันที่ยื่นใบลาออกไปถึงบริษัทฯ ทั้งนี้ กรรมการซึ่งลาออกจะแจ้งการลาออกของตนให้นายทะเบียนทราบด้วยก็ได้

- 4) ในการลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระ ให้ถือคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน
- 5) ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการผู้นั้นจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน โดยบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวจะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนเข้ามาแทนมติของคณะกรรมการจะต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

## 8.2 ผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ผู้บริหารของบริษัทฯ มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ท่าน ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

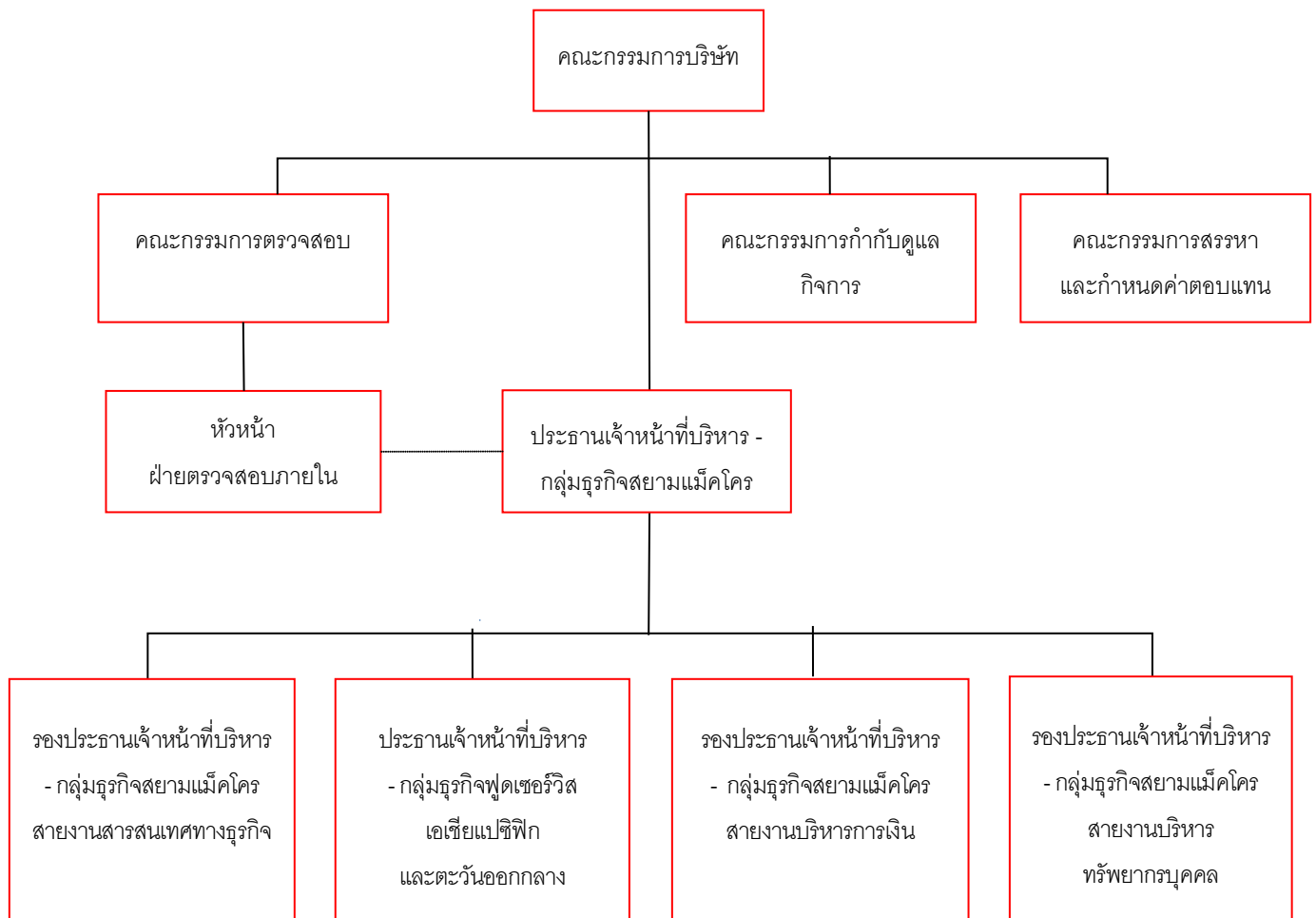
รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นางสาวดา อธิจิรากุล	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร
2. นายชิ หลง ลิน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจฟู๊ดเซอร์วิส เอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง
3. นางสาวลัดกษณ์ ธิฐาพันธ์	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร สายงานบริหารการเงิน
4. นายพอล สตีเฟ่น ฮาวเว่	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร สายงานสารสนเทศทางธุรกิจ
5. นางสาวณมล วรสุนทรารมณ*	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล
6. นายอักษะล มิกะเอล ลูคซี่**	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - หน่วยธุรกิจแม็คโคร ประเทศไทย

หมายเหตุ: - ผู้บริหารตามรายนามข้างต้นทั้งหมดเป็นผู้บริหารตามนิยามที่ประกาศกำหนดโดยคณะกรรมการกำกับตลาดทุนภายใต้  
 พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

\* รับตำแหน่งเมื่อวันที่ 3 ม.ค. 2561

\*\* รับตำแหน่งเมื่อวันที่ 8 ม.ค. 2561 และลาออกจากบริษัทฯ มีผลเมื่อวันที่ 1 พ.ค. 2561

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
โครงสร้างการจัดองค์กร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561



**เลขานุการบริษัท**

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติแต่งตั้งให้ นางสาวศิริพร วิชานนิตธรรม ดำรงตำแหน่งเป็นเลขานุการบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2560 เพื่อรับผิดชอบดำเนินการในนามของบริษัทฯ หรือคณะกรรมการบริษัทฯ ดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำและเก็บรักษาเอกสารดังต่อไปนี้
  - ก. ทะเบียนกรรมการ
  - ข. หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ รายงานการประชุมคณะกรรมการ และรายงานประจำปีของบริษัทฯ
  - ค. หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น
- 2) เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร
- 3) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด
- 4) จัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสีย (กรรมการ/ ผู้บริหาร/ บุคคลที่เกี่ยวข้อง) ให้ประธานกรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบทราบภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับรายงานนั้นจากกรรมการและผู้บริหาร
- 5) ปฏิบัติหน้าที่ข้างต้นด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัทฯ มติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัทฯ

ตามเอกสารแนบ 1

รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทที่เกี่ยวข้อง

ตามเอกสารแนบ 2

### 8.3 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารในปี 2561

#### 8.3.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

##### 8.3.1.1 กรรมการบริษัทฯ

ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ปี 2561 จำนวน 15 ราย สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 เท่ากับ 43.62 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2561 โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมประการต่าง ๆ และเปรียบเทียบกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีขนาดธุรกิจใกล้เคียงกันตลอดจนผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ และสภาพการณ์ของธุรกิจโดยรวม ทั้งนี้ อัตราค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ในปี 2561 มีรายละเอียดดังนี้

รายชื่อ	ปี 2560 (บาท/เดือน)	ปี 2561 (บาท/เดือน)
1. นายอาสา สารสิน	160,000	160,000
2. นายอรรถพร ชำม่วน	140,000	140,000
3. นายธีระ วิภูชนิน	135,000	135,000
4. ดร. ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์	130,000	130,000
5. นายโชติ โกควนิช	120,000	120,000
6. นายชวลิต อัครศาสตร์	120,000	120,000
7. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์	105,000	105,000
8. นางสุชาดา อธิจารกุล	100,000	100,000
9. ดร. ประเสริฐ จารุพนิช	100,000	100,000
10. นายพิทยา เจียรวิสิฐกุล	100,000	100,000
11. นายปิยะวัฒน์ จูตะสัทธาวรกุล	100,000	100,000
12. นายณรงค์ เจียรนนท์	100,000	100,000
13. นายอดิเรก ศรีประทักษ์	100,000	100,000
14. นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์	105,000	105,000
15. นางสาวลักขณ์ ติฐาพันธ์	100,000	100,000
เงินโบนัสประจำปี	10.2 ล้านบาท	23.04 ล้านบาท



**8.3.1.2 กรรมการตรวจสอบ**

กรรมการตรวจสอบจำนวน 5 ราย ได้รับค่าตอบแทนในฐานะกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งรวมอยู่ในข้อ 8.4.1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว

**8.3.1.3 กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน**

กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจำนวน 3 ราย ได้รับค่าตอบแทนในฐานะกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งรวมอยู่ในข้อ 8.4.1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว

**8.3.1.4 กรรมการกำกับดูแลกิจการ**

กรรมการกำกับดูแลกิจการจำนวน 5 ราย ได้รับค่าตอบแทนในฐานะกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งรวมอยู่ในข้อ 8.4.1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว

**8.3.1.5 ผู้บริหาร**

ในปี 2561 ผู้บริหาร จำนวน 6 ราย (รวมผู้บริหารซึ่งได้ลาออกและผู้บริหารซึ่งได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในระหว่างปี) ได้รับค่าตอบแทนรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 137.31 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน และโบนัส

**8.3.2 ค่าตอบแทนอื่น****8.3.2.1 กรรมการบริษัทฯ / กรรมการตรวจสอบ / กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน/ กรรมการกำกับดูแลกิจการ**

- ไม่มี -

**8.3.2.2 ผู้บริหาร**

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้จ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ ให้แก่ผู้บริหารของบริษัทฯ จำนวน 6 ราย (รวมผู้บริหารซึ่งได้ลาออกและผู้บริหารซึ่งได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในระหว่างปี) รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 29.27 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วย เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเฉพาะส่วนที่บริษัทฯ จ่ายให้ (ร้อยละ 3 ของเงินเดือน) และค่าใช้จ่ายของผู้บริหารชาวต่างประเทศ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าภาษี ค่าเบี้ยประกันชีวิต และค่าเดินทาง เป็นต้น

รายการค่าตอบแทนผู้บริหารข้างต้นใช้ตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ ได้มีการจ่ายออกไปในระหว่างปี โดยจะแตกต่างจากจำนวนเงินที่แสดงไว้ในงบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะ

บริษัท ซึ่งได้จัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทยภายใต้  
พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543

## 8.4 บุคลากร

### 8.4.1 จำนวนพนักงานทั้งหมด และจำนวนพนักงานในแต่ละสาขางานหลัก

ตารางแสดงจำนวนพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และผลตอบแทนพนักงานของบริษัทฯ และ  
บริษัทย่อยในแต่ละสาขางาน

	SML	SFS	INDV	INDS	INDD	LL	JM	MAXZI	INDC	PRO	MROH	ARO	MAC	CPWI	MGZ	MM	รวม
พนักงาน ปฏิบัติการ (คน)	13,727	-	-	-	58	24	-	20	-	-	-	-	76	135	52	7	14,099
พนักงาน สำนักงาน (คน)	810	211	101	211	-	2	-	-	23	-	-	-	448	339	13	-	2,158
รวม (คน)	14,537	211	101	211	58	26	-	20	23	-	-	-	524	474	65	7	16,257
ผลตอบแทน พนักงาน* (ล้านบาท)	4,827	147	40	252	43	28	-	9	9	-	-	-	72	158	32	1	5,618

หมายเหตุ: \* จำนวนพนักงานและค่าตอบแทนพนักงานไม่ได้รวมส่วนของผู้บริหาร  
ของบริษัท

SML	บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)	INDC	Indoguna (Cambodia) Company Limited
SFS	บริษัท สยามฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด	PRO	บริษัท โปรมาร์ท จำกัด
INDV	Indoguna Vina Food Service Company Limited	MROH	บริษัท แม็คโคร อาร์โอเอช จำกัด
INDS	Indoguna (Singapore) Pte Ltd	ARO	ARO Company Limited
INDD	Indoguna Dubai L.L.C	MAC	Makro (Cambodia) Company Limited
LL	Indoguna Lordly Company Limited	CPWI	CP Wholesale India Private Limited
JM	Just Meat Company Limited	MGZ	Makro (Guangzhou) Food Company Limited
MAXZI	Maxzi The Good Food Restaurant & Cafe L.L.C	MM	ARO Commercial Company Limited

### 8.4.2 การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา

- ไม่มี -

### 8.4.3 ข้อพิพาทด้านแรงงานในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา

- ไม่มี -

#### 8.4.4 นโยบายในการพัฒนาบุคคล

ตลอดระยะเวลาการดำเนินธุรกิจเกือบสามทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ ก้าวไกลทั้งเส้นทางอาชีพ แนวคิด ความรู้ และความสามารถ ควบคู่ไปกับการหล่อหลอมให้บุคลากรเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง ทั้งนี้ บุคลากรของบริษัทฯ ถือเป็นฟันเฟืองสำคัญที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภารกิจต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จและความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่การแข่งขันในภาคธุรกิจค้าปลีกค้าส่งทวีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้น นำมาซึ่งความท้าทายของบริษัทฯ ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอต่อการเติบโตของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการเพิ่มพูนทักษะของพนักงานให้สามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญคือ การสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรที่มีความหลากหลาย และมีช่วงอายุที่ต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างกลมเกลียวได้ ทั้งนี้ บริษัทฯ ถือว่าการบริหารจัดการปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ยุคแม็คโคร 4.0 ได้ตามเป้าหมาย

##### เสริมสร้างพลังคน เสริมส่งองค์กรที่ยั่งยืน

ธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันและเติบโตอย่างไม่หยุดนิ่ง เช่นเดียวกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่คนทุกรุ่นอยากเข้าร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายหลักประการที่ 6 ภายใต้ยุทธศาสตร์แม็คโคร 4.0 บริษัทฯ จึงมุ่งขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลตามกลยุทธ์ G4G “Grow our People for Growth” และกรอบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทฯ มีแนวทางการสรรหาบุคลากรจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความหลากหลายทั้งความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญให้เป็นไปตามเป้าหมายในการพัฒนาธุรกิจ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีและสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในทุกมิติ ทั้งการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เพื่อสร้างความผูกพันให้พนักงานอยู่ร่วมเป็นสมาชิกครอบครัวแม็คโครในระยะยาว ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและสร้างความเป็นมืออาชีพของพนักงานในทุก ๆ ระดับ

##### พัฒนาคน พัฒนาธุรกิจ

ยุทธศาสตร์แม็คโคร 4.0 มุ่งเน้นเรื่องการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรมและการทำงานแบบร่วมมือกันเป็นทีม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น บริษัทฯ จึงวางแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเพิ่มรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีและช่องทางการซื้อขายดิจิทัลสมัยใหม่ อาทิ การซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และผ่านแอปพลิเคชัน ดังนั้นความท้าทายที่สำคัญของบริษัทฯ คือ การพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อ

สร้างความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานทุกคน หรือที่เรียกว่า Digital Literacy Capability Framework ตลอดจนเสริมสร้างศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับงานในแต่ละแผนกที่แตกต่างกัน (Functional Capability) อาทิ ด้านการตลาดดิจิทัล การจัดการสายโซ่อุปทานดิจิทัล และการเงินดิจิทัล นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้นำด้านการวางกลยุทธ์ดิจิทัล เพื่อให้เท่าทันแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) และวางแนวทางการจัดการได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังนำเทคโนโลยีอัตโนมัติ (Automation) เข้ามาสนับสนุนในบางขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระของพนักงานที่ทำงานในศูนย์กระจายสินค้า เป็นต้น

ในปี 2561 บริษัทฯ มีสาขาต่างประเทศทั้งหมด 3 แห่ง ในประเทศกัมพูชาและประเทศอินเดีย และในปี 2562 บริษัทฯ มีแผนจะเปิดสาขาใหม่ที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศเมียนมา โดยบริษัทฯ จัดให้มีการฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่รับตำแหน่งไปต่างประเทศทั้งทางด้านภาษาอังกฤษ ทักษะการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่นในแต่ละประเทศ และการบริหารจัดการงานแบบยืดหยุ่นและคล่องตัว (Agile Project Management) เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้รอบด้าน และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในสาขาต่างประเทศ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานจากสาขาต่างประเทศเข้ามาร่วมฝึกอบรมและเรียนรู้งานในประเทศไทย รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงานในประเทศของตน เพื่อกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการร่วมมือกันระหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจของบริษัทฯ ในการศึกษาทำความเข้าใจในความแตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น

บริษัทฯ มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพพนักงานที่จัดขึ้นเป็นประจำของแต่ละสาขางาน อาทิ โครงการ Staff 2 Potential สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ โครงการ Supervisor Academy Program สำหรับระดับหัวหน้างาน โครงการ Section Development & Fresh Food Development สำหรับผู้จัดการแผนก และโครงการ Food Service Academy สำหรับการเตรียมความพร้อมให้บริษัทฯ มุ่งเน้นไปสู่กลุ่มลูกค้า HoReCa มากขึ้นในอนาคต รวมถึงการจัดการฝึกอบรมโดยเชฟ และผู้เชี่ยวชาญด้านอาหารสดสำหรับพนักงานที่สาขา เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำทฤษฎีมาใช้ในการลงมือปฏิบัติจริงผ่านการเข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการหมุนเวียนหน้าที่งานภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ และได้มีโอกาสร่วมงานกับหน่วยงานอื่นอีกด้วย สำหรับการพัฒนาศักยภาพในระดับผู้บริหาร บริษัทฯ จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารผ่านสถาบันผู้นำเครือเจริญโภคภัณฑ์ (C.P. Leadership Institute) ในหลักสูตร เช่น ALP (Advance Leader Program) BLP (Business Leader Program) หรือ NLP (New Leader Program) นอกจากจัดฝึกอบรมสำหรับพนักงานแล้ว บริษัทฯ ยังร่วมกับสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ สนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาตรีสำหรับ

นักเรียน 35 คน โดยนักเรียนจะได้รับโอกาสให้เข้ามาฝึกงานที่แม็คโครเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าทำงานกับบริษัทฯ ในอนาคต

ในปี 2561 พนักงานบริษัทฯ ได้ฝึกอบรมโดยเฉลี่ยเป็นจำนวน 9.06 ชั่วโมงต่อคนต่อปี และพนักงานในระดับผู้จัดการขึ้นไป ได้รับการฝึกอบรมเฉลี่ย 10.39 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

### ก้าวไกลในทุทวี ก้าวไปพร้อมกัน

เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพจากทุกช่วงอายุให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวแม็คโครและอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะยาว บริษัทฯ มุ่งส่งเสริมคุณค่าให้แก่พนักงานใน 5 มิติ ได้แก่

1. สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
2. ปรับปรุงโครงสร้างด้านสายอาชีพและนโยบายเพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายงานของตนอย่างชัดเจน
3. มอบผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ดีและเหมาะสมสำหรับหน้าที่การงาน
4. พัฒนาผู้นำที่มีคุณภาพเพื่อนำพาพนักงานทุกคนไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สรรหาพนักงานและสร้างกำลังคนให้เพียงพอสำหรับการขยายธุรกิจ

ทั้งหมดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของความตั้งใจของบริษัทฯ ที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เป็นรูปแบบ “ยืดหยุ่นและคล่องตัว” (Agile Organization) ซึ่งเป็นแนวทางการทำงานที่เน้นการร่วมมือกันโดยไม่มีการกำแพงกันระหว่างแต่ละแผนก มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้พนักงานกล้าคิด กล้าแสดงออก เพื่อร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

ณ ปัจจุบัน บริษัทฯ มีจำนวนบุคลากรทั้งหมดกว่า 16,000 คน ส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยกลุ่มเจนเนเรชั่น X และ Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่กำลังเพิ่มจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บริษัทฯ เล็งเห็นถึงแนวโน้มที่กลุ่มเจนเนเรชั่น X และกลุ่มเจนเนเรชั่น Y จะสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารปัจจุบันเริ่มเกษียณอายุ บริษัทฯ จึงต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่นและจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีศักยภาพพร้อมรับตำแหน่งต่อไปโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นการสืบทอดและส่งมอบองค์ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารรุ่นก่อนให้กลายเป็นทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กร โดยเฉพาะสำหรับตำแหน่งระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และระดับรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Level) ระดับผู้อำนวยการอาวุโส (Chief Level - 1) ระดับผู้อำนวยการฝ่าย (Chief Level - 2) ระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย (Chief Level - 3) และระดับผู้จัดการอาวุโส (Chief Level - 4) บริษัทฯ ประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้ที่พร้อมจะสืบทอดตำแหน่งงานทันที, ในอีก 1 - 3 ปีข้างหน้า หรือในอีก 3 - 5 ปีข้างหน้า ซึ่งระดับความพร้อมนี้จะมีผลต่อความเข้มข้นในการพัฒนารูปแบบและเครื่องมือ

ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งนอกจากด้านความสามารถเชิงเทคนิคแล้ว บริษัทฯ จะพัฒนาทักษะความสามารถด้านการบริหารจัดการใน 3 ด้านหลัก คือ

1. การคิดเร็ว ทำเร็ว (Speed) หมายถึง การกล้าคิด ลงมือทำ กล้าลองผิดลองถูกและเรียนรู้จากความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาด เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
2. การรู้จักทำงานร่วมกัน (Collaborative) ผสมผสาน ร่วมกันทำงาน นำจุดแข็งของแต่ละคนในทีมที่อาจมีความเหมือน ความแตกต่าง ทั้งด้านความคิดและประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative and Innovative) กล้าคิดแตกต่าง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่นำพาองค์กรก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ในด้านการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ บริษัทฯ ได้พัฒนาโครงการ “Young Talent” เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพได้พัฒนาทักษะและเติบโตในสายงานอาชีพของตนเอง ณ ปัจจุบันมีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 23 คน

สิ่งที่เป็นหัวใจในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะช่วยเหลือหล่อหลอมให้พนักงานในทุกระดับเติบโตและทำงานร่วมกันด้วยความรักและความสามัคคี บริษัทฯ จึงเน้นย้ำการปลูกฝังค่านิยม “VICTORY - 7 ค่านิยม สมเป็นคนแม็คโคร” ให้กับพนักงานทุกคนนับตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้าร่วมงานกับบริษัทฯ ผ่านการดำเนินกิจกรรม Makro Day One ซึ่งประกอบไปด้วยการให้ความรู้ในการทำงานและพิธีบายศรีสู่ขวัญ โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโครจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อต้อนรับพนักงานอย่างอบอุ่น สำหรับพนักงานสำนักงานใหญ่ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการปฐมนิเทศก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ ก้าวต่อไปของบริษัทฯ คือ การพัฒนารอบ “ผู้นำ 4.0” (Leadership 4.0) ซึ่งเป็นการยกระดับพัฒนาทักษะของพนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์แม็คโคร 4.0 ไม่ใช่เพียงแค่สำหรับผู้บริหารเท่านั้น แต่สำหรับพนักงานทุกคน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้บริษัทฯ ก้าวต่อไปบนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและดูแลสวัสดิภาพของพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกครอบครัวแม็คโครทุกคนมีความสุขในทุก ๆ วันที่มาทำงาน ในด้านการเคารพสิทธิมนุษยชน บริษัทฯ ดำเนินงานตามนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อตกลงด้านสิทธิมนุษยชนสากลแห่งสหประชาชาติ โดยกำหนดให้พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคน เคารพสิทธิมนุษยชนซึ่งกันและกัน ไม่เลือกปฏิบัติครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทานของบริษัทฯ โดยรายละเอียดของนโยบายด้านสิทธิมนุษยชนสามารถติดตามได้ในรายงานความยั่งยืนประจำปีของบริษัทฯ

