

\*\*\*\*\*

รายงานการเปิดเผยข้อมูล

แบบ 56-1

ของ

บริษัท โทรีเซนไทย เอเยนต์ชีส์ จำกัด (มหาชน)

\*\*\*\*\*

สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุด

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### 1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ : TTA จะก้าวขึ้นมาเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนชั้นนำในเอเชีย ที่ได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือมากที่สุด ด้วยการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีในทุกแง่มุมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

พันธกิจ : เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ไว้วางไว้ บริษัทฯ จึงได้กำหนดพันธกิจในการก้าวเข้าสู่เป้าหมายดังกล่าวไว้ 4 ด้านคือ

1. ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กับมูลค่าการลงทุน
2. สร้างและดูแลให้กิจการที่บริษัทฯ เข้าไปลงทุนให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน
3. กำหนดกรอบการลงทุน การบริหารจัดการและการขยายกิจการในพอร์ตการลงทุนให้ชัดเจน
4. คืนกลับสู่สังคม

### 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2526 และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2537 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 2,276,847,250 บาท และทุนชำระแล้ว 1,822,454,100 บาท

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาคือ

- ปี 2555
- บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) (“TTA” หรือ “บริษัทฯ”) ได้ซื้อเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของมือสอง 1 ลำ และได้มีการโอนเรือสัญชาติไทยจำนวน 8 ลำ ของบริษัทฯ ไปยังบริษัท โทริเซนชิปปิง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี (“TSS”) ทั้งนี้เป็นไปตามแผนการปรับโครงสร้างธุรกิจเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของบริษัทฯ
  - หุ่นกู้แปลงสภาพของ TTA ได้ถึงวันครบกำหนดอายุไปเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2555
- ปี 2556
- TSS ได้รับมอบเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของรวม 3 ลำ เป็นเรือมือสอง 1 ลำ และเรือที่สั่งต่อใหม่อีก 2 ลำ บริษัท เอเชีย ออฟ شور คริสติง จำกัด (“AOD”) ได้รับมอบเรือขุดเจาะแบบสามขา jack-up ที่สั่งต่อใหม่อีก 3 ลำ
  - TTA ได้ก่อตั้งบริษัท โทริเซน ชิปปิง เดนมาร์ก เอพีเอส เพื่อใช้เป็นสำนักงานสาขาด้านการขายและการตลาดในกรุงโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก เพื่อให้บริการลูกค้าในแถบทวีปยุโรป
  - TTA ได้ระดมเงินทุนโดยการออกหุ้นเพิ่มทุนควบใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ ครั้งที่ 3 (TTA-W3) รวมเป็นเงินที่ได้รับจากการออกหุ้นสามัญเป็นจำนวน 3,964 ล้านบาท เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจของบริษัทฯ
  - บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) ได้ระดมเงินทุนโดยการออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวนเงิน 175.78 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจของเมอร์เมด

- ปี 2557
- TSS ได้ซื้อเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของมือสองรวม 6 ลำ
  - บริษัท พีเอ็ม ซีบีเอ็ม จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ TTA ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 99.99 เป็นบริษัทที่เกิดขึ้นจากการควบ 45 บริษัทย่อยในกลุ่มธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งแรกของ TTA ซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่ได้ดำเนินการแล้ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของทั้งในด้านของรายได้และการบริหารจัดการต้นทุนให้ดียิ่งขึ้น
  - บริษัท พีเอ็ม ซีบีเอ็ม เอเชีย โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) (“PMTA”) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2556 ถือหุ้นโดย TTA ร้อยละ 99.9 และได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 PMTA เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นโดยลงทุนในบริษัท บาคองโก จำกัด (“บาคองโก”) ร้อยละ 100
  - TTA ได้ขายเงินลงทุนในบริษัท PT Perusahaan Pelayaran Equinox (“Equinox”) ซึ่งเป็นบริษัทที่ TTA ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 49 เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2557
  - TTA ได้ระดมเงินทุนโดยการออกหุ้นเพิ่มทุนควบไปสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ ครั้งที่ 4 (TTA-W4) รวมเป็นเงินที่ได้รับจากการออกหุ้นสามัญเป็นจำนวน 4,174 ล้านบาท เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจของบริษัทฯ
  - บริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ ฟิฟตี แอลทีดี (“โซลิดาโด”) เข้าถือหุ้นร้อยละ 9 ในบริษัท โซโน แกรนด์เนส ฟู้ด อินดัสตรี กรุ๊ป จำกัด (“โซโน แกรนด์เนส”) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มน้ำผลไม้และอาหารกระป๋องในสาธารณรัฐประชาชนจีน และเป็นบริษัทที่มีหลักทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
  - บริษัทฯ ได้เปลี่ยนรอบบัญชีของบริษัทฯ จากเดิมเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคม และสิ้นสุดลงในวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี เป็นวันที่ 1 มกราคม และสิ้นสุดลงในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี ตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2557 โดยให้เริ่มงวดบัญชีแรกในรอบวันที่ 1 ตุลาคม 2557 และสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2557 และรอบบัญชีแรกสำหรับรอบระยะเวลา 12 เดือน ให้เริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 และสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม 2558
- ปี 2558
- TTA ได้ระดมเงินทุนโดยการออกหุ้นเพิ่มทุนควบไปสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ ครั้งที่ 5 (TTA-W5) รวมเป็นเงินที่ได้รับจากการออกหุ้นสามัญเป็นจำนวน 7,286 ล้านบาท เพื่อการขยายธุรกิจของบริษัทฯ และการชำระหนี้ของบริษัทฯ
  - PMTA ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ถือหุ้นโดย TTA ร้อยละ 67.2 ประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัท บาคองโก จำกัด (“บาคองโก”) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตปุ๋ยเคมีและผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรในประเทศเวียดนาม ได้จดทะเบียนหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2558
  - TTA ได้ออกหุ้นกู้ในประเทศประเภทไม่ค้ำประกันและไม่มีหลักประกันจำนวน 2,000 ล้านบาท เพื่อใช้ในการรีไฟแนนซ์หนี้เงินกู้และเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ
  - เมอร์เมด และ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (“ปตท.สผ”) ลงนามในบันทึกความร่วมมือทางด้านการวิจัยและพัฒนายานยนต์ใต้น้ำควบคุมด้วยตนเอง (Autonomous Underwater Vehicle (“AUV”) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของคนไทยในการพัฒนา AUV เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2558

- บาคองโกได้เป็นผู้แทนจำหน่ายปุ๋ยยูเรียสูตร N-Protect แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงของบริษัทผลิตสารเคมีชั้นนำระดับโลก “โซลเวย์ แห่งเบลเยียม” โดยผลิตภัณฑ์นี้จะช่วยเร่งการเจริญเติบโตของต้นไม้ และช่วยลดการใช้ปุ๋ยลงได้ถึงร้อยละ 20 และใช้ในประเทศเวียดนาม ลาว กัมพูชา และบางประเทศในแถบแอฟริกา
- ปี 2559
- โซลิอาโด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ TTA ถือหุ้นทั้งหมด ได้ลงทุนในเงินกู้แปลงสภาพกับ โซโน แกรนด์เนส เป็นจำนวนเงิน 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
  - TTA ขายเงินลงทุนร้อยละ 49 ในบริษัท โทรีเซน ชิปปิง แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด (“TSL”) โดยมีมูลค่าเท่ากับ 28 ล้านบาท เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2559
  - TTA ลงทุนร้อยละ 30 ในบริษัท เลเซอร์ เกม เอเชีย จำกัด (“LGA”) โดยผ่านบริษัท เอเชีย โค้ทติ้ง เซอร์วิส เซส จำกัด (“ACS”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ TTA ถือหุ้นทั้งหมด การลงทุนในธุรกิจนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในการสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน และเพิ่มหาบริษัทเริ่มต้น (Start-up) ใหม่ ๆ ที่ให้ผลตอบแทนสูง
  - TTA ได้มีการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน คือ บริษัท ทีทีเอ ซูเอซ จำกัด (“TTA SUEZ”) ซึ่งเป็นบริษัทที่บริหารจัดการด้านน้ำดื่มและให้บริการด้านการบำบัดน้ำเสีย โดยร่วมทุนกับ Suez Environnement South East Asia Limited (“Suez Environnement”) การลงทุนครั้งนี้ เป็นการเพิ่มโอกาสในการลงทุนในโครงการที่มีความยั่งยืนในธุรกิจน้ำดื่มและให้บริการด้านการบำบัดน้ำเสียแก่ภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย
  - บาคองโกได้รับประกาศนียบัตร “Certificate of Compliment” จาก Ba Ria Vung Tau Power Company ซึ่งเป็นรางวัลแห่งความสำเร็จด้านประหยัดพลังงานและปฏิบัติตามกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 TTA เป็นเจ้าของเรือขนส่งสินค้าแห่งที่สอง 20 ลำ เรือบริการนอกชายฝั่ง 7 ลำ เรือขุดเจาะ 2 ลำ และเรือขุดเจาะแบบ Jack-up 3 ลำ (โดยเมอร์เมดเป็นเจ้าของร้อยละ 33.76) นอกจากนี้ ในรอบปีบัญชี 2559 ยังมีเรือขนส่งสินค้าแห่งที่สองอีกเป็นจำนวนประมาณ 7.3 ลำ ที่กลุ่มบริษัทโทรีเซนได้เข้ามาเสริมเพิ่มเติมแบบเต็มระยะเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงระหว่างปี

[illegible]

หมายเหตุ (1) บริษัท อะชิน โซลคิงส์ จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 90.11 ในบริษัท ชูนิก ไมนิ่ง เซอร์วิสেস จำกัด (มหาชน)

(2) บริษัท ไทโรเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 49.52 บริษัท โซลิดาโด โซลคิงส์ พีทีอี แอลทีดี ถือหุ้นร้อยละ 7.25 และบริษัท อะชิน โซลคิงส์ จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 1.44 ในบริษัท เมอร์เมด มารีไทม จำกัด (มหาชน)

(3) บริษัท โซลิดาโด โซลคิงส์ พีทีอี แอลทีดี ถือหุ้นร้อยละ 20.00 ในบาเรีย เซเรส และถือหุ้นร้อยละ 10.14 ในบริษัท ไซโน แกรนด์เนตส ฟู้ด อินดัสตรี กรุ๊ป จำกัด

(4) บริษัท พีเอ็ม ไทโรเซน เอเชีย โซลคิงส์ จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นบริษัท บากองโจ จำกัด และบริษัท พีเอ็ม ไทโรเซน (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี ร้อยละ 100

(5) บริษัทหุุดคำเนินธุรกิจ

(6) บริษัท ชาร์จา พอร์ต เซอร์วิสেস แอลแอลซี อยู่ในกลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน

(7) อยู่ในขั้นตอนการเลิกบริษัท

บริษัทมีการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### กลุ่มธุรกิจขนส่ง

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
1. บริษัท ฟรีโม ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน)	รับจัดการเรือเดินทะเล	99.99%
2. บริษัท โทริเซน ชิปปิ้ง สิงคโปร์ ฟิทีอี แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
3. บริษัท ทอร์ ฟอร์จูน ชิปปิ้ง ฟิทีอี แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
4. บริษัท ทอร์ เฟรนด์ชิป ชิปปิ้ง ฟิทีอี แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
5. บริษัท ทอร์ โซไรซัน ชิปปิ้ง ฟิทีอี แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
6. บริษัท โทริเซน ชิปปิ้ง เดนมาร์ก เอพีเอส	ให้บริการเช่าเรือและรับขนส่งสินค้าแห่งเทกอง	100.00%
7. บริษัท โทริเซน (กรุงเทพ) จำกัด	รับจัดการเรือเดินทะเล	100.00%
8. บริษัท โทริเซน ชาเตอร์ริง (เอชเค) แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	99.99%
9. บริษัท โทริเซน ชิปปิ้ง เฮอมนันนิ จีเอ็มบีเอช	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
10. บริษัท โทริเซน ชาเตอร์ริง (ฟิทีอี) แอลทีดี	นายหน้าเช่าเหมาเรือ	100.00%
11. โทริเซน ชิปปิ้ง เอฟแซคอี	ตัวแทนเรือ	100.00%
12. บริษัท กัลฟ์ เอเจนซีส์ คัมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด	ตัวแทนเรือ	51.00%
13. โทริเซน (อินโดไชน่า) เอส.เอ.	ตัวแทนเรือ	50.00%
14. บริษัท เฟรนด์ลี่ (ประเทศไทย) จำกัด	นายหน้าเช่าเหมาเรือ	49.00%
15. บริษัท เฟรนด์ลี่ ชิปปิ้งโบรกกิ้ง ไพรเวท จำกัด	นายหน้าเช่าเหมาเรือ	99.99%
16. บริษัท ปีโตรลิฟต์ จำกัด	เรือบรรทุกน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ	40.00%

#### กลุ่มธุรกิจพลังงาน

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
17. บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน)	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	58.22%
18. บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งส์ จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	95.00%
19. บริษัท เอ็มทีอาร์-1 (สิงคโปร์) ฟิทีอี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	95.00%
20. บริษัท เอ็มทีอาร์-2 (สิงคโปร์) ฟิทีอี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	95.00%
21. บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งส์ (สิงคโปร์) ฟิทีอี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	100.00%
22. บริษัท เอ็มทีอาร์-1 จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	95.00%
23. บริษัท เอ็มทีอาร์-2 จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	95.00%
24. บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งส์ (มาเลเซีย) เอสดีเอ็น บีเอชดี.	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	95.00%
25. บริษัท เอ็มทีอาร์-3 (สิงคโปร์) ฟิทีอี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	100.00%
26. บริษัท เอ็มทีอาร์-4 (สิงคโปร์) ฟิทีอี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	100.00%

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
27. บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ มอริเชียส จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
28. เมอร์เมด อินเตอร์เนชั่นแนล เวเนเจอร์ส	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
29. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (อินเตอร์เนชั่นแนล) จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
30. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส ซาอุดี อาระเบีย จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
31. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส แอลแอลซี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	49.00%
32. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ คริตลิงค์ จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	33.76%
33. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ รีก 1 จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
34. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ รีก 2 จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
35. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ รีก 3 จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
36. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
37. บริษัท ซีสเคป เซอร์เวย์ส์ ฟิฟตี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
38. บริษัท ฟิฟตี ซีสเคป เซอร์เวย์ส์ อิน โดมินิเชีย	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	49.00%
39. บริษัท ซีสเคป เซอร์เวย์ส์ (ไทยแลนด์) จำกัด	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
40. บริษัท เมอร์เมด ออฟฟอร์ เซอร์วิสเชส ฟิฟตี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
41. บริษัท เมอร์เมด เอ็มทีเอ็น ฟิฟตี แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	100.00%
42. บริษัท ซามิล เมอร์เมด ออฟฟอร์ เซอร์วิสเชส แอลแอลซี	ลงทุนในธุรกิจบริการนอชายฝั่ง	40.00%

#### กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
43. บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสเชส จำกัด (มหาชน)	โลจิสติกส์ถ่านหิน	90.11%
44. บริษัท ยูเอ็มเอส คิสทรีบิวชั่น จำกัด	โลจิสติกส์ถ่านหิน	99.99%
45. บริษัท ยูเอ็มเอส โลจิสติกส์ จำกัด	โลจิสติกส์ถ่านหิน	99.99%
46. บริษัท ยูเอ็มเอส เพลเลท เอ็นเนอร์ยี จำกัด	โลจิสติกส์ถ่านหิน	99.99%
47. บริษัท ยูเอ็มเอส พอร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด	โลจิสติกส์ถ่านหิน	99.99%
48. บริษัท บาคองโก จำกัด	ขายปุ๋ยเคมี	100.00%
49. ชาร์จา พอร์ต เซอร์วิสเชส แอลแอลซี	บริหารท่าเรือ	49.00%
50. บริษัท บาเรีย เซเรส	บริหารท่าเรือ	20.00%
51. บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย (สิงคโปร์) ฟิฟตี แอลทีดี	เพื่อการค้าทั่วไป	100.00%
52. บริษัท ซิดลม มารีน เซอร์วิสเชส แอนด์ ซัพพลายส์ จำกัด	จัดหาอุปกรณ์สำหรับจัดวางสินค้าในเรือเดินทะเล	99.99%
53. บริษัท จีเอซี โทริเซน โลจิสติกส์ จำกัด	คลังเก็บสินค้า	51.00%

## กลุ่มธุรกิจเพื่อการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
54. บริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ ฟิฟตี แอลทีดี	เพื่อการลงทุน	100.00%
55. บริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด	เพื่อการลงทุน	99.99%
56. บริษัท พีเอ็ม ไทยเรซิน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	เพื่อการลงทุน	68.52%

## กลุ่มธุรกิจอื่นๆ

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
57. บริษัท ไฮโน แกรนด์เนส ฟู้ด อินดัสตรี กรุ๊ป จำกัด	อาหารและเครื่องดื่ม	10.14%
58. บริษัท พีเอ็มเอฟบี จำกัด	อาหารและเครื่องดื่ม	99.99%
59. บริษัท เอเชีย ไลฟ์คิง เซอร์วิสเซส จำกัด	เพื่อการลงทุน	99.99%
60. บริษัท เลเซอร์ เกม เอเชีย จำกัด	ไลฟ์สไตล์และบันเทิง	30.00%
61. บริษัท ทีทีเอ ซูเอช จำกัด	น้ำดื่มและบริการกำจัดน้ำเสีย	51.00%
62. บริษัท พีเอ็มที พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	บริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์	99.99%



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

## โครงสร้างรายได้

กลุ่มธุรกิจ	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้น ของ TTA	รายได้ (บาท)					
			สำหรับงวดสามเดือน สิ้นสุดวันที่ 31 ธ.ค. 2557 (ปรับปรุงใหม่)	%	สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 2558	%	สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 2559	%
กลุ่มธุรกิจขนส่ง	ชิปปิ้ง	100	2,214,424,491	35	5,765,685,998	27	3,179,187,518	23
กลุ่มธุรกิจพลังงาน	เมอร์เมด	58.22	3,234,735,324	52	11,527,292,397	53	6,533,377,554	46
ถ่านหิน/กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน	UMS <sup>/1</sup>	90.11	112,524,124	2	577,509,567	3	483,055,531	3
ปุ๋ย/กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน	บาคองโค <sup>2</sup>	100	588,964,714	9	3,307,625,800	15	3,232,904,661	23
กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานอื่น	GTL/CMSS	51/99.9	56,027,778	1	247,644,163	1	233,322,151	2
รายได้อื่น			84,995,367	1	272,872,806	1	433,318,568	3
รวม			<b>6,291,671,798</b>	<b>100</b>	<b>21,698,630,731</b>	<b>100</b>	<b>14,095,165,983</b>	<b>100</b>

หมายเหตุ: /1 ถือหุ้นโดยอ้อมผ่านบริษัท อะซิน โฮลดิ้งส์ จำกัด

/2 ถือหุ้นโดยอ้อมผ่านบริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)

## ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจหลัก

### ก. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจขนส่ง

#### ก.1. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจเรือบรรทุกสินค้าแห่งเทกอง

การให้บริการขนส่งสินค้าของบริษัทในกลุ่มไทยเรซิน เป็นแบบไม่ประจำเส้นทาง (Tramp Service)

#### การให้บริการแบบไม่ประจำเส้นทาง

รายได้จากการให้บริการเดินเรือแบบไม่ประจำเส้นทางแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