## สร้างสรรค์องค์กรแห่งนวัตกรรม

การก้าวสู่ “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของยุทธศาสตร์แม็คโคร 4.0 เนื่องจากนวัตกรรมสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ ยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทฯ สอดรับกับแนวนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ทั้งนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปลูกฝัง “วัฒนธรรมนวัตกรรม” ในองค์กร โดยสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมให้กับพนักงานทุกระดับ ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรมีความตื่นตัวและคำนึงถึงความสำคัญของนวัตกรรมซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย รวมถึงลดการใช้ทรัพยากร และตอบโจทย์ความต้องการของธุรกิจ ทั้งนี้ แผนก Synergy & Innovation เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ ของพนักงานผ่านเว็บไซต์ Makro Innovation System ซึ่งเป็นระบบออนไลน์ (E-Learning) เป็นแหล่งความรู้ และเป็นช่องทางที่พนักงานสามารถนำเสนอโครงการ หรือไอเดียต่าง ๆ รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม การสื่อสารภายในและการจัดทำกิจกรรม เช่น กิจกรรมวันนวัตกรรม ประจำไตรมาส กิจกรรมโรดโชว์ตามภูมิภาคและสาขาแม็คโคร และนำผลการดำเนินงาน รวมถึงแผนงานในปีถัดไปมารายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี โดยบริษัทฯ ตั้งเป้าหมายในการสร้างพนักงานให้เป็น “นวัตกรรม” ได้ 5,000 คนภายในปี 2565 และการเพิ่มจำนวนพนักงานที่รับรู้และเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานของบริษัทฯ บางส่วนได้มีส่วนร่วมทำโครงการจนสำเร็จ และผ่านเกณฑ์การเป็นนวัตกรรม แล้ว จำนวน 129 คน

บริษัทฯ ได้วางระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างรอบด้าน ครอบคลุมตั้งแต่การเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ รวมทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการที่ประจำอยู่ในสาขาของศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร ได้มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ การสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ (Process Innovation) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Innovation) การสร้างสรรค์บริการใหม่ (Service Innovation) และ การสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ (Business Model Innovation) นอกจากนี้ แผนกฯ ยังกำหนดให้มีผู้ที่ทำหน้าที่เป็น “Innovation Leader” หรือผู้นำด้านนวัตกรรมของแต่ละแผนก โดยคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติชอบคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มีทักษะในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหา เพื่อสร้างพนักงานต้นแบบที่เป็นกำลังสำคัญในการส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญด้านนวัตกรรมอีกด้วย ที่สำคัญบริษัทฯ สนับสนุนให้ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายงานต่าง ๆ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ และกล้าที่จะลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการและแนวคิดเรื่องนวัตกรรมถูกปลูกฝังทั้งจากระดับสาขาขึ้นไป และจากระดับผู้บริหารลงมา โดยแทรกซึมเข้าไปในกระบวนการการทำงานของบุคลากรทุกคน

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมนวัตกรรมหลากหลายรูปแบบ อาทิ กิจกรรมการสรรหานวัตกรรม 1 หน่วยงาน 1 นวัตกรรม งาน Innovation Day ภายใต้แนวคิด “365 Days Innovation



Around You” และการประกวด “รางวัลนวัตกรรมแม็คโคร 4.0” (Makro 4.0 Innovation Award) ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งแรกอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นเวทีให้โครงการที่ประสบความสำเร็จ ได้มาแสดงผลงานอันภาคภูมิใจ และจุดประกายพนักงานให้สนใจในนวัตกรรม

การผนึกกำลังความร่วมมือระหว่างบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มร่วมกันจะช่วยเสริมสร้างการขับเคลื่อนธุรกิจแม็คโครในยุค 4.0 และธุรกิจทั้งเครือ ให้เติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน โดยในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม (President Award) ในงานประกวดรางวัลนวัตกรรม “President Awards 2017 - 2018” จัดโดย CP ALL จากโครงการ “ระบบจัดการพื้นที่เช่า (RSM)” ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาระบบการบริหารสัญญาเช่าพื้นที่ของแม็คโครทั่วประเทศ ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการพื้นที่เช่า และเพิ่มโอกาสในการเก็บค่าเช่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้รับรางวัลชมเชยด้านนวัตกรรม จากโครงการ “Document e-Meeting for BoD’s” โดยฝ่ายกฎหมาย ซึ่งเป็นโครงการที่ช่วยลดเวลา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการเตรียมเอกสารการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ นอกจากนี้บริษัทฯ ได้รับรางวัล “Process Excellence Award 2018” จัดโดย CP ALL ประเภทรางวัลสู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการ ระดับ Silver จำนวน 2 โครงการ ได้แก่ “ส่งสินค้าเร็ว ได้สินค้าสด” เป็นโครงการที่ช่วยลดเวลาในการทำงานของพนักงานในสาขาในส่วนของการแปรรูปอาหารสด ช่วยให้การส่งสินค้าทำได้รวดเร็ว แม่นยำมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้สาขามีสินค้าขายได้ทันเวลาในปริมาณที่เหมาะสม และโครงการ “U - project on web” ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการผ่านกิจกรรม “แม็คโครและนักศึกษามหาวิทยาลัยร่วมพัฒนาร้านค้าปลีกท้องถิ่น” ซึ่งเป็นโครงการที่มีผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก เช่น มหาวิทยาลัย 85 แห่ง นักศึกษากว่า 4,000 คน เจ้าของร้านค้าปลีกกว่า 850 ร้านค้า ซึ่งเป็นการเปลี่ยนการจัดการจากรูปแบบ Manual เป็นผ่านทางเว็บไซต์

### นโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนพนักงาน

บริษัทฯ มีนโยบายในการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงานและผู้บริหาร ซึ่งเหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้บริหารแต่ละคน

บริษัทฯ มีการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทุกปี และพิจารณาปรับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนแก่ผู้บริหารและพนักงาน ปีละ 1 ครั้ง ในรูปแบบของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งรวมถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ระยะสั้น) และผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ในสิ่งที่บริษัทฯ จะดำเนินการในระยะยาว เพื่อเป็นการวางรากฐานการเติบโตในอนาคต

การประเมินฯ ดังกล่าวนอกจากจะทำให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผลตอบแทนระยะสั้น ระบบการประเมินฯ ยังสอดคล้องกับหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (pay per performance) ซึ่งได้กำหนดการ



จ่ายผลตอบแทนที่สามารถเทียบเคียงได้อย่างเหมาะสมกับอัตราการจ่ายทั่วไปขององค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อรักษาและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดการจ่ายโบนัสผันแปรตามผลประกอบการ (Variable Bonus) ที่มีความเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (เฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป) กับผลประกอบการของบริษัทฯ ในแต่ละรอบปี เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปี

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทน เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานให้องค์กรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในอนาคต เช่น แนวทางการขึ้นค่าจ้างประจำปี การปรับเงินเดือนตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือตามสถานะตลาดที่เปลี่ยนไป การจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพแก่พนักงาน เมื่อสิ้นสุดการเป็นพนักงานหรือเมื่อเกษียณอายุการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีสวัสดิการอื่น ๆ อาทิ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน สวัสดิการประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เป็นต้น

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### 9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์กรก้าวไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน เพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาว และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

คณะกรรมการบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ โดยได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม และส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ รวมทั้งทบทวน ปรับปรุง และพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และสามารถรักษามาตรฐานให้มีการปฏิบัติที่ดีตามกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และเกณฑ์การประเมินทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

ในปี 2561 ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยบริษัทฯ ได้รับผลการประเมินตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies : CGR) ประจำปี 2561 ในระดับ “ดีเลิศ” (Excellent) นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับคะแนนการประเมินคุณภาพการจัดการประชุมผู้ถือหุ้น (AGM Checklist) ซึ่งประเมินโดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ด้วยคะแนนเต็ม 100 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ทั้งนี้ทางฝ่ายบริหารได้นำเสนอรายงานผลการประเมินดังกล่าวให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ รับทราบและพิจารณาข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ และรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการ เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ตั้งแต่ปี 2555 และมีการปรับปรุงในปี 2560 โดยเพิ่มเติมเนื้อหาส่วนที่เป็นจรรยาบรรณธุรกิจเข้าไปด้วย และใช้ชื่อว่า “คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ” และได้กำหนดให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัทฯ และบริษัทย่อยที่จะต้องรับทราบและปฏิบัติตามนโยบายฯ อย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ทำการเผยแพร่คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สนใจสามารถศึกษาและดาวน์โหลดได้

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีจรรยาบรรณด้านการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ดีให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติ ซึ่งมุ่งเน้นหลักการกำกับดูแลกิจการ ความสำคัญในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเสมอภาค เป็นธรรม ตรวจสอบได้ รวมถึงการคำนึงถึงและการเคารพสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรของบริษัทฯ มีความซื่อสัตย์สุจริต พากเพียร อดทน และรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม และเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมของบริษัทฯ โดยรายละเอียดจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ

ในปี 2561 บริษัทฯ จัดให้มีการสื่อสารและกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการให้แก่พนักงานทุกระดับของบริษัทฯ และบริษัทย่อย และผู้มีส่วนได้เสีย ดังนี้

- **คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ**

บริษัทฯ จัดให้มีคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ สำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยทุกคน เพื่อยึดถือปฏิบัติในการดำเนินงาน ซึ่งเมื่อได้รับคู่มือฯ ดังกล่าวกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ต้องทำการศึกษารายละเอียด และลงนามใน “ใบลงนามรับทราบและยึดถือปฏิบัติ” ส่งกลับมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน บริษัทฯ มีการทบทวนคู่มือฯ ให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจและสอดคล้องกับข้อกำหนดทั้งในระดับประเทศและระดับสากลเป็นประจำทุกปีอยู่เสมอ โดยฉบับปัจจุบันเป็นฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2 ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ และได้ส่งมอบให้แก่คณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร และพนักงาน นอกจากนี้ ยังเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก

- **การสื่อสารนโยบายและการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการต่อผู้มีส่วนได้เสีย**

นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ แล้ว บริษัทฯ ยังมีการสื่อสารผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ การประชุมร่วมกับนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ งานสัมมนาผู้ถือหุ้นประจำปี เป็นต้น การจัดทำจดหมายถึงผู้ถือหุ้นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ บริษัทฯ อาทิ จดหมายขอความร่วมมือของขั้วปีใหม่ของขั้วปีใหม่แก่ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ แผ่นป้ายรณรงค์นโยบายงดรับของขวัญ เป็นต้น การประชุมพิเศษพนักงานใหม่ และการฝึกอบรม

- **การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และการฝึกอบรม**

บริษัทฯ มีการสื่อสารนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และการต่อต้านคอร์รัปชันให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกดังกล่าวให้กับพนักงานตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาเริ่มเป็นพนักงาน นอกจากนั้น เพื่อย้ำเตือนให้เกิดความตระหนักรู้อย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ยังมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และการต่อต้านคอร์รัปชันเป็นประจำตลอดทั้งปี อาทิ เอกสารประชาสัมพันธ์ “รู้ทันคอร์รัปชัน” เป็นต้น

ทั้งนี้ ในปี 2561 บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำระบบการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ด้านการกำกับดูแลกิจการ (CG e-learning) ให้กับพนักงานทุกระดับของบริษัทฯ สามารถเข้าไปศึกษาเรียนรู้หลักการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยจะใช้รูปแบบการเรียนรู้ผ่านการเล่นเกมที่น่าสนใจ สอดแทรกความรู้และกรณีศึกษาที่น่าสนใจ

- **มาตรการการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส**

บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การตรวจสอบข้อเท็จจริง และการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบหรือมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หรือจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรของบริษัทฯ เกี่ยวกับการกระทำผิดกฎหมายหรือจรรยาบรรณ รวมถึงพฤติกรรมที่อาจสื่อถึงการทุจริต โดยการกระทำดังกล่าวต้องเข้าข่ายการกระทำที่ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของรัฐ หรือนโยบายกำกับดูแลกิจการ หลักการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ การกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริต ซึ่งหมายถึง การกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย สำหรับตนเอง หรือผู้อื่น เช่น การยกยอกทรัพย์สิน การคอร์รัปชัน การฉ้อโกง เป็นต้น โดยมาตรการดังกล่าวมีการเผยแพร่ทั้งในคู่มือหลักการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน และเว็บไซต์ของบริษัทฯ

- **ช่องทางการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส**



ประธานกรรมการ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ/ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร/  
คณะกรรมการบริษัท/หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)



เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร 10250

cgooffice@siammakro.co.th



0 2067 9300



0 2067 9119

- การให้ความคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแสและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแสจะได้รับการคุ้มครองที่เหมาะสมและเป็นธรรมจากบริษัทฯ เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ลักษณะงาน สถานที่ทำงาน พักงาน ข่มขู่ ครอบงำการปฏิบัติงาน เลิกจ้าง หรือการกระทำอื่นใดที่ไม่เป็นธรรมแก่ผู้แจ้งเรื่องร้องเรียน หรือผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าว สำหรับ ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน บริษัทฯ จะเก็บรักษาเป็นความลับไม่เปิดเผยต่อผู้ไม่เกี่ยวข้อง เว้นแต่ที่ จำเป็นต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดของกฎหมาย

บุคคลที่เกี่ยวข้องที่ได้รับทราบเรื่องหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียนจะต้องรักษาข้อมูลให้เป็น ความลับ และไม่เปิดเผยต่อบุคคลอื่น เว้นแต่ที่จำเป็นต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดของกฎหมาย หากมี การจงใจฝ่าฝืนนำข้อมูลออกไปเปิดเผย บริษัทฯ จะดำเนินการลงโทษตามระเบียบข้อบังคับของ บริษัทฯ และ/หรือ ดำเนินการทางกฎหมาย แล้วแต่กรณี

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้มีการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

**หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น**

- (1) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยตระหนักถึงความสำคัญ ของสิทธิของผู้ถือหุ้น พร้อมทั้งดำเนินการรักษาสิทธิพื้นฐานที่ผู้ถือหุ้นพึงได้รับ และความเท่าเทียมกัน อย่างเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกราย ด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรมภายใต้กรอบข้อกำหนดของกฎหมาย และจริยธรรมทางธุรกิจ รวมถึงการจัดการที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุด ต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ

นอกจากสิทธิพื้นฐานดังกล่าว บริษัทฯ ได้เอาใจใส่ผู้ถือหุ้นมากกว่าที่กฎหมายกำหนด อาทิ การให้ ข้อมูลที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ การจัดให้ผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์ และนักลงทุนเยี่ยมชมกิจการ เป็นต้น

- (2) บริษัทฯ ให้ความสำคัญและเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ในปี 2561 บริษัทฯ จัดประชุมผู้ถือหุ้นทั้งหมด 1 ครั้ง ได้แก่ การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2561 ณ ห้องคอนเวนชัน ชั้น 4 บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) อาคารธาราพัฒนาการ เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร อนึ่ง ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562 และเสนอชื่อบุคคลผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรง ตำแหน่งกรรมการของบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าได้ระหว่างวันที่ 26 ตุลาคม 2561 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2562 โดยมี รายละเอียดและหลักเกณฑ์ตามที่ได้เปิดเผยไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th) และแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ

- (3) บริษัทฯ มอบหมายให้บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นนายทะเบียนหุ้นของ บริษัทฯ เป็นผู้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 พร้อมทั้งข้อมูล ประกอบการประชุมตามวาระต่าง ๆ ให้แก่ผู้ถือหุ้นล่วงหน้าก่อนวันประชุม 34 วัน โดยในแต่ละวาระมี วัตถุประสงค์ และความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบอย่างครบถ้วน
- (4) บริษัทฯ ได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมไว้ที่เว็บไซต์ [www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th) ของบริษัทฯ ก่อนวัน ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 ล่วงหน้า 35 วัน และได้แจ้งผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ถึงการเผยแพร่หนังสือเชิญประชุมดังกล่าวไว้ที่เว็บไซต์ของบริษัทฯ ส่วนรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้ เผยแพร่ไว้ที่เว็บไซต์ดังกล่าวภายใน 13 วันหลังวันประชุม และเผยแพร่บันทึกรายละเอียดการประชุม อย่างครบถ้วนเหมาะสม ประกอบด้วย การบันทึกรายงานการประชุมการออกเสียง ผลการลงคะแนนใน แต่ละวาระ และข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระอย่างละเอียด พร้อมทั้งเผยแพร่วิดิทัศน์การประชุม ให้ผู้ถือหุ้นรับทราบบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- (5) ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 มีกรรมการบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงกรรมการตรวจสอบของ บริษัทฯ จำนวน 15 คน รวมทั้งผู้สอบบัญชีและที่ปรึกษากฎหมายของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม โดยประธานในที่ประชุมได้ประกาศแจ้งจำนวนและสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เข้าประชุม ผู้ถือหุ้นที่รับมอบ ฉันทะ วิธีปฏิบัติในการลงคะแนน วิธีการที่ใช้ในการนับคะแนนเสียงตั้งแต่เริ่มต้นการประชุม ดำเนินการประชุมและจัดให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนน โดยเรียงตามวาระที่ระบุไว้ในหนังสือนัด ประชุม ไม่มีการเพิ่มวาระอื่นนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในหนังสือนัดประชุม (ไม่มีวาระจร) ดำเนินการ ประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับบริษัทฯ และมีการบันทึกการประชุมถูกต้องครบถ้วน เพื่อให้ผู้ถือหุ้น สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการสอบถาม แสดง ความคิดเห็น ตามระเบียบวาระการประชุมและเรื่องที่เสนอ รวมทั้งได้ตอบคำถามอย่างครบถ้วนในที่ ประชุมผู้ถือหุ้น
- (6) บริษัทฯ ให้สิทธิผู้ถือหุ้นที่มาร่วมประชุมผู้ถือหุ้นภายหลังเริ่มการประชุมแล้ว มีสิทธิออกเสียงหรือ ลงคะแนนในระเบียบวาระที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและวาระอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้ลงมติ
- (7) บริษัทฯ มีนโยบายส่งเสริมให้นักลงทุนสถาบันในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น โดยบริษัทฯ ได้ทำการ ติดต่อประสานงานกับนักลงทุนสถาบัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการลงทะเบียนล่วงหน้า 1 วัน ก่อน วันประชุมผู้ถือหุ้นจริง
- (8) บริษัทฯ ไม่มีการสร้างอุปสรรคแก่ผู้ถือหุ้นในการพบปะระหว่างกันเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับสิทธิ พื้นฐานของบรรดาผู้ถือหุ้น
- (9) บริษัทฯ จัดให้มีผู้ตรวจสอบการนับคะแนนเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น และเปิดเผยไว้ในรายงานการ ประชุมผู้ถือหุ้น

- (10) บริษัทฯ จัดให้มีการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นผ่านการตอบแบบประเมินจากผู้ถือหุ้น เพื่อนำความเห็น และข้อเสนอแนะมาใช้ในการพัฒนาการจัดประชุมฯ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น โปร่งใส และเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นในการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น มาพิจารณาและหาแนวทางการปรับปรุง เพื่อพัฒนาการจัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับคะแนนเต็ม 100 คะแนน จากการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ในโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklists) ประจำปี 2561 ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย

## **หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรม**

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย รวมทั้งมีมาตรการการป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในซึ่งรายละเอียดปรากฏในคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ ซึ่งเป็นการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายอื่น ทั้งนี้บริษัทฯ ได้คำนึงถึงการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรม ดังนี้

- (1) ให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ผู้ถือหุ้นถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง
- (2) ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 และเสนอชื่อบุคคลผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าได้ระหว่างวันที่ 26 ตุลาคม 2561 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2562 โดยมีรายละเอียดและหลักเกณฑ์ตามที่เปิดเผยไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.siammakro.co.th](http://www.siammakro.co.th) และได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ
- (3) บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือนัดประชุมพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วน และสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางการลงคะแนนเสียงได้ และสามารถให้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลได้ในวาระการเลือกตั้งกรรมการ
- (4) ผู้ถือหุ้นสามารถมอบฉันทะให้บุคคลอื่น หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าประชุมแทนได้ โดยบริษัทฯ เสนอให้มอบฉันทะให้กับกรรมการอิสระซึ่งเป็นกรรมการตรวจสอบ และได้ระบุแจ้งคำอธิบายและข้อมูลของกรรมการตรวจสอบไว้ในหนังสือนัดประชุม ทั้งนี้ ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นปี 2561 มีผู้ถือหุ้นจำนวน 86 ราย มอบฉันทะให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็นกรรมการอิสระที่บริษัทฯ เสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะให้ออกเสียงแทน อีกทั้ง บริษัทฯ ได้ดำเนินการอำนวยความสะดวกและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันในการประชุมผู้ถือหุ้นดังกล่าว



- (5) บริษัทฯ มีนโยบาย ระเบียบ ประกาศ และการบอกกล่าวให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และบุคคลอื่นใดที่เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอถึงหลักการของบริษัทฯ ว่าด้วยความประพฤติที่ชอบด้วยกฎหมายและจรรยาบรรณในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งภายในบริษัทฯ และต่อบุคคลภายนอก โดยเฉพาะในส่วนของนโยบายการเก็บรักษาและป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลภายในของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณด้านการรักษาข้อมูลความลับและการใช้ข้อมูลภายใน และจรรยาบรรณด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ และในปี 2561 กรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ไม่มีการซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน และไม่มีการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์ของการซื้อขายหลักทรัพย์ หรือการทำรายการระหว่างกันตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ
- (6) ในปี 2561 บริษัทฯ ไม่มีการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บุคคล หรือบริษัทอื่นใดนอกเหนือจากบริษัทย่อย
- (7) บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางให้ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือรายย่อย นักลงทุนสถาบัน และนักวิเคราะห์ สามารถเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น หรือสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ได้โดยตรงทางอีเมล [ir@siammakro.co.th](mailto:ir@siammakro.co.th) หรือทางโทรศัพท์ที่เบอร์โทร 0 2067 8260 (สายตรง) ซึ่งมีแผนกประสานงานตลาดหลักทรัพย์และนักลงทุนสัมพันธ์รับผิดชอบดูแลให้ข้อมูล
- (8) บริษัทฯ มีมาตรการและขั้นตอนในการอนุมัติการทำรายการระหว่างกันตามที่กฎหมายกำหนด และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด ตลอดจนระเบียบในเรื่องการทำรายการระหว่างกันอย่างเคร่งครัด ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ไม่เคยมีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
- สำหรับรายการระหว่างกันประเภทอื่น ๆ บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้วยความยุติธรรม โดยมีราคาและเงื่อนไขเป็นไปตามปกติธุรกิจทางการค้า (Fair and at arms' length)

### **หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย**

#### **3.1 การกำหนดนโยบายปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการปฏิบัติตามนโยบาย**

- (1) บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย เพื่อดูแลสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และประสานประโยชน์ร่วมกันอย่างเหมาะสมดังนี้

ผู้ถือหุ้น : บริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มุ่งมั่นในการสร้างความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว และผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้น

ลูกค้า : บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะแสวงหาและเพิ่มความหลากหลายของสินค้า ตลอดจนควบคุมดูแลคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน ตรงกับความต้องการของลูกค้า



พร้อมทั้งปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนกับลูกค้าในระยะยาว เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุดในสินค้าและบริการ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมึนโยบายการให้บริการลูกค้าที่เท่าเทียมกัน และมีการกำหนดแนวปฏิบัติในการให้บริการลูกค้าเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา โดยให้การดูแลลูกค้าทุกคนในแบบเดียวกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

ทั้งนี้ ทีมพัฒนาลูกค้าของบริษัทฯ ได้ออกเยี่ยมลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่องทุกปี และนำผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามาประมวลผล โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาการให้บริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยผลสำรวจคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับคะแนนที่ร้อยละ 83.1

พนักงาน :

ก) บริษัทฯ มึนโยบายมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสเติบโตในสายงานอาชีพ โดยการจัดการฝึกอบรมเพื่อยกระดับฝีมือของพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลงานที่โดดเด่น พร้อมทั้งจะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น รวมทั้งมีนโยบายที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามค่างาน และผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งสวัสดิการแก่พนักงานอย่างเป็นธรรม โดยที่ผลตอบแทนและสวัสดิการของบริษัทฯ จะเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงานสำหรับอุตสาหกรรมเดียวกัน

ข) บริษัทฯ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดูแลเรื่องความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย โดยได้ประกาศใช้ “นโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน” มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

- จัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (คปอ.) และเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน (จป.) ในระดับหัวหน้างาน (จป.หน) และระดับบริหาร (จป.บ) โดยได้ดำเนินตามมาตรการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้ปลอดภัยจากเหตุอันจะทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตบาดเจ็บจากอุบัติเหตุ และการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน
- จัดทำคู่มือความปลอดภัยให้กับพนักงาน เพื่อยึดเป็นระเบียบปฏิบัติ

- เข้าร่วมรณรงค์และส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยฯ กับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

ค) บริษัทฯ จัดให้มีการสำรวจความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Survey) อย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัทฯ เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสในการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยได้มีการนำผลการสำรวจมาจัดทำแนวทางการยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อไป

ง) บริษัทฯ มีนโยบายในการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงานและผู้บริหาร ซึ่งเหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผู้บริหารแต่ละคน

บริษัทฯ มีการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทุกปี ในรูปแบบของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งรวมถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (ระยะสั้น) และผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ในสิ่งที่บริษัทฯ จะดำเนินการในระยะยาว เพื่อเป็นการวางรากฐานการเติบโตในอนาคต

การประเมินฯ ดังกล่าวนอกจากจะทำให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผลตอบแทนระยะสั้น ระบบการประเมินฯ ยังสอดคล้องกับหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (pay per performance) ซึ่งได้กำหนดการจ่ายผลตอบแทนที่สามารถเทียบเคียงได้อย่างเหมาะสมกับอัตราค่าจ้างทั่วไปขององค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียง เพื่อรักษาและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดการจ่ายโบนัสผันแปรตามผลประกอบการ (Variable Bonus) ที่มีความเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (เฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป) กับผลประกอบการของบริษัทฯ ในแต่ละรอบปี เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปี

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทน เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงานให้องค์กรดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในอนาคต เช่น แนวทางการขึ้นค่าจ้างประจำปี การปรับเงินเดือนตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือตามสถานะตลาดที่เปลี่ยนไป การจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีพแก่พนักงาน เมื่อสิ้นสุดการเป็นพนักงานหรือเมื่อเกษียณอายุการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีสวัสดิการอื่น ๆ

อาทิ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลสำหรับพนักงาน สวัสดิการประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เป็นต้น

จ) บริษัทฯ มีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนตำแหน่งภายในองค์กร รวมทั้งมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) โดยทำการประเมินความพร้อมของพนักงานที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ในตำแหน่งงานหลักของบริษัทฯ แผนดังกล่าวกำหนดไว้เพื่อเตรียมรองรับการขยายธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัทฯ และทดแทนผู้เกษียณอายุ ซึ่งบริษัทฯ ได้นำผลประเมินไปกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้ผู้ที่สืบทอดตำแหน่งมีความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่ง สามารถสร้างความเติบโตอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกับองค์กร และมีการพิจารณาทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี

บริษัทฯ มีนโยบายในการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงานและผู้บริหาร

คู่ค้าและเจ้าหนี้ :

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งปฏิบัติตามสัญญาที่ตกลงร่วมกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ปฏิบัติตามสัญญาที่ทำร่วมกันกับเจ้าหนี้ และเจ้าหนี้ค่าประกันทุกรายอย่างเคร่งครัดตลอดจนชำระหนี้ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาที่ทำร่วมกันดังกล่าว ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่งได้ บริษัทฯ จะรีบแจ้งให้เจ้าหนี้ที่ทราบโดยเร็วเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

บริษัทฯ จัดให้มีนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การดูแลและบริหารจัดการของบริษัทฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ขั้นตอนการคัดเลือกคู่ค้าที่มีกระบวนการคัดกรองคู่ค้าตามเกณฑ์ด้านคุณสมบัติคู่ค้า วิธีการคัดเลือก รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีการกำหนดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างในวงเงินต่าง ๆ เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคู่ค้าที่เหมาะสม โดยจะต้องมั่นใจว่ากระบวนการคัดเลือกและการปฏิบัติต่อคู่ค้าเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นธรรม สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกมีดังนี้

- 1) มีประวัติทางการเงินที่เชื่อถือได้ และมีศักยภาพที่จะเติบโตไปพร้อมกับบริษัทฯ ได้ในระยะยาว
- 2) ผลิต หรือจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ และสามารถตรวจสอบคุณภาพได้

3) ให้การสนับสนุนด้านการส่งเสริมการขาย และการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า

บริษัทฯ มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม ได้แก่ “หลักปฏิบัติสำหรับลูกค้า” เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินตามหลักสิทธิมนุษยชนของบริษัทฯ จะดำเนินธุรกิจครอบคลุมสังคม ชุมชน ตลอดจนผู้ค้าในสายโซ่อุปทานของบริษัทฯ ด้วย ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยจัดสัมมนาเพื่อสื่อสารนโยบายการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ประจำปี 2560 กับลูกค้า เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเตรียมความพร้อม ความเข้มแข็ง และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างยั่งยืน

คู่แข่ง :

บริษัทฯ มีนโยบายในการดำเนินธุรกิจตามกรอบกติกาการแข่งขันสากล ภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้าที่เป็นธรรม โดยมีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคู่แข่ง ดังนี้

- 1) แข่งขันทางการค้าในกรอบกติกาของการแข่งขันที่เป็นธรรม
- 2) ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม
- 3) ไม่ทำลายคู่แข่งด้วยวิธีการอันไม่สุจริต หรือกระทำการใด ๆ โดยปราศจากความจริงและไม่เป็นธรรม

สังคมและสิ่งแวดล้อม : บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เราอาศัยอยู่ บริษัทฯ จึงได้ส่งเสริมให้ทุก ๆ สาขาได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมที่ตั้งอยู่เสมอมา โดยการให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม รายละเอียดเพิ่มเติมได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอาชีวอนามัย และความปลอดภัย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายอนุรักษ์พลังงานเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการด้านพลังงานและส่งเสริมการใช้พลังงานให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นการช่วยลดภาวะโลกร้อนอีกด้วย

## (2) การติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติ และการแจ้งเบาะแส

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน มีหน้าที่และความรับผิดชอบต้องรับทราบ ทำความเข้าใจ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บริษัทฯ เป็น บริษัทฯ ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีการบริหารงานและกำกับดูแลกิจการที่ดี ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องดูแลรับผิดชอบและถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะดำเนินการให้พนักงานภายใต้สายบังคับบัญชาทราบ เข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ อย่างจริงจัง

บริษัทฯ ได้จัดให้มีมาตรการการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส รวมถึงกำหนดขอบเขตการร้องเรียน บุคคลที่สามารถแจ้งเรื่องร้องเรียน ช่องทางและกระบวนการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส การดำเนินการกับการรายงานข้อมูลที่เป็นเท็จ และการให้ความคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มแม็คโคร ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ หลักการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และไม่กระทำการใด ๆ ที่อาจสื่อถึงการทุจริต โดยมาตรการดังกล่าวมีการเผยแพร่ทั้งในคู่มือหลักการกำกับดูแลกิจการและ จรรยาบรรณธุรกิจ และเว็บไซต์ของบริษัทฯ

บริษัทฯ เปิดช่องทางให้กรรมการ พนักงาน ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นบุคลากรจากภายใน หรือจากบุคคลภายนอก ที่พบเห็นหรือทราบเบาะแส รวมถึงผู้ที่ถูกละเมิดสิทธิและได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของแม็คโครสามารถแจ้งผ่านช่องทางการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสที่เกิดจากการกระทำของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มแม็คโครในเรื่องต่อไปนี้

- การกระทำที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของรัฐ หรือ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ หลักการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ
- การกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริต ซึ่งหมายถึง การกระทำใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น การยกยอกทรัพย์สิน การคอร์รัปชัน การฉ้อโกง เป็นต้น

### กรณีแจ้งเรื่องร้องเรียนหรือเบาะแสดังกล่าวสามารถติดต่อได้ที่

จดหมายธรรมดา : ประธานกรรมการ/ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ/  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร/ คณะกรรมการบริษัทฯ/  
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน  
บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : [cgooffice@siammakro.co.th](mailto:cgooffice@siammakro.co.th)

โทรศัพท์ : 0 2067 9300

กรณีสอบถามแนวปฏิบัติสามารถติดต่อได้ที่

จดหมายธรรมดา :     หน่วยงานประสานงานตลาดหลักทรัพย์และนักลงทุนสัมพันธ์  
บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : [ir@siammakro.co.th](mailto:ir@siammakro.co.th)

โทรศัพท์ : 0 2067 8260 และ 0 2067 8261

นอกจากนี้ ในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียมีความประสงค์จะติดต่อกับคณะกรรมการบริษัทฯ โดยตรง เพื่อแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ ขอร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยง หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินธุรกิจ หรือการปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง หรือ ละเมิดหลักจริยธรรมธุรกิจ หรือแจ้งข้อร้องเรียนกรณีพิเศษ เช่น การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องของผู้บริหาร การกระทำผิดจรรยาบรรณหรือผิดกฎหมาย เป็นต้น บริษัทฯ ได้กำหนดช่องทางในการติดต่อกับ คณะกรรมการบริษัทฯ โดยตรงดังนี้

จดหมายธรรมดา :     คณะกรรมการบริษัทฯ  
บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ [cgooffice@siammakro.co.th](mailto:cgooffice@siammakro.co.th)

โทรศัพท์ : 0 2067 9300

กรณีที่พบเห็นเหตุการณ์ตามขอบเขตของการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส ผู้ร้องเรียนสามารถแจ้งเรื่อง ผ่านช่องทางการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส เมื่อผู้รับเรื่องร้องเรียนรับเรื่องร้องเรียนแล้ว สามารถ พิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม หรือส่งเรื่องให้บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยพิจารณาถึงความเป็น อิสระในการดำเนินการตามเนื้อหาหรือประเด็นที่ได้รับการร้องเรียน เพื่อดำเนินการตรวจสอบหา ข้อเท็จจริง พร้อมทั้งติดตามความคืบหน้า เพื่อให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการที่เหมาะสมกับข้อร้องเรียนที่ ได้รับ โดยมีกระบวนการจัดการกับเรื่องร้องเรียนหลักดังนี้

- ผู้ร้องเรียนแจ้งข้อร้องเรียน ผ่านช่องทางการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส
- ผู้รับเรื่องร้องเรียนประเมินเบื้องต้นสำหรับข้อร้องเรียนที่ได้รับ และพิจารณาติดต่อผู้ร้องเรียน หากไม่ได้รับข้อมูลเพิ่มเติม การพิจารณาถือเป็นอันสิ้นสุดและมีให้นำไปพิจารณาต่อ

- ผู้รับเรื่องร้องเรียนจะนำมาพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อร้องเรียน หรือเรื่องดังกล่าวจะนำไปรายงานให้หัวหน้าของแผนกนั้น ๆ เพื่อพิจารณาต่อไป หากมีข้อเท็จจริงในเรื่องดังกล่าวและเข้าเงื่อนไข
- คณะกรรมการสอบสวนข้อร้องเรียน และ/หรือหัวหน้าแผนกที่ได้รับเรื่องร้องเรียน จะต้องรายงานผลการตรวจสอบให้ผู้รับเรื่องร้องเรียนและฝ่ายตรวจสอบภายใน และฝ่ายตรวจสอบภายในรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นรายไตรมาส

ในกรณีที่การรายงานข้อมูลได้รับการพิสูจน์แล้วว่า การรายงานข้อมูลนั้นเป็นเท็จ อันเนื่องมาจากเจตนาบิดเบือนข้อเท็จจริง หรือเป็นการกล่าวร้ายต่อผู้อื่น ให้ถือว่าผู้ที่รายงานข้อมูลนั้นมีความผิดทางจรรยาบรรณของบริษัทฯ ส่วนการกำหนดบทลงโทษให้ยึดตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ และ/หรือ บทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

อนึ่ง ผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแสจะได้รับการคุ้มครองที่เหมาะสมและเป็นธรรมจากบริษัทฯ เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ลักษณะงาน สถานที่ทำงาน พักงาน ชม ชู รบกวนการปฏิบัติงาน เลิกจ้าง หรือการกระทำอื่นใดที่ไม่เป็นธรรมแก่ผู้แจ้งเรื่องร้องเรียน หรือผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าวสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนบริษัทฯ จะเก็บรักษาเป็นความลับไม่เปิดเผยต่อผู้ไม่เกี่ยวข้อง เว้นแต่ที่จำเป็นต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดของกฎหมาย

บุคคลที่เกี่ยวข้องที่ได้รับทราบเรื่องหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียนจะต้องรักษาข้อมูลให้เป็นความลับและไม่เปิดเผยต่อบุคคลอื่น เว้นแต่ที่จำเป็นต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดของกฎหมาย หากมีการจงใจฝ่าฝืนนำข้อมูลออกไปเปิดเผย บริษัทฯ จะดำเนินการลงโทษตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ และ/หรือ ดำเนินการทางกฎหมาย แล้วแต่กรณี

ปี 2561 บริษัทฯ ไม่พบข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการกระทำผิดกฎหมาย การทุจริตคอร์รัปชัน หรือจรรยาบรรณที่มีนัยสำคัญบริษัทฯ มีบทลงโทษของพนักงานผู้กระทำผิดตามระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ และให้ความสำคัญกับการบังคับใช้และการลงโทษอย่างจริงจัง โดยมีการสื่อสารและเสริมสร้างให้พนักงานตระหนักถึงจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้นำข้อร้องเรียนมาปรับปรุงงานเพื่อกำหนดแนวทางการป้องกันต่อไป

### (3) การต่อต้านการคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและเป็นธรรม โดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณของบริษัทฯ และหลักปฏิบัติสากล คณะกรรมการบริษัทฯ ตระหนักดีว่า การคอร์รัปชันถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเป็นปัญหาต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการจึงมีมติ



อนุมัติให้กำหนด “นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน” ขึ้นเมื่อปี 2555 และได้มีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ทุกคน ยึดถือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เจตนาความมุ่งมั่นของบริษัทฯ ในการต่อต้านการคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ บริษัทฯ ส่งเสริมให้ทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของ ข้อบังคับในการทำงาน และขอความร่วมมือให้บุคลากรของบริษัทฯ ศึกษาทำความเข้าใจและ ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันฉบับนี้อย่างเคร่งครัด ผู้ที่ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามย่อมถูกพิจารณาโทษทางวินัยตามระเบียบของบริษัทฯ โดยอาจได้รับการ ลงโทษขั้นสูงสุดคือ เลิกจ้าง หรือยกเลิกสัญญาจ้าง ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ มีนโยบายที่จะไม่ลด ตำแหน่ง ลงโทษ หรือให้ผลทางลบต่อบุคลากรของบริษัทฯ ที่ปฏิเสธการทุจริตคอร์รัปชัน แม้ว่า การกระทำนั้นจะทำให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และในกรณีที่มีการฝ่าฝืนนั้นเกี่ยวข้อง กับกฎหมาย ผู้ที่ฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามอาจถูกดำเนินการตามกระบวนการบังคับใช้กฎหมายนั้น

บริษัทฯ ได้นำนโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรการดำเนินการมาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อันแสดงออกถึงความตั้งใจและมุ่งมั่นเกี่ยวกับการต่อต้าน คอร์รัปชัน ดังนี้

- บริษัทฯ ได้เผยแพร่และส่งเสริมนโยบายการต่อต้านคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและ ภายนอกบริษัทฯ โดยสื่อสารแก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานผ่านหนังสือเวียนที่ส่งผ่านอีเมลล์ให้พนักงาน ทุกคน ป้ายประกาศ ระบบอินทราเน็ต การปฐมนิเทศพนักงาน การอบรมพนักงาน และในช่วงใกล้เทศกาลขึ้นปี ใหม่ มีการประชาสัมพันธ์ “นโยบายงดรับของขวัญ” ไปสู่พนักงานทุกคน ผ่านช่องทางการสื่อสารภายใน และ ภายนอก โดยจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ติดตั้งตามจุดต่าง ๆ ทั้งที่สำนักงานใหญ่ และสาขาศูนย์จำหน่ายสินค้า แม็คโคร เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน (Transparency) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการ และเป็นไป ตามจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการจัดส่งหนังสือขอความร่วมมืองดให้ของขวัญ หรือของกำนัลแก่ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อยแก่ลูกค้า ลูกค้า สถาบันทางการเงิน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางธุรกิจอีกด้วย อีกทั้ง ยังส่งเสริมให้พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานส่งเสริม ติดตาม กำกับ ดูแลเรื่องการต่อต้านคอร์รัปชันเข้าร่วมอบรมหลักสูตร และการสัมมนาที่เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อศึกษา ทบทวน และพัฒนาการต่อต้านคอร์รัปชันของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ
- บริษัทฯ กำหนดให้มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยง โดยมีการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงและ กระบวนการบริหารความเสี่ยง เริ่มตั้งแต่การประเมิน การระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกในการประเมิน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดแผนรองรับและป้องกันความเสี่ยงแต่ละเรื่อง โดยมีผู้รับผิดชอบ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่ระบุให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้ครอบคลุมตั้งแต่ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การลงทุน และการปฏิบัติการในทุก ๆ ด้าน ซึ่งรวมถึงด้านคอร์รัปชันด้วย โดย ในเรื่องที่มีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดการคอร์รัปชัน บริษัทฯ มีการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อกำกับและควบคุมดูแล



อย่างใกล้ชิด ตามแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ใน “นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน” และ “แนวปฏิบัติในการให้เงินสนับสนุน การให้/รับของขวัญ ของชำร่วย การรับรอง และการบริจาคเพื่อการกุศล ตลอดจน “นโยบายการว่าจ้างที่ปรึกษา” ได้แก่ ความเป็นกลางและการช่วยเหลือทางการเงิน การบริจาคเพื่อการกุศลและเงินสนับสนุน การให้ของขวัญ การเลี้ยงรับรองและค่าใช้จ่ายอื่น เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีระบบควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อการเกิดคอร์รัปชัน เช่น การกำหนดระเบียบอำนาจในการอนุมัติไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากขอบข่ายหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานด้านงบประมาณอย่างแท้จริง เป็นต้น

ในเดือนกรกฎาคมปี 2560 บริษัทฯ ได้ประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Thailand's Private Sector Collective Action Coalition against Corruption หรือ CAC) ดำเนินการโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) หอการค้าไทย หอการค้าแห่งชาติ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมธนาคารไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และได้จัดทำแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน พร้อมทั้งแสดงหลักฐานประกอบต่าง ๆ เพื่อขอรับการรับรองเป็นสมาชิกในโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เมื่อเดือนธันวาคม 2560 และที่ประชุมคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติ ครั้งที่ 4/2560 เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2561 มีมติให้การรับรองบริษัทฯ เป็นสมาชิกโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) โดยใบรับรองจะมีอายุ 3 ปี นับจากวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2561

(4) บริษัทฯ มีนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการไม่ล่วงละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาครอบคลุมเนื้อหาดังต่อไปนี้

(ก) ไม่สนับสนุนการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งนี้ หากบริษัทฯ พบการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา บริษัทฯ จะดำเนินการอย่างรวดเร็วตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อยุติหรือหยุดการเข้าถึงสิ่งที่ถูกกล่าวหาว่ามีการละเมิดสิทธิ

(ข) บริษัทฯ จะดำเนินการอย่างรวดเร็วตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่เหมาะสมตามระเบียบว่าด้วยการดำเนินการทางวินัยพนักงานของบริษัทฯ และแจ้งให้ผู้ที่ทำการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าวทราบ

อนึ่ง บริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณด้านการการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา ไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ

(5) การเคารพสิทธิมนุษยชน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนอันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และสนับสนุนการปกป้องสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ เพศ อายุ สีผิว ศาสนา โดยบริษัทฯ มีนโยบายที่จะไม่เกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น ไม่สนับสนุนการบังคับใช้แรงงานต่อต้านการใช้แรงงานเด็กหรือแรงงานต่างด้าวที่ผิดกฎหมาย

### 3.2 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทฯ ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities Policy) เพื่อสื่อสารและขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสถานสัมพันธ์อันดีกับชุมชนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการ 3R's Sustainability Committee โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมด้าน CSR นำเสนอแผนการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายการทำงาน CSR ของบริษัทฯ ให้ที่ประชุมคณะเจ้าหน้าที่บริหารพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุก ๆ ไตรมาส และรายปี รวมทั้งจัดเตรียมรายงานสรุปผลการดำเนินงานกิจกรรม CSR ที่กระทำในปีที่ผ่านมาให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารทราบ

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม โดยมีเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของธรรมาภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ บริษัทฯ มุ่งพัฒนาธุรกิจให้เติบโตควบคู่ไปกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีมูลค่าเพิ่มของสังคมและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ อันได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนในระยะยาว บริษัทฯ มุ่งหวังให้ภาคธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมได้อย่างเป็นสุข และพัฒนาระดับความเจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ มีเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อหลัก ดังนี้

1. การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม
2. การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
3. การเคารพสิทธิมนุษยชน
4. การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม
5. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม
7. การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม
8. การมีนวัตกรรมและเผยแพร่ นวัตกรรมซึ่งได้จากการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสีย

ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ ปรากฏตามหัวข้อความรับผิดชอบต่อสังคม

#### **หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส**

- (1) นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีแล้ว บริษัทฯ ได้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่น ๆ ด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัทฯ โดยได้ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- (2) คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา และเท่าเทียมกัน ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้ นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ และเพียงพอประกอบการตัดสินใจ

บริษัทฯ มีหน่วยงานประสานงานตลาดหลักทรัพย์และนักลงทุนสัมพันธ์ (SET & Investor Relations) มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อสื่อสาร และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ ที่เป็นประโยชน์ ถูกต้อง ชัดเจน และครบถ้วนตามเกณฑ์ที่ ตลท. และ ก.ล.ต. กำหนด แก่นักลงทุนรายย่อย นักลงทุนสถาบัน นักวิเคราะห์ และบุคคลทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเท่าเทียม ผ่านช่องทางการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เช่น การแจ้งสารสนเทศผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ สื่อสาธารณะต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมและพบปะผู้ลงทุน นักวิเคราะห์เป็นประจำทุกไตรมาส หลังจากได้เปิดเผยผลการดำเนินงานต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้ว

ในปี 2561 ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลและจัดกิจกรรมเพื่อพบและให้ข้อมูลกับผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์ และนักลงทุนในโอกาสต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

พบปะนักลงทุนในประเทศและต่างประเทศ (Company visit)	33 ครั้ง
Conference Call นักลงทุนในประเทศและต่างประเทศ	31 ครั้ง
งานประชุมนักวิเคราะห์ (Analyst Meeting)	4 ครั้ง
การให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ต่อวัน	2 ครั้งต่อวัน (โดยเฉลี่ย)
งานนักลงทุนสัมพันธ์กิจกรรมศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร	10 ครั้ง

ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้ที่สนใจอื่น ๆ สามารถติดต่อหน่วยงานประสานงานตลาดหลักทรัพย์ และนักลงทุนสัมพันธ์ (SET & Investor Relations) เพื่อสอบถามข้อมูลของบริษัทฯ ผ่าน 4 ช่องทาง ดังนี้

- ทางจดหมาย : บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

หน่วยงานประสานงานตลาดหลักทรัพย์และนักลงทุนสัมพันธ์  
สำนักงานรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร-สายงานบริหารการเงิน  
เลขที่ 1468 ถนนพัฒนาการ แขวงพัฒนาการ เขตสวนหลวง  
กรุงเทพมหานคร 10250

- ทางอีเมลล์ : [ir@siammakro.co.th](mailto:ir@siammakro.co.th)

- ทางโทรศัพท์ : 0 2067 8260 (สายตรง) หรือ 0 2067 8999 ต่อ 8260

- ทางโทรสาร : 0 2067 9888

- (3) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้จัดให้มีรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน และได้แสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปี
- (4) การเปิดเผยบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ การประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร รายละเอียดได้กล่าวไว้แล้ว ภายใต้หัวข้อความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- (5) บริษัทฯ มีนโยบายให้กรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ทุกครั้งที่มีการซื้อ ขาย หรือโอนหลักทรัพย์ต่อ ก.ล.ด. ตามมาตรา 59 แห่ง พ.ร.บ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแนวปฏิบัติสำคัญที่จะส่งเสริมการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในได้เป็นอย่างดี โดยบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายให้มีการรายงานการซื้อขาย และการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ของกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ โดยกรรมการและผู้บริหาร ต้องรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ทราบทุกครั้งที่มีการประชุม นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีนโยบายให้กรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารจะต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการมีส่วนได้เสียของตน และบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกไตรมาส และจะต้องจัดทำรายงานใหม่ทุกปี โดยข้อมูลดังกล่าวจะเก็บไว้ใช้ภายในบริษัทฯ เท่านั้น เพื่อให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 2/2552 เรื่องการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง

**หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ****(1) โครงสร้างคณะกรรมการ**

- (ก) ในส่วนขององค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการ วิธีการสรรหา แต่งตั้งกรรมการ และคุณสมบัติกรรมการอิสระ กล่าวไว้ในหัวข้อโครงสร้างการถือหุ้นและการจัดการองค์การ ส่วนการจัดการองค์การ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 15 ท่าน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมกับขนาดของกิจการ โดยมีประธานกรรมการเป็นบุคคลที่ไม่มี ความสัมพันธ์ใด ๆ กับฝ่ายบริหารและไม่ใช่บุคคลเดียวกันกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารงาน ประจำ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ มีการถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารดังนี้

1. กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทฯ)	8	คน
2. กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร	7	คน
- กรรมการซึ่งไม่ได้เป็นกรรมการตรวจสอบ	2	คน
- กรรมการอิสระซึ่งเป็นกรรมการตรวจสอบ	5	คน

คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นว่ากรรมการอิสระทั้ง 5 คน (รวมประธานกรรมการ) คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของกรรมการทั้งหมดมีคุณสมบัติตามคำนิยาม ดังรายละเอียดแสดงในหัวข้อโครงสร้าง การจัดการ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นว่า นายอรรถพร ช่างม่าน เป็นกรรมการอิสระที่มี ความรู้ด้านบัญชีและการเงิน จึงได้แต่งตั้งให้เป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

- (ข) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งนางสาวศิริพร วิชานนดิธรรม เป็นเลขานุการบริษัทฯ ดังรายละเอียดในหัวข้อโครงสร้างการถือหุ้นและการจัดการองค์การ ส่วนเลขานุการบริษัทฯ
- (ค) เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรรมการบริษัทฯ ได้ยึดถือและ ปฏิบัติในการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนไม่เกิน 5 บริษัท
- (ง) การแต่งตั้งกรรมการให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ และข้อกำหนดของกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง ทั้งนี้จะต้องมีความโปร่งใสชัดเจน ในการสรรหากรรมการให้ดำเนินการผ่าน กระบวนการสรรหาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และการพิจารณาจะต้อง ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับประวัติการศึกษาและประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพของ บุคคลนั้น ๆ ซึ่งต้องมีความหลากหลายของทักษะ ประกอบด้วยทักษะทางด้านอุตสาหกรรม ด้านบัญชีการเงิน ด้านธุรกิจ ด้านการจัดการ ด้านการตลาดระหว่างประเทศ ด้านกลยุทธ์ ด้านการบริหารวิกฤติ ด้านกฎหมาย และด้านการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้มีรายละเอียดที่

เพียงพอ เพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทฯ และ/หรือผู้ถือหุ้น และต้องเปิดเผยประวัติของกรรมการทุกคนในรายงานประจำปีเพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบทั่วกัน

(2) คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ดังนี้

- (ก) คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 ท่าน โดยมี นายอรรถพร ชำยมัน เป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบ นายชวลิต อรรถศาสตร์ นายธีระ วิภูชนิน ดร. ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ และนายโชติ โกควนิช เป็นกรรมการตรวจสอบ และมีหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ รายละเอียดเพิ่มเติมได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวข้อโครงสร้างการถือหุ้นและการจัดการองค์กร ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบ
- (ข) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 ท่าน โดยมีนายธีระ วิภูชนิน (กรรมการอิสระ) เป็นประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน นายชวลิต อรรถศาสตร์ (กรรมการอิสระ) และนายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ เป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และมีผู้อำนวยการหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการ โดยที่ประชุมคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2561 ได้มีมติอนุมัติแต่งตั้งนางสาวณฤมล วรสุนทรามณ์ รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจ สยามแม็คโคร สายงานทรัพยากรบุคคล เข้าดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 รายละเอียดเพิ่มเติมได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อในหัวข้อโครงสร้างการถือหุ้นและการจัดการองค์กร ส่วนคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- (ค) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5 ท่าน โดยมีดร.ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ เป็นประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ นายอาสา สารสิน นายโชติ โกควนิช นายธีระ วิภูชนิน และนายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์ เป็นกรรมการกำกับดูแลกิจการ และมีเลขานุการบริษัทฯ เป็นเลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการรายละเอียดเพิ่มเติมได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อโครงสร้างการถือหุ้นและการจัดการองค์กร ส่วนคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

(3) บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

- (ก) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว โดยได้กำหนดทิศทางและนโยบายหลักของบริษัทฯ พร้อมทั้งกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ภายใต้กรอบ

ข้อกำหนดของกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ

- (ข) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์แผนการดำเนินงานและงบประมาณของบริษัทฯ ตลอดจนกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการ ทั้งนี้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริหารคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ โครงสร้างการจัดการ หนึ่งในส่วนของการดำเนินการทางการเงินเกี่ยวกับการลงทุนของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ จะเป็นผู้อนุมัติการลงทุนดังกล่าว ทั้งนี้ไม่รวมถึงรายการที่ต้องขอความเห็นจากผู้ถือหุ้นตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
- (ง) วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ บริษัทฯ ได้กำหนดให้ในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี ทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 โดยให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกจากตำแหน่งตามวาระอาจถูกเลือกกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ได้
- (จ) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณของบริษัทฯ เพื่อให้กรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงลูกจ้างทุกคน ใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการติดตามการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวเป็นประจำ รวมถึงกำหนดบทลงโทษทางวินัยไว้ด้วย
- (ฉ) บริษัทฯ มีรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งได้แสดงรายละเอียดไว้ในส่วนที่ 2 ข้อ 12 - รายการระหว่างกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยรายการดังกล่าวไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงินรายไตรมาสและสิ้นปีในหัวข้อรายการกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งงบการเงินดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการตรวจสอบและการอนุมัติจากคณะกรรมการ บริษัทฯ
- (ช) รายการที่เข้าข่ายรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ จะต้องได้รับการพิจารณาและอนุมัติจาก คณะกรรมการบริษัทฯ รวมทั้งได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ล.ต. และ ตลาดหลักทรัพย์ฯ
- (ซ) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การสอบบัญชี การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่มีความน่าเชื่อถือ มีการทบทวนระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นประจำเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ บริษัทฯ มีฝ่ายตรวจสอบภายในเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินสำคัญของบริษัทฯ



ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในรายงาน  
ตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

- (ฉ) คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก โดยบริษัทฯ ได้มีการจัดทำแบบสอบถามในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของกิจการในแต่ละด้าน โดยมีผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงและได้จัดให้ผู้ตรวจสอบภายในทำการสอบทานแบบสอบถามที่ได้ตอบโดยผู้บริหารว่าเป็นไปตามคำตอบที่ได้รับหรือไม่ตลอดจนมีการกำหนดมาตรการป้องกันและจัดการความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อเป็นหลักประกันการดำรงอยู่อย่างมั่นคงของบริษัทฯ

#### (4) การประชุมคณะกรรมการ

- (ก) คณะกรรมการบริษัทฯ มีกำหนดประชุมในวาระปกติไตรมาสละ 1 ครั้ง และอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยมีการกำหนดการประชุมคณะกรรมการสำหรับปีถัดไปเป็นการล่วงหน้าและแจ้งให้คณะกรรมการทราบตั้งแต่ช่วงปลายปี เพื่อให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลาและเข้าร่วมประชุมได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ในปี 2562 บริษัทฯ มีการกำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ในเดือนกุมภาพันธ์ พฤษภาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน (2 ครั้ง) รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 ครั้ง อย่างไรก็ตาม อาจมีการเรียกประชุมเพิ่มเติมตามความจำเป็นได้ หากมีวาระพิเศษที่ต้องขอมติอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยมีการกำหนดวาระชัดเจนล่วงหน้า และมีวาระพิจารณารายงานของคณะกรรมการตรวจสอบและงบการเงินเป็นประจำ

- (ข) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร ร่วมกับ รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร สายงานบริหารการเงิน และเลขานุการบริษัทฯ จะเป็นผู้พิจารณากลับกรองเรื่องที่จะบรรจุเข้าวาระการประชุมคณะกรรมการ ก่อนเสนอต่อประธานกรรมการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยกรรมการแต่ละท่านมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ เข้าสู่วาระการประชุม

- (ค) บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารก่อนการประชุมล่วงหน้า 7 วันเพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม

ในปี 2561 บริษัทฯ มีการประชุมคณะกรรมการจำนวน 7 ครั้ง การประชุมคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจำนวน 2 ครั้ง การประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการจำนวน 2 ครั้ง และการประชุมผู้ถือหุ้นจำนวน 1 ครั้ง ได้แก่ การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 ทั้งนี้ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 6 ในปี 2561 ในช่วงท้ายการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และกรรมการอิสระ ได้มีการประชุมร่วมกันโดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมด้วยโดยการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ แต่ละท่านได้แสดงรายละเอียดไว้ในส่วนที่ 2 ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัทฯ



- (ง) หลังการประชุมคณะกรรมการมีการจัดบันทึกรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองแล้วจากคณะกรรมการเพื่อให้กรรมการหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูข้อมูลหรือตรวจสอบได้
- (จ) ในปี 2561 คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ซึ่งเป็นกรรมการอิสระทั้งหมดได้มีการประชุมระหว่างกันกับผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ โดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วย

(5) การประเมินตนเองของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการทั้งคณะเป็นประจำทุกปี เป็นการประเมินผล 2 รูปแบบคือ ทั้งคณะและรายบุคคล โดยมีรายละเอียดหมวดการประเมิน ดังนี้

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะ ครอบคลุม 10 หมวดหลักดังนี้

1. นโยบายคณะกรรมการ
2. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
3. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
4. การจัดเตรียมและการดำเนินการประชุม
5. การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ
6. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร
7. การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร
8. การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ
9. การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
10. การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการกำกับดูแลกิจการ

สำหรับการประเมินคณะกรรมการรายบุคคล(การประเมินตนเอง) ครอบคลุม 3 หมวดหลักดังนี้

1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
2. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
3. การประชุมของคณะกรรมการ

โดยจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผล คิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็มในแต่ละข้อทั้งหมด ดังนี้

มากกว่าร้อยละ 85	= ดีเยี่ยม
มากกว่าร้อยละ 75	= ดีมาก
มากกว่าร้อยละ 65	= ดี
มากกว่าร้อยละ 50	= พอใช้
ต่ำกว่าร้อยละ 50	= ควรปรับปรุง

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2561 สรุปได้ดังนี้

ตารางแสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ		2561 (%)	เกณฑ์
แบบที่ 1 :	การประเมินตนเอง (Self-Assessment)	92.3	ดีเยี่ยม
แบบที่ 2 :	แบบประเมินทั้งคณะและคณะกรรมการชุดย่อย	91.6	ดีเยี่ยม

สรุปโดยรวมจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2561 พบว่ามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ “ดีเยี่ยม” คิดเป็นคะแนนเฉลี่ยจากการประเมิน ทั้ง 2 แบบ ประมาณ “ร้อยละ 91.95” ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำเรียนผลการประเมินและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้ร่วมกันพิจารณาผลการประเมินดังกล่าวเพื่อนำไปเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ดียิ่งขึ้น

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร- กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร

ในปี 2561 คณะกรรมการบริษัทฯ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร ซึ่งกำหนดทุกสิ้นเดือนเมษายนของทุกปี โดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน หรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นผู้ประเมินและนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อขอความเห็นชอบ ทั้งนี้ สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร ถือเป็นข้อมูลลับเฉพาะบุคคล ไม่สามารถเปิดเผยได้ การปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจแม็คโคร มีเกณฑ์การประเมินเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 - การประเมินผลจากดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 - การประเมินด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั่วไป

ส่วนที่ 3 - การประเมินด้านการบริหารงบประมาณและโครงการต่าง ๆ

ทั้งนี้ ผลการประเมินดังกล่าวจะถูกนำไปพิจารณากำหนดอัตราการปรับขึ้นค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทฯ หรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ

(7) หลักเกณฑ์และกระบวนการในการแต่งตั้งกรรมการใหม่

ในกรณีที่กรรมการของบริษัทฯ ว่างลง บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหากรรมการอย่างโปร่งใส คือ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะทำหน้าที่ในการพิจารณาสรรหากรรมการคนใหม่โดยมีหลักเกณฑ์คือ จะพิจารณาจากคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะจำเป็นที่ยังขาดอยู่ในคณะกรรมการบริษัทฯ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

ของบริษัทฯ (Board Skill Matrix) โดยไม่จำกัดเพศ และพร้อมอุทิศเวลาเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ รวมทั้งไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงด้านความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ ทั้งนี้ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ยื่นเอกสารแสดงความประสงค์ขอใช้บริการฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ของสมาคมสถาบันส่งเสริมกรรมการบริษัทไทย (IOD) ซึ่งเป็นบัญชีที่ได้รวบรวมรายชื่อบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ

(8) ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

(ก) ค่าตอบแทนกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดค่าตอบแทนกรรมการไว้อย่างชัดเจน โปร่งใส สอดคล้อง เหมาะสมกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และความรับผิดชอบ โดยเปรียบเทียบได้กับระดับค่าตอบแทนของบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และได้ขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว

(ข) ค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจสยามแม็คโคร และ/หรือกรรมการผู้จัดการ บริษัทฯ มีนโยบายกำหนดค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ/หรือกรรมการผู้จัดการให้อยู่ในระดับที่สามารถจูงใจและอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกับบริษัทชั้นนำที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในประเทศและ/หรือต่างประเทศ โดยการพิจารณาจะเชื่อมโยงกับผลงาน ความรับผิดชอบ ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และผลประโยชน์ที่สร้างให้ผู้ถือหุ้น

(ค) ค่าตอบแทนผู้บริหาร

บริษัทฯ ได้กำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารซึ่งเป็นไปตามหลักการและนโยบาย โดยเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และผลการดำเนินงานของผู้บริหารแต่ละท่าน

(ง) จำนวนค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารในปี 2561

รายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารหัวข้อ 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

(9) การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

(ก) คณะกรรมการบริษัทฯ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมและการให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลของบริษัทฯ เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร เลขานุการบริษัทฯ เป็นต้น เพื่อให้มีความรู้การปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและการให้ความรู้ดังกล่าวมีทั้งที่กระทำการภายในบริษัทฯ และใช้บริการของสถาบันภายนอก

- (ข) บริษัทฯ ได้จัดให้มีเอกสารและข้อมูลของบริษัทฯ กฎระเบียบข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ กรณีมีกรรมการหรือผู้บริหารเข้ามาใหม่ รวมถึงการจัดให้มีการแนะนำลักษณะธุรกิจ และแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
- (ค) บริษัทฯ ได้จัดให้มีแผนการพัฒนาและแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยบริษัทฯ ได้กำหนดกระบวนการที่ นำมาใช้เพื่อประเมินระดับความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งแต่ละบุคคล ประกอบด้วย แบบทดสอบเชิงจิตวิทยาและประเมินศักยภาพส่วนบุคคล (Psychological Test, Ability Test) แบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership Assessment) การสนทนากับสายอาชีพ (Career Discussion) การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Road Map) ผลลัพธ์ที่ได้นั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์และประมวลเป็นภาพรวมและสื่อสารอย่างชัดเจนให้ผู้บริหารและตัวผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับทราบ เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลร่วมกันได้อย่างตรงจุด สำหรับรูปแบบวิธีการพัฒนาจะเป็นแบบผสมผสาน เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้ทัน ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับสูง การเข้าอบรมกับสถาบันผู้นำ (อาทิเช่น หลักสูตร ALP BLP) การมอบหมายงานโครงการใหม่ การร่วมโครงการฝึกกำลังของเครือข่าย การฝึกอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การหมุนเวียนหน้าที่งาน การโค้ช เป็นต้น
- (ง) บริษัทฯ สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้ให้กับกรรมการทุกท่าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ บริษัทฯ มีนโยบายส่งเสริมให้กรรมการเข้าร่วมสัมมนาและการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือสถาบันอื่น ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำความรู้มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับบริษัทฯ ต่อไป โดยในปี 2561 มีกรรมการบริษัทฯ เข้าร่วมอบรมหลักสูตรและการสัมมนา ดังนี้

ลำดับ	กรรมการ	ตำแหน่ง	หลักสูตรที่อบรมปี 2561
1	นางสาวลลิตกษณ์ ธิฐาพันธ์	กรรมการ และรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจแม็คโคร สายงานบริหารการเงิน	1. หลักสูตรการป้องกันการทุจริตในองค์กร จัดโดยสภาวิชาชีพบัญชี 2. หลักสูตรภาษีอากรสำหรับธุรกรรมระหว่างประเทศ จัดโดยสภาวิชาชีพบัญชี 3. หลักสูตรบัญชีบริหารเพื่อการวางแผนและตัดสินใจ จัดโดยสภาวิชาชีพบัญชี

**(10) หน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติงาน (Compliance Unit)**

บริษัทฯ ได้จัดตั้งหน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติงาน (Compliance Unit) ขึ้น โดยใช้ชื่อว่า “ฝ่ายกฎหมายและการกำกับกิจการที่ดี (Legal and Compliance Department)” ซึ่งมีผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมายและการกำกับกิจการที่ดีเป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามนโยบาย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

**9.2 คณะกรรมการชุดย่อย**

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อกลั่นกรองและกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ เฉพาะเรื่อง ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด และให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของ ก.ล.ด. และตลท. คณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประกอบด้วย

**1) คณะกรรมการตรวจสอบ**

คณะกรรมการตรวจสอบ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประกอบด้วยกรรมการอิสระที่ไม่เป็นผู้บริหารของบริษัทฯ จำนวน 5 คน ดังนี้

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. นายอรรถพร ข่ายม่าน         | ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ) |
| 2. นายชวลิต อุตศาสตร์         | กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)          |
| 3. นายธีระ วิภูชนิน           | กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)          |
| 4. ดร.ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ | กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)          |
| 5. นายโชติ โกควนิช            | กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)          |

หมายเหตุ: คณะกรรมการตรวจสอบมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่สำนักงาน ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด เพื่อทำหน้าที่สอบทานการดำเนินงานของบริษัทฯ รายการทางการเงิน ระบบการควบคุมภายใน คัดเลือกผู้ตรวจสอบบัญชี รวมทั้งพิจารณารายการระหว่างกัน โดยกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน

**หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ**

1. สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (internal control) และระบบการตรวจสอบภายใน (internal audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ

3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
4. พิจารณาคูณสมบัติ ความเป็นอิสระ ผลการปฏิบัติงาน และค่าสอบบัญชีของผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก เพื่อพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้สอบบัญชีภายนอก
5. พิจารณาเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. สอบทานรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
7. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบและต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้
  - ก. ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัทฯ
  - ข. ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ
  - ค. ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
  - ง. ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
  - จ. ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - ฉ. จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
  - ช. ความเห็นหรือข้อสังเกตที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ
  - ซ. รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ
8. สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิง และแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของบริษัทฯ ตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต
9. ปฏิบัติงานในกิจกรรมอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการของบริษัทฯ มอบหมายโดยที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นพ้องด้วย