##### ● รายได้จากการให้เช่าเหมาลำเป็นเที่ยว (Voyage Charter)

ผู้เช่า (Charterer) จะจ่ายค่าเช่าเป็นค่าระวางต่อตัน หรือคิดเหมา (Lump sum) ให้กับเจ้าของเรือ เจ้าของเรือเป็นผู้จ่ายค่าน้ำมันและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งหมดรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในท่าเรือ (Port disbursement) ค่าการะยกขนสินค้า รวมทั้งค่าขนหน้าและค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างตัวแทนเรือทั้งต้นทางและปลายทาง สำหรับโครงสร้างรายได้การให้บริการเช่าเหมาลำเป็นเที่ยวจะอยู่ในรูปค่าระวางสินค้า ซึ่งการคิดค่าระวางสินค้าจะเหมือนกับการคิดค่าระวางสินค้าสำหรับการให้บริการแบบประจำเส้นทาง

##### ● รายได้จากการให้เช่าเหมาเป็นระยะเวลา (Time Charter)

ผู้เช่าจะจ่ายค่าเช่าเรือตามระยะเวลาที่เช่าเรือ เช่น จ่ายเป็นต่อวัน (หรือต่อเดือน) และต่อเฉพาะต้นทุนของเรือ ผู้เช่าจะเป็นผู้จ่ายค่าใช้จ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิง รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในท่าเรือ (port disbursement) ตลอดจนการว่าจ้างตัวแทนเรือทั้งต้นทางและปลายทาง โดยเจ้าของเรือเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานของเรือทั้งหมด สำหรับโครงสร้างรายได้การให้บริการเช่าเหมาเป็นระยะเวลาจะอยู่ในรูปค่าเช่าเรือ ซึ่งการคิดอัตราค่าเช่า (Time Charter Rate หรือ TC Rate) จะคิดเป็นรายวัน (ดอลลาร์สหรัฐต่อวัน) ซึ่งอัตราค่าเช่าจะแปรผันตามอัตราค่าเช่าของตลาดโลก และถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานของเส้นทางนั้นๆ

#### ก.2. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจตัวแทนเรือ

ธุรกิจตัวแทนเรือ (Ship Agency) รายได้มาจาก

- ค่าบริการการเป็นตัวแทนเรือ คิดค่าบริการตามอัตราซึ่งสมาคมเจ้าของและตัวแทนเรือกรุงเทพฯ กำหนด
- ค่าบริการในการรับส่งลูกเรือ คิดค่าบริการเป็นเที่ยวซึ่งส่วนใหญ่จะขึ้นกับระยะทางที่ให้บริการ
- ค่าบริการจากการดำเนินพิธีการศุลกากร คิดค่าบริการเป็นกรณีๆ ไปตามปริมาณของสินค้า
- ค่านายหน้าจากการจัดหาสินค้าลงเรือให้กับเจ้าของเรือ คิดเป็นร้อยละของค่าระวางสินค้า
- ค่านายหน้าจากการจัดหาอุปกรณ์และเสบียงให้แก่ลูกเรือและเจ้าของเรือ คิดเป็นร้อยละของ มูลค่าอุปกรณ์หรือการให้บริการ

#### ก.3. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจขนถ่ายสินค้าเข้าท่าเรือ

รายได้มาจากค่านายหน้า คิดเป็นร้อยละของค่าระวางสินค้า / หรือค่าเช่าเรือ

### ข. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจพลังงาน

#### ข.1. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจบริการงานวิศวกรรมโยธาใต้น้ำ

รายได้มาจากการให้บริการซ่อมบำรุงท่อน้ำมันและท่อแก๊สใต้ทะเล รวมทั้งโครงสร้างของแท่นขุดเจาะ โดยใช้หนักประดาน้ำ และอุปกรณ์หุ่นยนต์ดำน้ำ รายได้ประกอบด้วยค่าเช่าเรือ อุปกรณ์ดำน้ำ หุ่นยนต์ ดำน้ำ และค่าจ้างนักประดาน้ำตามวันและเวลาที่ใช้อย่างจริง

**ข.2. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจให้บริการเรือขุดเจาะ**

รายได้มาจากค่าเช่าเรือขุดเจาะคิดเป็นรายวัน และทำสัญญาให้บริการเป็นระยะเวลาตามที่ตกลงกัน

**ค. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน****ค.1. ลักษณะรายได้ของธุรกิจจัดหาอุปกรณ์บนเรือและโลจิสติกส์**

รายได้มาจากการขายอุปกรณ์สำหรับรัดตรึงและปกป้องสินค้าบนเรือ ค่าเช่าพื้นที่ในคลังสินค้า

**ค.2. ลักษณะรายได้ของธุรกิจบริหารท่าเรือ**

รายได้มาจากค่าบริการขนถ่ายสินค้าขึ้น/ลงเรือ, ค่าเช่าอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า, ค่าเช่าโกดังในท่าเรือ คิดค่าบริการจากน้ำหนักของสินค้าและระยะเวลาในการเช่าอุปกรณ์และโกดัง

**ค.3. ลักษณะรายได้ของธุรกิจโลจิสติกส์ถ่านหิน**

รายได้มาจากการขายถ่านหินและการบริการขนส่งถ่านหิน

**ค.4. ลักษณะรายได้ของธุรกิจปุ๋ยและให้บริการพื้นที่เช่าคลังสินค้า**

รายได้มาจากการขายปุ๋ยและค่าเช่า

**2.1 ลักษณะการประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์**

บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) (หรือ (“TTA” หรือ “บริษัทฯ”) ก่อตั้งขึ้นในปี 2447 โดยเติบโตขึ้นจากจุดเริ่มต้นเล็กๆ ในฐานะของบริษัทที่เป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางทะเล และปัจจุบันเติบโตเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่นเชิงกลยุทธ์ (a strategic investment holding company) ที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นหนึ่งใน 100 ลำดับแรก ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลท.”) ทั้งนี้ TTA ประกอบธุรกิจในสามกลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจพลังงาน และธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นที่รู้จักในระดับสากลไปทั่วภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง ยุโรป และแอฟริกา

TTA เริ่มให้บริการด้านการขนส่งสินค้าแห่งแรกของในปี 2528 ความสนใจในด้านพาณิชย์วิได้ขยายตัวขึ้น เมื่อ TTA ได้เข้าซื้อกิจการของบริษัท เมอร์เมด มารีน เซอร์วิส จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจให้บริการขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่ง เพื่อที่จะเจาะเข้าไปยังกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจดังกล่าว

ต่อมา บริษัท เมอร์เมด มารีน เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจให้บริการขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่ง ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2550 และเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท เมอร์เมด มาริไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) TTA ได้ขายธุรกิจไปนอกเหนือกลุ่มพาณิชย์วิในปี 2552 โดยการเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (“UMS”) และได้เสริมสร้างความแข็งแกร่งโดยเข้าถือหุ้นในบริษัทผู้ผลิตปุ๋ยของเวียดนามที่ชื่อว่า บริษัท บาคองโค จำกัด นอกจากนี้ TTA ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการผ่านการนำบริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (“PMTA”) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้สำเร็จในปี 2558 ที่ผ่านมา รวมทั้งบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในด้านโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ ของกลุ่มฯ ได้รวมตัวก่อเกิดเป็นธุรกิจใหม่ภายใต้กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ แล้ว การลงทุนในกิจการดังกล่าวยังทำให้ TTA สามารถลดการพึ่งพิงธุรกิจพาณิชย์วิ ซึ่งมีลักษณะของการเป็นรอบวัฏจักรของ

อุตสาหกรรมและยังทำให้สามารถมีรายได้จากธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้น การเริ่มต้นกลยุทธ์ขับเคลื่อนธุรกิจในระยะยาวเช่นนี้ ทำให้ TTA เป็นบริษัทเพื่อการลงทุนในเชิงกลยุทธ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้น

ต่อมาในปี 2554 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นกับ TTA เมื่อครอบครัวมหากิจศิริได้กลายมาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ การดำเนินธุรกิจภายใต้การนำของนายเฉลิมชัย มหากิจศิริ โดยปรับเปลี่ยนสถานะทางธุรกิจของ TTA ใหม่ และได้สร้างความเปลี่ยนแปลง โดยเป็นไปด้วยความรอบคอบในการวางรากฐานและปูแนวทางเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต ความสำคัญลำดับแรกคือการสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับสถานะทางการเงิน และปรับปรุงศักยภาพของธุรกิจหลักที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น TTA ได้ระดมเงินทุนจำนวน 8.1 พันล้านบาทได้สำเร็จ โดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่ให้กับผู้ถือหุ้นเดิมสามครั้ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของบริษัทฯ ส่วนเมอร์เมดได้ออกและเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนให้กับผู้ถือหุ้นเดิมและบุคคลในวงจำกัด จำนวน 176 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ เพื่อเสริมสร้างสถานะทางการเงินให้แข็งแกร่งมากขึ้น

TTA ได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ในปี 2557 โดยมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นมาเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนชั้นนำในเอเชียที่ได้รับความนิยมไว้วางใจและความน่าเชื่อถือมากที่สุด (“To be the Most Trusted Asian Investment Group”) TTA ยังคงมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ในขณะเดียวกัน TTA ก็มีความปรารถนาที่จะขยายธุรกิจออกไปโดยแสวงหาธุรกิจใหม่ๆ ที่เติบโตอย่างยั่งยืนและมีความยืดหยุ่น เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น กลยุทธ์ใหม่ในการดำเนินธุรกิจเริ่มต้นตั้งแต่ปลายปี 2557 ด้วยการที่ TTA ได้เริ่มเข้าไปในกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มโดยการเข้าซื้อหุ้นใน บริษัท ไชโน แกรนด์เนส ฟู้ด อินดัสตรี กรุ๊ป จำกัด (“ไชโน แกรนด์เนส”) ซึ่งเป็นผู้ผลิตผักและผลไม้บรรจุกระป๋องและเครื่องดื่มโลโกทหรือลูกแพร์ยักษ์ (loquat juice) ขึ้นนำสัญญาซื้อขายที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสิงคโปร์ (SGX) และเพื่อเป็นการเสริมเงินทุนสำรองเพื่อใช้ในการลงทุนให้มากขึ้น TTA ได้ระดมทุนอีกรอบในปี 2558 ด้วยการออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวนเงิน 7,286 ล้านบาท

ถึงแม้ว่าปี 2559 จะเป็นอีกหนึ่งปีที่ท้าทาย จากภาวะซบเซาของตลาดขนส่งสินค้าทางทะเลและน้ำมันก็ตาม TTA ก็ยังคงมุ่งมั่นไปที่การขยายการลงทุนและกระจายประเภทธุรกิจให้หลากหลายมากขึ้น โดย TTA ได้ร่วมลงทุนเชิงกลยุทธ์กับบริษัทบริหารจัดการทรัพยากรน้ำและบำบัดน้ำเสียที่มีชื่อเสียงระดับโลก คือ Suez Environnement South East Asia Limited (“Suez Environnement”) เพื่อเจาะตลาดธุรกิจน้ำดื่มและบริการระบบบำบัดน้ำเสียในประเทศไทย

### กลยุทธ์ทางธุรกิจและวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของเรา “TTA จะก้าวขึ้นมาเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนชั้นนำในเอเชียที่ได้รับความนิยมไว้วางใจและความน่าเชื่อถือมากที่สุด” เพื่อเป็นผู้นำทางธุรกิจโดยการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและเป็นเลิศในด้านธุรกิจอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างมูลค่าและการเติบโตในระยะยาว ด้วยเป้าหมายที่จะส่งผ่านประสบการณ์ที่สั่งสมมาอย่างยาวนานไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ TTA มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความยั่งยืน เสริมสร้างชื่อเสียงทางธุรกิจและการเงินที่เหนือกว่า และสร้างผลกำไรให้กับทุกกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีความหลากหลายรวมทั้งธุรกิจหลักขององค์กร โดยจะแสวงหาโอกาสใหม่ๆ และพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาปรับปรุงในด้านต่างๆ

อย่างทันทั่วทั้งที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการที่จะบริหารงานท่ามกลางภาวะตลาดที่มีความผันผวนเช่นนี้ บริษัทฯ จึงพยายามที่ปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนส่ง และธุรกิจให้บริการชุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่ง ด้วยการปรับโครงสร้างการดำเนินงานและปรับปรุงโครงสร้างต้นทุน บริษัทฯ จะเสริมสร้างสถานะในด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในพอร์ตการลงทุนของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อที่จะรักษาและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานให้ยั่งยืน

ปีที่จะมาถึงนี้ จะเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก TTA จะมีทั้งกลยุทธ์ในการรวมธุรกิจและสร้างความหลากหลายทางธุรกิจ นอกเหนือไปจากธุรกิจหลักเดิมที่มีอยู่ ด้วยเงินสดที่สำรองไว้เพื่อใช้ในการลงทุน TTA กำลังมองหาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโต โดยเน้นการใช้กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นแต่รัดกุมในการทำธุรกิจในประเทศไทยและแถบอินโดจีนเป็นหลัก ด้วยเป้าหมายที่จะสร้างรายได้และกระแสเงินสดที่มีความมั่นคงยิ่งขึ้น TTA ได้มุ่งเป้าที่จะขยายการลงทุนในธุรกิจที่น่าสนใจสามกลุ่มด้วยกัน คือ โลจิสติกส์/คลังสินค้า สินค้าอุปโภคบริโภค และโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ TTA จะมีความเข้มงวดและมีวินัยทางการเงินโดยมุ่งเน้นที่การเติบโต ผลตอบแทน และการสร้างมูลค่าจากการเข้าซื้อและการรวมกิจการ หรือในการขยายกิจการ นอกจากนี้ TTA จะสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจให้แข็งแกร่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

ในฐานะที่บริษัทประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Investment Holding) ความสำเร็จของ TTA ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารการลงทุนและธุรกิจด้วยความรอบคอบและมีประสิทธิภาพในแต่ละรอบวัฏจักรของอุตสาหกรรมและสร้างมูลค่าที่ยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการในระยะยาว TTA จะยังคงแสวงหานวัตกรรมและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม และรักษานวัตกรรมที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูง รวมทั้งการกำกับดูแลและวินัยที่เข้มงวดในทุกธุรกิจของบริษัทฯ

TTA จะเป็นกลุ่มบริษัทที่มีความหลากหลายทางธุรกิจยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น

### พอร์ตการลงทุนทางธุรกิจ

ด้วยเป้าหมายสูงสุดในการสร้างและทำให้มูลค่าของผู้ถือหุ้นมีความยั่งยืน TTA มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพอร์ตการลงทุนทางธุรกิจในภาพรวม ในฐานะที่บริษัทประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) กลุ่มบริษัทฯ มีพอร์ตการลงทุนทางธุรกิจที่หลากหลายในสามกลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ขนส่งพลังงาน และโครงสร้างพื้นฐาน การลงทุนเริ่มแรกในบริษัทเครื่องดื่มน้ำของจีน คือ ไชโน แกรนด์เนส เมื่อปลายปี 2557 ได้เร่งการขยายตัวของกลุ่มบริษัทฯ ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มให้เติบโตขึ้นในปีที่แล้ว โดยกลุ่มบริษัทฯ ได้จัดตั้งฝ่ายบริหารกลยุทธ์ด้านอาหารและเครื่องดื่มขึ้นมาใหม่ ภายใต้การดูแลของบริษัท พีเอ็มเอฟบี จำกัด ทั้งนี้ TTA ยังคงมีจุดมุ่งหมายที่จะขยายธุรกิจเหมือนดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา พอร์ตการลงทุนทางธุรกิจหลักที่สำคัญ ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2559 ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจหลักสามกลุ่มและบริษัทย่อยของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

### ธุรกิจขนส่ง

- บริษัท โทริเซน ชิปปิ้ง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 100 )

ผู้ให้บริการเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของ

### ธุรกิจพลังงาน

- บริษัท เมอร์เมด มาริไทม์ จำกัด (มหาชน) (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 58.22)  
ผู้ให้บริการวิศวกรรมได้ทะเลและบริการขุดเจาะน้ำมันและให้บริการนอกชายฝั่งในอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ

### ธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน

- บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โซลคิงส์ จำกัด (มหาชน) (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 68.52 )  
บริษัทที่ประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company)
- บริษัท บาคองโค จำกัด (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 100)  
(ถือหุ้นโดยอ้อมผ่านบริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โซลคิงส์ จำกัด (มหาชน))  
ผู้ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยและให้บริการให้เช่าพื้นที่โรงงานชั้นนำในประเทศเวียดนาม
- บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 90.11 )  
ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ถ่านหินในประเทศไทย

ในปี 2559 บริษัทย่อยหลักของบริษัท ประกอบด้วย บริษัท โทริเซน ชิปปิง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี (“โทริเซน ชิปปิง”) บริษัท เมอร์เมด มาริไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โซลคิงส์ จำกัด (มหาชน) (“PMTA”) และบริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (“UMS”) สร้างรายได้ประมาณร้อยละ 98.28 ของรายได้ทั้งหมด

### กลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ

#### 2.1.1 กลุ่มธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งเทกอง

#### โทริเซน ชิปปิง

##### แนวโน้มธุรกิจ

TTA ประกอบธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งเทกองภายใต้ชื่อ โทริเซน ชิปปิง ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการเรือขนส่งสินค้าแห่งเทกองระหว่างประเทศชั้นนำ ที่สั่งสมชื่อเสียงและประสบการณ์อันเชี่ยวชาญในแวดวงพาณิชย์ระดับโลกมายาวนานกว่า 110 ปี

โทริเซน ชิปปิง ให้บริการเรือเดินทะเลขนส่งสินค้าไปยังทุกภูมิภาคของโลก ตามความต้องการของลูกค้า โดยสินค้าที่ขนส่งมีทั้งสินค้าประเภทหีบห่อและสินค้าแห่งเทกอง ได้แก่ แร่เหล็ก ถ่านหิน ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร วัสดุก่อสร้าง และเหล็ก เป็นต้น

กองเรือของโทริเซน ชิปปิง มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ตามความต้องการของลูกค้า อาทิ แบบการให้เช่าเหมาลำตามราคาลาดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด (spot market under time charters) บริการให้เช่าเรือตามการเซ็นสัญญา รับขนส่งสินค้าล่วงหน้า (Contracts of Affreightment หรือ “COA”) นอกจากนี้จะให้บริการด้วยกองเรือที่ตนเองเป็นเจ้าของแล้ว โทริเซน ชิปปิง ยังมีการเช่าเรือมาเสริมเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

กองเรือทั้งหมดจะถูกบริหารจัดการโดยทีมงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์ ซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานในสิงคโปร์ และไทย

กองเรือที่โทริเซนเป็นเจ้าของ รวมทั้งเรือที่เช่ามาเสริมนั้น ได้ติดตั้งปั้นจั่นไว้บนเรือ เพื่อความสะดวกในการยกสินค้าขึ้น/ลงจากเรือ และขนถ่ายสินค้าที่ทำเรือ หากท่าเรือนั้นไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกประจำชายฝั่งหรือมีอยู่อย่างจำกัดในกรณีไปจอดเทียบยังท่าที่เข้าถึงได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ โทริเซนสามารถเรียกค่าบริการเพิ่มเติมได้จากค่าบริการขนส่งสินค้าทางเรือ ที่ไม่มีผู้ให้บริการเรือขนส่งสินค้าเทกองรายอื่นที่ลำใหญ่กว่าหรือสะดวกกว่าให้บริการ

อัตราการแข่งขันในธุรกิจเดินเรือทั่วโลกปรับตัวสูงขึ้นอย่างมาก ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของโทริเซนในปัจจุบันมาจากประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงทักษะของบุคลากร มากกว่าที่จะมาจากตัวเรือเองเสียอีก

ในปี 2559 บริษัทฯ ยังคงพัฒนากระบวนการทำงานของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### การพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

- การลดต้นทุนด้านการบริหารจัดการลงประมาณร้อยละ 45 ให้ต่ำกว่า 2 ปีที่ผ่านมา
- การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- การมุ่งเน้นที่การบริหารระบบของเรือและความเสี่ยงของตลาด
- การมุ่งเน้นให้มากขึ้นในด้านการบริหารเชิงพาณิชย์ของกองเรือซึ่งดำเนินงานโดยหน่วยงานภายในองค์กร
- การปรับกิจกรรมของการเป็นเจ้าของเรือและผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางเรือ

ตลาดทางด้านธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งเทกองได้เผชิญความท้าทายอีกครั้งหนึ่งในปี 2559 เนื่องจาก ดัชนีบอสดิค (BDI) ของเรือประเภท Supramax โดยเฉลี่ยอยู่ที่เพียง 6,236 ดอลลาร์สหรัฐต่อวัน ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของปีที่อยู่ในระดับต่ำสุดของดัชนีนี้เท่าที่เคยมีมาตั้งแต่ปี 2548 ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้อัตราค่าระวางลดลง ได้แก่ การขยายตัวของกองเรือขนส่งสินค้าแห่งเทกองทั่วโลก อันเนื่องมาจากเรือส่งต่อใหม่ในช่วงสองถึงสามปีที่ผ่านมาได้ถูกส่งมอบให้เจ้าของเรือแล้ว

ปัจจัยเหล่านี้ จะยังคงสร้างความท้าทายให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมด้านธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งเทกองทั้งกลุ่มต่อไป โดยโทริเซน จีปียิ่ง กำลังดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ เป็นเจ้าของเรือและเป็นผู้ประกอบการบริการขนส่งทางเรือด้วยต้นทุนที่ต่ำได้อย่างยั่งยืนจากการที่โทริเซน จีปียิ่ง มีการบริหารจัดการกองเรือและแผนกลูกเรือโดยหน่วยงานภายในองค์กรเอง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มอุตสาหกรรมถึงร้อยละ 25

ในเชิงพาณิชย์ บริษัทฯ มีฐานลูกค้าหลักที่แข็งแกร่ง ซึ่งใช้บริการของกองเรือโทริเซนในการขนส่งสินค้าไปยังตลาดที่ส่งมอบสินค้าทันทีและตลาดซื้อขายสินค้าล่วงหน้า

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและดีที่สุดในการบริหารเที่ยวเรือ การตรวจวัดความเสี่ยง และการรายงานผล ซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถควบคุมผลตอบแทนอย่างรัดกุม

### ก: ผลผลิตและบริการ

#### โครงสร้างกองเรือและรูปแบบการให้บริการ

ณ สิ้นปี 2559 โทริเซน จีบี เป็นเจ้าของเรือรวม 20 ลำ ซึ่งประกอบด้วย เรือประเภท Handymax 4 ลำ และเรือประเภท Supramax 16 ลำ โดยมีขนาดระวางบรรทุกทุกสินค้ารวม 1.05 ล้านเคเวตตัน อายุเฉลี่ยของกองเรือโทริเซนเท่ากับ 11.63 ปี และขนาดระวางบรรทุกเฉลี่ยอยู่ที่ 52,555 เคเวตตัน

ในช่วงปี 2559 บริษัทฯ ได้ขายเรือไปรวม 3 ลำ คือ ทอร์ วิน ทอร์ เวฟ และ ทอร์ เอนเนอร์ยี ซึ่งเรือเหล่านี้มีการออกแบบในรูปแบบเก่าที่มีลักษณะไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า แทนที่จะลงทุนเพิ่มเติมในการนำเรือเหล่านี้เข้าอู่แห้งเพื่อปรับปรุงให้เป็นไปตามกฎระเบียบใหม่ด้านสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ เลือกที่จะขายเรือเพื่อนำไปทำเป็นเศษซากแทนช่วงเวลาในการขายเรือได้ถูกกำหนดไว้แล้ว เพื่อที่บริษัทฯ จะได้รับผลกำไรมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้จากช่วงขาขึ้นของตลาดค้าเศษซากเหล็ก

บริษัทฯ ยังคงมีรายรับที่เพิ่มขึ้นจากเรือประเภท Handymax ที่เหลืออยู่ในกองเรือ โดยการลดขนาดระวางบรรทุกของเรือกลุ่มนี้ลง เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจประเภทที่เหมาะสมกับเรือเหล่านี้มากขึ้น

#### โครงสร้างกองเรือบรรทุกสินค้าแห่งแรกของโทริเซน

##### 1. โครงสร้างกองเรือ

จำนวนเรือ				
ประเภทของเรือ	เรือที่บริษัทเป็นเจ้าของ	เรือที่เช่า (เทียบเท่าจำนวนลำ)	เรือที่ส่งต่อใหม่	รวม
Handymax	4	1	-	5
Supramax	16	6	-	22
รวม	20	7	-	27

##### 2. อายุเฉลี่ยกองเรือ (Simple Average Age)

อายุเฉลี่ยของกองเรือ				
ประเภทของเรือ	เรือที่บริษัทเป็นเจ้าของ	เรือที่เช่า	เรือที่ส่งต่อใหม่	รวม
Handymax	18.06	12.86	-	14.75
Supramax	10.02	6.12	-	6.85
รวม	11.63	6.74	-	7.75



## 3. รายชื่อเรือบรรทุกสินค้าแห่งกองรอบปีบัญชี 2559

เรือบรรทุกสินค้าแห่งกอง							
	ชื่อเรือ	วันที่ส่งมอบเรือ จากคู่ต่อเรือ	เดทเวทตัน	อายุ	ชนิดของเรือ		การจัดชั้นเรือ
1	ทอร์ เอนเคฟเวอร์	11/04/2538	42,529	21.74	Open Hatch / Box Shape	Bulk (Box)	NKK
2	ทอร์ เอนเคอร์ไพรส์	28/07/2538	42,529	21.44	Open Hatch / Box Shape	Bulk (Box)	DNV
3	ทอร์ ฮาร์โมนี	21/03/2545	47,111	14.79	Open Hatch / Box Shape	Bulk (Box)	DNV
4	ทอร์ ฮอไรซัน	01/10/2545	47,111	14.26	Open Hatch / Box Shape	Bulk (Box)	BV
5	ทอร์ แอ็คซิเพนเดอร์	22/07/2553	57,015	6.99	Standard	Bulk > 40,000 dwt	BV
6	ทอร์ อินทิกิริตี	02/04/2544	52,375	15.76	Standard	Bulk > 40,000 dwt	BV
7	ทอร์ อินดิเพนเด็นซ์	20/12/2553	52,407	15.19	Standard	Tess - 52	NKK
8	ทอร์ อินฟินิตี้	21/12/2553	52,383	14.92	Standard	Tess - 52	NKK
9	ทอร์ อินสูลี	02/07/2555	52,489	11.13	Standard	Tess - 52	NKK
10	ทอร์ เฟรนด์ชิป	13/01/2553	54,123	6.97	Semi-Open / Box Shape	Oshima - 53	NKK
11	ทอร์ ฟอว์จูน	15/06/2554	54,123	5.55	Semi-Open / Box Shape	Oshima - 53	NKK
12	ทอร์ เฟียร์เลส	06/06/2556	54,881	11.15	Open Hatch / Box Shape	Oshima - 53	NKK
13	ทอร์ เบรฟ	15/11/2555	53,506	4.13	Open Hatch / Box Shape	Vinashin	DNV
14	ทอร์ บริช	20/08/2556	53,506	3.37	Open Hatch / Box Shape	Vinashin	DNV
15	ทอร์ เมอร์คิวรี	20/01/2557	55,861	11.23	Standard	Bulk > 40,000 dwt	ABS
16	ทอร์ มากันฮิลด์	19/02/2557	56,023	10.52	Standard	Bulk > 40,000 dwt	NKK
17	ทอร์ แม็กซิมีส	23/05/2557	55,695	11.24	Standard	Oshima - 53	Korean Classed
18	ทอร์ เมเนลอส	03/06/2557	55,710	10.36	Standard	Oshima - 53	Korean Classed
19	ทอร์ เมด็อก	13/06/2557	55,695	11.47	Standard	Oshima - 53	Korean Classed
20	ทอร์ โมนาคิก	07/07/2557	56,026	10.33	Standard	Bulk > 40,000 dwt	NKK
รวมระวางบรรทุกของกองเรือโทรคมนาคม 1,051,099 เดทเวทตัน							

ABS: American Bureau of Shipping

BV: Bureau Veritas

DNV: Det Norske Veritas

NKK: Nippon Kaiji Kyokai

ที่มา : TTA

### แผนภูมิ: กองเรือโทริเชน ปี 2553-2559



ที่มา : TTA

### รูปแบบการให้บริการของกองเรือ

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ตลาดการขนส่งสินค้าทางเรืออยู่ในภาวะซบเซา เนื่องจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศจีน และจำนวนเรือขนส่งสินค้าแห่งกองที่เพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะได้ผ่านจุดวิกฤตในปี 2559 มาแล้ว และกำลังเข้าสู่ระยะฟื้นตัวของวัฏจักรอุตสาหกรรมนี้ก็ตาม แต่วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ปฏิบัติกันมานานของบริษัทฯ กำลังได้รับการทดสอบ เนื่องด้วยบริษัทลูกค้าหลายแห่งไม่ได้มีความต้องการว่าจ้างเรือโดยการทำสัญญาขนส่งสินค้าล่วงหน้า (forward contract) กองเรือโทริเชนจึงมีรายได้จากค่าเช่าเรือตามราคาตลาดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด (spot market) ที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ สำหรับสินค้าโภคภัณฑ์ มีการซื้อขายในแบบภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดเพิ่มมากขึ้น ทำให้การซื้อขายสินค้าในแบบทำสัญญาขนส่งล่วงหน้าลดลงอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบริษัทฯ จะมีฝ่ายปฏิบัติการทางการพาณิชย์และฐานลูกค้า ที่ทำให้มั่นใจได้ว่ากองเรือของบริษัทฯ จะได้รับการว่าจ้างอย่างต่อเนื่อง แต่รายรับของบริษัทฯ ก็ยังคงเป็นไปตามแนวโน้มของตลาด

บริษัทฯ บริหารความเสี่ยงด้วยการกระจายกองเรือไปยังตลาดหลายภูมิภาค ได้แก่ มหาสมุทรแอตแลนติก มหาสมุทรอินเดีย และ มหาสมุทรแปซิฟิก และหากเป็นไปได้บริษัทฯ จะส่งเรือไปยังพื้นที่เป้าหมายที่มีการส่งออกเมล็ดธัญพืชตามฤดูกาล ซึ่งการเพิ่มขึ้นของปริมาณสินค้าที่ขนส่งย่อมส่งผลถึงการเพิ่มขึ้นของระดับอัตราค่าระวางด้วย

#### 2.1.2 กลุ่มธุรกิจพลังงาน

##### บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน)

##### ข้อมูลและภาพรวมธุรกิจ

ธุรกิจการให้บริการนอกชายฝั่งของ TTA ขับเคลื่อนโดยบริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) ซึ่ง TTA ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 58.22 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 เมอร์เมดเปิดดำเนินการเป็นครั้งแรกในปี 2526 จากนั้นในปี 2538 TTA จึงได้เข้าซื้อหุ้นบางส่วนในเมอร์เมด และนำเมอร์เมดเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสิงคโปร์ (“SGX”) ได้สำเร็จในวันที่ 16 ตุลาคม 2550

เมอร์เมดเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกด้านการให้บริการงานวิศวกรรมใต้ทะเล และบริการขุดเจาะนอกชายฝั่งแก่บริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติทั่วโลกหรือให้บริการแก่ผู้รับจ้างช่วงต่อจากบริษัทน้ำมัน โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศไทยและมีฐานปฏิบัติการกระจายอยู่ในหลายประเทศ อาทิ ประเทศไทย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย กาตาร์ ซาอุดีอาระเบีย และสหรัฐอเมริกา

ด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ของเมอร์เมด ไม่ว่าจะเป็นเรือวิศวกรรมใต้ทะเล อุปกรณ์ดำน้ำแบบพิเศษ ยานสำรวจใต้ทะเลด้วยระบบรีโมทคอนโทรล (ROV) เรือขุดเจาะนอกชายฝั่ง และแท่นที่ปักอาศัย เมอร์เมดจึงสามารถให้บริการแบบครบวงจรแก่บริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจด้านการขุดเจาะนอกชายฝั่งได้ เมอร์เมดดำเนินงานอยู่ในแวดวงธุรกิจการให้บริการนอกชายฝั่งมากกว่า 30 ปี และในปัจจุบันมีลูกค้าผู้ใช้บริการอยู่ใน 5 ภูมิภาคทั่วโลก โดยมีทีมงานผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพจำนวนกว่า 1,000 คน ประกอบด้วยทีมนักประดาน้ำ นักขุดเจาะ ช่างเทคนิค นักสำรวจ ผู้บริหารและทีมงานฝ่ายสนับสนุน วัตถุประสงค์ของเมอร์เมดคือ จะเป็นผู้ให้บริการอันเป็นเลิศแก่บริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ รวมทั้งจะมุ่งมั่นสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ

ด้วยสถานการณ์ที่ท้าทายของธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติในขณะนี้ คณะผู้บริหารอาวุโสของเมอร์เมดจึงได้พัฒนาและนำกลยุทธ์หลัก 2 ด้าน ได้แก่ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลัก (Strengthening our Core) อันเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น และการตั้งเป้าหมายเพื่อการเติบโต (Positioning for Growth) อันเป็นวิสัยทัศน์ระยะยาวของบริษัท มาใช้ควบคู่กันในการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นให้เติบโตไปอย่างยั่งยืน

**การเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลัก (Strengthening our Core):** เมอร์เมดให้ความสำคัญกับการปกป้องรายได้และปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นอันดับแรก ผลสัมฤทธิ์หลักในปี 2559 คือการจัดระบบสินทรัพย์ที่ไม่มีศักยภาพในการแข่งขันในส่วนของงานขุดเจาะนอกชายฝั่งและงานวิศวกรรมใต้ทะเล และการมุ่งเน้นอย่างเต็มที่เพื่อปรับปรุงการบริหารต้นทุนภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ด้วยการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับปัจจัยควบคุมในทุกด้านของบริษัท

**การตั้งเป้าหมายเพื่อการเติบโต (Positioning for Growth):** ในการที่จะผลักดันกลยุทธ์นี้ให้สำเร็จ เมอร์เมดได้มุ่งเน้นในการเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่มูลค่า (value chain) ของงานบริการวิศวกรรมใต้ทะเลให้สูงขึ้น โดยนำเสนอการให้บริการที่ครบวงจรทั้งแบบระยะสั้นและระยะกลาง และการให้บริการแบบเหมาจ่ายสำหรับงานวางสายเคเบิลใต้น้ำและการรื้อถอนโครงสร้างที่ติดตั้งใต้ทะเล นอกจากนี้บริษัทยังได้ขยายบริการไปยังลูกค้าเฉพาะรายในแต่ละภูมิภาคอีกด้วย

## ก: ผลิตภัณฑ์และบริการ

### โครงสร้างและบริการของกองเรือ

#### บริการวิศวกรรมใต้ทะเล

บริการวิศวกรรมใต้ทะเลของเมอร์เมดประกอบด้วยการให้บริการประดาน้ำและการให้บริการสำรวจตรวจสอบใต้ทะเลด้วยยานสำรวจใต้ทะเลด้วยระบบแผงควบคุมวงจร (“ROV”) ซึ่งดำเนินการโดยบริษัทย่อยของเมอร์เมด 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (อินโดนีเซีย) จำกัด และ ซีสเคป เซอร์เวย์ ซึ่งได้ร่วมกิจการกันและเปิดให้บริการภายใต้ชื่อใหม่ว่า “เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส” โดยมี

ขอบเขตการให้บริการงานวิศวกรรมได้ทะเลที่หลากหลายครอบคลุมตั้งแต่งานสำรวจ งานซ่อมแซมและการบำรุงรักษางานก่อสร้างงานติดตั้ง และงาน โครงการวางท่อและสายเคเบิล เป็นต้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 กองเรือวิศวกรรมได้ทะเลประกอบด้วยเรือสนับสนุนงานวิศวกรรมได้ทะเลจำนวน 9 ลำ (รวมเรือที่เข้ามา) โดย 4 ใน 9 ลำ เป็นเรือสนับสนุนนักประดาน้ำ (dive support vessels) แบบพิเศษ และยานสำรวจได้ทะเลระบบโรบोटคอนโทรล (ROV) อีก 15 ลำ ที่มีระบบสนับสนุนงานก่อสร้างขนาดใหญ่สำหรับน้ำลึกและน้ำลึกมาก นอกจากกองเรือเหล่านี้แล้ว ส่วนงานวิศวกรรมได้ทะเลจะมีทีมนักประดาน้ำมืออาชีพ ช่างเทคนิค ช่างสำรวจ บุคลากรที่เชี่ยวชาญและพนักงานพิเศษอีกประมาณ 1,000 คน ไม่นับรวมพนักงานประจำที่มีอยู่แล้ว ที่ช่วยงานในโครงการบริการงานวิศวกรรมได้ทะเลต่างๆ

รายได้จากการสำรวจ ซ่อมแซม และบำรุงรักษา (IRM) และการสำรวจได้ทะเลลดลงร้อยละ 22 จาก 225.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาในปี 2558 เป็น 175.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาในปี 2559 รายได้จากการวางสายเคเบิลได้นำและงานวิศวกรรมได้ทะเลลดลงร้อยละ 91 จาก 111.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาในปี 2558 เป็น 9.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาในปี 2559 รายได้ที่ปรับตัวลดลงนี้เป็นผลมาจากปริมาณงานที่ลดลง ขนาดของโครงการที่เล็กลง รวมทั้งการแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น

#### บริการของกองเรือและบริการนักประดาน้ำ

เรือทุกลำได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบัน DNV หรือ ABS ซึ่งทั้ง 2 สถาบันเป็นสถาบันจัดชั้นเรือระดับแนวหน้า เรือทุกลำต้องเข้ารับการตรวจสภาพเรืออย่างสม่ำเสมอจากสถาบันจัดชั้นเรือ นอกเหนือจากการเข้าซ่อมแซมและเข้าศูนย์ซ่อมบำรุงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ความสามารถที่สำคัญอีกด้านหนึ่งของส่วนธุรกิจวิศวกรรมได้ทะเล คือ การให้บริการนักประดาน้ำตามมาตรฐานระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานที่กำหนดโดยสมาคมผู้ผลิตน้ำมันและก๊าซนานาชาติ (International Oil and Gas Producers Association - OGP)

#### รายการกองเรือบริการและสนับสนุนงานวิศวกรรมได้ทะเลของเมอร์เมด

ลำดับที่	ชื่อเรือ	ประเภทเรือ	ปีปฏิทิน (พ.ศ.)	
			ปีที่สร้าง	ปีที่ซื้อ
1.	เมอร์เมด คอมมานเดอร์	เรือสนับสนุนการดำน้ำลึกระบบ DP2	2530	2548
2.	เมอร์เมด เอนด์วอร์	เรือสนับสนุนการดำน้ำลึกระบบ DP2	2553	2553
3.	เมอร์เมด เอเชียน่า	เรือสนับสนุนการดำน้ำลึกระบบ DP2	2553	2553
4.	เมอร์เมด แซฟไฟร์	เรือซึ่งสนับสนุนระบบควบคุมยานสำรวจได้ทะเลและนักประดาน้ำระบบ DP2	2552	2552
5.	เมอร์เมด ซาเลนเจอร์	เรือบริการและสนับสนุนงานวิศวกรรมได้ทะเลชนิดอเนกประสงค์	2551	2551
6.	เมอร์เมด สยาม	เรือสนับสนุนการก่อสร้างระบบ DP2	2534	2553

ลำดับที่	ชื่อเรือ	ประเภทเรือ	ปีปฏิทิน (พ.ศ.)	
			ปีที่สร้าง	ปีที่ซื้อ
7.	เอส. เอส. บาร์รากูต้า	เรือบริการและสนับสนุนงานวิศวกรรมใต้ทะเลชนิดคอนกรีตประตัก	2525	2553
8.	เรโซลูชัน	เรือซึ่งสนับสนุนระบบควบคุมยานสำรวจใต้ทะเลและนักประดาน้ำระบบ DP2	2556	2556 (เช่า)
9.	เมอร์เมด นุตันทารา	เรือสนับสนุนการดำน้ำลึกแบบ DP2	2553	2557 (เช่า)