## 2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 3 คน ดังนี้

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. นายธีระ วิภูชนิน            | ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ) |
| 2. นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ | กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                         |
| 3. นายชลิต อรรถศาสตร์          | กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ)          |

### หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

1. คัดเลือกและสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อให้มีองค์ประกอบ และคุณสมบัติตามกฎหมาย/ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ เช่น ทักษะ ประสบการณ์ เพศ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ การอุทิศเวลา และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติหรือนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ (แล้วแต่กรณี)
2. พิจารณาลักษณะ และกำหนดค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัทฯ และกรรมการชุดต่าง ๆ ที่คณะกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้ง ให้สอดคล้องเหมาะสมกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และความรับผิดชอบ โดยเปรียบเทียบได้กับระดับค่าตอบแทนของบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากพิจารณาแล้วเห็นควรให้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากมติผู้ถือหุ้นเดิมให้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ และประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจ สยามแม็คโคร โดยให้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มธุรกิจ สยามแม็คโคร โดยให้นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติเว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้กรรมการบริษัทฯ ท่านใดท่านหนึ่งเป็นผู้ประเมินผล
4. สนับสนุนให้บริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอรายชื่อบุคคลเข้ารับการสรรหาเป็นกรรมการบริษัทฯ
5. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

## 3) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 5 คน ดังนี้

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. ดร.ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ | ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (กรรมการอิสระ) |
|-------------------------------|--|

- |                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| 2. นายอาสา สารสิน          | กรรมการกำกับดูแลกิจการ                |
| 3. นายโชติ โภควณิช         | กรรมการกำกับดูแลกิจการ (กรรมการอิสระ) |
| 4. นายธีระ วิภูชนิน        | กรรมการกำกับดูแลกิจการ (กรรมการอิสระ) |
| 5. นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์ | กรรมการกำกับดูแลกิจการ                |

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

1. กำหนดนโยบายการพัฒนาแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติของบริษัทฯ และบริษัทในเครือสืบต่อไป
2. กำหนดนโยบายพร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการประเมินระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการภายในองค์กรด้วยตนเอง รวมทั้งเข้ารับการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอกที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับทั่วไปเป็นประจำ
3. กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของสถาบันกำกับฯ ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
4. พิจารณาทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของสากล และข้อเสนอแนะของสถาบันกำกับฯ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. สนับสนุนให้มีการเผยแพร่วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นที่เข้าใจของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และให้มีผลในทางปฏิบัติทั้งในบริษัทฯ และบริษัทในเครือ
6. รับผิดชอบต่อการอื่นใดที่คณะกรรมการมอบหมาย

### 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

#### (1) กรรมการอิสระ

##### หลักเกณฑ์การคัดเลือกกรรมการอิสระ

##### คุณสมบัติของกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับ



เดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี ทั้งนี้ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็น บิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการค้าที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นที่ตนเองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทฯ หรือคู่สัญญา มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้น

ที่มีนาย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะ ได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ
10. กรรมการอิสระมีวาระการดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 9 ปี โดยให้เริ่มนับวาระการดำรงตำแหน่งตั้งแต่วันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เป็นต้นไป โดยไม่นับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่ผ่านมาของกรรมการอิสระรายเดิม

กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 ถึงข้อ 10 อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (collective decision) ได้

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 4 หรือข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้หากเห็นว่า การแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติหน้าที่ และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลต่อไปในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระดังกล่าวแล้ว

- (ก) ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- (ข) เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- (ค) ความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

เพื่อเป็นการส่งเสริมให้กรรมการอิสระและกรรมการซึ่งไม่ได้เป็นผู้บริหารได้มีโอกาสประชุมปรึกษาหารือระหว่างกันเองอย่างเป็นอิสระ สำหรับการเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการบริษัทฯ รวมทั้งการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีบริษัทฯ จึงได้กำหนดให้มีการประชุมกรรมการอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และการประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีฝ่ายจัดการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### การสรรหากรรมการอิสระ

การสรรหากรรมการอิสระเป็นไปตามหัวข้อ การสรรหากรรมการ

## (2) การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ และการพ้นจากตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ

### ก. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกรรมการบริษัทฯ กรณีการคัดเลือกกรรมการรายใหม่

- 1) มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) มีความหลากหลายทั้งด้านทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีเวลาอย่างเพียงพอที่จะอุทิศความรู้ความสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทฯ ได้
- 4) พิจารณาจำนวนกรรมการอิสระในคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งคณะ โดยมีคุณสมบัติตามที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ประกาศกำหนด และมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อให้มีสัดส่วนของกรรมการอิสระเพียงพอที่จะสามารถตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานของคณะกรรมการ การดำเนินงานของผู้บริหาร รวมทั้งสามารถดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายได้เท่าเทียมกัน
- 5) การมีส่วนได้เสียและความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ที่อาจมีกับบริษัทฯ

### ข. กรณีการเสนอแต่งตั้งกรรมการรายเดิม

- 1) ผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา
- 2) การให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
- 3) การอุทิศเวลาให้กับองค์กร

### การสรรหากรรมการและการแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ

บริษัทฯ เปิดโอกาสในการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอชื่อบุคคลผู้มีความเหมาะสม เพื่อเข้ารับการพิจารณา คัดเลือกเป็นกรรมการเป็นการล่วงหน้าตามหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ ก่อนวัน

ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 โดยรายละเอียดเป็นไปตามหัวข้อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันอย่างเป็นธรรม

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทำหน้าที่คัดเลือกและสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยพิจารณาเกณฑ์คุณสมบัติ ความรู้ ประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ความสามารถในการบริหารกิจการของบริษัทฯ รวมทั้ง ผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของกรรมการเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการหรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการบริษัทฯ จะเป็นผู้เสนอพร้อมทั้งความเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติการลงมติเลือกตั้งกรรมการ ต้องผ่านมติอนุมัติด้วยคะแนนเสียงข้างมากของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ ดังนี้

- (ก) ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือ
- (ข) ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตามข้อ (ก) เลือกตั้งบุคคลคนเดียว หรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้
- (ค) บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมามีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานที่ประชุมเป็นผู้ชี้ขาด

#### **การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการบริษัทฯ**

1. ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่งหนึ่งในสามเป็นอัตรา โดยให้กรรมการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วนหนึ่งในสาม กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกเข้ารับตำแหน่งอีกก็ได้
2. นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ ตาย ลาออก ขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด และ/หรือ กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออก หรือศาลมีคำสั่งให้ออก
3. กรรมการคนใดจะลาออกจากตำแหน่ง ให้ยื่นใบลาออกต่อบริษัทฯ โดยการลาออกนั้นจะมีผลนับแต่วันที่ใบลาออกไปถึงบริษัทฯ ทั้งนี้ กรรมการซึ่งลาออกจะแจ้งการลาออกของตนให้นายทะเบียนทราบด้วยก็ได้
4. ในการลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระให้ถือคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ (3/4) ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือ โดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

5. ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการผู้นั้นจะเหลือน้อยกว่าสอง (2) เดือน โดยบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวจะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนเข้ามาแทน มติของคณะกรรมการจะต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่

#### 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม

คณะกรรมการบริษัทฯ มีกลไกในการกำกับดูแลที่ทำให้สามารถควบคุมการดูแล การจัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทฯ โดย

1. มีการส่งบุคคลเพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทฯ ไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทดังกล่าวตามสัดส่วนการถือหุ้น โดยการส่งตัวแทนดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ก่อน
2. มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ในบริษัทดังกล่าวในการควบคุม หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ
3. มีกลไกในการกำกับดูแลที่มีผลให้การเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการระหว่างบริษัทดังกล่าวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ หรือการทำรายการสำคัญอื่นใดของบริษัทดังกล่าวให้ครบถ้วนถูกต้องและใช้หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลและการทำรายการในลักษณะดังกล่าวข้างต้นในทำนองเดียวกันกับหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ ผ่านทางหน่วยงานส่วนกลางโดยสายงานบัญชีและการเงิน และหน่วยงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ข้อบังคับของบริษัทย่อยยังมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายหลักทรัพย์อีกด้วย
4. มีการกำหนดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมและรัดกุม เพียงพอ ในบริษัทย่อยด้วยระบบควบคุมภายในและตรวจสอบโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน

อนึ่ง ไม่มีข้อตกลงระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นอื่นในการบริหารจัดการบริษัทย่อยของบริษัทฯ

#### 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการดำเนินการให้เกิดความเสมอภาคและยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยข้อมูลภายในหรือ

ข่าวสารอันมีสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ที่ยังไม่เปิดเผยสู่สาธารณะ ถือเป็นข้อมูลภายในที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจและถือเป็นข้อมูลลับของบริษัทฯ หากเปิดเผยแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ การป้องกันข้อมูลภายในมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของบริษัทฯ รวมทั้งมีความสำคัญต่อความมั่นคงในอาชีพการงานของบุคลากรทุกคนด้วย เพื่อให้การให้ข้อมูลข่าวสารต่อบุคคลภายนอกเป็นไปในแนวทางที่จะไม่เกิดผลเสียหายต่อธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัทฯ บริษัทฯ จัดให้มีมาตรการและระบบควบคุมดูแลข้อมูลภายใน และบุคลากรของบริษัทฯ จึงต้องรักษาข้อมูลภายในไว้เป็นความลับ ไม่นำข้อมูลไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แม้พ้นสภาพหรือสิ้นสุดการปฏิบัติหน้าที่ไปแล้ว

ทั้งนี้ ข้อมูลความลับหมายรวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้ แผนการดำเนินงาน ความลับทางการค้า ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ข้อมูลของผู้จัดจำหน่ายสินค้าและข้อตกลงทางการค้า ข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และคุณค่าของบริษัทฯ ข้อมูลที่ต้องเก็บเป็นความลับทางกฎหมาย ข้อมูลเกี่ยวกับการสำรวจและจัดหาที่ดิน ข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน รหัสผ่านต่าง ๆ เพื่อเข้าใช้งานระบบสารสนเทศ และ/หรือ ข้อมูลใด ๆ ที่หากเปิดเผยแล้วจะสร้างความเสียหายหรือเสื่อมเสียแก่บริษัทฯ พนักงานลูกจ้าง คู่ค้า หรือลูกค้า

#### แนวปฏิบัติ

1. พนักงานของบริษัทฯ ควรรักษาข้อมูลภายในและเอกสารที่ไม่สามารถเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกอันนำไปสู่การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือครอบครัว หรือพวกพ้องในทางมิชอบ เช่น ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหุ้น ความลับทางการค้า การประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นสิทธิของบริษัทฯ
2. พนักงานของบริษัทฯ จะไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่น
3. พนักงานของบริษัทฯ ที่ได้รับหรือทำงานเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลต้องเก็บรักษา หรือใช้ข้อมูลดังกล่าวอย่างระมัดระวัง
4. บริษัทฯ ควรจัดให้มีมาตรการและระบบควบคุมดูแลข้อมูลบริษัทฯ ภายในฝ่ายหรือแผนกของตนอย่างรัดกุม เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลภายในที่สำคัญของบริษัทฯ เปิดเผยออกสู่ภายนอกก่อนการเผยแพร่อย่างเป็นทางการ โดยให้ถือว่ามาตรการและระบบควบคุมนี้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ ด้วย
5. บริษัทฯ กำหนดให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่สัญญาและข้อตกลงที่มีไว้กับคู่สัญญา ถือเป็นความลับที่ไม่อาจเปิดเผยให้บุคคลอื่น เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทฯ และคู่สัญญาเท่านั้น
6. พนักงานของบริษัทฯ จะไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทฯ แม้พ้นสภาพหรือสิ้นสุดการปฏิบัติหน้าที่ไปแล้ว
7. กรณีถูกถามหรือขอให้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ ให้ปฏิเสธการแสดงความเห็นต่าง ๆ ด้วยความสุภาพ และแนะนำให้สอบถามจากหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในการเปิดเผยข้อมูลนั้นโดยตรง เพื่อให้การให้ข้อมูลถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

8. ในกรณีที่เกิดข้อพิพาท หรือการรั่วไหลของข้อมูลที่ยังไม่สมบูรณ์ และยังไม่เปิดเผย จะต้องแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที เพื่อนำเสนอผู้บริหารลำดับต่อไปพิจารณาชี้แจงข้อเท็จจริง หรือเปิดเผยต่อสาธารณะ

บริษัทฯ ยังมีนโยบายให้กรรมการและผู้บริหารมีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ทุกครั้งที่มีการซื้อขาย หรือโอนหลักทรัพย์ต่อ ก.ล.ต. ตามมาตรา 59 แห่ง พ.ร.บ.หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีแนวปฏิบัติสำคัญที่จะส่งเสริมการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายในได้เป็นอย่างดี โดยบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายให้มีการรายงานการซื้อขาย และการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ของกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ โดยกรรมการและผู้บริหาร ต้องรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ทราบทุกครั้งที่มีการประชุม นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีนโยบายให้กรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารจะต้องรายงานการเปลี่ยนแปลงการมีส่วนได้เสียของตน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกไตรมาส และจะต้องจัดทำรายงานใหม่ทุกปี โดยข้อมูลดังกล่าวจะเก็บไว้ใช้ภายในบริษัทฯ เท่านั้น เพื่อให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทอ. 2/2552 เรื่องการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง

## 9.6 ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี

### (1) ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายและอนุมัติค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดในรอบปีบัญชี 2560 และ 2561 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชื่อบริษัทผู้จ่าย	สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด	ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (บาท)	
		2560	2561
บริษัทฯ	บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด	5,960,000	6,530,000
SFS	บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด	1,150,000	1,300,000
MROH	บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด	200,000	200,000
INDV	KPMG (Vietnam) Limited	315,000	351,000 <sup>(2)</sup>
PRO	บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด	50,000	50,000
ARO <sup>(1)</sup>	Khin Su Htay & Associates Limited	33,938	32,311 <sup>(3)</sup>
CPWI	KPMG India	312,780	711,450 <sup>(4)</sup>
MAC	KPMG Cambodia	369,245	565,437 <sup>(5)</sup>
MGZ <sup>(1)</sup>	Guang dong chuangxin audit firm Ltd (2560)  BDO China Shu Lun Pan Certified Public Accountants LLP (2561)	27,656	48,913 <sup>(6)</sup>



ชื่อบริษัทผู้จ่าย	สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด	ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (บาท)	
		2560	2561
INDS <sup>(1)</sup>	Chong, Lim & Partners LLP	1,548,357	814,541 <sup>(7)</sup>
INDD <sup>(1)</sup>	FRG Chartered Accountants	101,640	668,542 <sup>(8)</sup>
LL <sup>(1)</sup>	PLC (CAP) Limited	392,031	395,760 <sup>(9)</sup>
JM <sup>(1)</sup>	PLC (CAP) Limited	174,236	127,798 <sup>(10)</sup>
MAXZI <sup>(1)</sup>	FRG Chartered Accountants	46,200	43,983 <sup>(11)</sup>
INDC <sup>(1)</sup>	Fii & Associates	-	126,012 <sup>(12)</sup>
MM <sup>(13)</sup>	N/A	-	-

หมายเหตุ :

- (1) มีผู้สอบบัญชีที่ไม่ได้อยู่สำนักงานสอบบัญชีเดียวกับผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ
- (2) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 210,000,000 ดอลลาร์เวียดนาม (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์เวียดนาม เป็น 0.0015 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 250,000,000 ดอลลาร์เวียดนาม (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์เวียดนาม เป็น 0.0014 บาท)
- (3) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 1,000 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 33.9380 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 1,000 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 32.3107 บาท)
- (4) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 600,000 รูปีอินเดีย (อัตราแลกเปลี่ยน 1 รูปีอินเดีย เป็น 0.5213 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 1,500,000 รูปีอินเดีย (อัตราแลกเปลี่ยน 1 รูปีอินเดีย เป็น 0.4743 บาท)
- (5) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 10,880 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 33.9380 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 17,500 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 32.3107 บาท)
- (6) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 5,500 หยวนเหรินหมินปี้ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 เรมินบิจิน เป็น 5.0283 บาท) ) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 10,000 หยวนเหรินหมินปี้ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 เรมินบิจิน เป็น 4.8913 บาท)
- (7) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 63,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สิงคโปร์ เป็น 24.5771 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 34,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สิงคโปร์ เป็น 23.9571 บาท)
- (8) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 11,000 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 33.9380 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 76,000 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 32.3107 บาท)
- (9) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 90,000 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกงเป็น 4.3559 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 96,000 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกงเป็น 4.1225 บาท)
- (10) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 40,000 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกงเป็น 4.3559 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 31,000 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกงเป็น 4.1225 บาท)
- (11) ในปี 2560 เป็นเงินจำนวน 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 33.9380 บาท) และในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 32.3107 บาท)
- (12) ในปี 2561 เป็นเงินจำนวน 3,900 ดอลลาร์สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐ เป็น 32.3107 บาท)
- (13) MM อยู่ระหว่างการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี รอบปีบัญชีแรกสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2562



## (2) ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายและอนุมัติค่าตอบแทนของงานบริการอื่น ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษาธุรกิจในด้านต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับงานสอบบัญชี การให้บริการด้านกฎหมายและภาษี และการตรวจสอบตามวิธีการที่ตกลงร่วมกัน ให้แก่สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดในรอบปีบัญชี 2560 และ 2561 ตามลำดับโดยมีรายละเอียด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ดังนี้

ชื่อ บริษัท ผู้จ่าย	ประเภทของ งานบริการอื่น	ผู้ให้บริการ	2560		2561	
			จ่าย (บาท)	ส่วนที่ จะต้องจ่าย ในอนาคต (บาท) <sup>(13)</sup>	จ่าย (บาท)	ส่วนที่ จะต้องจ่าย ในอนาคต (บาท) <sup>(13)</sup>
บริษัทฯ	การตรวจสอบตาม วิธีการที่ตกลง ร่วมกัน <sup>(1)</sup>	บจ. เคพีเอ็มจี กูมิไชย สอบ บัญชี	-	20,000	-	20,000
SFS	การตรวจสอบตาม วิธีการที่ตกลง ร่วมกัน <sup>(1)</sup>	บจ. เคพีเอ็มจี กูมิไชย สอบ บัญชี	30,000	7,500	30,000	-
บริษัทฯ	การให้บริการด้าน กฎหมายและภาษี <sup>(2)</sup>	บจ. สำนัก ภาษี เคพีเอ็มจี กูมิ ไชย	-	970,000	-	-
บริษัทฯ	การให้บริการด้าน กฎหมายและภาษี <sup>(3)</sup>	บจ. สำนัก ภาษี เคพีเอ็มจี กูมิ ไชย	-	1,100,000	-	750,000
บริษัทฯ	การให้บริการที่ ปรึกษาธุรกิจ <sup>(4)</sup>	บจ. เคพีเอ็มจี กูมิไชย ที่ ปรึกษาธุรกิจ	-	2,000,000	-	-
บริษัทฯ	การให้บริการที่ ปรึกษาธุรกิจ <sup>(5)</sup>	บจ. เคพีเอ็มจี กูมิไชย ที่ ปรึกษาธุรกิจ	-	-	1,350,000	-
บริษัทฯ	การให้บริการด้าน กฎหมายและภาษี <sup>(6)</sup>	บจ. สำนัก ภาษี เคพีเอ็มจี กูมิ ไชย	-	-	-	120,000

ชื่อ บริษัท ผู้จ่าย	ประเภทของ งานบริการอื่น	ผู้ให้บริการ	2560		2561	
			จ่าย (บาท)	ส่วนที่ จะต้องจ่าย ในอนาคต (บาท) <sup>(13)</sup>	จ่าย (บาท)	ส่วนที่ จะต้องจ่าย ในอนาคต (บาท) <sup>(13)</sup>
บริษัทฯ	การให้บริการด้าน ความเชื่อมั่น <sup>(7)</sup>	บจ. เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบ บัญชี	-	-	-	280,000
INDV	การให้บริการด้าน ธุรกิจ กฎหมายและ ภาษี <sup>(8)</sup>	KPMG (Vietnam) Limited	162,000	-	75,816	244,296
INDD	การให้บริการที่ ปรึกษาธุรกิจ <sup>(9)</sup>	FRG Chartered Accountants	609,840	-	39,585	-
LL	การให้บริการที่ ปรึกษาธุรกิจ <sup>(10)</sup>	PLC (CAP) Limited	23,326	-	50,327	-
JM	การให้บริการที่ ปรึกษาธุรกิจ <sup>(11)</sup>	PLC (CAP) Limited	80,109	-	23,461	-
CPWI	การให้บริการด้าน กฎหมายและภาษี <sup>(12)</sup>	KPMG India	-	-	71,145	-
รวม			905,275	4,097,500	1,640,334	1,414,296

หมายเหตุ :

- (1) การเข้าร่วมสังเกตการณ์ทำลายสินค้า
- (2) การให้คำปรึกษาเรื่องภาษีที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานใหญ่ระหว่างประเทศและการกำหนดราคาโอน
- (3) การให้คำปรึกษาเรื่องภาษีที่เกี่ยวข้องกับราคาโอนตาม BEPS Action Plan 13
- (4) การให้บริการด้านการประเมินโครงสร้างการทำงานของหน่วยงานบัญชีเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการเติบโตของบริษัท
- (5) การให้บริการด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ
- (6) การให้บริการสอบทานสัญญาและให้คำปรึกษาเรื่องภาษีที่เกี่ยวข้อง
- (7) การให้บริการเกี่ยวกับการรับรองรายงานความยั่งยืน
- (8) ผู้ให้บริการดังกล่าวเป็นบริษัทในกลุ่มเดียวกับสำนักงานบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดโดยจำนวนเงินที่จ่ายไปแล้วในปี 2560 เป็นจำนวน 108,000,000 ดอลลาร์เวียดนาม (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์เวียดนาม เป็น 0.0015 บาท) และในปี 2561 จ่ายเงินไปแล้วเป็นจำนวน 54,000,000 ดอลลาร์เวียดนาม คงเหลือส่วนที่จะต้องจ่ายในอนาคตจำนวน 174,000,000 ดอลลาร์เวียดนาม (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์เวียดนาม เป็น 0.0014 บาท)
- (9) ผู้ให้บริการดังกล่าวเป็นบริษัทในกลุ่มเดียวกับสำนักงานบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดโดยจำนวนเงินที่จ่ายไปแล้วในปี 2560 เป็นจำนวน 66,000 ดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ เป็น