บริการหลักของส่วนงานวิศวกรรมใต้ทะเล มีรายละเอียดดังนี้

การสำรวจ	การสำรวจก่อนการติดตั้ง ซึ่งได้แก่ การกำหนดตำแหน่งที่จะทำการขุดเจาะและการให้ความช่วยเหลือในการติดตั้งแท่นขุดเจาะ และการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ใต้น้ำ
การพัฒนา	การติดตั้งท่อส่งได้น้ำ การวางท่อขนส่ง การจัดเตรียมเชือกช่วยชีวิต (control umbilical) ขุดท่อและเสา การวางและฝังท่อ การติดตั้งและยึดเสาและอุปกรณ์ท่อ การเดินเครื่อง การทดสอบและการตรวจสอบ และการวางและเชื่อมต่อสายเคเบิลและเชือกช่วยชีวิต
การผลิต	การตรวจสอบ การซ่อมบำรุงและการซ่อมแซมโครงสร้างที่ใช้ในการผลิต เสา ท่อส่ง และอุปกรณ์ใต้น้ำ

บริการขุดเจาะนอกชายฝั่ง

บริษัท เมอร์เมด คริสต์จักร จำกัด (“MDL”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่เมอร์เมดถือหุ้นอยู่ร้อยละ 95 เป็นเจ้าของเรือขุดเจาะแบบทอ้งแบน (Tender) จำนวน 2 ลำและเป็นผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับเรือที่ปักในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ คริสต์จักร จำกัด (“AOD”) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนที่เมอร์เมดถือหุ้นอยู่ร้อยละ 33.8 และเป็นเจ้าของและดำเนินงานกองเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูงและทันสมัย AOD ได้รับมอบเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) AOD-I AOD-II และ AOD-III ทั้งสามลำเข้ามาในกองเรือขุดเจาะในปี 2556 โดยในปี 2559 ของ AOD ได้รับการต่อสัญญาว่าจ้างในการขุดเจาะกับ Saudi Aramco ออกไปจนถึงปี 2562 โดยในปี 2559 เรือขุดเจาะใหม่ทั้งสามลำมีอัตราการใช้ประโยชน์โดยเฉลี่ยร้อยละ 99

รายชื่อกองเรือขุดเจาะ

ลำดับที่	ชื่อเรือ	ประเภทของเรือ	ปีปฏิทิน (พ.ศ.)	
			ปีที่สร้าง	ปีที่ซื้อ
1.	MTR-1	เรือที่ปัก	2521	2548
2.	MTR-2	เรือขุดเจาะแบบทอ้งแบน (Tender)	2524	2548
3.	AOD-I	เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูง	2556	2553
4.	AOD-II	เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูง	2556	2553
5.	AOD-III	เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูง	2556	2554

เรือขุดเจาะแบบท้องแบน (Tender) และเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ต้องได้รับการจัดอันดับชั้นจากสมาคมจัดอันดับชั้นเรือที่มีชื่อเสียงโดยจัดลำดับจากมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความปลอดภัย ซึ่งเรือขุดเจาะของ MDL ได้รับการจัดอันดับชั้นจากองค์กรระดับสากล เช่น Det Norske Veritas (“DNV”) American Bureau of Shipping (“ABS”) หรือ Bureau Veritas (“BV”) โดยเรือขุดเจาะแบบท้องแบน MTR-1 ถูกจัดลำดับชั้นโดย ABS และเรือขุดเจาะแบบท้องแบน MTR-2 ถูกจัดลำดับชั้นโดย BV โดยสมาคมจัดชั้นเรือดังกล่าวจะเข้ามาตรวจสอบสภาพเรือทุกปี เรือขุดเจาะแบบท้องแบนต้องเข้าซ่อมแซมทุกๆ 5 ปีและได้รับการตรวจสอบบำรุงรักษา (Special Periodic Survey) จากสมาคมจัดอันดับชั้นเรือต่างๆ ดังกล่าว ส่วนเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ของ AOD จะได้รับการจัดอันดับชั้นโดย ABS

### บริการของกองเรือ

เรือขุดเจาะ MTR-1 และ MTR-2 ซึ่งเป็นเรือขุดเจาะแบบท้องแบน (Tender) ยังคงไม่ได้รับสัญญาว่าจ้างในปี 2559 เนื่องจากอุปสงค์ที่จำกัดในตลาด ปัจจุบัน บริษัทกำลังทบทวนทางเลือกอื่นๆ เพื่อสร้างประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านี้

ในทางตรงกันข้าม AOD ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนของเมอร์เมดได้รับการต่อสัญญาว่าจ้างออกไปอีกสามปี ดังนั้นจึงมั่นใจได้ว่าเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ทั้งสามลำจะยังคงได้รับการว่าจ้างอย่างต่อเนื่องไปจนถึงปี 2562 เรือขุดเจาะของ AOD มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีเนื่องด้วยมีอัตราการใช้ประโยชน์ของเรือทั้งสามลำที่สูงกว่าร้อยละ 98

เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ทั้งสามลำของ AOD ได้รับการออกแบบในชั้น MOD V-B ซึ่งเป็นที่เข้าใจว่าเป็นการออกแบบเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีสเปคตามาที่บริษัทขุดเจาะรายใหญ่ต้องการและบริษัทน้ำมันต่างๆ นิยมใช้งานในพื้นที่น้ำตื้นทุกแห่งของโลก เรือขุดเจาะแบบนี้จะได้รับการออกแบบให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งปีในพื้นที่อ่าวเม็กซิโก มหาสมุทรอินเดีย ทะเลเหนือทางใต้ บริเวณชายฝั่งตะวันออกกลาง นอกชายฝั่งอินเดีย นอกชายฝั่งออสเตรเลีย นอกชายฝั่งนิวซีแลนด์ และนอกชายฝั่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 2.1.3 กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน

#### ธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตรและบริการให้เช่าพื้นที่โรงงาน

บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โซลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (“PMTA”)

#### ธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตร

บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โซลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (“PMTA” หรือ “บริษัทฯ”) ประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัท บาคองโค จำกัด (“บาคองโค”) และ บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี (“PMTS”) ปัจจุบัน บาคองโคประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตร (Agrochemicals) โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของประเทศเวียดนาม ห่างจากนครโฮจิมินห์ประมาณ 70 กิโลเมตร ในขณะที่ PMTS เป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศสิงคโปร์ เพื่อให้บริการจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตรของ Baconco

บาคองโกเป็นผู้พัฒนาผลิต ดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ขาย และจัดจำหน่ายปุ๋ยเคมีเชิงผสม ปุ๋ยเคมีเชิงเดี่ยว และ ปุ๋ยเคมีเชิงประกอบ โดยมีกำลังการผลิตรวมอยู่ที่ประมาณ 450,000 เมตริกตันต่อปี และมีกำลังการบรรจุหีบห่อประมาณ 550,000 เมตริกตันต่อปี ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีทั้งหมดของบาคองโกจัดจำหน่ายในประเทศเวียดนาม ประเทศกัมพูชา และ ประเทศลาว ภายใต้เครื่องหมายการค้า “STORK” ที่บาคองโกจดทะเบียนไว้เป็นของตนเองตั้งแต่ปี 2548 ซึ่งเครื่องหมายการค้า STORK ของบาคองโกเป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือด้านคุณภาพอันเป็นผลจากการที่บาคองโกวางกลยุทธ์ที่จะเป็นผู้ผลิตปุ๋ยเคมีคุณภาพสูงที่มีส่วนผสมของสารอาหารหลัก อันได้แก่ ไนโตรเจน (N) ฟอสเฟต ( $P_2O_5$ ) และโพแทสเซียม ( $K_2O$ )



### **เครื่องหมายการค้า STORK ของบาคองโกได้รับการจดทะเบียนในประเทศเวียดนามตั้งแต่ปี 2548**

เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า เพิ่มช่องทางการขาย และจัดจำหน่ายในต่างประเทศ บาคองโกได้ดำเนินการผลิตตามคำสั่งซื้อและจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าภายนอกด้วย ปัจจุบัน บาคองโกมีการส่งออกผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีไปยัง 30 กว่าประเทศทั่วโลก โดยมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นประเทศในแถบแอฟริกา ตะวันออกกลาง และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีที่กล่าวไปแล้วนั้น บาคองโกมีการจัดจำหน่ายสารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืชและสารกำจัดแมลงในประเทศเวียดนามและปุ๋ยทางใบทั้งในประเทศเวียดนามและต่างประเทศ โดยกระบวนการผลิตและการบรรจุหีบห่อสำหรับสารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืชเป็นการว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ตามสูตรและมาตรฐานที่บาคองโกกำหนด นอกจากนี้ บาคองโก เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ขาย และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมี สารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และปุ๋ยทางใบภายใต้เครื่องหมายการค้าที่มีการจดทะเบียนไว้เป็นของตนเองในประเทศเวียดนาม และต่างประเทศ อาทิ ประเทศลาวและประเทศกัมพูชา

### **ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ**

#### **1. ผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมี**

สารอาหารหลักในปุ๋ยเคมี คือ ไนโตรเจน (N) ฟอสเฟต ( $P_2O_5$ ) ซึ่งให้ฟอสฟอรัส (P) แก่พืช และ โพแทสเซียม ( $K_2O$ ) ซึ่งให้โพแทสเซียม (K) แก่พืช นอกจากนี้ ยังประกอบไปด้วยสารอาหารเสริมอีกหลากหลายชนิด โดยทั้งสารอาหารหลักและสารอาหารเสริมจะทำหน้าที่ฟื้นฟูและเพิ่มสารอาหารในดิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเพาะปลูกและผลผลิตทางการเกษตร ไนโตรเจนมีประโยชน์ในการเร่งการเจริญเติบโตของใบซึ่งช่วยในการสังเคราะห์แสง อีกทั้งยังช่วยในการผลิตเมล็ดพืช ฟอสฟอรัสมีประโยชน์ในการพัฒนาและเจริญเติบโตของลำต้นและช่วยให้ระบบรากแข็งแรง โพแทสเซียมมีประโยชน์ในการสร้างและเคลื่อนย้ายสารอาหารจำพวกแป้งและน้ำตาลไปเลี้ยงในส่วนที่กำลังเจริญเติบโต หรือที่หัวและลำต้นเพื่อเป็นเสบียง และเพื่อลดโอกาสการติดโรคอีกด้วย

#### **ปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK**

ปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK ประกอบไปด้วยสารอาหารหลักสามชนิด คือ ไนโตรเจน (N) ฟอสเฟต ( $P_2O_5$ ) ซึ่งให้ฟอสฟอรัส (P) แก่พืช และ โพแทสเซียม ( $K_2O$ ) ซึ่งให้โพแทสเซียม (K) แก่พืช โดยปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK แต่ละสูตรจะมีส่วนผสมของ N P และ K ที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และความต้องการทางชีวภาพของพืชแต่ละชนิด โดยปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK เป็นผลิตภัณฑ์หลักของบาคองโกที่มีการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศเวียดนามและต่างประเทศ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 2558 และ 2559 Baconco มีรายได้จากการขายปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK คิดเป็นร้อยละ 94.5 ร้อยละ 94.4 และร้อยละ 93.1 ของรายได้จากการขายรวมตามลำดับ ทั้งนี้ Baconco ผลิตปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK สำหรับการเพาะปลูกกาแฟ ข้าว ยาง พืช และพืชอีกหลากหลายชนิดรวมกว่า 95 สูตร

### **ปุ๋ยเคมีอื่น**

สินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีอื่นประกอบไปด้วยปุ๋ยเคมีเชิงเดี่ยวหรือแม่ปุ๋ยที่มีธาตุอาหารหลักธาตุเดียว และปุ๋ยเคมีเชิงประกอบที่ได้จากกรรมวิธีทางเคมีและมีธาตุอาหารหลักตั้งแต่ 2 ธาตุขึ้นไป ปุ๋ยเคมีชนิดดังกล่าวนิยมใช้กันเนื่องจากความยืดหยุ่นในการผสมสูตรตามความต้องการของผู้ใช้แต่ละคนหรือพืชแต่ละชนิด โดยปุ๋ยที่มีไนโตรเจน (N) เป็นส่วนผสมหลักมีประโยชน์ในการเร่งการเจริญเติบโตของใบซึ่งช่วยในการสังเคราะห์แสง และการผลิตเมล็ดพืช ปุ๋ยที่มีฟอสเฟต (P) เป็นส่วนผสมหลักมีประโยชน์ในการพัฒนาและเจริญเติบโตของลำต้นและระบบราก ขณะที่ปุ๋ยที่มีโพแทสเซียม (K) เป็นส่วนผสมหลักมีประโยชน์ในการสร้างและเคลื่อนย้ายสารอาหารไปเลี้ยงในส่วนที่กำลังเจริญเติบโต เพิ่มคุณภาพของดอกผล และเพิ่มปริมาณโปรตีนเพื่อป้องกันการติดโรค

ทั้งนี้สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 2558 และ 2559 บาคองโกมีรายได้จากการขายปุ๋ยเคมีอื่น คิดเป็นร้อยละ 1.1 ร้อยละ 1.3 และร้อยละ 1.8 ของรายได้จากการขายรวมตามลำดับ

## **2. ผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรอื่น**

สินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรอื่น ประกอบไปด้วยสารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และสารกำจัดแมลง ซึ่งบาคองโกเป็นผู้รับซื้อจากผู้จัดจำหน่ายและส่งให้แก่บุคคลภายนอก (Outsource) เพื่อทำการบรรจุก้นท์โดยจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบาคองโก แล้วนำมาจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบาคองโกรวมถึง ปุ๋ยชนิดน้ำหรือปุ๋ยทางใบ

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 2558 และ 2559 Baconco มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรอื่น คิดเป็นร้อยละ 4.4 ร้อยละ 4.3 และร้อยละ 5.1 ของรายได้จากการขายรวมตามลำดับ

### **สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืชและสารกำจัดแมลง**

สารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืชและสารกำจัดแมลง เป็น สารเคมีชีวภาพหรือสารเคมีสังเคราะห์เพื่อการป้องกันทำลาย ไล่ หรือลดปัญหาของศัตรูพืชและแมลง ซึ่งศัตรูพืชที่พบได้บ่อยที่สุด คือแมลง โรคพืช วัชพืช และจุลินทรีย์ที่เป็นพาหะนำโรคและก่อให้เกิดความเสียหายต่อการเกษตรกรรมและส่งผลกระทบต่อผลผลิตลดลง บาคองโกจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ภายใต้เครื่องหมายการค้า STORK ในประเทศเวียดนามเท่านั้น

### **ปุ๋ยทางใบ**

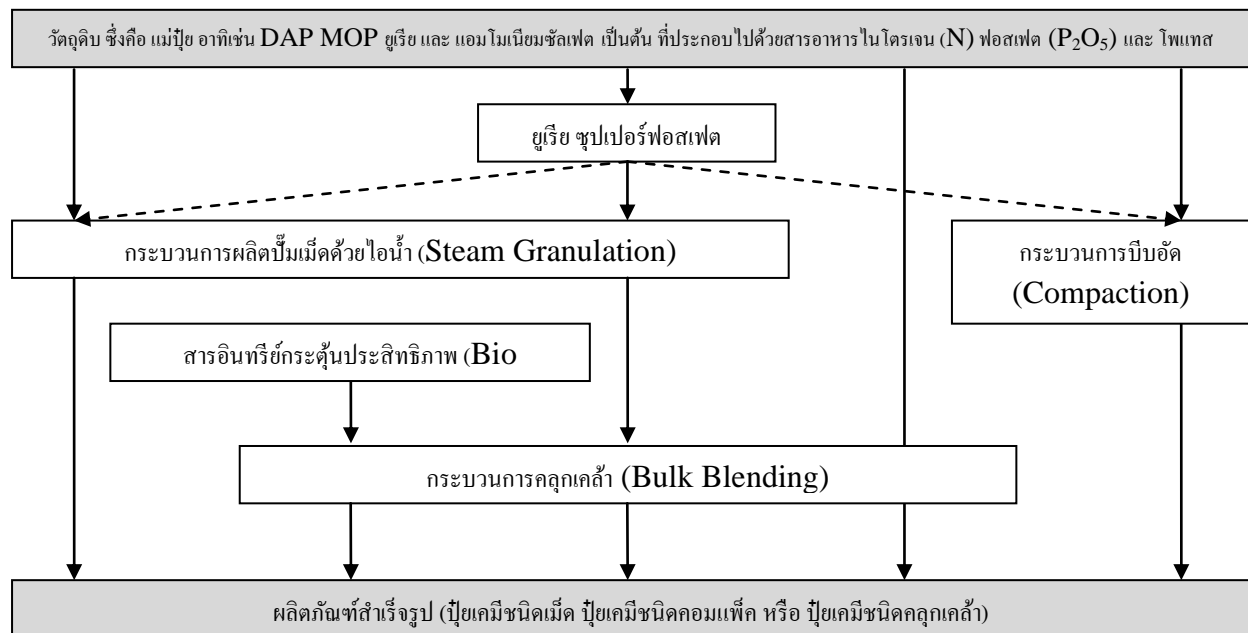
ปุ๋ยทางใบ เป็น ปุ๋ยสารละลายที่ใช้ในการฉีดพ่นพืชเพื่อการดูดซึมทางใบ เนื่องจากสารอาหารจะถูกดูดซึมทางใบได้เร็วกว่าทางราก ปุ๋ยทางใบให้สารอาหารคล้ายคลึงกับปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK จึงนิยมใช้กับการปลูกผักและผลไม้โดยจะให้ผลผลิตที่สูงและคุณภาพดีกว่า



### 3. กำลังการผลิตปุ๋ยเคมี

ปัจจุบัน โรงงานผลิตปุ๋ยของบาคองโก มีกำลังการผลิตปุ๋ยประมาณ 450,000 เมตริกตันต่อปี และมีกำลังการบรรจุหีบห่อประมาณ 550,000 เมตริกตันต่อปี จากผลการดำเนินงานย้อนหลังปี 2557 Baconco มีอัตราการใช้กำลังการผลิตอยู่ที่ประมาณร้อยละ 39 ร้อยละ และร้อยละ 36 ในปี 2558 และ 2559

### 4. กระบวนการผลิต



บาคองโกผลิตปุ๋ย 3 ชนิด ได้แก่ ชนิดเม็ด (Granulated) ชนิดเม็ดแบบคอมแพ็ค (Compacted) และชนิดคลุกเคล้า (Bulk Blending) อีกทั้ง ยังสามารถผลิตสารเพิ่มประสิทธิภาพที่รู้จักกันในชื่อ ยูเรีย ซูเปอร์ ฟอสเฟต (Urea Super Phosphate หรือ USP) และสารอินทรีย์กระตุ้นประสิทธิภาพ (Bio Stimulant) ซึ่งใช้เพิ่มประสิทธิภาพของปุ๋ยเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่า (Value add) ให้แก่ผลิตภัณฑ์และความคุ้มค่าแก่ลูกค้าอีกด้วย กระบวนการผลิตปุ๋ยจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญอย่างสูงควบคู่กับเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย โดยบาคองโกจะผลิตปุ๋ยแต่ละชนิดไม่น้อยกว่า 50,000 เมตริกตันต่อแต่ละสายการผลิต