- 9.2400 บาท) และในปี 2561 จำนวน 4,500 ดีแรห์มสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดีแรห์มสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ เป็น 8.7966 บาท)
- (10) ผู้ให้บริการดังกล่าวเป็นบริษัทในกลุ่มเดียวกับสำนักงานบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดโดยจำนวนเงินที่จ่ายไปแล้วในปี 2560 เป็นจำนวน 5,355 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกง เป็น 4.3559 บาท) และในปี 2561 เป็นจำนวน 12,208 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกง เป็น 4.1225 บาท)
- (11) ผู้ให้บริการดังกล่าวเป็นบริษัทในกลุ่มเดียวกับสำนักงานบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดโดยจำนวนเงินที่จ่ายไปแล้วในปี 2560 เป็นจำนวน 18,391 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกง เป็น 4.3559 บาท) และในปี 2561 เป็นจำนวน 5,691 ดอลลาร์ฮ่องกง (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดอลลาร์ฮ่องกง เป็น 4.1225 บาท)
- (12) ผู้ให้บริการดังกล่าวเป็นบริษัทในกลุ่มเดียวกับสำนักงานบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัดโดยจำนวนเงินที่จ่ายไปแล้วในปี 2561 เป็นจำนวน 150,000 รูปีอินเดีย (อัตราแลกเปลี่ยน 1 รูปีอินเดีย เป็น 0.4743 บาท)
- (13) ค่าใช้จ่ายส่วนที่จะต้องจ่ายในอนาคตเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 และ 31 ธันวาคม 2560

## 9.7 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ไปปรับใช้

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณาทบทวนนโยบาย หลักการ และแนวปฏิบัติด้านกำกับดูแลกิจการอย่างสม่ำเสมอ โดยอ้างอิงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ของ ตลท. และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ของ ก.ล.ต. (CG Code) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทบทวนการนำ CG Code มาปรับใช้กับบริบททางธุรกิจของบริษัทฯ สำหรับหลักเกณฑ์ในเรื่องใดที่ยังมิได้มีการกำหนดเป็นนโยบายหรือยังมิได้นำไปปฏิบัติหรือปรับใช้ ฝ่ายบริหารจะรายงานให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ เพื่อพิจารณาทบทวนและหาแนวทางปรับปรุงเป็นประจำทุกปี และนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ โดยในรอบปีที่ผ่านมามีแนวปฏิบัติที่บริษัทฯ ยังมิได้นำไปปฏิบัติหรือปรับใช้ดังนี้

แนวปฏิบัติที่บริษัทฯ ยังมิได้นำไปปฏิบัติหรือปรับใช้	เหตุผลและความจำเป็น
1. คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากเกิน 12 คน	ปัจจุบันบริษัทฯ มีกรรมการจำนวน 15 คน ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ มีความเห็นว่า เหมาะสมกับขนาดธุรกิจและเป็นประโยชน์ในการกำกับดูแลกิจการเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารงานของฝ่ายบริหารเป็นไปตามทิศทางและแผนกลยุทธ์ที่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดไว้
2. ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ	แม้ว่าประธานกรรมการของบริษัทฯ จะไม่ใช่กรรมการอิสระ แต่บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของประธานกรรมการไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อให้เกิดกลไกในการถ่วงดุลอำนาจ และมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถ

แนวปฏิบัติที่บริษัทฯ ยังมีได้นำไปปฏิบัติ หรือปรับใช้	เหตุผลและความจำเป็น
	แสดงความคิดเห็นและออกเสียงลงมติได้อย่างเป็นอิสระ
3. องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วย กรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง	ปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการอิสระจำนวน 5 คน คิดเป็น 1 ใน 3 ของ จำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งกรรมการอิสระทุกท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติ หน้าที่ และสามารถแสดงความคิดเห็นและออกเสียง ลงมติได้อย่างเป็นอิสระ
4. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้ กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่อง ไม่เกิน 9 ปี	บริษัทฯ มีกรรมการอิสระที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง เกิน 9 ปีจำนวน 3 คน คือ 1) นายอรรถพร ชำยมาน 2) นายธีระ วิภูชนิน และ 3) นายชวลิต อัดตาสาสตร์ ซึ่ง ล้วนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ในธุรกิจของบริษัทฯ เป็นอย่างสูงซึ่งจะหาบุคคล มาทดแทนได้ยาก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมากรรมการ อิสระทั้ง 3 ท่านนี้ได้ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อ กิจการของบริษัทฯ และแสดงให้เห็นถึงความ เป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการแสดงความเห็น หรือออกเสียงคัดค้านโดยปราศจากการแทรกแซงจาก ฝ่ายบริหาร
5. บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการลงคะแนนเสียง เลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบ สะสม (Cumulative Voting)	ข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้เลือกตั้งกรรมการโดยวิธี คะแนนเสียงข้างมาก และผู้ถือหุ้นแต่ละคนมีคะแนน เสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือ อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ได้ กำหนดให้มีวิธีการอื่นในการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น รายย่อยมาตลอด เช่น การสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นราย ย่อยใช้สิทธิเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติม หรือเสนอ ชื่อบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการได้ล่วงหน้า เป็นต้น
6. บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับองค์ ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลง มติในที่ประชุมคณะกรรมการว่า จะต้องม ีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวน	การออกเสียงลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ถือเสียงข้างมาก ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือ ข้อบังคับระบุคะแนนเสียงในการลงมติไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ คณะกรรมการมีความเห็นว่าแนวปฏิบัติที่ใช้

แนวปฏิบัติที่บริษัทฯ ยังมีได้นำไปปฏิบัติ หรือปรับใช้	เหตุผลและความจำเป็น
กรรมการทั้งหมด	อยู่เดิมมีความเหมาะสมดีแล้ว
7. คณะกรรมการมีกรรมการอิสระที่เป็นผู้หญิง อย่างน้อย 1 คน	ปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัทฯ ยังไม่มีกรรมการ อิสระที่เป็นผู้หญิง อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระที่เป็นผู้หญิงได้ใน อนาคต หากบุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติครบถ้วน และ มีความรู้ความสามารถที่จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ของบริษัทฯ

**10. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities : CSR)**

ตลอดเส้นทางการดำเนินธุรกิจกว่า 29 ปี บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการพัฒนาชุมชนและสังคมให้เติบโตร่วมกันถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เน้นการนำจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มาช่วยพัฒนาศักยภาพชุมชนและสังคม ตลอดระยะเวลาการดำเนินการดังกล่าวบริษัทฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์จุดเด่นเพื่อขยายผลความสำเร็จให้เพิ่มสูงขึ้น ควบคู่ไปกับการขยายขอบเขตการดำเนินการให้ครอบคลุมประเด็นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น มุ่งหวังตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก และสอดคล้องตามเป้าหมายหลักที่ 1 หลักที่ 3 และหลักที่ 4 ของกลยุทธ์ “แม็คโคร 4.0” โดยมีพนักงานของบริษัทฯ เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นความภาคภูมิใจของบริษัทฯ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมสร้างสิ่งดี ๆ ตอบแทนสู่สังคม นำมาซึ่งความรักและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังร่วมมือกับพันธมิตร ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่บริษัทฯ ตั้งปณิธานไว้

**10.1 นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม**

บริษัทฯ ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities Policy) เพื่อสื่อสารและขับเคลื่อนการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสามัคคีสัมพันธ์อันดีกับชุมชนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการโครงการ 3R's Sustainability Committee โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมด้าน CSR นำเสนอแผนการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายการทำงาน CSR ของบริษัทฯ ให้ที่ประชุมคณะเจ้าหน้าที่บริหารพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุก ๆ ไตรมาส และรายปี รวมทั้งจัดเตรียมรายงานสรุปผลการดำเนินงานกิจกรรม CSR ที่กระทำในปีที่ผ่านมาให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารทราบ

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม โดยมีเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของธรรมาภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ บริษัทฯ มุ่งพัฒนาธุรกิจให้เติบโตควบคู่ไปกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีมูลค่าเพิ่มของสังคมและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ อันได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมรวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนในระยะยาว บริษัทฯ มุ่งหวังให้ภาคธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมได้อย่างเป็นสุข และพัฒนายกระดับความเจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ มีเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อหลัก ดังนี้

1. การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม
2. การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

3. การเคารพสิทธิมนุษยชน
4. การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม
5. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค
6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม
7. การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม
8. การมีนวัตกรรมและเผยแพร่ นวัตกรรมซึ่งได้จากการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสีย

## 10.2 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการบริหารจัดการ ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยได้บูรณาการ การจัดการภายใต้ข้อกำหนดกฎหมาย สำหรับการดำเนินกิจการของแม็คโคร ขอบเขตครอบคลุมทุกสาขา คลังสินค้า และสำนักงานใหญ่ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน ผู้รับเหมา ตลอดจน ลูกค้า ผู้มาใช้บริการ ภายใต้พื้นที่ในกำกับดูแลของทางบริษัท

นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ มุ่งมั่นให้เกิดการพัฒนาด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้วยการกำหนดความมุ่งมั่นที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงสุขภาพอนามัยที่ดีของพนักงานทุกคน กำหนดเป้าหมาย การไม่มีอุบัติเหตุในการทำงานถึงขั้นหยุดงาน ทั้งของพนักงานประจำ พนักงานส่งเสริมการขาย พนักงานจ้างเหมา รวมถึงลูกค้าผู้ที่มาใช้บริการ ซึ่งครอบคลุมถึง

- การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย
- การจัดท่าระบบการทำงานที่ปลอดภัย รวมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน
- กำหนดมาตรการความปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และลูกค้ามีความมั่นใจในการใช้บริการ
- จัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนาแนะนำให้ความรู้แก่พนักงาน เกี่ยวกับสุขภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย ทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน ได้แก่ การอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย การจัดกิจกรรม “Big Cleaning Day” การจัดส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการรณรงค์ “แม็คโคร ขับขี่ปลอดภัย” เป็นต้น
- จัดให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขอนามัย รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดตั้งหน่วยงานบริหาร ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม และนำไปสู่การป้องกันอุบัติเหตุให้เป็นไปตามนโยบาย โดย

- กำหนดกลยุทธ์ด้านการป้องกันอุบัติเหตุ โดยมุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งของการจัดการภายในสาขาและสำนักงานใหญ่ โดยก่อตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขึ้น ในทุกสาขาภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย เพื่อขับเคลื่อน สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการป้องกันอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสภาพที่ไม่ปลอดภัย อันนำไปสู่การป้องกันอุบัติเหตุอย่างเป็นรูปธรรม
- กำหนดกลยุทธ์การตรวจประเมินความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยคณะกรรมการตรวจประเมินจากกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดการของแต่ละสาขามีความปลอดภัย อันเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา ในงานด้านความปลอดภัยของสาขาและคลังสินค้า
- กำหนดกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยขึ้น ผ่าน Leadership Engagement เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในกลุ่มผู้บริหารของสาขา และถ่ายทอดส่งต่อยังผู้ปฏิบัติงานในแต่ละลำดับชั้น และกำหนดดัชนีชี้วัด เพื่อให้เกิดการวัดผลได้เชิงประจักษ์ อันนำไปสู่จิตสำนึกและวัฒนธรรมความปลอดภัยขององค์กรอย่างยั่งยืน

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้กำหนดให้เป็นปีของการเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยอย่างยั่งยืน (Safety Culture and Sustainability ) ผ่านกลยุทธ์ด้านการสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร การตรวจประเมินโดยคณะกรรมการการตรวจประเมินภายนอกและ Leadership Engagement มีการจัดหลักสูตรการอบรมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศพนักงานโดยบรรจหลักสูตรการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการจัดอบรมสร้างเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัยขององค์กรให้กับผู้บริหารใหม่ของสาขา รวมทั้งจัดให้มีระเบียบปฏิบัติ ข้อบังคับการทำงาน ให้แก่พนักงานและผู้รับเหมา เพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างปลอดภัยต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน และลูกค้าผู้มาใช้บริการ จัดให้มีอุปกรณ์ความปลอดภัยส่วนบุคคลให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตามความเสี่ยงของงาน ครอบคลุมทั้งส่วนของพนักงานและผู้รับเหมาประจำ และจัดให้มีรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น ครอบคลุมทุกเหตุการณ์ ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สิน ตลอดจนเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง ทำการสอบสวนอุบัติการณ์เพื่อหาสาเหตุ กำหนดมาตรการการแก้ไขป้องกัน และรายงานตรงต่อผู้บริหารทั้งสาขาและสำนักงานใหญ่ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกด้านความปลอดภัยอันนำไปสู่วัฒนธรรมความปลอดภัยขององค์กร จัดให้มีการตรวจประเมินด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิ การตรวจวัดสภาพแสง เสียง ความร้อนในสถานที่ทำงาน การตรวจวัดคุณภาพอากาศในอาคารสำนักงาน เพื่อใช้ในการปรับสภาพการทำงานให้มีความเหมาะสม มีความปลอดภัยต่อผู้ปฏิบัติงาน



รวมถึงจัดให้มีการตรวจประเมินปัจจัยเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยในพื้นที่ทำงาน โดยแพทย์อาชีวเวชศาสตร์ และจัดการตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการเฝ้าระวังและส่งเสริมให้เกิดสุขภาวะอนามัยที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน

### 10.3 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ คำนึงถึงการดำเนินธุรกิจให้ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม การเคารพในสิทธิของชุมชนและสังคม โดยมุ่งเน้นการไม่กระทำการใด ๆ อันส่งผลเสียต่อทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมโดยรอบ เครื่องครัดในการปฏิบัติภายใต้กรอบของกฎหมายสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นในองค์กร และพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

ความตั้งใจในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม และลดผลกระทบจากการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ได้ถูกผนวกเข้าเป็นหนึ่งในแผนกลยุทธ์แม็คโคร 4.0 การดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ดังกล่าวครอบคลุมตั้งแต่ต้นไปจนถึงปลายห่วงโซ่อุปทาน โดยอาศัยการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย อาทิ การร่วมมือกับคู่ค้าในการสรรหาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และบรรจุภัณฑ์ที่สามารถย่อยสลายได้เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ที่ช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและได้เลือกใช้สินค้าที่ตรงตามความต้องการ การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร จัดให้มีการคัดแยกวัสดุเหลือใช้และสิ่งปฏิกูลภายในกิจการ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดการสิ่งปฏิกูลให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีการจัดการน้ำเสียจากการดำเนินธุรกิจผ่านระบบบำบัด และจัดโครงการ Zero wastewater discharge นำน้ำจากการบำบัดมาใช้ในการที่สีเขียวภายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร เพื่อไม่ให้ของเสียไหลออกสู่ชุมชน เป็นการประหยัดน้ำ และเสริมสร้างพื้นที่สีเขียวในพื้นที่ของสาขา อีกทั้งบริษัทฯ ยังริเริ่มขยายขอบเขตการดำเนินการให้ครอบคลุมการจัดการของเสีย เช่น โครงการศึกษาการจัดทำวัสดุปรับปรุงดินจากเศษอาหาร สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการวางรากฐานเพื่อก้าวเข้าสู่เป้าหมายการเป็นต้นแบบของศูนย์จำหน่ายสินค้าที่ไม่มีของเสียในอนาคต

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการบริหารจัดการพลังงาน ระบบมาตรฐานสากลที่มีความเข้มข้นได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางขับเคลื่อนการดำเนินการดังกล่าวของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้ศึกษาถึงแนวทางการดำเนินการภายใต้ข้อกำหนด ปรับปรุง พัฒนา ระบบการจัดการพลังงานของบริษัทฯ ส่งผลให้บริษัทฯ ได้ผ่านการตรวจรับรองระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐานสากล (Energy Management System) หรือ ISO 50001:2011 เป็นที่เรียบร้อยแล้วเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2561 ซึ่งขอบเขตครอบคลุมสำนักงานใหญ่ และศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครจำนวน 4 สาขา ได้แก่ สาขาสาขลา สาขานครินทร์ สาขาคลองหลวง และสาขานครนายก เพื่อเป็นการยกระดับระบบจัดการด้านพลังงานให้มีความถูกต้องแม่นยำ สร้างความเชื่อถือในระดับสากล และเกิดความยั่งยืนด้านการจัดการพลังงานขององค์กร ผลสำเร็จจากความตั้งใจในการดำเนินการด้านอนุรักษ์พลังงาน ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับการเชิดชูเกียรติจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน ในฐานะสถานประกอบการที่มีผลงานดีเด่น โครงการส่งเสริมระบบการจัดการพลังงานในระดับสากล ISO 50001 เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2561

อย่างไรก็ตาม การสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทฯ ถือเป็นพื้นฐานการในดำเนินการด้านการบริหารจัดการพลังงาน อาทิ การรณรงค์การใช้ทรัพยากรในสำนักงาน อย่างคุ้มค่า การกำหนดให้ปิดไฟฟ้าแสงสว่างเมื่อเลิกใช้งาน การควบคุมอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดการพลังงานเป็นสิ่งสำคัญและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อมีส่วนร่วมในการสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมและในทุก ๆ ที่ที่บริษัทฯ เข้าไปดำเนินธุรกิจ ซึ่งในปี 2562 บริษัทฯ มีแผนการเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนในการดำเนินการศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร โดยติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางพลังงาน ร่วมลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเป็นการดำเนินการตามเป้าหมายระดับกลยุทธ์แม็คโคร 4.0 ในการลดความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลงร้อยละ 10 ภายในปี 2563

เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำ และโปร่งใส บริษัทฯ ได้ให้หน่วยงานตรวจสอบภายนอกเข้าทวนสอบความถูกต้องของการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ ตามมาตรฐาน GRI Standard เพื่อให้เกิดความมั่นใจในแนวทางการจัดการและข้อมูลด้านพลังงาน การจัดการมลภาวะ การจัดการของเสีย สุภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น

#### 10.4 อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในศูนย์จำหน่ายสินค้า

บริษัทฯ สนับสนุนการจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผ่านคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของสาขา ให้มีความยั่งยืน เน้นการจัดการภายใต้กรอบของกฎหมาย และเป็นแนวทางเดียวกันกับการจัดการของภาครัฐ ในปี 2561 บริษัทฯ มีสาขาภายในประเทศที่ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่น ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งสิ้น 52 สาขาโดยแบ่งเป็น รางวัลระดับประเทศ จำนวน 22 สาขา ระดับจังหวัด 25 สาขา และประกาศนียบัตรชมเชยระดับจังหวัด 5 สาขา ตามลำดับ อีกทั้ง ได้รับรางวัลกิจกรรมการรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์ (Zero Accident Campaign) ระดับประเทศ จำนวน 1 สาขา การเข้าร่วมการตรวจประเมินด้าน Sustainability Report Assurance ตามแนวทาง GRI Standard เพื่อให้เกิดความมั่นใจในแนวทางการจัดการด้านสุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยที่เป็นสากล ผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยดัชนีชี้วัดด้านความปลอดภัย (Safety Index) ของทุกสาขา โดยพิจารณาจากอัตราการบาดเจ็บในการทำงานถึงขั้นหยุดงาน (Lost time injury frequency rate : LTIFR) อยู่ที่ระดับ 2.26 เทียบจาก ชั่วโมงการทำงาน 1 ล้านชั่วโมง

#### 10.5 การให้ความรู้ การอบรมพนักงานด้านสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ มุ่งหมายให้เกิดการดำเนินการที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ และชุมชน การปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน และการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ให้แก่องค์กรและพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนในการเติมเต็มความสำเร็จที่สำคัญตามความมุ่งหมายดังกล่าวได้ โดยจัดให้มีการอบรมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงผู้บริหารที่

เข้าประจำที่สาขา โดยกำหนดให้เข้ารับการอบรมความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานผ่านการปฐมนิเทศ ณ สำนักงานใหญ่ มุ่งเน้นการสื่อสารและรณรงค์ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและชุมชน

ผลของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ได้ถูกรายงานต่อผู้บริหารตามรายงาน เพื่อนำไปสู่แนวทางการปรับปรุง การกำหนดแผนงานของแต่ละส่วนงาน และกำหนดเป้าหมายของบริษัทฯ ให้สามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

## 10.6 คู่คิดธุรกิจช่วย

บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการมิตรแท้ช่วยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2550 เพื่อต่อยอดถึงจุดยืน “คู่คิดธุรกิจคุณ” โดยจัดกิจกรรมให้ความรู้การจัดการร้านค้าปลีกในรูปแบบต่าง ๆ โดยปัจจุบันมีร้านช่วย มิณิมาท์เข้าร่วมโครงการกว่า 45,000 ร้านค้าสมาชิก อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมการประกวดแผนพัฒนาออกแบบปรับปรุงร้าน “ทายาทช่วย โชว์เสน่ห์” โดยร้านค้าผู้ชนะเลิศได้รับการปรับปรุงร้านจริงตามแบบแผนการพัฒนา เพื่อให้การยกระดับร้านช่วยที่มีศักยภาพเตรียมความพร้อมเข้าไปในยุค 4.0 อย่างไรก็ตาม ด้วยบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งสภาพการแข่งขันที่มีความท้าทายมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด กอปรกับความแตกต่างของช่วงระยะห่างของผู้ประกอบการแต่ละวัยมีเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งแปรผกผันกับร้านค้าปลีกดั้งเดิมที่กำลังจะสูญหายไป บริษัทฯ จึงมุ่งเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการร้านค้าปลีกในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ยืนหยัดอย่างมั่นคงภายใต้บริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมผ่านการบริหารและช่องทางการขายที่หลากหลาย

ในปี 2561 บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการติดปึกความรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ผู้ประกอบการช่วย เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพิ่มโอกาสในการเติบโต สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่นิยมการซื้อขายผ่านช่องทางดิจิทัลมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมให้กับผู้ประกอบการช่วยในการเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ผ่านการจัดกิจกรรม เช่น การจัดงานตลาดนัดช่วยครั้งที่ 10 ภายใต้แนวคิด ช่วย 4.0 “คู่คิด...เพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ส่งเสริมเปลี่ยนโฉมร้านช่วยแบบเดิม ให้เป็นร้านช่วยใหม่ที่มีเสน่ห์โดดเด่น ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงสู่ยุค 4.0 โดยบริษัทฯ ได้เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำการตลาดผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Marketing) มาแบ่งปันประสบการณ์การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ การจัดงานสัมมนาในพื้นที่ต่าง ๆ ที่บริษัทฯ มีสาขที่ตั้งอยู่ ตลอดจนเพิ่มเติมเนื้อหาในการอบรมโดยผนวกหัวข้อเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเพื่อยกระดับธุรกิจค้าปลีก ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในการเชื่อมธุรกิจระหว่างช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ (Online to Offline)

บริษัทฯ เดินหน้าต่อยอดโครงการฯ โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยกว่า 85 แห่ง จัดทำกิจกรรม “U-Project (แม็คโครและนักศึกษามหาวิทยาลัยร่วมพัฒนาร้านค้าปลีกท้องถิ่น)” ซึ่งเป็นส่วนขยายต่อยอดจากชุดโครงการมิตรแท้ช่วย ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษานำความรู้ด้านการจัดการธุรกิจมาใช้