เครื่องผสมปุ๋ยชนิดคลุกเคล้า



เครื่องบีบเม็ด



การบรรจุหีบห่อ

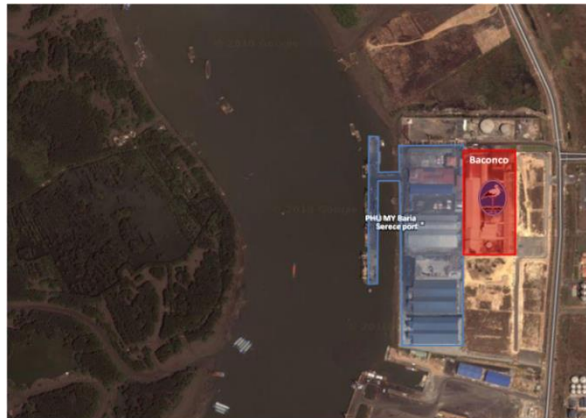


เครื่องอบแห้งปูนชนิดเม็ด

### ธุรกิจบริการให้เข้าพื้นที่โรงงาน



นิคมอุตสาหกรรม Phu My I  
ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของประเทศเวียดนาม



Baconco ซึ่งตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม Phu My I และอยู่ติด  
กับท่าเรือของนิคม บนแม่น้ำ Thi Vai

บาคองโคตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม Phu My I ในเขตพื้นที่ Ba Ria Vung Tau ทางตอนใต้ของเวียดนาม ซึ่งอยู่ห่างจากนครโฮจิมินห์ ประมาณ 70 กิโลเมตร ด้วยทำเลที่ตั้งซึ่งอยู่ติดกับแม่น้ำ นิคมอุตสาหกรรม Phu My I จึงมีความโดดเด่นในการดึงดูดผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม และถือเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการส่งออกทางตอนใต้ของประเทศเวียดนาม นอกจากนี้ นิคมอุตสาหกรรมแห่งนี้ยังได้รับประโยชน์จากความต้องการบริการด้านพื้นที่เก็บสินค้า เพื่อเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบก่อนการส่งออกไปยังท่าเรือหรือสถานที่ต่างๆ ด้วยเหตุนี้ บาคองโคจึงเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจในการประกอบธุรกิจให้เข้าพื้นที่โรงงานให้แก่ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการสร้างแหล่งรายได้ต่อเนื่อง (Recurring Income) และช่วยให้บาคองโคสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนจากการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ

พื้นที่เก็บสินค้าของบาคองโคตั้งอยู่ติดกับท่าเรือ Baria ซึ่งเป็นท่าเรือหลักของนิคมอุตสาหกรรม Phu My I จึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในด้านการควบคุมต้นทุน และด้านการให้บริการ ด้วยทำเลที่ตั้งดังเช่นที่กล่าวมา ทำให้บาคองโคสามารถลดต้นทุนการขนส่งและโลจิสติกส์จากการขนถ่ายวัตถุดิบและการขนส่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปลงได้ รวมทั้งสามารถให้บริการด้านโลจิสติกส์ได้อย่างตรงเวลาอีกด้วย

## ผลิตภัณฑ์และบริการ

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ในการเก็บผักสินค้าก่อนการขนถ่ายไปยังท่าเรือ บาคองโคจึงสร้างพื้นที่เก็บสินค้า 3 แห่ง กระจายอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม Phu My I ซึ่งลูกค้าของแต่ละพื้นที่เก็บสินค้าแตกต่างกันไปตามจุดประสงค์ในการใช้งานและขนาดของพื้นที่ที่เช่า

ทั้งนี้ กลุ่มลูกค้าของอาคารแต่ละแห่งจะแตกต่างกันตามจุดประสงค์การใช้งานและขนาดพื้นที่ให้เช่าจัดเก็บสินค้า กล่าวคือ อาคารบางกองโค 1 (“BCC I”) และบาคองโค 3 (“BCC III”) จะถูกใช้สำหรับเก็บวัตถุดิบสินค้าสำเร็จรูป อะไหล่ และอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในการเกษตรกรรมเคมีเพื่อการเกษตรของ Baconco เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม อาจมีการให้ลูกค้าภายนอกเช่าพื้นที่ว่างเป็นระยะสั้น ในขณะที่อาคารบาคองโค 5 (“BCC V”) นั้นถูกสร้างขึ้นเพื่อรองรับการขยายสายการบรรจุห่อปุ๋ยทางใบ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีพื้นที่ว่างคงเหลือ Baconco จึงจัดสรรพื้นที่ดังกล่าวไว้เพื่อประกอบธุรกิจให้เช่าพื้นที่โรงงานเพื่อเก็บสินค้า ทั้งนี้ อาคารของ Baconco สามารถแบ่งย่อยได้ตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังมีอุปกรณ์และระบบสาธารณูปโภคครบวงจร อาทิเช่น ที่จอดรถบรรทุก จุดถ่ายสินค้า บริการรักษาความปลอดภัย และระบบสาธารณูปโภคอื่นๆ เช่น ไฟฟ้า น้ำประปาและระบบระบายอากาศ เป็นต้น

## รายละเอียดของพื้นที่เก็บสินค้านี้

พื้นที่เก็บสินค้า	บาคองโค 1	บาคองโค 3	บาคองโค 5		
ชื่อ:	BCC I	BCC III	BCC 5A	BCC 5B.1	BCC 5B.2
เริ่มดำเนินการ:	เมษายน 2553	กุมภาพันธ์ 2555	มีนาคม 2556 และ มกราคม 2557	มีนาคม 2558	มิถุนายน 2559
พื้นที่ให้เช่ารวม:	2,000 ตรม.	2,000 ตรม.	27,000 ตรม.	11,300 ตรม.	8,200 ตรม.
ประเภทสินค้าที่จัดเก็บ:	ผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีและวัตถุดิบ		สินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น		

หมายเหตุ บาคองโคอยู่ระหว่างการก่อสร้างอาคารเก็บสินค้าบาคองโค 5B และบาคองโค 5C (พื้นที่รวม 20,000 ตรม.) ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในช่วงไตรมาส 2/2560

## ธุรกิจโลจิสติกส์ผ่านหิน

### บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

#### ภาพรวมธุรกิจ

บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ UMS ประกอบธุรกิจการนำเข้าถ่านหินคุณภาพดี มีค่าพลังงานความร้อนปานกลาง และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย โดยนำเข้าจากประเทศอินโดนีเซียเพื่อจัดจำหน่ายให้กับโรงงานอุตสาหกรรมทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยเฉพาะโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลรวมถึงจังหวัดใกล้เคียง UMS มีอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายหลัก คือ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมกระดาษ และอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยบริษัท มีกลยุทธ์นำถ่านหินดังกล่าวมาทำการคัดเลือกและปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้ถ่านหินมีคุณภาพตรงกับคุณสมบัติเชิงวิศวกรรมของหม้อไอน้ำของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม นอกจากนี้

บริษัทยังเข้าร่วมประมูลขายถ่านหินให้กับบริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ และอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าที่มีการประมูลจัดซื้อถ่านหินอีกด้วย

UMS วางรูปแบบการจัดส่งถ่านหินให้ถึงมือลูกค้าอย่างทันทางที่ ด้วยการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) แบบครบวงจร โดยมีการบริหารจัดการกับกองถ่านหิน และคลังสินค้าเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่า เรามีถ่านหินเพียงพอสำหรับส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้าไม่ต้องคอยกังวลเกี่ยวกับเรื่องการสำรองถ่านหินและเตรียมพื้นที่หรือคลังสินค้าในการจัดเก็บถ่านหินด้วยตัวเอง

### ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงฟอสซิลซึ่งมีปริมาณสำรองอยู่มากโดยแหล่งถ่านหินกระจายอยู่ในประเทศต่างๆ มากกว่า 100 ประเทศทั่วโลก ทำให้ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงที่มีความมั่นคงสูงราคามีการแข่งขันกันสูงส่งผลให้มีราคาถูกกว่าเชื้อเพลิงชนิดอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งก๊าซธรรมชาติและน้ำมันเตาถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงธรรมชาติชนิดหนึ่งซึ่งมีสถานะเป็นของแข็งและมีแร่ธาตุที่สำคัญคือคาร์บอน โดยทั่วไปแล้วถ่านหินจะมีสีน้ำตาลเข้มหรือสีดำและแบ่งได้หลายประเภทถ่านหินที่มีคุณภาพดีที่สุด (พิจารณาจากค่าความร้อน ค่าความชื้นและปริมาณกำมะถัน) เรียงตามลำดับ ได้แก่ แอนทราไซต์ บิทูมินัส ซับบิทูมินัส และลิกไนต์

UMS เน้นการนำเข้าถ่านหินประเภทบิทูมินัสและซับบิทูมินัส เนื่องจากเป็นถ่านหินที่มีคุณภาพดี มีค่าความร้อนในระดับปานกลาง มีค่าความชื้นและปริมาณกำมะถันในระดับที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีปริมาณกำมะถันที่ต่ำเมื่อเทียบกับน้ำมันเตา (น้ำมันเตามีปริมาณกำมะถันประมาณร้อยละ 0.1-3.0) ทำให้มีมลภาวะกับสิ่งแวดล้อมน้อยมาก สำหรับถ่านหินประเภทแอนทราไซต์ บริษัทไม่ได้นำเข้าถ่านหินประเภทนี้เนื่องจากมีราคาสูงกว่ามาก อีกทั้งปริมาณการใช้ภายในประเทศมีจำกัดและไม่มีแนวโน้มการขยายตัว ส่วนถ่านหินประเภทลิกไนต์เป็นถ่านหินคุณภาพต่ำที่สุด มีปริมาณกำมะถันมาก ทำให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสูง ดังนั้นถ่านหินประเภทนี้จึงไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า

ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจของ UMS เริ่มจากนำเข้าถ่านหินจากประเทศอินโดนีเซียและจำหน่ายให้กับโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งหมดและโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางบางรายบริษัทสามารถจัดส่งถ่านหินให้ลูกค้าได้ทันทีโดยไม่ต้องพักสินค้าที่คลังสินค้าของบริษัท แต่สำหรับลูกค้าโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางบางรายและโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กต้องการถ่านหินที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกรับปรุงคุณภาพและการคัดขนาดโดยในการนำเข้าถ่านหินแต่ละครั้ง (50,000 – 70,000 ตัน) จะมีถ่านหินที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันในด้านค่าความร้อนความชื้นปริมาณกำมะถันและปริมาณกำมะถัน ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องทำการคัดเลือกคุณภาพถ่านหินก่อนซึ่งถ่านหินที่นำเข้าแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติแตกต่างกันเช่นในด้านค่าความร้อนความชื้นแม้ว่าจะมาจากเหมืองเดียวกันก็ตาม (ถ่านหินในแต่ละชั้นดินจะมีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ซับบิทูมินัสอาจแยกออกเป็นหลายชนิดขึ้นอยู่กับค่าความร้อนความชื้นปริมาณกำมะถันและปริมาณกำมะถันเป็นต้น) หลังจากนั้นบริษัทจึงนำถ่านหินมาผสมกันตามสูตรเฉพาะของบริษัทเพื่อให้ได้คุณสมบัติตามที่ลูกค้าต้องการและบริษัทจะทำการคัดขนาดถ่านหินเพื่อให้มีคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับหม้อไอน้ำของโรงงาน

อุตสาหกรรมของลูกค้าแต่ละราย เนื่องจากหม้อไอน้ำมีการออกแบบเชิงวิศวกรรมที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้การเผาผลาญเชื้อเพลิงเป็นไปอย่างสมบูรณ์มากที่สุด และบริษัทจะให้บริการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าโดยจัดส่งทุกวันเพื่อ

ความสะดวกในการใช้งานของลูกค้า และยังเป็น การช่วยลดจำนวนถ่านหินที่ต้องเก็บในโกดังเก็บถ่านหินของลูกค้าอีกด้วย เนื่องจากลูกค้าหลายราย ไม่มีสถานที่เพียงพอในการเก็บถ่านหิน

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### กลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ

#### 2.2.1 กลุ่มธุรกิจขนส่ง

##### 1. การขนส่งสินค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

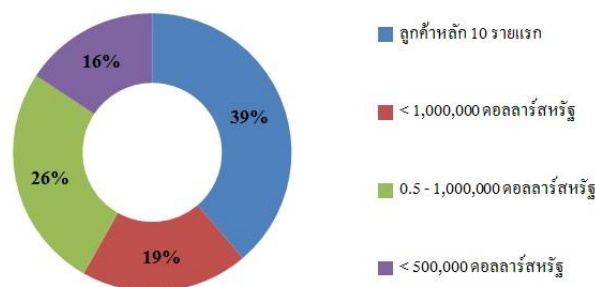
###### การขนส่งสินค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

โทริเชน ชิปปิง ยังคงสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจขนส่งสินค้าอย่างต่อเนื่องกับกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการขนส่งสินค้าทางเรือ บริษัทฯ ได้ทบทวนเป้าหมายด้านแผนการตลาดและการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับกลุ่มลูกค้าหลัก ในการจัดหา ราคาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของพวกลูกค้า ทั้งในแบบที่ต้องการขนส่งสินค้าในทันที และแบบที่ทำสัญญาขนส่งสินค้าล่วงหน้า ซึ่งล้วนแต่ต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องของตลาดการขนส่งสินค้าทางเรือและเชื้อเพลิงในเรือ ด้วยการ มุ่งเน้นไปที่ตัวลูกค้าความต้องการที่แตกต่างกันของพวกเขา ส่งผลให้บริษัทฯ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในแถบมหาสมุทรอินเดีย และมหาสมุทรแปซิฟิก

บริษัทฯ ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการสร้างตัวตนที่โดดเด่นในการให้บริการแบบพิเศษแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น การขนส่งท่อเคลือบ เป็นต้น ด้วยกองเรือที่มีความหลากหลายและทีมบริหารงานที่มากด้วยประสบการณ์ ทำให้ โทริเชน ชิปปิง สามารถจัดหาราคาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเหล่านี้ได้

#### แผนภูมิ: ลูกค้าจำแนกตามรายรับ ปี 2559

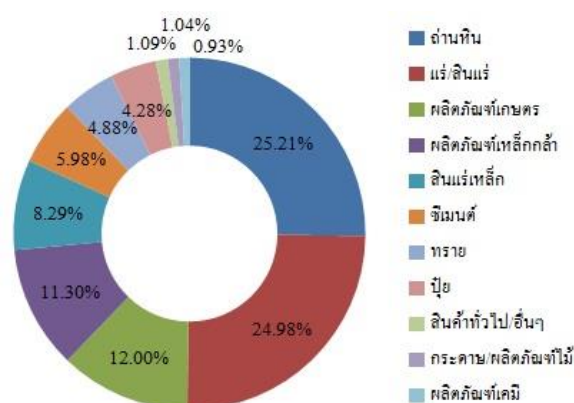
แผนภูมิ: ลูกค้าจำแนกตามรายรับ



ที่มา : TTA

โทริเชนขนส่งสินค้าปริมาณ 10.13 ล้านตันในปี 2559 ซึ่งสามารถแบ่งได้โดยคร่าวออกเป็นร้อยละ 70/30 ระหว่างสินค้าแห่งเทกองกลุ่มหลัก อาทิ ถ่านหิน แร่/สินแร่ และผลผลิตทางการเกษตร และสินค้าแห่งเทกองกลุ่มย่อย อาทิ เหล็ก ปูน ซีเมนต์ และทราย

### แผนภูมิ: สินค้าที่ขนส่งจำแนกตามประเภทของสินค้าในปี 2559



ที่มา: TTA

### ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

โทรคมนาคมยังคงความเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งแรกของอย่างครบวงจร คู่แข่งทางธุรกิจส่วนใหญ่ของบริษัทฯ มักต้องพึ่งพาการบริการจากหน่วยงานภายนอก อาทิ การจัดหาลูกเรือ การบริหารจัดการด้านเทคนิค ประกันภัย และการจัดซื้อจัดหา แต่โทรคมนาคมมีหน่วยงานภายในที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวด้วยตนเอง

นอกจากนี้ ลูกเรือและบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ รวมทั้งแผนกปฏิบัติการเรือ (Marine Operations Department) ซึ่งประจำอยู่ที่กรุงเทพฯ ล้วนทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าบริษัทฯ ได้ดำเนินงานโดยมีค่าใช้จ่ายรายวันที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือต่ำที่สุดรายหนึ่ง

การที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำทำให้บริษัทฯ สามารถคงความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจเมื่อไปประมูลงานกับลูกค้า ซึ่งคู่แข่งหลายรายไม่สามารถจะสู้ได้ในด้านต้นทุน

การผนวกความเชี่ยวชาญของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกันในเชิงลึก อันประกอบด้วย ลูกเรือ การดำเนินงานด้านเทคนิค การปล่อยเช่าเหมาลำ การปฏิบัติการเชิงพาณิชย์ การเงิน และในด้านความเสี่ยง ล้วนสะท้อนสู่สายตาของลูกค้าอุตสาหกรรมของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี ลูกค้าของบริษัทฯ ทราบดีว่าการขนส่งสินค้าทางเรือด้วยบริการของโทรคมนาคมจะมั่นใจได้ในเรื่องของประสิทธิภาพ การดำเนินการอย่างมืออาชีพ และยืดหยุ่นได้ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะช่วยสนับสนุนให้การขนส่งสินค้าของลูกค้าประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ด้วยการเน้นย้ำถึงความสำคัญของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสื่อสารที่เข้มแข็ง และพอร์ตการลงทุนที่มีการกระจายความเสี่ยง ทั้งในส่วนของการเรือและสินค้าที่ขนส่ง บริษัทฯ เชื่อว่าโทรคมนาคมยังคงเป็นผู้แข่งขันที่แข็งแกร่งรายหนึ่งที่จะสามารถต้านทานลมมรสุมที่เกิดขึ้นจากภาวะตลาดทางเศรษฐกิจในตลาดการขนส่งสินค้าทางเรือในระดับโลกได้

### ตลาดธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งแรกของ

ในช่วงปี 2559 จำนวนเรือในตลาดการขนส่งสินค้าแห่งแรกของยังคงอยู่ในภาวะล้นตลาด และผลประกอบการของตลาดในช่วงเวลาส่วนใหญ่ของปีก็แทบจะไม่ครอบคลุมต้นทุนการดำเนินงานของเจ้าของเรือด้วยซ้ำ จะเพียงพอที่แค่ต้นทุนทางบัญชีเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม หลังจากถึงจุดต่ำสุดในไตรมาสแรกแล้ว ตลาดกลับไม่ได้ตกลงต่ออย่างหนักเหมือนกับที่มีการคาดการณ์ไว้เมื่อปลายปี 2558 ซึ่งสาเหตุหลัก 2 ประการของสภาวะการณ์นี้ก็มาจากประเทศจีนนั่นเอง

ประการแรกคือการอัดฉีดงบประมาณและกระตุ้นเม็ดเงินในไตรมาสที่หนึ่ง ให้กับโครงการลงทุนใหม่ๆ ด้านโครงสร้างพื้นฐานและอสังหาริมทรัพย์ภายในประเทศ

ประการที่สองคือการตัดสินใจลดกำลังการผลิตถ่านหินภายในประเทศลงในไตรมาสที่สอง ซึ่งนำไปสู่การนำเข้าถ่านหินมากขึ้นในไตรมาสที่สามและสี่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศอินโดนีเซียและออสเตรเลียมาทดแทน การนำเข้าถ่านหินนี้ยังมีแรงเสริมจากอุปสงค์ด้านสินแร่เหล็กของจีนที่มีอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้องกักตุนถ่านหินไว้ก่อนที่จะราคาจะปรับสูงขึ้น รวมทั้งไว้ใช้ในช่วงฤดูหนาวด้วย

ในขณะที่ปริมาณการขนส่งสินค้าของประเทศจีนมีผลอย่างมากต่อตลาดการขนส่งสินค้าทั่วโลก ก็ยังมีประเทศที่นำเข้าสินค้าในสัดส่วนที่น้อยกว่าที่มีอัตราการเติบโตของการนำเข้าสินค้าที่พุ่งสูงขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะถ่านหินและอุปกรณ์ก่อสร้าง อาทิ บังคลาเทศและเวียดนาม ในปี 2559 ยอดการซื้อเรือบรรทุกสินค้าเทกองมือสองประเภท Supramax โดยบริษัทในบังคลาเทศนั้นคึกคักมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการนำเข้าสินค้าน่าจะเติบโตอย่างต่อเนื่องต่อไปในปีหน้า

จำนวนเรือที่ถูกขายเพื่อนำไปทำเป็นเศษซากที่อยู่ในระดับสูงในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2559 ได้ชะลอตัวลงในช่วงครึ่งปีหลัง เนื่องจากผู้ซื้อได้หันไปซื้อเรือขนส่งสินค้าที่ไม่ใช่สินค้าแห่งเทกองแทน รวมทั้งเจ้าของเรือขนส่งสินค้าแห่งเทกองมีรายรับที่ปรับตัวดีขึ้นเล็กน้อย อย่างไรก็ตามราคาเศษซากเหล็กที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2559 เป็นปัจจัยทำให้เจ้าของเรือเลือกที่จะขายเรือเพื่อนำไปทำเป็นเศษซาก ซึ่งช่วยลดภาวะอุปทานเรือขนส่งตลาดลงได้

การขนส่งสินค้าแห่งเทกองกลุ่มย่อย ได้แก่ ปิ๊ยะ แร่ที่ไม่ใช่แร่สินเหล็ก และอุปกรณ์ก่อสร้าง ซึ่งส่วนใหญ่จะขนส่งโดยเรือประเภท Handysize และ Supramax มีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นในปีนี นอกจากนั้นปริมาณการขนส่งเมล็ดธัญพืชซึ่งเป็นสินค้าอีกประเภทหนึ่งที่ขนส่งโดยเรือประเภท Supramax ก็ปรับตัวเพิ่มขึ้นด้วย

ราคาสินทรัพย์มีการปรับตัวขึ้นเช่นกัน มูลค่าสินทรัพย์ที่อยู่ในระดับต่ำเป็นประวัติการณ์ตั้งแต่ไตรมาสที่หนึ่งได้ปรับตัวสูงขึ้นประมาณร้อยละ 30 ในช่วงปลายปี ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนเรือส่งต่อใหม่ที่เพิ่มขึ้นในประเทศญี่ปุ่น แต่ราคาสินทรัพย์จะยังคงอยู่ในระดับต่ำต่อไป ทั้งนี้คาดว่ามูลค่าเรือจะเพิ่มสูงขึ้นในช่วงปี 2560 ต่อเนื่องไปจนถึงปี 2561 ที่ตลาดอาจจะมีการฟื้นตัว

## 2. ลักษณะอุตสาหกรรมและแนวโน้มในอนาคต

ในปี 2559 ถึงแม้ว่าความต้องการเรือบรรทุกสินค้าจะเพิ่มสูงขึ้น แต่ตลาดโดยรวมยังคงซบเซา เนื่องจากภาวะเรือขนส่งตลาดที่ยังดำเนินอยู่ แต่สภาวะการณ์ของตลาดส่วนใหญ่กำลังมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มข้างต้น กล่าวคือ ผู้ซื้อเรือไม่สามารถชำระค่าเรือทำให้รับมอบเรือไม่ได้ ผู้ต่อเรือจึงจำยอมที่จะขายต่อเรือเหล่านั้น และมีผู้ต่อเรือหลายแห่งที่ไม่มีคำสั่งต่อเรือเข้ามาเลย การขาดแคลนคำสั่งต่อเรือใหม่ การผิวน้ำชำระเงินล่วงหน้า รวมทั้งการขาดเงินทุนหมุนเวียน ทำให้ผู้ต่อเรือหลายแห่งลดกำลังการผลิตลง บางแห่งต้องปิดกิจการหรือไม่ก็ประสบกับภาวะล้มละลาย

ธนาคารที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อการซื้อเรือหลายแห่งจำเป็นต้องยอมรับภาวะขาดทุนจำนวนมากเหล่านั้น และได้ปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ในการกู้ยืมเงินใหม่ การขาดเงินทุนและค่าส่งต่อเรือใหม่ที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจขนส่งสินค้าทางเรือย่อมหมายถึงการป้อนเรือใหม่เข้าสู่ตลาดก็จะต้องชะลอตัวลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ด้วย

ส่วนในด้านอุปสงค์ ประเทศจีนยังคงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการผลิตภายในประเทศหรือการนำเข้าเพื่อทดแทนได้ส่งผลกระทบอย่างมากต่อตลาดโลก ประเทศยักษ์ใหญ่นี้ยังคงเป็นผู้ขับเคลื่อนคนสำคัญในการนำเข้าสินค้าแท่งเพื่อชดเชยการผลิตภายในประเทศ

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในสหรัฐอเมริกาและยุโรป ก่อให้เกิดการทบทวนสัญญาทางการค้าและข้อตกลงทางภาษีที่ยังไม่ชัดเจน การสลับขั้วกันของนโยบายโลกาภิวัตน์มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลเสียต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของโลก ทั้งนี้การที่สหรัฐอเมริกาได้ทำข้อตกลงที่จะเพิ่มการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งการปรับปรุงการผลิตภายในประเทศซึ่งอาจกินเวลาพอสมควรและการเพิ่มประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ก็อาจจะส่งผลดีต่ออัตราค่าระวางของเรือบรรทุกสินค้าแห่งแท่งให้ปรับตัวเพิ่มขึ้นได้

เช่นเดียวกันกับภาคธุรกิจอื่นๆ เจ้าของเรือต้องประสบกับการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่เข้มงวดมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ต้นทุนของเจ้าของเรือเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรือที่ส่งต่อใหม่จะมีต้นทุนในการสร้างที่เพิ่มขึ้น และเรือที่เก่ากว่าก็จะมีต้นทุนมากขึ้นในการปรับปรุงให้เรือมีลักษณะตรงตามกฎเกณฑ์ ซึ่งต้นทุนดังกล่าวจะกลายเป็นภาระของลูกค้าผู้เช่าระวางสินค้าและจะเพิ่มต้นทุนในการเข้าสู่ภาคธุรกิจนี้ การปรับปรุงกองเรือนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากในการดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวผ่านพ้นไปได้ ซึ่งดูเหมือนว่าบริษัทที่มีต้นทุนต่ำและมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งเช่น โทริเซน จีบีพี จะเป็นผู้มีความได้เปรียบ

แม้ว่าปี 2560 จะเป็นปีที่ท้าทายอีกปีหนึ่งสำหรับบริษัทฯ แต่บริษัทฯ ยังคงมีความหวังในทางที่ดีในช่วงครึ่งปีหลัง และคาดว่าผลประกอบการจะปรับตัวดีขึ้นในปี 2561 และ 2562

#### จำนวนเรือที่ส่งต่อใหม่สำหรับการขนส่งสินค้าแห่งแท่ง ณ เดือนธันวาคม 2559

ประเภทเรือที่ส่งต่อใหม่	จำนวนเรือ	ขนาดระวางบรรทุกรวม	% ของกองเรือที่มีอยู่เดิม
		(ล้านเดทเวทตัน)	
Handysize	429	15.2	16.4%
Handymax	636	38.7	21.6%
Panamax	344	28.4	14.5%
Capesize	243	49.2	15.9%
<b>รวม</b>	<b>1,652</b>	<b>131.5</b>	<b>16.9%</b>

ที่มา: Clarksons



## ราคาน้ำมัน

ราคาน้ำมันได้ปรับตัวสูงขึ้นในปี 2559 โดยการบันทึกต้นทุนน้ำมันในส่วนที่ไม่ได้มีการป้องกันความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าเพิ่มขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการสุทธิของบริษัท

อย่างไรก็ตาม ในระหว่างปีบริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในส่วนของ การจองระวางบรรทุกสินค้าล่วงหน้าด้วยการป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน เพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์ที่ราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น อันเป็นไปตามการตัดสินใจลดกำลังการผลิตของกลุ่มโอเปกและประเทศรัสเซีย

### 2.2.2 กลุ่มธุรกิจพลังงาน

#### บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน)

##### 1. ลูกค้านี้และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายช่องทางการจัดจำหน่าย

##### บริการวิศวกรรมได้ทะเลและเรือขุดเจาะนอกชายฝั่ง

ลูกค้าของเมอร์เมดประกอบด้วยผู้ผลิตและจัดหาน้ำมันและก๊าซธรรมชาติอิสระรายใหญ่ บริษัทขนส่งทางท่อและบริษัทก่อสร้างงานวิศวกรรมได้ทะเล โดยในปี 2558 เมอร์เมดให้บริการวิศวกรรมได้ทะเลแก่ลูกค้ากว่า 40 ราย

ลูกค้าในตะวันออกกลางยังคงเป็นลูกค้าหลักของธุรกิจเมอร์เมด สัญญาการให้บริการการประดาน้ำนับสำคัญที่บริษัทฯ ได้มาในปี 2556 ผ่านบริษัท Zamil ซึ่งเป็นกิจการร่วมค้าของเมอร์เมดในตะวันออกกลาง ทำให้เมอร์เมดยังคงมีรายได้และผลกำไรที่สูงและจะยังคงเป็นเช่นนี้ต่อไป จนกว่าจะครบสัญญาในปี 2560 ซึ่งมีสิทธิที่จะได้รับการต่อสัญญาออกไปได้หลังจากสิ้นสุดสัญญา

เมอร์เมด คาดหวังว่าจะรักษาระดับการเติบโตของงานวิศวกรรมได้ทะเลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งภูมิภาคตะวันออกกลาง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในระดับนี้ต่อไปในอีกสองสามปีข้างหน้า

นอกจากนี้ เมอร์เมด ยังคงหาทางเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ในเรือให้สูงขึ้นต่อไปและในขณะเดียวกันก็เน้นการให้บริการเสริมแก่ลูกค้ามากขึ้น รวมถึงหาสัญญาที่มีระยะเวลาสัญญาที่ยาวขึ้นในพื้นที่ที่ต้องการสร้างความเติบโต เช่น เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และตะวันออกกลาง

เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ทั้ง 3 ลำของ AOD ยังคงให้บริการแก่ Saudi Aramco บริษัทน้ำมันและก๊าซที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยสัญญาฉบับนี้จะสิ้นสุดลงในไตรมาสที่ 4 ของปี 2559 (โดยได้สิทธิในการต่อสัญญาออกไปได้ถึงปี 2560) ด้วยเหตุนี้ AOD จึงมีอัตราการใช้งานที่สูงถึงร้อยละ 98 โดยเฉลี่ยสำหรับเรือขุดเจาะทั้งสามลำ ซึ่งเป็นไปตามแผนที่บริษัทวางไว้ อัตราการใช้งานที่สูงนี้เป็นผลมาจากการที่เรือขุดเจาะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานได้น้อยมาก บริษัทมีความมั่นใจว่า AOD จะยังคงสามารถให้บริการแก่ลูกค้ารายนี้ต่อไปได้อีกหลังจากสัญญาสิ้นสุดลง ซึ่งเห็นได้จากที่ผ่านมา ลูกค้ารายเดิมได้ทำการขยายสัญญาทั้งในระยะสั้นและระยะกลางของผู้รับจ้างให้บริการเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) รายอื่นที่ครบกำหนดระยะเวลาไปแล้ว

## คู่แข่ง

การบริการลูกค้ายังคงเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างที่สำคัญมากของบริษัท มีหลายเหตุผลว่าทำไมลูกค้าถึงได้เลือกใช้บริการของบริษัท นั่นก็คือ บริษัทมีประวัติด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมที่ดีเยี่ยมซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังเสนอการบริการที่มีคุณภาพในระดับต้นๆ บวกกับราคาที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ บริษัทมีความสามารถและทรัพยากรที่จะรับมือไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดเล็กหรือโครงการขนาดใหญ่ตามแต่ที่ลูกค้าต้องการ และยังมีจุดให้บริการแบบครบในหนึ่งเดียว (one stop shop) ไว้บริการลูกค้าอีกด้วย บริษัทมีบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสบการณ์และความทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานให้การสนับสนุนอยู่เป็นจำนวนมาก รวมถึงมีหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในประเทศอยู่หลายแห่ง นอกจากนี้บริษัทยังปฏิบัติตามมาตรฐานสากลในด้านของเรือ เรือชุดเจาะ และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเคร่งครัด

บริษัทได้ทำงานอย่างหนักเพื่อที่จะได้มาซึ่งโครงการที่ประสบผลสำเร็จจากลูกค้าที่มีชื่อเสียง เพื่อนำมาสร้างเป็นรากฐานในการดำเนินงานระดับภูมิภาคด้วยการสานสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า และมีระบบพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือลูกค้าด้วยความทุ่มเทและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที รวมถึงความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายในทุกเวลาและในทุกสถานการณ์ ดังนั้น บริษัทจึงมีความยินดีที่จะดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องกับลูกค้าทุกราย

## ลักษณะอุตสาหกรรมและแนวโน้มในอนาคต

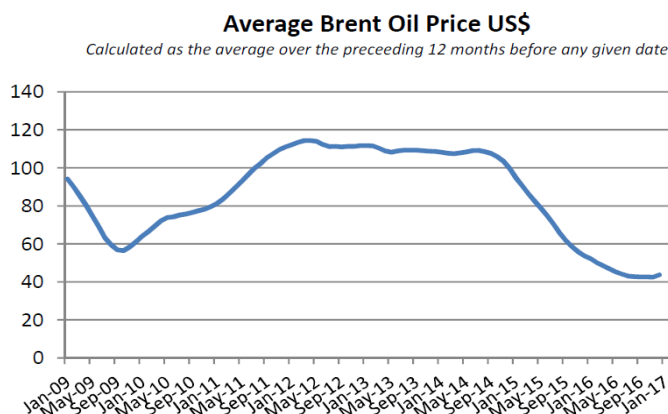
### 1. ปี 2559 - จุดเริ่มต้นสู่การเป็นตลาดที่สมดุลกว่าเดิม

“นี่ไม่ใช่จุดสิ้นสุด ไม่ใช่แม้กระทั่งจุดเริ่มต้นของจุดสิ้นสุด แต่อาจเป็นจุดสิ้นสุดของจุดเริ่มต้นต่างหาก” วินสตัน เชอร์ชิลล์กล่าว

อุตสาหกรรมเดินเรือเข้าสู่ปี 2559 ด้วยสภาวะแห่งความผันผวน ในเดือนมกราคม 2559 ราคาน้ำมันดิบเบรนท์ลดลงแตะระดับต่ำสุด (27.7 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล) ซึ่งต่ำที่สุดในรอบ 13 ปีตั้งแต่ปี 2546 ทั้งนี้ ราคาเริ่มลดลงตั้งแต่ช่วงครึ่งปีหลังของ 2557 และยังคงผันผวนเรื่อยมาตลอดทั้งปี

### แผนภูมิ: ราคาเฉลี่ยของน้ำมันดิบเบรนท์ในสกุลดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

คำนวณค่าเฉลี่ยในรอบ 12 เดือนต่อเนื่องก่อนเหตุการณ์ราคาน้ำมันแตะระดับต่ำสุด



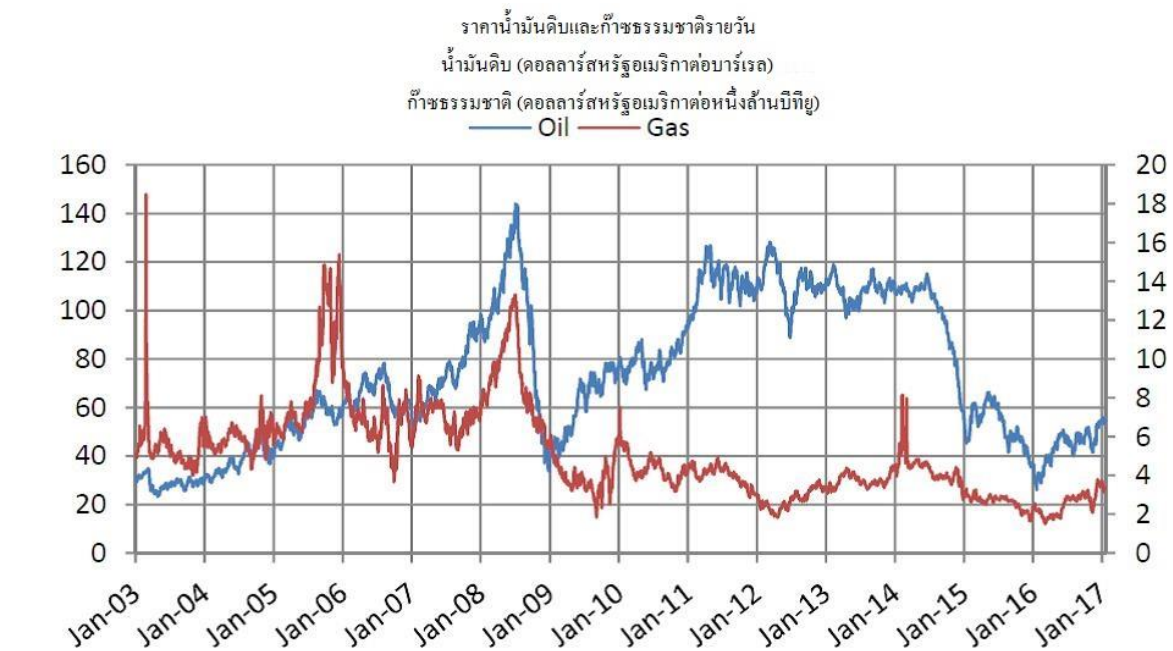
ที่มา: เคนเนดี้ มาร์

การลดลงของราคาน้ำมันโดยรวมและความผันผวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต่างพากันปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือบริษัทน้ำมันหลายแห่งปรับลดงบประมาณ โดยการชะลอหรือยกเลิกโครงการที่ไม่สำคัญ และลดขนาดและตัดงบประมาณสำหรับโครงการที่สำคัญ การชะลอตัวทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผู้รับจ้างช่วงอย่างหนัก ซึ่งหลายรายต้องประสบกับภาวะอัตราค่าเช่าเรือตกต่ำ การจอดพักเรือ และการเลิกจ้างพนักงาน นอกจากนี้ หลายรายต้องประสบปัญหาล้มละลายในท้ายที่สุด กลยุทธ์การลดต้นทุนดังกล่าวที่ถูกนำไปปฏิบัติทั่วทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ทำให้สามารถลดโครงสร้างของต้นทุนได้ ซึ่งดูเหมือนว่าจะทำให้ผู้ประกอบการบางรายสามารถก้าวผ่านช่วงเวลาวิกฤตไปได้ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ก่อให้เกิดกำไรมากเท่าใดนักก็ตาม

ด้วยเหตุที่การลดลงทางด้านการผลิตช่วยลดช่องว่างระหว่างอุปสงค์ อุปทานและทำให้ราคามีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น ราคาน้ำมันจึงเริ่มส่งสัญญาณแนวโน้มขาขึ้นในช่วงประมาณสองถึงสามเดือนก่อนหน้านี้ และราคาน้ำมันดิบเบรนท์เฉลี่ยอยู่ที่ 43.7 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา

ในเดือนธันวาคม 2559 ราคาซื้อขายทันที (spot price) ของน้ำมันดิบเบรนท์หนึ่งบาร์เรลเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ราคาว่า 52 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล เป็นประมาณ 55 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ในช่วงสิ้นปี 2559 แนวโน้มขาขึ้นของราคาน้ำมันดิบเป็นผลมาจากความร่วมมือระหว่างกลุ่ม OPEC และประเทศรัสเซียที่ยินยอมลดกำลังการผลิตลง 1.2 ล้านบาร์เรลต่อวัน รวมทั้งความร่วมมือจากผู้ผลิตกลุ่ม Non-OPEC ที่ลดกำลังการผลิตลงอีก 1.5 ล้านบาร์เรลต่อวัน สมาชิกกลุ่ม Non-OPEC อื่นๆ อาทิ ประเทศอาร์เจนตินา บราซิล คาซัคสถาน มาเลเซีย เม็กซิโก เป็นต้น ต่างตกลงที่จะลดปริมาณการผลิตลงรวม 0.3 ล้านบาร์เรลต่อวัน ราคาน้ำมันดิบเบรนท์ ณ สิ้นปี 2559 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 50 ซึ่งเป็นการรับรู้รายได้ที่ดีที่สุดของปีนับตั้งแต่ปี 2552