ปฏิบัติจริงในการพัฒนารูปร่างหน้าตาในชุมชนของตนเอง โดยมีทีมงานแม็คโครมิตรแท้โซ่ห่วงเป็นพี่เลี้ยงตลอดระยะเวลา 5 เดือนของกิจกรรม คอยให้ความรู้ อาทิ ด้านการบริหารจัดการค้าปลีก การจัดเรียงสินค้า การปรับปรุงร้าน การทำรายการส่งเสริมการขาย ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติจริง สร้างยอดขายให้เพิ่มสูงขึ้น พร้อมทั้งการเสริมสร้างนักศึกษา คนรุ่นใหม่ผ่านการให้ความรู้และการศึกษาผ่านการลงมือปฏิบัติจริง เตรียมความพร้อมก่อนการเข้าสู่โลกธุรกิจ โดยตั้งแต่ปี 2551 ถึงปัจจุบัน มีนักศึกษาเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 33,637 คน และมีผู้ประกอบการเข้าร่วม 6,353 ราย โดยจากผลการสำรวจพบว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจชุมชนเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากยอดขายที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐกว่า 10 หน่วยงาน โดยการนำทีมงานแม็คโครมิตรแท้โซ่ห่วงร่วมเป็นวิทยากรและให้ความรู้แก่ร้านค้าธงฟ้าประชารัฐใน 30 จังหวัด ซึ่งมีผู้เข้าร่วมจำนวน 7,061 คน เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารจัดการธุรกิจและการสร้างช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติ ยกระดับร้านค้าธงฟ้าประชารัฐภายใต้หัวข้อ “การบริหารจัดการร้านค้าอย่างมืออาชีพ” นอกจากนี้ บริษัทฯ มิได้หยุดการดำเนินงานไว้แค่ประเทศไทยเพียงแห่งเดียว แต่ยังขยายโครงการแม็คโครมิตรแท้โซ่ห่วง ไปยังทุกประเทศที่บริษัทฯ ได้เข้าไปดำเนินกิจการ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ สามารถสร้างทีมงานแม็คโครมิตรแท้โซ่ห่วงในประเทศกัมพูชา และมีแผนที่จะพัฒนาเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

เส้นทางการพัฒนาโซ่ห่วงในยุค 4.0 นั้น นอกจากบริษัทฯ จะมีศูนย์มิตรแท้โซ่ห่วงที่ให้ความรู้การจัดการร้านค้าปลีกอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนให้โซ่ห่วงใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยบริหารจัดการร้านค้าแล้ว บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมให้ร้านโซ่ห่วงเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันโดยการเพิ่มสินค้าและบริการเพื่อสร้างความแตกต่างที่เป็นที่ต้องการของคนในชุมชนเข้าไปในร้าน โดยได้ริเริ่มโครงการ “ครัวชุมชน” ที่ผสมผสานจุดแข็งของบริษัทฯ และร้านค้าโซ่ห่วงเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งลูกค้าผู้ประกอบการและผู้บริโภค โดยจุดแข็งของแม็คโคร คือ มีสินค้าอาหารที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะพัฒนาสินค้าต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการนำสินค้านั้นไปจำหน่ายต่อ โดยโครงการ “ครัวชุมชน” เน้นการส่งเสริมให้ร้านโซ่ห่วงจำหน่ายสินค้าอาหารแช่แข็งในตู้แช่แข็ง อาหารสด ไข่ และ เครื่องเทศต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบในการปรุงอาหารเพื่อเพิ่มความสะดวกให้ลูกค้าในชุมชนสามารถซื้อสินค้าอาหารพร้อมปรุง ที่สะอาดและมีคุณภาพเพื่อนำไปประกอบอาหารสำหรับครอบครัว เป็นการสร้างความแตกต่างให้ร้านค้าเพิ่มเติมจากสินค้าที่ขายอยู่เดิมและดึงดูดลูกค้าเข้าร้านเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถสร้างรายได้และเพิ่มผลกำไรได้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ร้านโซ่ห่วงยังคงเป็นศูนย์กลางของชุมชนที่ทุกคนจะมาซื้อของกินของใช้ในชีวิตประจำวัน นับเป็นการต่อยอดธุรกิจจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

## 10.7 คู่คิดธุรกิจ ด้านอาหาร

ด้วยการเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจอาหารอันเนื่องมาจากการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว ทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศและรายรับจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ รวมถึงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ที่มุ่งขยายเครือข่ายธุรกิจให้บริการด้านอาหารสู่สากล ตามวิสัยทัศน์ “มุ่งเป็นที่หนึ่งเรื่องการจัดหาสินค้าเพื่อธุรกิจอาหารแบบครบวงจร สำหรับผู้ประกอบการมืออาชีพ” ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพ

ผู้ประกอบการด้านธุรกิจอาหารถือเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเสมอมา บริษัทฯ จึงมุ่งมั่นในการสนับสนุนวัตถุดิบคุณภาพดี สด สะอาดในราคาขายส่งแก่สมาชิกผู้ประกอบการร้านอาหารกว่า 300,000 ราย นอกจากนี้บริษัทฯ ได้จัดฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะการประกอบธุรกิจอาหารภายใต้หัวข้อ **“การออกแบบ และตกแต่งจานอาหาร” (Food Stylist & Food Presentation)** ณ ห้อง Makro Culinary Center (MCC) ของอาคารธาราพัฒนาการ สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์อย่างใกล้ชิด จากเชฟ ประชัน วงศ์อุทัยพันธ์ เชฟมืออาชีพระดับโลก ที่เต็มเปี่ยมด้วยความรู้ และเคล็ดลับในการสร้างสรรค์เสน่ห์ให้กับอาหาร อาทิ ศิลปะการจัดตกแต่งจานอาหาร การออกแบบอาหาร การนำเสนอรูปแบบ การตกแต่งอาหารให้เข้ากับธุรกิจ และการเพิ่มมูลค่าอาหาร รวมทั้งทิศทางการบริโภคอาหารในปัจจุบัน เพื่อให้ลูกค้าผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้พัฒนาต่อยอดเส้นทางอาชีพของตนเองต่อไปได้ ทั้งนี้ อีกหนึ่งกิจกรรม คือ **“วันนัดพบผู้ประกอบการร้านอาหาร”** จัดขึ้นเพื่อให้คำปรึกษาการบริหารจัดการร้านอาหาร การออกแบบห้องครัว การเลือกเมนูในร้าน การบริหารต้นทุน และการสาธิตการทำอาหารนานาชาติ โดยทีมเชฟที่มีประสบการณ์สูงของบริษัทฯ จะเดินทางไปให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการตามสาขาแม็คโครในแต่ละภูมิภาค

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดงาน **“แม็คโคร โซเรก้า”** หรือ “มหกรรมครบเครื่องเรื่องอาหารและอุปกรณ์” อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีตั้งแต่ปี 2548 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจโซเรก้า ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการ โรงแรม ภัตตาคาร ร้านอาหาร และธุรกิจจัดเลี้ยงได้พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรม เพื่อสร้างโอกาสในการต่อยอดธุรกิจ โดยในปี 2561 แม็คโครได้จัดงานแม็คโคร โซเรก้า ครั้งที่ 13 ภายใต้แนวคิด **“The Inspiration จุดประกายความคิด ต่อยอด...ธุรกิจคุณ”** เน้นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ประกอบการโซเรก้าทั้งที่มีธุรกิจอยู่แล้ว ผู้ที่ต้องการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ หรือผู้ที่สืบทอดกิจการครอบครัว ให้เกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจอาหาร เติบโตและตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงตามเทรนด์ของผู้บริโภคในยุค 4.0 นอกจากนี้ ภายในงานยังมีกิจกรรมอื่น ๆ เช่น กิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กิจกรรม C.I.Y Cook it Yourself กับผู้เชี่ยวชาญด้านอาหาร และกิจกรรม **“แม็คโคร โซเรก้า ชาเลนจ์ 2018”** ที่ได้รับการรับรองการแข่งขันจากสมาคมเชฟโลก (WACS ENDORSE) เพื่อเฟ้นหาเชฟไทยไปแข่งขันต่อในเวทีระดับโลก เป็นต้น

## 10.8 ส่งเสริมอาชีพแก่ชุมชนอย่างยั่งยืน

กว่า 29 ปีที่ลูกค้าผู้ประกอบการให้ความไว้วางใจในสินค้ากลุ่มอาหารของแม็คโคร ทั้งในด้านคุณภาพ ความสะอาด และความปลอดภัยตามมาตรฐานของกฎหมายและหลักปฏิบัติสากล อันเป็นผลมาจากความมุ่งมั่นของบริษัทฯ ในการพัฒนาและให้ความรู้แก่เกษตรกรอย่างบูรณาการ ตั้งแต่แหล่งผลิต จนถึงแหล่งจำหน่าย เพื่อให้มั่นใจว่าได้ส่งมอบสินค้ามีคุณภาพและปลอดภัย ในปี 2561 บริษัทฯ เปิดตัว **“โครงการแม็คโคร คัดสรรคุณภาพ เคียงข้างเกษตรกรไทย”** โดยร่วมลงนามกับกลุ่มสหกรณ์ 7 กลุ่มทั่วประเทศ สานพลังความร่วมมือสู่การพัฒนาเกษตรกรไทย สร้างงาน สร้างอาชีพ และรายได้ให้เกษตรกรไทยกว่า 1,400 รายอย่าง

ยั่งยืน ซึ่งในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ รับซื้อผักและผลไม้จากเกษตรกรและสหกรณ์ต่าง ๆ ทั่วประเทศกว่า 115,000 ตัน เพื่อจำหน่ายในศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร 129 สาขาทั่วประเทศ

### 10.9 มอบโอกาสทางการศึกษาแก่เยาวชน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการมอบโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่เยาวชนไทย เพื่อเติบโตเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพของสังคมและประเทศชาติ ด้วยการสนับสนุนทุนการศึกษาแก่เยาวชน รวมถึงมอบคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาแก่โรงเรียนต่าง ๆ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการส่งเสริมอาชีพเพื่อความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง โดยมอบเงินทุนจำนวน 2,628,000 บาท เพื่อสนับสนุนโครงการส่งเสริมการเลี้ยงไก่ไข่สำหรับผู้พิการและผู้ดูแลผู้พิการ ที่จังหวัดนครราชสีมา

### 10.10 โครงการ “สัมผัสลดภัยคนไทยยิ้มได้”

สัมผัสเป็นผลผลิตทางการเกษตรที่ประสบปัญหาสารเคมีตกค้างเป็นอันดับต้น ๆ ในประเทศไทย ดังนั้น จึงมีความเสี่ยงต่อสุขภาพของผู้บริโภคและเกษตรกร จากการสำรวจพบว่า เกษตรกรหลายรายขาดความรู้ในการปลูกสัมผัสในวิธีที่ปลอดภัย บริษัทฯ จึงมีแนวคิดริเริ่มโครงการ “สัมผัสลดภัยคนไทยยิ้มได้” ในปี 2557 โดยผนึกกำลังความร่วมมือระหว่างแม็คโคร คณะกรรมการอาหารและยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ภาควิชาพืชไร่ และองค์กรอิสระ เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรในสวนสัมผัสอินทรีย์ปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านความปลอดภัยของอาหาร การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืช (Good Agricultural Practice - GAP) สร้างมาตรการและนวัตกรรมในการลดสารพิษตกค้าง และยกระดับการบริหารจัดการของเกษตรกรตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ โครงการดังกล่าวดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 ครอบคลุมพื้นที่ปลูกสัมผัสกว่า 20,000 ไร่ ในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้ ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบแหล่งเพาะปลูกสัมผัสผ่านช่องทางแม็คโคร i-Trace ด้วยระบบ QR Code เพื่อมั่นใจได้ว่าสัมผัสของแม็คโครมาจากแหล่งที่สะอาดและปลอดภัย

### 10.11 ส่งมอบคุณค่า ร่วมพัฒนาท้องถิ่น

ผลจากการสั่งสมประสบการณ์การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ พบว่าบ่อยครั้งที่ปัจจัยทางด้านการคล่องตัวส่งผลโดยตรงต่อระดับความสำเร็จและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการเพื่อสังคม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์ แม็คโคร 4.0 บริษัทฯ ได้ส่งเสริมให้พนักงานในทุกศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโครได้ร่วมออกแบบและดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมท้องถิ่น ภายใต้กิจกรรม “แม็คโครทำดี 100 สาขา เพื่อ 100 ชุมชน” ซึ่งเป็นกิจกรรมที่บริษัทฯ ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมมีความคล่องตัวและตอบโจทย์ความต้องการที่มีความจำเพาะของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเป็นองค์กรที่เป็นที่รักในท้องถิ่น อีกทั้งยังเพิ่มความหลากหลายของลักษณะกิจกรรมการดำเนินการเพื่อสังคมอีกด้วย ยกตัวอย่าง การให้ความรู้ในการปลูกผัก



สวนครัวที่ถูกต้องแก่นักเรียน การบริจาคถังขยะและร่วมกันทำความสะอาดชายหาดใกล้เคียงสาขาของ แม็คโคร การสร้างฝายชะลอน้ำ การทำความสะอาดและดูแลรักษาสสิ่งแวดล้อมบริเวณพื้นที่รอบชุมชน เช่น วัด ศาสนสถาน โรงเรียน สวนสาธารณะ ชายหาด ถนน รวมทั้งขุดลอกคูคลอง การบริจาคโลหิต เหล่านี้ ล้วนส่งเสริมความผูกพันระหว่างบริษัทฯ ชุมชน และพนักงาน ปลุกฝังค่านิยมให้พนักงานมีจิตอาสา และ เกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม

#### 10.12 แม็คโครรักษ์สิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อรักษาสสิ่งแวดล้อมตลอดห่วงโซ่อุปทานในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการจัดการพลังงานทั้งภายในองค์กรและการขนส่งสินค้า การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการ ของเสีย และการจัดการทรัพยากรน้ำ เพื่อลดผลกระทบต่อชุมชนและสังคมโดยรอบให้น้อยที่สุด บริษัทฯ ได้นำแนวคิด 3R ประกอบด้วย Reduce ลดการใช้สิ่งที่ไม่จำเป็น Reuse การใช้ทรัพยากรอย่างรู้ค่า และ Recycle การนำกลับมาใช้ใหม่ มาใช้สร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยในปี 2561 บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการผลิตกระแสไฟฟ้า พลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคา (Solar Rooftop) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งโครงการที่ช่วยเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนของบริษัทฯ โดยใช้พื้นที่หลังคาของอาคารศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร ซึ่งมีพื้นที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ และมีแผนที่จะผลิตไฟฟ้าภายในปี 2562 ซึ่งจะสามารถลดการปล่อย ก๊าซเรือนกระจกได้ประมาณ 300 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปีต่อสาขา พร้อมทั้งดำเนินโครงการ อื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับโล่เกียรติคุณในฐานะ สถานประกอบการที่เข้าร่วมพัฒนาระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐานสากล (ISO 50001) ซึ่งเป็น ผลสำเร็จจากการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินนโยบายการลดการใช้พลังงานและการจัดการพลังงานอย่างมี ประสิทธิภาพ จนได้ผ่านการรับรองระบบการจัดการพลังงาน ISO 50001 สำหรับสถานประกอบการ 5 แห่ง ได้แก่ สำนักงานใหญ่ สาขาคลองหลวง สาขาสาขลา สาขานครนายก และสาขานครินทร์ ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้ร่วมโครงการประเมินการลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก ภายใต้โครงการ T-VER ของ องค์กรบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์กรมหาชน) รับรองการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ปริมาณ 2,163 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อปี เป็นการลดการใช้พลังงานได้ 3.8 ล้านกิโลวัตต์ชั่วโมงต่อปี

บริษัทฯ ประยุกต์ใช้แนวทางที่หลากหลายเพื่อลดการใช้พลังงานและการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่าง ต่อเนื่อง ประกอบไปด้วย การเปลี่ยนมาใช้ดวงโคมไฟแสงสว่างประสิทธิภาพสูง LED ในศูนย์จำหน่าย สินค้าแม็คโคร การเพิ่มความหนาของผนังฉนวนขึ้นร้อยละ 50 เพื่อควบคุมอุณหภูมิให้อยู่ในระดับที่ต้องการ การลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์ Automated-Storage/ Retrieval System (ASRS) ในการควบคุมสินค้า แข่งขันในห้องจัดเก็บสินค้าที่มีความสูงราว 30 เมตร เพื่อลดพื้นที่ในการทำงานและประหยัดพลังงาน ตลอดจนการนำพลังงานแสงอาทิตย์มาผลิตน้ำร้อนเพื่อใช้ในการทำความสะอาดอุปกรณ์ภายในศูนย์กระจาย สินค้าคลังอาหารสด และการลงทุนขยายตู้บรรจุสินค้าขนาด 45 ฟุต จำนวนมากกว่า 405 ตู้ เพื่อลดจำนวน เทียบของการขนส่งและประหยัดน้ำมัน ในปี 2561 บริษัทฯ ประหยัดน้ำมันจากการขนส่งได้ 4.12 ล้านลิตร หรือ 11,417 ตันคาร์บอนไดออกไซด์ ประหยัดได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.33 จากปี 2560 โดยรวมแล้ว

ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ สามารถลดการใช้พลังงานได้ 4.02 ล้านกิโลวัตต์ต่อชั่วโมงทั่วทั้งองค์กร และสามารถลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกรวมทั้งองค์กรได้ 13,711 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า

นอกจากนี้ บริษัทฯ ตระหนักถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในการสรรหาวัตถุดิบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาวัตถุดิบจากแหล่งที่ปฏิบัติโดยเคารพต่อสิ่งแวดล้อม รักษาความหลากหลายทางชีวภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนในรอบด้าน อีกทั้งได้ตอบรับนโยบายจากทางภาครัฐในการเข้าร่วมลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ “ทำความดีด้วยหัวใจ ลดรับ ลดให้ ลดใช้ ถุงพลาสติก” และมุ่งศึกษาและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่มีส่วนประกอบทางธรรมชาติและย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ เพื่อเป็นการดำเนินการตามนโยบายบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน เครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อลดปริมาณบรรจุภัณฑ์และพลาสติกที่กลายเป็นขยะ ทั้งนี้ ตลอด 29 ปีของการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้ยึดถือนโยบายไม่ใช้ถุงพลาสติก ซึ่งถือเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญที่ช่วยสร้างความตระหนักรู้ให้กับพนักงานและลูกค้าในการลดขยะพลาสติกลงสู่สิ่งแวดล้อม ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถลดขยะพลาสติกได้เดือนละ 16.5 ล้านถุง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ร่วมรณรงค์ทำความสะอาดบริจาคถังขยะเพื่อแยกขยะพลาสติกตามชายหาดใกล้เคียงศูนย์จำหน่ายสินค้าแม็คโคร เพื่อลดปริมาณขยะพลาสติกที่ลงสู่ท้องทะเลอันเป็นการทำลายระบบนิเวศน์และสิ่งมีชีวิตใต้ทะเล



**11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง****11.1 ความเห็นของคณะกรรมการเกี่ยวกับการควบคุมภายในของบริษัทฯ และบริษัทย่อย**

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงว่า เป็นกลไกและเครื่องมือ ในการผลักดันให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลทั้งในด้านการเงิน ด้านการรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และนโยบายที่จะทำให้ระบบการทำงานของบริษัทฯ มีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 ท่าน ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์หลายด้าน ทั้งด้านกฎหมาย ด้านการบริหารองค์กร ด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งมีความเป็นอิสระตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยทำหน้าที่ในการสอบทานรายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ และรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ อีกทั้งสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ และแผนงานการตรวจสอบภายใน และพิจารณาประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายในของบริษัทฯ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้แก่ผู้บริหารของบริษัทฯ พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้งหรือ ถอดถอนผู้สอบบัญชี และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ รวมทั้งสอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ประเมินระบบการควบคุมภายในและสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทฯ และบริษัทย่อยเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยงานเหล่านั้น มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้กำหนดอย่างเหมาะสม โดยได้ประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในโดยยึดหลักการควบคุมภายในที่ดีของบริษัทฯ ดังนี้

**(1) องค์กรและสภาพแวดล้อม (Internal Environment)**

บริษัทฯ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดีพร้อมทั้งกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งระบุบทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรม เพื่อเป็นรากฐานในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับ

ได้รับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด รวมถึงบทลงโทษหากมีการฝ่าฝืน และมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจและมีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้ฝ่ายบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานได้ชัดเจน โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในที่ดี นอกจากนี้บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการพัฒนาฝึกอบรมความรู้ทักษะและความสามารถให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

## (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

บริษัทฯ มีการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน และวัดผลได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยเป้าหมายและกลยุทธ์ดังกล่าวจะกำหนดให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และวิธีการบริหารความเสี่ยง

## (3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

บริษัทฯ จัดทำการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้นกับหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายใน และภายนอกองค์กร เช่น บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระบบบัญชี ระเบียบ และกฎหมาย เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

## (4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดกรอบนโยบาย รวมถึงการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ กำหนดให้ทุกหน่วยงานประเมินปัจจัยความเสี่ยงด้านต่าง ๆ โอกาสเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกและมีมาตรการบริหารความเสี่ยงให้เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องรายงานการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

## (5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

บริษัทฯ มีการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินในแต่ละเรื่อง เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้บริษัทฯ มีการทบทวนกลยุทธ์ของบริษัทฯ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ทางผลประโยชน์ ทั้งนี้ เพื่อความโปร่งใสและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการ

ควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้แผนการตรวจสอบครอบคลุมถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ

(6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

บริษัทฯ มีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ชัดเจนและเหมาะสม มีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม มีคู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของทุกคน บริษัทฯ ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบของงานด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น มีระเบียบปฏิบัติเรื่องอำนาจในการอนุมัติ มีการกำหนดระดับวงเงินอนุมัติรายการประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหารอย่างชัดเจน มีระเบียบวิธีปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงข้อมูลแต่ละระดับ การกำหนดรหัสผ่านและการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องย้อนหลังได้ บริษัทฯ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อความโปร่งใสและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในสอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้แผนการตรวจสอบครอบคลุมถึงกระบวนการการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ รวมถึงบริษัทฯ จัดให้มีกระบวนการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายทางธุรกิจของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ

(7) สารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information and Communication)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร

บริษัทฯ มีการจัดการสื่อสารภายในองค์กร ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ของบริษัทฯ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของบริษัทฯ อาทิ Intranet ป้ายประกาศในสาขา จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการ Broadcast เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา

บริษัทฯ มีช่องทางการร้องเรียนและแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการกระทำผิดกฎหมาย หรือพฤติกรรมน่าสงสัยที่อาจส่งถึงการทุจริตคอร์รัปชัน หรือประพฤติมิชอบของบุคคลในองค์กร โดยแจ้งผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัทฯ หรือ อีเมล [cgoffice@siammakro.co.th](mailto:cgoffice@siammakro.co.th) นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สำหรับลูกค้าเพื่อสอบถามหรือร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทฯ และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์สำหรับผู้ถือหุ้นและนักลงทุน โดยผ่าน Call Center (0 2335 5300) ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถได้รับข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลา และเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึง

การเปิดเผยข้อมูลผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้บริษัทฯ มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการควบคุมระบบสารสนเทศในด้านการเข้าถึงข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่ควร โดยได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