#### แผนภูมิ: ราคาน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติรายวัน



ที่มา: เคนเนดี มาร์

ตามที่นายหน้าของกลุ่มบีอาร์เอส (BRS Group) คาดการณ์ไว้ นักวิเคราะห์คาดว่าราคาน้ำมันดิบจะค่อยๆ ปรับตัวสูงขึ้นจนถึงประมาณ 60 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลในช่วงปลายปี 2560 อย่างไรก็ตาม รายได้จะยังคงอยู่ในกรอบที่จำกัดเนื่องจากการแข็งค่าของค่าเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ความคาดหวังที่จะเห็นการฟื้นตัวของปริมาณการผลิตน้ำมันของประเทศสหรัฐอเมริกา และความเป็นไปได้ที่กลุ่ม OPEC จะไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้ในการลดปริมาณการผลิต

## 2. ภาวะสุขภาพของภาคการผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่ง

จากรอบวัฏจักรใหญ่ที่ขึ้นไปถึงจุดสูงสุดในปี 2557 อุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่งต้องเผชิญกับภาวะสุขภาพที่เลวร้ายที่สุดเป็นประวัติการณ์ มีเหตุการณ์ข้างลงเกิดขึ้นในปี 2559 และคาดว่าจะยังคงดำเนินอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปี 2560 ด้วยการลดค่าใช้จ่ายในภาคการผลิตนอกชายฝั่งลงร้อยละ 25 ในปี 2559 และร้อยละ 0-10 ในปี 2560 ตามลำดับ บริษัทผู้ผลิตน้ำมันตกอยู่ภายใต้ภาวะความกดดันเรื่องค่าการกลั่น งบประมาณในการลงทุนยังคงหดตัวลงรวมทั้งบริษัทสำรวจและผลิตรายย่อยไม่สามารถระดมทุนได้

มีรายงานว่าตลาดเรือขุดเจาะประสบภาวะสุขภาพ ซึ่งเห็นได้จากอัตราค่าเฉลี่ยจำนวนเรือขุดเจาะที่กำลังทำงานเกือบจะตกถึงจุดต่ำสุด อัตราการใช้ประโยชน์ของเรือขุดเจาะอยู่ที่ร้อยละ 60 และอัตราการปลดระวางขายซากเรือขุดเจาะสูงสุดนับตั้งแต่ทศวรรษ 2530 อัตราการต่อสัญญาจ้างงานชะลอตัวและอุตสาหกรรมการขุดเจาะยังคงมีอุปทานส่วนเกินโดยที่เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-Up) จำนวน 223 ลำจากจำนวนทั้งหมดในตลาด 540 ลำและแท่นเจาะแบบลอยน้ำ (floaters) จำนวน 123 แท่นจากจำนวนทั้งหมด 286 แท่น ถูกจอดทิ้งไว้และเรือปฏิบัติการนอกชายฝั่ง (OSV) อีกอย่างน้อยจำนวน 1,250 ลำที่ไม่มีงาน ยอดการจ้างงานเรือบริการนอกชายฝั่ง OSV มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีคำสั่งจ้างหรือการสั่งต่อเรือใหม่ใดๆ ในขณะที่เรือต่อใหม่ที่ต่อเสร็จแล้วอีกจำนวนมหาศาลกำลังรอส่งมอบ กำลังการผลิตที่มากเกินไปปรากฏให้เห็นในทุกกลุ่มของอุตสาหกรรมนอกชายฝั่ง โดยที่เรืออีกประมาณ 351 ลำ กำลังรอการส่งมอบ อัตราการใช้ประโยชน์และอัตราค่าเช่าเรือให้บริการนอกชายฝั่ง OSV ลดลงใกล้ถึงระดับต่ำสุด การใช้ประโยชน์ของเรือยังคงต่ำและเรือที่มีอายุมากมีจำนวนเพิ่มขึ้นส่งผลให้กระแสเงินสดลดลงอย่างหนัก กิจกรรมการประมูลงานของอุตสาหกรรมนอกชายฝั่งทั้งหมดชะลอตัวลง ทำให้ธุรกิจเรือท้องแบนและการลงทุนที่สำคัญๆ ตกต่ำที่สุด (ลดลงจากปี 2556 ร้อยละ 63)

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยพื้นฐานบางอย่างเกี่ยวกับน้ำมันแสดงให้เห็นถึง “การฟื้นตัวแบบเจียบๆ” เมื่อราคาน้ำมันเริ่มขยับขึ้นและชี้ให้เห็นว่าการเติบโตของอุปสงค์ การลดการผลิตและการใช้จ่ายด้านทุนที่ลดลงจะช่วยหนุนให้ราคาน้ำมันปรับเพิ่มขึ้นมาได้ “ข้อสัญญายกเลิกหนี้” ยังถูกนำมาเป็นข้อต่อรองในการชำระหนี้ของกลุ่มธุรกิจการบริการนอกชายฝั่ง เพราะหลายบริษัทมีการเจรจาเรื่องเงินกู้และการให้กู้ยืมรายใหม่มีน้อยมาก การสนับสนุนให้มีการรีไฟแนนซ์บนข้อจำกัดของการใช้จ่ายในการลงทุนยังเป็นเรื่องที่ต้องจับตามอง เพราะจะทำให้ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงของคู่ค้าเพิ่มมากขึ้น หุ่นบริษั้น้ำมันก็ลดต่ำลงมากที่สุด โดยที่มูลค่าหุ้นของกลุ่มบริษั้น้ำมันยังคงอยู่ในระดับต่ำมาก โดยเฉพาะบริษัทที่ให้บริการด้านเรือนอกชายฝั่ง OSV/เรือขุดเจาะนอกชายฝั่งรายใหญ่ๆ มีการสูญเสียไปถึงร้อยละ 60 - 80 และมีรายงานการตัดบัญชีด้อยค่าของสินทรัพย์อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากราคาหุ้นปรับตัวขึ้นตามราคาน้ำมัน กำไรต่อหุ้น (P/E) แบบประมาณการก็อาจจะลดต่ำลงได้

แม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะอยู่ในช่วงแห่งความท้าทาย ความต้องการใช้น้ำมันก็ยังแข็งแกร่ง เมื่อกระแสเงินสดไม่สะพัด ตลาดน้ำมันก็จะมีการปรับตัวตาม การเติบโตของธุรกิจน้ำมันจากชั้นหินชะลอตัวลงอย่างมาก ด้วยอัตรา

การใช้น้ำมันที่ไม่ยั่งยืน ตลาดน้ำมันจะเข้าสู่ช่วงสมดุลอีกครั้งและคาดว่าจะมีการฟื้นตัวแต่ยังคงมีความผันผวนอยู่ การปรับโครงสร้างหนี้ได้เริ่มต้นขึ้นทั่วทั้งภาคส่วนด้วยระบบเงินทุนใหม่ ผู้ที่ยังคงอยู่ในธุรกิจนี้ต่างนำกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดต่างๆ ออกมาใช้ ในที่สุดแล้วการเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนจะเริ่มขึ้นโดยโครงการใหม่ๆ เหล่านี้เป็นสัญญาณเริ่มต้นของการรักษาเสถียรภาพของตลาดโดยบริษัทน้ำมันจะพยายามรักษาเสถียรภาพนี้ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง

Wood Mackenzie คาดการณ์ว่า “วัฏจักรการลงทุนทั่วโลกจะแสดงสัญญาณการเติบโตครั้งแรกในปี 2560 ซึ่งจะช่วยให้ภาวะตกต่ำของการลงทุนอันล้าเคียในช่วงสองปีนี้ใกล้จะสิ้นสุดลง”

### 3. ปีแห่งการตัดสินใจที่ยากลำบาก

ปี 2559 เป็นปีแห่งการตัดสินใจที่ยากลำบาก ในช่วงที่เศรษฐกิจชะลอตัว บรรดาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมได้พยายามหาหนทางเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ มาตรการเหล่านี้รวมถึงมาตรการด้านการดำเนินงานเช่นการลดค่าใช้จ่ายอย่างหนักในทุกช่วงห่วงโซ่ การพักเรือและการเลิกจ้างบุคลากร การยกเลิกสัญญาการต่อเรือลำใหม่ๆ การเลื่อนกำหนดการรับมอบเรือลำใหม่ออกไป การปลดระวางเรือให้บริการนอกชายฝั่งและเรือขุดเจาะ การกลับไปสู่การให้บริการพื้นฐานแก่บริษัทน้ำมันโดยให้ความสำคัญกับอัตราการใช้ประโยชน์มากขึ้น แต่จะประนีประนอมในอัตราค่าเช่าเรือ การสร้างเทคโนโลยีเพื่อพัฒนา นำเสนอทางออกด้วยต้นทุนต่ำ การขายธุรกิจและการขายเรือ และการลดความเสี่ยงและลดการลงทุน

นอกจากนี้ยังมีมาตรการทางการเงินหลายประการซึ่งรวมถึงการผ่อนปรนข้อสัญญา การผ่อนชำระหนี้ การผิดผ่อน การได้ถอนหุ้นกู้พันธบัตร หุ้นกู้ประเภทรองที่นำมาแปลงเป็นทุน การตั้งการด้อยค่าอย่างมาก การสนับสนุนด้วยเงินสด ทุนจากผู้ถือหุ้น หรือทุนจากแหล่งภายนอกแหล่งใหม่เพื่อเพิ่มการลงทุนในตลาด การขายเรือ การฟื้นฟูกิจการรวมไปถึงการเข้าสู่กระบวนการล้มละลาย

มีรายงานว่าผู้ประกอบการใหม่ๆ ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวนมากได้ปิดตัวไปและเป็นไปได้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอย่างน้อย 1 ใน 5 รายอาจต้องปิดตัวไปเนื่องจากมีผู้ประกอบการจำนวนมากและมีกำลังการผลิตมากเกินไป

### 4. บริการงานวิศวกรรมใต้ทะเล - การไล่ล่าเพื่อให้ได้งาน

#### 4.1 ตลาดงานวิศวกรรมใต้ทะเล (Subsea)

“Subsea หรืองานวิศวกรรมใต้ทะเล” เป็นคำที่ใช้ในการอธิบายถึงการดำเนินงานหรือการประยุกต์ใช้อุปกรณ์วิศวกรรมทางทะเลที่จมอยู่ใต้น้ำโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ห่างไกลนอกชายฝั่งในน่านน้ำทะเลลึกหรือบนพื้นใต้ทะเล แหล่งน้ำมันและก๊าซมักจะอยู่ใต้ทะเลและนอกชายฝั่งหลายแห่งทั่วโลก ในอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ คำว่า “subsea” เกี่ยวข้องกับการสำรวจการขุดเจาะและการพัฒนาแหล่งน้ำมันและก๊าซในสถานที่ใต้ทะเล เขตการขุดเจาะและกิจกรรมการขุดเจาะน้ำมันต่างๆ ใต้ทะเล มักจะใช้คำนำหน้าด้วยคำว่า “subsea” เสมอ เช่น หลุมน้ำมันใต้ทะเล หรือ subsea well, แหล่งการขุดเจาะใต้ทะเล หรือ subsea field, โครงการงานใต้ทะเล หรือ subsea project และ การพัฒนางานใต้ทะเล หรือ subsea development เป็นต้น

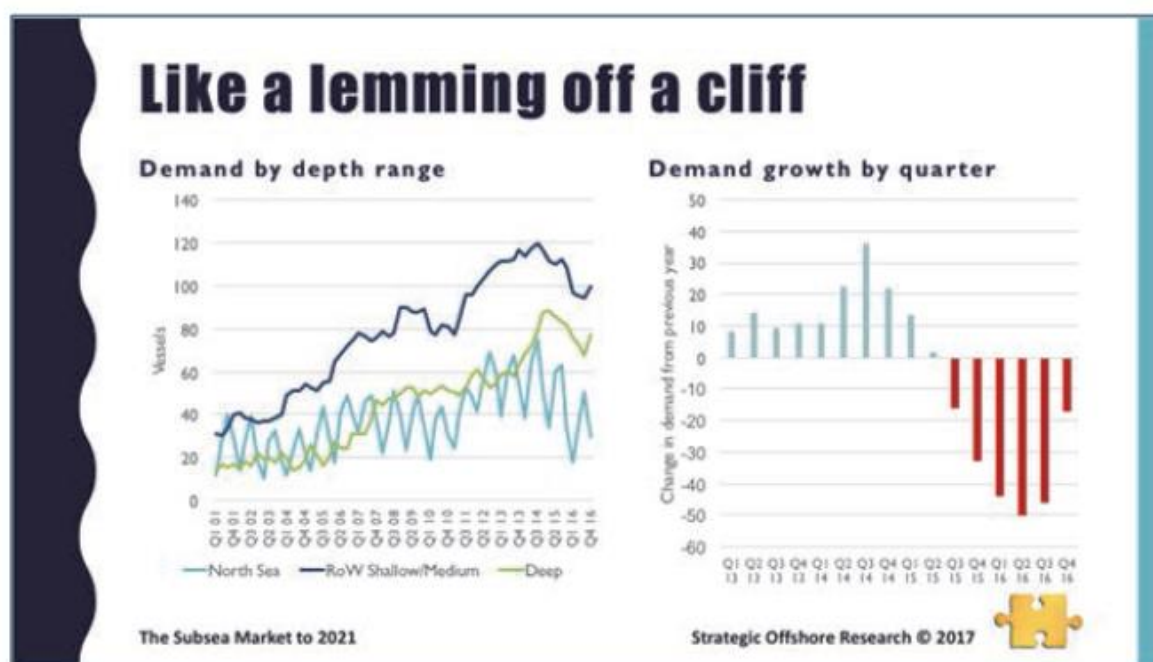
การพัฒนาแหล่งน้ำมันใต้ทะเลมักแบ่งออกเป็น ประเภทน้ำตื้นและน้ำลึก เพื่อแยกความแตกต่างระหว่างเครื่องจักร อุปกรณ์และวิธีการต่างๆ ที่จำเป็นต่องานแต่ละประเภท คำว่าน้ำตื้นหรือ Shallow water หรือไหล่ทวีปใช้สำหรับระดับน้ำลึก

อื่นๆ ที่อุปกรณ์ยึดพื้นต่างๆ เช่นแท่นขุดเจาะแบบสามขา jack-up และสิ่งปลูกสร้างแบบถาวรสามารถใช้ได้ซึ่งทำให้งานดำน้ำระยะยาวแบบ saturation สามารถทำได้ ส่วนคำว่าน้ำลึกหรือ Deepwater เป็นคำที่มักใช้เพื่ออ้างถึงโครงการนอกฝั่งที่ตั้งอยู่ในระดับความลึกของน้ำทะเลมากกว่า 600 ฟุต โดยที่มีการใช้เรือลอยน้ำและแท่นขุดเจาะน้ำมันแบบลอยตัวและต้องใช้น้ำมันที่ควบคุมด้วยรีโมทคอนโทรลระยะไกลเป็นตัวแทนเนื่องจากนักดำน้ำไม่สามารถทำงานในเขตน้ำลึกเหล่านั้นได้

ในปี 2559 ซึ่งนับเป็นปีที่สองที่โครงการพัฒนางานใต้ทะเลโครงการ EPC ยังคงล่าช้าอย่างมากและผู้รับเหมาที่สำคัญๆ ยังคงประสบปัญหาเรื่องการจ้างงานค้างค้ำ ซึ่งมีจำนวนโครงการลดลงประมาณร้อยละ 40-50 จากช่วงปี 2557 ที่มีปริมาณงานสูงมาก ผู้รับเหมาที่ต้องรับงานค้างค้ำ เหล่านี้เล็งเห็นว่ากิจกรรมทางใต้ทะเลจะลดลงจนปี 2559 เนื่องจากงานต่างๆ ทนุบำรุงเสร็จไปเรียบร้อยแล้ว ส่งผลให้ความต้องการการเช่าเรือเหมาลำและงานบริการวิศวกรรมใต้ทะเล OSVs ลดลง บริษัทเจ้าของบ่อน้ำมันน้อยรายที่จะเริ่มโครงการขุดเจาะใหม่ๆ จนกว่าราคาน้ำมันจะขยับขึ้นและเห็นแล้วว่าราคาจะสามารถรักษาอยู่ในระดับที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องไปชั่วระยะ งานตรวจสอบและซ่อมบำรุงยังคงเป็นที่ต้องการ โดยเฉพาะในส่วนของการนำดิน อย่างไรก็ตามความต้องการใช้บริการดังกล่าวก็ยังคงหดตัวอยู่

แผนภูมิ: ความต้องการจำแนกตามระดับความลึก

แผนภูมิ: การเติบโตของความ ต้องการในแต่ละไตรมาส



ที่มา: การวิจัยเชิงกลยุทธ์นอกชายฝั่ง

โดยรวมแล้วตลาดใต้ทะเลมีลักษณะดังลงในทุกๆ ไตรมาสบนกราฟความต้องการตลาด ซึ่งจะเห็นว่าความต้องการของตลาดโลกลดลงติดต่อกันหกไตรมาส ซึ่งผู้รับเหมาต่าง ๆ พยายามไถ่ถอนเพื่อให้ได้มาซึ่งงานเท่าที่จะทำได้

#### 4.2 ประเภทของเรือวิศวกรรมใต้ทะเล

ธุรกิจบริการนอกชายฝั่งเป็นภาคอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลาย โดยมีเรือปฏิบัติการหลายประเภทให้บริการในงานที่แตกต่างกันไปด้วยระบบและอุปกรณ์เฉพาะตัว ซึ่งอาจจะเป็นเรือที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้เฉพาะงาน เช่น เพื่องานประดา

น้ำโดยเฉพาะ หรืออาจจะเป็นเรือที่มีการดัดแปลงบ่อยครั้งจากเรือประเภทหนึ่งให้เป็นอีกประเภทหนึ่ง ตามความเหมาะสมในการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น การจะกล่าวถึงลักษณะของการดำเนินงาน เรือเนกประสงค์ที่ให้บริการงานวิศวกรรมนอกชายฝั่งจึงครอบคลุมเรือหลายชนิดและการปฏิบัติการหลายประเภท ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะให้ภาพรวมที่ชัดเจน คำว่าเรือที่ให้บริการงานวิศวกรรมนอกชายฝั่งจึงอาจหมายถึงเรือได้หลายประเภท ซึ่งเป็นเรื่องแปลกสำหรับเรือลำหนึ่งที่จะให้บริการเฉพาะงานประเภทใดประเภทหนึ่งเท่านั้น เรือลำหนึ่งอาจสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งงานดำน้ำ งานขนสำรวจใต้ทะเลแบบไร้คนขับ (ROV) งานสำรวจและงานสนับสนุนการก่อสร้างขึ้นอยู่กับโครงสร้างการออกแบบของเรือแต่ละลำ

โดยทั่วไปแล้วเรือสนับสนุนการดำน้ำในอุตสาหกรรมนอกชายฝั่ง จึงอาจมาจากเรือแปลงสภาพที่มาร่วมกับระบบพื้นฐานปฏิบัติการดำน้ำแบบใช้อากาศ (rudimentary air diving) จนถึงเรือต่อใหม่ที่มาร่วมกับระบบการทำงานอย่างสมบูรณ์แบบและซับซ้อนขึ้นเพื่อการดำน้ำลึก เรือสนับสนุน ROV อาจจะเป็นเรือที่มาร่วมกับระบบส่งยานแบบเคลื่อนที่ ซึ่งสามารถนำขึ้นเรือและปลดประจำการเรือภายในระยะเวลาที่สั้นมาก ในขณะที่เรือสนับสนุนการงานก่อสร้างจะมีคุณสมบัติและการออกแบบที่เกี่ยวข้องกับการดำน้ำและการปฏิบัติงาน ROV ดังนั้น หน้าที่หลักของเรือให้บริการก่อสร้างจะเป็นเรื่องของ การติดตั้งและเรือถอนงานใต้น้ำและบนพื้นผิวน้ำ เรือที่ให้บริการงานวางท่ออาจมีลักษณะการออกแบบที่แตกต่างกันของระบบและอุปกรณ์บนเรือ แต่หน้าที่หลักของเรือเหล่านี้จะเป็นการวางท่อในก้นทะเลหรือเส้นทางที่กำหนด