#### (8) การติดตาม (Monitoring)

บริษัทฯ มีกระบวนการติดตามประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องว่าเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ พร้อมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานและมีการจัดการแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระ ที่ดำเนินการสอบทานการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม โดยเน้นการตรวจสอบให้ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงที่สำคัญ ตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายในกับฝ่ายบริหาร เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นรายไตรมาส

ในรอบปี พ.ศ. 2561 คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นสอดคล้องกับผู้สอบบัญชีว่าไม่พบประเด็นข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ และบริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามขั้นตอนและระเบียบที่กำหนดไว้

### 11.2 ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) โดยประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และมีประสบการณ์หลายด้าน ทั้งด้านกฎหมาย ด้านการบริหารองค์กร ด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งมีความเป็นอิสระตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ นายอรรถพร ชำยมาน ดำรงตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการตรวจสอบ นายชวลิต อุตตาศาสตร์ นายธีระ วิภูชนิน ดร. ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ และนายโชติ โกควนิช ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่แสดงความเห็นอย่างเป็นอิสระภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ระบุในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตรวจสอบภายใน

ภายในปี พ.ศ. 2561 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการจัดประชุมทั้งหมด 5 ครั้ง โดยการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่านสรุปได้ดังนี้

รายชื่อ

จำนวนครั้งที่เข้าประชุม

1. นายอรรถพร ชำยมาน

5

2. นายชวลิต อัครศาสตร์	5
3. นายธีระ วิภูชนิน	5
4. ดร. ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์	4
5. นายโชติ โกควนิช	5

ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้ง เป็นการประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ฝ่ายตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชีจากภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนและเสนอแนะข้อคิดเห็นในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง โดยการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- (1) สอบทานรายงานทางการเงินของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาสและงบการเงินประจำปี พ.ศ. 2561 ของบริษัทฯ และงบการเงินรวม รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลสำคัญของบริษัทฯ และการพิจารณาจากรายงานของผู้สอบบัญชีภายนอก โดยเป็นการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีภายนอก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ พร้อมทั้งให้ข้อสังเกตและคำแนะนำเพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เป็นไปอย่างถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ครบถ้วน และเชื่อถือได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น และผู้ใช้งบการเงิน ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมเพื่อหารือเกี่ยวกับแผนการสอบบัญชี ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี

คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่างบการเงินที่บริษัทฯ จัดทำขึ้น มีความถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ครบถ้วน สอดคล้องกับความเห็นของผู้สอบบัญชีภายนอก

- (2) สอบทานการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบริษัทที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามเงื่อนไขทางธุรกิจและหลักเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด คณะกรรมการตรวจสอบได้มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายในสอบทานการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยจากการสอบทาน ไม่พบรายการผิดปกติที่เป็นสาระสำคัญ รายการที่เกี่ยวข้องทางการค้าเป็นรายการที่เป็นไปตามปกติทางธุรกิจของบริษัทฯ

คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าการทำรายการดังกล่าวเป็นไปอย่างสมเหตุผล มีเงื่อนไขตามปกติของธุรกิจ รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันของบริษัทกับบริษัทในกลุ่มและรายการที่เกี่ยวข้องกันอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด

- (3) สอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของบริษัทฯ อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า บริษัทฯ ได้ถือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นสำคัญ มีผลให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

- (4) สอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งหามาตรการป้องกัน เพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ทบทวน และได้มีการติดตามความก้าวหน้าของการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงมาตรการต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และสรุปรายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทฯ ทราบ

คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและเพียงพอกับสภาพการดำเนินธุรกิจโดยมีการประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงและการติดตามความคืบหน้า รวมทั้งมีการทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

- (5) สอบทานแผนงานการตรวจสอบภายใน และพิจารณาประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายในของบริษัทฯ เพื่อประเมินความเพียงพอ และเหมาะสมของระบบควบคุมภายใน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้แก่ผู้บริหารของบริษัทฯ ร่วมกับผู้สอบบัญชีภายนอก ผู้ตรวจสอบภายใน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ นอกจากนี้ยังพิจารณาประเมินผลงานประจำปีของหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในด้วย

คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า การปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- (6) พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้ง ผู้สอบบัญชี และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น และที่ประชุมมีมติอนุมัติแต่งตั้งให้ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีสำหรับปี พ.ศ. 2561

- (7) พิจารณาผลการสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบทางการที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า บริษัทฯ ไม่มีประเด็นที่เป็นสาระสำคัญในเรื่องการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่มีสาระสำคัญ

โดยสรุปคณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบครบถ้วนตามที่ได้ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และความระมัดระวัง รอบคอบ ความเป็นอิสระอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาแล้วเห็นว่า คณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริหาร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบตามที่ระบุ ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพเชิงมืออาชีพ รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดและข้อผูกพันต่าง ๆ มีการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกันอย่างถูกต้องและมีการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเพียงพอ โปร่งใส นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าบริษัทฯ มีการรายงานข้อมูลทางการเงินและดำเนินงานอย่างถูกต้อง มีระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล

### 11.3 หัวหน้างานฝ่ายตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้พิจารณาคูณสมบัติและความเหมาะสมของหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยการแต่งตั้ง ถอดถอน และ โยกย้ายหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน คือ นางสาวนุชกร รักการคำ ซึ่งมีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสมเพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว (รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน ปรากฏในเอกสารแนบ 3) และนางสาวนุชกรยังทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้พิจารณาคูณสมบัติและความเหมาะสมของหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ การแต่งตั้ง ถอดถอน และ โยกย้ายหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

### 11.4 ข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในไม่พบประเด็นใดที่จะผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

### 11.5 ข้อสังเกตของผู้สอบบัญชี

ผู้ตรวจสอบบัญชีไม่พบประเด็นใดที่จะผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ



## 12. รายการระหว่างกัน

### 12.1 รายละเอียดรายการระหว่างกัน

การเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ จากเอสเอสวี เนเธอร์แลนด์ บี.วี. เป็นซีพี ออลล์ ตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2556 ตามรายละเอียดที่ได้เปิดเผยไว้ในส่วนที่ 1 ข้อ 1.2 - การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญนั้น เป็นผลให้บริษัทฯ เป็นบริษัทย่อยของซีพี ออลล์ ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์นับแต่นั้น ทั้งนี้ เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นบริษัทใหญ่ในลำดับสูงสุดของกลุ่มบริษัท

ในปี 2560 และ ปี 2561 ที่ผ่านมา บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการเข้าทำรายการระหว่างกันกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง โดยสรุปดังนี้

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ
		2560	2561	
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (“ซีพี ออลล์”) <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>1)</sup></u> ซีพี ออลล์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดย ถือหุ้นในบริษัทฯ ทางตรงและทางอ้อมใน สัดส่วนร้อยละ 97.88 ของหุ้นทั้งหมด	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	2.1	6.3	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ลูกหนี้การค้า	1.1	2.2	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. ค่าใช้จ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวร	1.7	-	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	4. ค่าการใช้บริการ บริษัทฯ ได้ชำระค่าการใช้บริการซอฟต์แวร์ และสิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมาย บริการให้แก่ ซีพี ออลล์	167.0	162.4	สำหรับรายการการใช้บริการซอฟต์แวร์และสิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการจาก ซีพี ออลล์ นั้น เป็นการรับความช่วยเหลือ ทางด้านเทคนิค เพื่อดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทฯ ซึ่งรวมถึงการบันทึก รายการขายสินค้า การบันทึกการรับสินค้า การเคลื่อนไหวของสินค้า



บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการ
		2560	2561	
	5. เจ้าหนี้อื่น บริษัทฯ ได้รับอนุญาตจากซีพี ออลล์ ให้ใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ ซึ่งครอบคลุมถึงการให้เครื่องหมายการค้า “Makro” “aro” เป็นต้น	83.7	82.9	และระบบข้อมูลลูกค้าของสาขาของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ สามารถใช้ซอฟต์แวร์ดังกล่าวทำข้อมูลของสาขาใหม่และข้อมูลรวมของทุกสาขาได้ โดยต้นทุนการใช้ซอฟต์แวร์ต่ำกว่าการพัฒนาซอฟต์แวร์เอง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้รับอนุญาตจากซีพี ออลล์ ให้ใช้เครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ ซึ่งครอบคลุมถึงการให้เครื่องหมายการค้า “Makro” “aro” เป็นต้น ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้รูปแบบร้านค้า การจัดเรียงสินค้า รวมทั้งการบริหารธุรกิจ และเมื่อมีการพัฒนารูปแบบร้านค้าใหม่ของ “Makro” ในประเทศต่าง ๆ บริษัทฯ จะได้รับความรู้และเทคนิคในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยการใช้บริการซอฟต์แวร์และสิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการถือเป็นรายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัท ซีพีแรม จำกัด (“ซีพีแรม”) <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>1)</sup></u> ซีพีแรม เป็นบริษัทย่อยของซีพี ออลล์ โดยซีพี ออลล์ ถือหุ้นในซีพีแรม ในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	21.6	14.3	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	250.7	262.3	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. ลูกหนี้การค้า	1.3	1.2	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	4. เจ้าหนี้การค้า	61.0	61.0	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการ
		2560	2561	
<b>บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด</b> <b>(“โกซอฟท์”)</b> <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>1)</sup></u> โกซอฟท์ เป็นบริษัทย่อยของซีพี ออลล์ โดยซีพี ออลล์ ถือหุ้นในโกซอฟท์ ในสัดส่วน ร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด	<b>1. ค่าใช้จ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวรและ สินทรัพย์ ไม่มีตัวตน</b> บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ซื้อรายการ สินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ซึ่ง ได้แก่ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และโปรแกรม คอมพิวเตอร์จากโกซอฟท์	27.7	136.4	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	<b>2. ค่าการใช้บริการ</b>	31.9	46.4	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	<b>3. เจ้าหนี้อื่น</b>	15.1	146.5	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	<b>4. ลูกหนี้อื่น</b>	5.0	7.6	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
<b>สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์</b> <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>1)</sup></u> สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เป็นบริษัทย่อย ของซีพี ออลล์ โดยซีพี ออลล์ ถือหุ้นในสถาบัน การจัดการปัญญาภิวัฒน์ในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด	<b>1. ค่าการใช้บริการ</b>	1.8	1.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
<b>บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด</b> <b>(“รีเทลลิงค์”)</b>	<b>1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ</b>	30.4	33.9	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	<b>2. ลูกหนี้การค้า</b>	-	1	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการ
		2560	2561	
<b>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>1)</sup></b> บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัดเป็นบริษัทย่อยของ ซีพี ออลล์ โดยซีพี ออลล์ ถือหุ้นในรีเทลลิงค์ ใน สัดส่วนร้อยละ 99.99 ของหุ้นทั้งหมด	3. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	2.2	1.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	4. เจ้าหนี้อื่น	3.9	-	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
<b>บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)</b> (“เจริญโภคภัณฑ์อาหาร”) <b>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></b> เจริญโภคภัณฑ์อาหารมีเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โดยถือหุ้นทางตรงและ ทางอ้อมในสัดส่วนร้อยละ 53.44 ของหุ้น ทั้งหมด	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	38.5	33.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ลูกหนี้การค้า	5.1	4.3	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	373.5	350.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	4. เจ้าหนี้การค้า	22.7	24.2	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
<b>บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด</b> (“ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง”) <b>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></b>	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	30.5	24.3	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ลูกหนี้การค้า	2.8	1.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการ
		2560	2561	
ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง เป็นบริษัทย่อยของเจริญโภค ภัณฑ์อาหาร โดยเจริญ โภคภัณฑ์อาหารถือหุ้น ในซีพีเอฟ เทรดดิ้ง ในสัดส่วนร้อยละ 99.97 ของ หุ้นทั้งหมด	3. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	2,562.3	2,570.5	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	4. เจ้าหนี้การค้า	300.3	240.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (“ซีพีเอฟ (ประเทศไทย)”) <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></u> ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) เป็นบริษัทย่อยของเจริญ โภคภัณฑ์อาหาร โดยเจริญ โภคภัณฑ์อาหารถือ หุ้นในซีพีเอฟ (ประเทศไทย) ในสัดส่วนร้อยละ 99.98 ของหุ้นทั้งหมด	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	199.6	199.8	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ลูกหนี้การค้า	25.1	23.1	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	4,765.3	6,840.4	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	4. เจ้าหนี้การค้า	880.5	898.0	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัท ซีพี-เมจิ จำกัด (“ซีพี-เมจิ”) <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></u> ซีพี-เมจิ เป็นกิจการที่ควบคุมร่วมกันของเจริญ โภคภัณฑ์อาหาร โดยเจริญ โภคภัณฑ์อาหาร ถือหุ้นในซีพี-เมจิ ในสัดส่วนร้อยละ 59.99 ของ หุ้นทั้งหมด	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	4.8	5.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	355.5	375.3	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. เจ้าหนี้การค้า	67.0	63.1	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัท ซี.พี. ฟู้ดสตรี จำกัด (“ซี.พี. ฟู้ดสตรี”)	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	22.3	22.4	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	368.0	394.6	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการ
		2560	2561	
<u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></u> ซี.พี. ฟู้ดสโตร์ มีผู้ที่เกี่ยวข้องของกลุ่มครอบครัว เจียรนวนที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่	3. เจ้าหนี้การค้า	74.4	75.5	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
<u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>4)</sup></u> บริษัท โกลกัทธ์เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (“โกลกัทธ์เอ็นเตอร์ไพรส์”) โกลกัทธ์เอ็นเตอร์ไพรส์ มีกลุ่มครอบครัว เจียรนวนที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่	1. ค่าการใช้บริการ	6.1	6.6	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ลูกหนี้อื่น	5.9	5.9	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
<u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></u> บริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์โปรดักส์ จำกัด (“ซี.พี. คอนซูเมอร์โปรดักส์”) ซี.พี. คอนซูเมอร์โปรดักส์ มีผู้ที่เกี่ยวข้องของ เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	21.7	22.4	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	217.7	199.8	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. เจ้าหนี้การค้า	44.0	30.5	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
<u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></u> บริษัท เพอร์เฟค คอมพาเนียน กรุ๊ป จำกัด (“เพอร์เฟค คอมพาเนียน กรุ๊ป”) เพอร์เฟค คอมพาเนียน กรุ๊ป มีเครือเจริญโภค ภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	14.2	19.0	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	272.0	281.3	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. เจ้าหนี้การค้า	59.1	44.9	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัท ฟรีวิลด์ โซลูชั่นส์ จำกัด (“ฟรีวิลด์ โซลูชั่นส์”)	1. ค่าใช้จ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวร และสินทรัพย์ ไม่มีตัวตน	2.2	7.1	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ
		2560	2561	
<u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>2)</sup></u> ฟริวิลล์ โซลูชันส์ มีผู้ที่เกี่ยวข้องของ เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่	บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้ซื้อสินทรัพย์ไม่มี ตัวตน ซึ่งได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์จาก ฟริวิลล์ โซลูชันส์			
	2. ค่าการใช้บริการ	19.4	4.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. เจ้าหนี้อื่น	5.9	3.8	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัท ทู อินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชั่น จำกัด (“ทู อินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชั่น”) (ชื่อเดิม “ทู ยูนิเวอร์แซล คอนเวอร์เจนซ์ จำกัด”) <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>3)</sup></u> ทู อินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชั่น เป็น บริษัทย่อยของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีเครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่	1. ค่าการใช้บริการ	34.1	39.8	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. เจ้าหนี้อื่น	17.2	8.2	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัท ทู ดิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ จำกัด (“ทู ดิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์”) <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>3)</sup></u> ทู ดิสทริบิวชั่น แอนด์ เซลส์ เป็นบริษัทย่อย ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่ง มีเครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	4.1	2.9	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	1.4	-	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการ
		2560	2561	
บริษัท ทู ลีสซิ่ง จำกัด (“ทู ลีสซิ่ง”) <u>ลักษณะความสัมพันธ์<sup>1)</sup></u> ทู ลีสซิ่ง มีบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และบุตรนายชินท์ เจียรพนธ์ เป็นผู้ถือหุ้นราย ใหญ่ และมีกรรมการร่วม 1 คน คือ นายอำรุง สรรพสิทธิ์วงศ์	1. ค่าการใช้บริการ	42.0	52.1	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. เจ้าหนี้อื่น	11.3	9.2	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
บริษัทอื่น ๆ ในกลุ่มบริษัทซีพี ออลล์	1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	41.0	136.8	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	2. ลูกหนี้การค้า	9.6	26.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	3. ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า	124.7	671.2	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	4. เจ้าหนี้การค้า	34.8	168.6	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	5. ค่าใช้จ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวร และสินทรัพย์ ไม่มีตัวตน	49.4	9.7	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	6. ค่าการใช้บริการ	63.3	98.5	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและ ลักษณะความสัมพันธ์	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการ (ล้านบาท)		ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการ
		2560	2561	
	7. เจ้าหนี้อื่น	17.3	41.6	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>
	8. ลูกหนี้อื่น	11.2	9.5	รายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ <sup>5)</sup>

หมายเหตุ:

- 1) ข้อมูลจาก แบบ 56-1 ปี 2560 ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
- 2) ข้อมูลจาก แบบ 56-1 ปี 2560 ของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
- 3) ข้อมูลจาก แบบ 56-1 ปี 2560 ของ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- 4) หมายเหตุประกอบงบการเงินของบริษัทฯ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561
- 5) ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการธุรกิจ/สนับสนุนธุรกิจปกติ
  - i) รายได้จากการขายสินค้าและบริการ : ราคาขายสินค้าและบริการ และเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการขายสินค้าและบริการให้กับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
  - ii) ค่าใช้จ่ายซื้อสินค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้อื่น : ราคาซื้อสินค้าและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินค้าจากบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
  - iii) ค่าการใช้บริการ : ค่าการใช้บริการและเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับค่าการใช้บริการกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด
  - iv) ค่าใช้จ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวร สิทธิการเช่า และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน : ราคาซื้อสินทรัพย์ถาวร สิทธิการเช่า และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน เป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเปรียบเทียบกับรายการซื้อสินทรัพย์ถาวร สิทธิการเช่า และสินทรัพย์ไม่มีตัวตนกับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด



## 12.2 มาตรการหรือขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน นโยบายและแนวโน้มนการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันกับบริษัทที่เกี่ยวข้องเฉพาะกรณีอันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจเท่านั้น โดยยึดถือประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ โดยรายการรับอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์ และสิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการประกอบธุรกิจและการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งนี้ รายการดังกล่าวได้ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ ก่อนการดำเนินการหรือการจ่ายชำระค่าบริการ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ

หากเป็นการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันเกี่ยวกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติในหลักการให้บริษัทฯ และบริษัทย่อย สามารถทำธุรกรรมกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องได้ หากธุรกรรมเหล่านั้นมีข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกันกับที่ วิทยุชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกัน ด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่ตนมีสถานะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การซื้อสินค้า

กรณีที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีการซื้อสินค้าจากกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกิจการที่มีกรรมการร่วมกันและ/หรือเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นเดียวกัน ทั้งนี้ รายการซื้อสินค้านี้ดำเนินการเป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติเช่นเดียวกับรายการซื้อสินค้ากับบริษัทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด

### 2. การใช้บริการ

บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้รับบริการด้านการให้คำปรึกษาทางกฎหมายจากบริษัท สำนักงานกฎหมายสยามซิติ จำกัด และบริษัท ขวาลิต แอนด์ แอชโซซิเอตส์ จำกัด ซึ่งเป็นกิจการที่มีกรรมการร่วมกัน ทั้งนี้ รายการให้บริการดังกล่าวเป็นไปตามที่ระบุไว้ในสัญญาที่ทำร่วมกัน ซึ่งบริษัทฯ และบริษัทย่อยพิจารณาว่ามีความเหมาะสมแล้ว รวมถึงบริษัทฯ และบริษัทย่อยได้รับบริการจากกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นกิจการที่มีกรรมการร่วมกันและ/หรือเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามราคาและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเช่นเดียวกับการได้รับบริการจากบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันในสถานการณ์เดียวกัน

### 3. การขายสินค้าและให้บริการ

บริษัทฯ และบริษัทย่อยได้จำหน่ายสินค้าให้แก่กรรมการและ/หรือผู้บริหาร รวมถึงได้จำหน่ายสินค้าและให้บริการให้แก่กลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นกิจการที่มีกรรมการร่วมกันและ/หรือเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามราคาและเงื่อนไขปกติทางธุรกิจเช่นเดียวกับการจำหน่ายสินค้าและให้บริการให้กับบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกันในสถานการณ์เดียวกัน

โดยรายการซื้อขายสินค้าและบริการ และการซื้อสินทรัพย์ถาวร สิทธิการเช่าและสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็นรายการที่เกิดขึ้นจากธุรกรรมทางการค้าตามปกตินั้น บริษัทฯ มีมาตรการคุ้มครอง

ผู้ลงทุนเพื่อป้องกันการถ่ายเทผลประโยชน์ โดยให้ฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นผู้ตรวจสอบถึงความจำเป็นของการทำรายการดังกล่าวกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รายการซื้อขายสินค้าและบริการ และการซื้อสินทรัพย์ถาวร สิทธิการเช่า และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เป็นไปตามราคาตลาด และต้องรายงานผลการตรวจสอบดังกล่าวแก่คณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส

นอกจากนั้น การใช้บริการ ได้แก่ รายการรับอนุญาตให้ใช้ซอฟต์แวร์ และสิทธิในเครื่องหมายการค้า เครื่องหมายบริการ จากบริษัทในเครือเป็นไปตามที่ระบุไว้ในสัญญาที่ทำร่วมกัน ซึ่งบริษัทฯ พิจารณาว่ามีความเหมาะสมดีแล้ว

สำหรับนโยบายและแนวโน้มนในการทำรายการระหว่างกันในอนาคตนั้น บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีนโยบายที่จะทำรายการระหว่างกันเฉพาะกรณีอันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจเท่านั้น ซึ่งจะเป็นไปในราคาหรือเงื่อนไขที่ไม่แตกต่างจากการปฏิบัติกับบุคคลภายนอก และจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ ก่อนที่จะเข้าทำรายการระหว่างกัน หรือได้รับสัตยาบันจากคณะกรรมการบริษัทฯ สำหรับรายการดังกล่าว อย่างไรก็ตาม หากเป็นการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันเกี่ยวกับข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป กล่าวคือ มีข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกันกับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกัน ด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่ตนมีสถานะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดตามที่ระบุไว้ข้างต้น บริษัทฯ และบริษัทย่อย สามารถทำธุรกรรมดังกล่าวได้ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติในหลักการไว้ ทั้งนี้ การเข้าทำรายการระหว่างกันในอนาคตจะเป็นไปตามแต่สมควรและสอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ โดยบริษัทฯ จะปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีผลใช้บังคับ ตลอดจนมีมาตรการและขั้นตอนการอนุมัติตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น