## 5. อุตสาหกรรมขุดเจาะนอกชายฝั่ง – โอกาสการฟื้นตัว

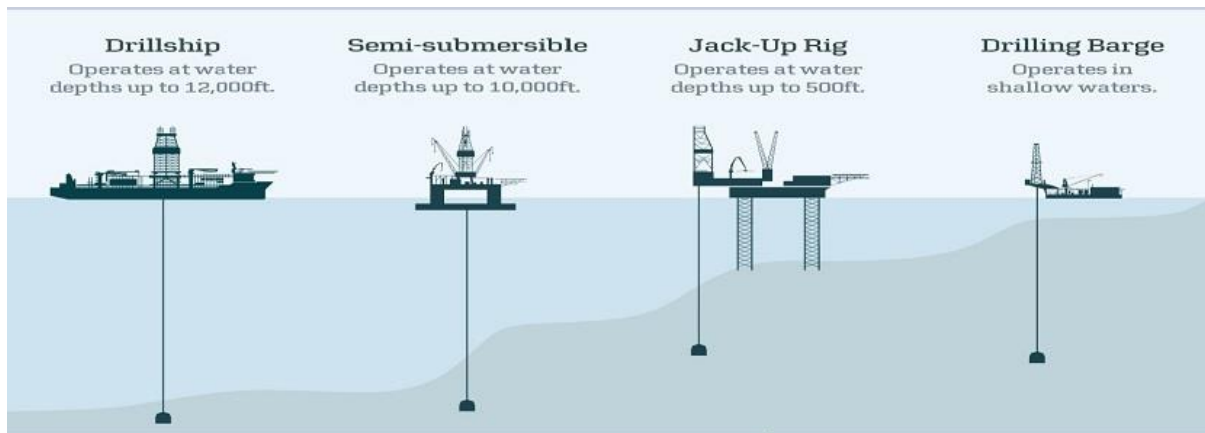
### 5.1 ตลาดขุดเจาะนอกชายฝั่ง

แม้ว่าราคาน้ำมันอาจฟื้นตัวขึ้นในช่วงปี 2560 แต่ความต้องการเรือขุดเจาะทั่วโลกยังคงอยู่ในระดับต่ำ ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 6 ถึง 9 เดือน ในการที่ราคาน้ำมันจะปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากการรองรับความต้องการใช้น้ำมันของเรือขุดเจาะและสามารถฟื้นตัวได้อย่างมีนัยสำคัญ หากพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดในปัจจุบันคาดว่าจะยังไม่มีการฟื้นตัวของตลาดจนกว่าจะผ่านครึ่งหลังของปี 2560 ไปแล้ว

การชะลอตัวและการขาดโอกาสทางธุรกิจเหล่านี้นำไปสู่ความคิดบางอย่างที่ทำให้ผู้รับเหมาขุดเจาะทำข้อตกลงกับ Saudi Aramco ด้วยการรับประกันการทำงานอย่างต่อเนื่องให้กับเรือขุดเจาะจำนวน 6 ลำและจะต้องเข้าร่วมโครงการสร้างเรือขุดเจาะใหม่อีก 20 ลำหรือมากกว่า ในขณะที่ผู้รับเหมาขุดเจาะก็กราขเข้าทำสัญญาให้เช่าเรือขุดเจาะด้วยวิธี “คู่ค้าให้ความช่วยเหลือทางการเงิน” กับผู้ผลิตรายหนึ่งในไนจีเรียโดยพวกเขาจะได้รับเงินหลังจากการขุดเจาะเสร็จสิ้นและเมื่อเริ่มมีการผลิตแล้ว

### 5.2 ประเภทของเรือขุดเจาะแบบ Offshore Drilling Rigs

เรือขุดเจาะมีอยู่หลายชนิดด้วยกัน ส่วนมากจะเป็นที่รู้จักในนามแท่นเรือขุดเจาะนอกชายฝั่งแบบเคลื่อนที่ (“MODU”)



ที่มา: IHS Petrodata

### เรือขุดเจาะแบบทอ้งเบน (Tender)

เรือขุดเจาะแบบทอ้งเบน (Tender) เป็นเรือที่จอดอยู่ข้างฐานขุดเจาะที่มาพร้อมกับอุปกรณ์ขุดเจาะในตัวของมันเอง มีเครื่องยนต์ที่สามารถติดตั้งปั้นจั่นบนฐานขุดเจาะอื่นได้ ทำให้ไม่ต้องใช้เรือปั้นจั่นและอุปกรณ์อื่นแยกต่างหาก เรือขุดเจาะแบบทอ้งเบน (Tender) สามารถทำงานในน้ำลึกที่ 2,000 ฟุต และสามารถเจาะได้ลึกถึง 18,000 ฟุต

### เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up)

เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) เป็นแท่นขุดเจาะเคลื่อนที่ที่ยกระดับได้ด้วยตัวมันเอง พร้อมกับขาที่สามารถหย่อนลงไปที่พื้นมหาสมุทร เมื่อฐานยึดติดเรียบร้อยแล้ว แท่นขุดเจาะจะยกตัวขึ้นจากขาหยั่งโดยอยู่เหนือค่าความสูงของคลื่นในบริเวณนั้นเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) สามารถทำงานในน้ำลึก 350-450 ฟุตและมีความสามารถในการขุดเจาะได้ลึกถึง 40,000 ฟุต

### เรือขุดเจาะแบบ Semisubmersible

เรือขุดเจาะแบบ Semisubmersible เป็นแท่นขุดเจาะลอยน้ำที่ใช้เสาและทุ่นลอยพร้อมกับระบบถ่วงที่ช่วยให้ปรับระดับตัวแท่นให้สัมพันธ์กับความสูงของลำท้องเรือที่จมกึ่งลอยในทะเล ทั้งนี้ ตัวแท่นอาจจะมีลักษณะที่สามารถขับเคลื่อนด้วยตัวเองหรือไม่ก็ได้ เรือขุดเจาะนี้ใช้ระบบ DP หรือการถ่วงเพื่อรักษาดำแหน่งของเรือให้อยู่ในระดับแนวหัวเครื่องเจาะ เรือขุดเจาะแบบ Semisubmersible สามารถทำงานได้ในระดับน้ำความลึกช่วง 1,000 ถึง 12,000 ฟุต และสามารถเจาะได้ลึกมากกว่า 40,000 ฟุต

### เรือขุดเจาะแบบ Drillship

เรือขุดเจาะแบบ Drillship ใช้ลักษณะของลำเรือเป็นพื้นฐานในการออกแบบและสามารถขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง โดยใช้ระบบ DP หรือการถ่วงเพื่อรักษาดำแหน่งของเรือเหนือหัวเครื่องเจาะ การขุดเจาะจะดำเนินการโดยใช้ปั้นจั่นขนาดใหญ่และสระทรงกลมเพื่อขนส่งเรือดำน้ำ (Moon pool) ซึ่งจะติดตั้งอยู่กลางเรือ เรือขุดเจาะแบบ Drillship เหมาะสำหรับการขุดเจาะในพื้นที่ห่างไกลเนื่องจากความคล่องตัวของเรือ เรือขุดเจาะชนิดนี้สามารถทำงานได้ในระดับน้ำความลึก 1,000 ถึง 12,000 ฟุตและสามารถเจาะได้ลึกมากกว่า 40,000 ฟุต

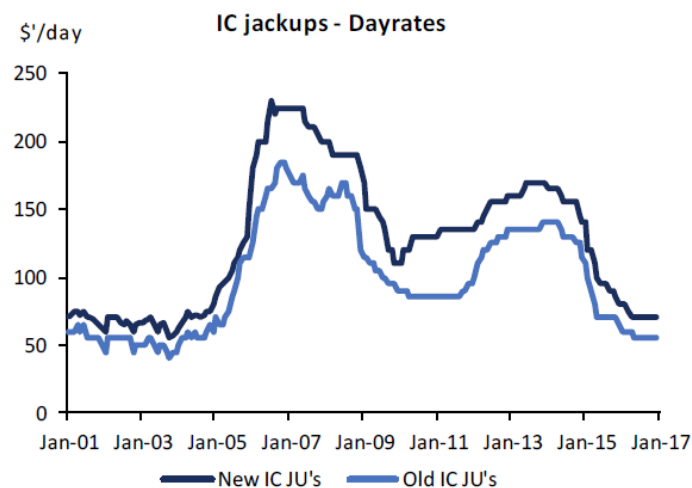


### 5.3 ตลาดเรือขุดเจาะแบบสามขา Jack-Up

ขณะนี้เรือขุดเจาะแบบสามขา jack-up มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 486 ลำโดยในจำนวนนี้มีเรือที่ปลดระวางแล้ว จำนวน 50 ลำ และเรือที่ได้รับการจ้างงาน จำนวน 299 ลำ คิดเป็นประมาณร้อยละ 62 และ 69 ของอัตราการใช้ประโยชน์ตามลำดับ การใช้ประโยชน์โดยรวมสำหรับเรือขุดเจาะที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปีอยู่ที่ประมาณร้อยละ 56 ขณะที่อัตราการใช้ประโยชน์จากเรือขุดเจาะที่มีอายุน้อยกว่า 10 ปีมีค่าประมาณร้อยละ 68

สะท้อนให้เห็นถึงอุปทานของตลาดที่มีปริมาณมากเกินไป และแรงจูงใจของผู้รับเหมาที่จะยังคงนำเรือออกหางาน แม้จะได้รับอัตราค่าเช่าเรือรายวันที่ต่ำกว่าค่าใช้จ่าย เพื่อรักษาความสามารถในการทำตลาดสูงสุดและหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในการบำรุงเรือเมื่อเรือต้องจอดทิ้งไว้ อัตราค่าเช่าเรือรายวันในปัจจุบันอยู่ที่ประมาณจุดคุ้มทุน อัตราค่าเช่าเรือรายวันของตลาดในปัจจุบันสำหรับเรือสามขา IC แบบพรีเมียมอยู่ที่ 65,000-70,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกาต่อวันขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน ภูมิภาคและประเภทของการทำงานและข้อกำหนดบางอย่างสำหรับการทำงานที่ทำกำไรได้ โดยทั่วไปเรือขุดเจาะสามขาที่กำลังทำงานจะได้รับอัตราค่าเช่าเรือรายวันที่ดีกว่า เช่น ในตะวันออกกลางซึ่งมีความต้องการค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีปริมาณอุปทานส่วนเกินที่มากเกินไป

#### แผนภูมิ: IC เรือสามขา – อัตราค่าเช่าเรือรายวัน



ที่มา: การวิจัยหลักทรัพย์ Pareto

ความต้องการใช้เรือขุดเจาะแบบสามขา Jack-up คาดว่าจะยังคงลดลงในระยะใกล้ แต่คาดว่ากิจกรรมประมูลการจ้างงานน่าจะเพิ่มขึ้น ปัจจุบันขอการต่อเรือขุดเจาะแบบสามขามีจำนวน 105 หน่วยคิดเป็นประมาณร้อยละ 22 และประมาณร้อยละ 35 ของปริมาณอุปทานอุปสงค์ในปัจจุบันตามลำดับ ส่วนใหญ่จะมีการสั่งต่อเรือขุดเจาะไว้ในช่วงปี 2555-2557 ซึ่งตอนนี้พร้อมที่จะทำการส่งมอบแล้ว ในขณะที่ทุกคนคาดว่าจะมีการส่งมอบเรือขุดเจาะเหล่านี้ไปเรื่อยๆ ในระยะยาว แต่เรือที่ต่อใหม่ส่วนมากก็จะถูกส่งมอบเมื่อได้รับทำสัญญาเท่านั้น ทำให้การเพิ่มผลกำไรของธุรกิจนี้ในตลาดต้องจบลง

การปลดระวางเรือเพื่อแยกชิ้นส่วนขายยังคงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปรับสมดุลของตลาดในระยะยาว แต่ยังคงเป็นสัดส่วนที่ไม่มากนักเมื่อเทียบกับปริมาณเรือที่มากเกินไป คาดว่าการปลดระวางเรือเพื่อแยกชิ้นส่วนขายจะเร่งตัวเพิ่มขึ้น

ในช่วงหลายปีข้างหน้า เนื่องจากต้องมีการทำนุบำรุงรักษาเรือมากขึ้นและการทำงานที่มีมากขึ้นหากเทียบกับการลงทุนในกองเรือที่ค่อนข้างจำกัดในปัจจุบัน

Saudi Aramco ได้ประกาศแผนการใช้เรือขุดเจาะของตนในช่วง 2-3 ปีข้างหน้าและได้ขยายสัญญากับกองเรือขุดเจาะแบบสามขา ที่มีอยู่เดิมโดยคาดว่าจะมีการใช้งานเรือขุดเจาะแบบสามขา มากขึ้นในอนาคตอันใกล้ นี้ เพื่อเป็นการต่อยอดแผนการดังกล่าว เรือขุดเจาะแบบสามขา ทั้ง 3 ลำซึ่งเป็นของบริษัทร่วมของเมอร์เมด คือ บริษัท เอเชีย ออฟฟshore คริสตจักร จำกัด ได้รับการต่ออายุสัญญาในปี 2560 ซึ่งจะเห็นว่าเรือขุดเจาะแบบสามขาทั้ง 3 ลำยังคงได้รับการว่าจ้างในซาอุดีอาระเบียไปจนถึงปี 2562

#### 5.4 ตลาดเรือขุดเจาะแบบท้องแบน

มีเรือขุดเจาะแบบท้องแบนประมาณ 43 ลำในโลก และในจำนวนนี้มีเพียงประมาณ 17 ลำเท่านั้นที่ได้ทำสัญญาว่าจ้าง นอกจากนี้ยังมีการต่อเรือขุดเจาะใหม่อีกจำนวน 8 ลำ ณ ปัจจุบัน เรือส่วนใหญ่ทำงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เนื่องจากมีสภาพเป็นน้ำตื้นซึ่งเหมาะต่อเรือขุดเจาะประเภทท้องแบนนี้ กองเรือส่วนใหญ่จะบริหารโดยสามบริษัท

ความต้องการในเรือขุดเจาะท้องแบนแน่นิ่งตลอดปี 2559 และคาดว่าจะมีสัญญาณที่ดีขึ้นมาบ้าง ในปี 2560 เจ้าของเรือรุ่นใหม่กว่าพร้อมที่มีโอกาสจะได้งานมากกว่าเจ้าของเรือรุ่นเก่า ซึ่งเตรียมเข้ารับการปลดระวางขายตามวัฏจักรอัตราค่าเช่าเรือรายวันของเรือขุดเจาะแบบท้องแบนตามรายงานล่าสุดอยู่ที่ต่ำกว่า 70,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อวัน

#### 6. สิ่งสำคัญคือภาพรวม

ตามข้อมูลการวิเคราะห์ของกลุ่ม Rystad Energy การสำรวจน้ำมันและก๊าซทั่วโลกลดลงในปี 2559 ถึงระดับต่ำสุดนับตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 2480 ซึ่งมีปริมาณน้ำมันดิบกว่า 6 ล้านบาร์เรล การสำรวจน้ำมันดิบนอกชายฝั่งลดลงถึง 2,300 ล้านบาร์เรลหรือร้อยละ 10 ในปี 2553

ผลวิจัยทางด้านนอกชายฝั่งเชิงกลยุทธ์เผยให้เห็นว่า การพลิกฟื้นของอุตสาหกรรมจะต้องใช้ความอดทนและจะต้องมีการจัดการอย่างเข้มแข็งทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงปฏิบัติการและที่สำคัญที่สุดในเชิงการเงิน การทดแทนของแหล่งพลังงานอาจเปลี่ยนไปสู่พลังงานสะอาด แต่ความต้องการขั้นพื้นฐานสำหรับน้ำมันจะไม่หายไป ตามรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) ในปี 2573 พลังงานทดแทนคาดว่าจะเติบโตได้เร็วที่สุด ก๊าซธรรมชาติจะมาทดแทนถ่านหินในขณะที่น้ำมันยังคงเป็นผู้นำส่วนแบ่งในตลาด

และจากการที่บริษัทน้ำมันต่างไม่มีการลงทุน โครงการพัฒนาต่างๆ ถูกดึงกลับ และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาถูกรับลด ส่งผลให้อุตสาหกรรมการผลิตลดลงและแหล่งสำรองน้อยลง Strategic Offshore Research มองว่าเหตุการณ์นี้เองจะส่งผลให้มีการประมูลซื้อน้ำมันใหม่ที่มีราคาสูงขึ้น เนื่องจากการขุดเจาะได้ทะเลและนอกชายฝั่งยังคงเป็นจุดขายที่สำคัญในการผลิตใหม่และการผลิตใหม่ยังต้องการบริการเหล่านี้ ซึ่งจะช่วยให้อุปสงค์กลับคืนมาในที่สุด

#### 7. ตำแหน่งทางการตลาดของเมอร์เมด

เมอร์เมดจะพิจารณาอย่างรอบคอบในเรื่องของแนวโน้มน้ำมันและก๊าซธรรมชาติในช่วง 12 เดือนข้างหน้าเนื่องจากภาวะที่ราคาน้ำมันตกต่ำ และข่าวที่ว่าบริษัทน้ำมันต่างๆ อาจจะทบทวนเรื่องการใช้จ่าย และด้วยเหตุที่ราคาน้ำมัน

อ่อนค่า ผู้ประกอบการในวงการน้ำมันต่างหวั่นขกคุณสมบัติเด่นของตนในฐานะผู้ให้บริการน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ นอกชายฝั่งที่จะแสดงให้เห็นว่าตนอยู่เหนือกว่าผู้ให้บริการรายอื่น และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้แล้ว เมอร์เมดเชื่อว่าเมอร์เมดเป็นหนึ่งในบริษัทกลุ่มที่มีชั้นเชิงเหนือกว่าเนื่องจากกลยุทธ์ในตำแหน่งทางการตลาดของเมอร์เมด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

### **ปัจจัยทางภูมิศาสตร์และการมุ่งเน้นงานน้ำตื้น**

กองเรือเมอร์เมดมีเรือบริการวิศวกรรมได้ทะเลในเขตนํ้าตื้นเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นที่รู้กันดีว่ามีจุดแข็งและได้รับผลกระทบไม่มากนักจากราคาน้ำมันที่ลดต่ำลง เนื่องจากการรายงานว่าจุดคุ้มทุนของงานประเภทนี้ต่ำกว่าในส่วนของการงานในเขตนํ้าลึก ดังนั้น จึงมีโอกาสน้อยที่จะโดนผลกระทบของภาวะหดตัวของอุปสงค์ในตลาด

เมอร์เมดยังได้เข้าทำกิจการร่วมค้าที่มั่นคงกับผู้ประกอบการท้องถิ่นหลายราย เพื่อให้บริการแก่กลุ่มบริษัทน้ำมันระดับชาติ(NOCs) เหนือนํ้าของประเทศที่ได้รับเอกสิทธิ์ตามกฎหมาย Cabotage ประเทศเหล่านั้น รวมถึงกาตาร์ ซาอุดีอาระเบีย และอินโดนีเซีย จึงทำให้เมอร์เมดได้รับประโยชน์ของการขยายธุรกิจท้องถิ่นเนื่องจาก NOCs มุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องและเน้นความมั่นคงด้านพลังงานซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีความอ่อนไหวของราคาน้ำมันต่ำกว่า

### **การมุ่งเน้น IRM เจาะกลุ่มวางสายเคเบิลใหม่ๆ และเป็นผู้ให้บริการงานวิศวกรรมโยธาใต้ทะเล**

เมอร์เมดยังคงทุ่มเทและให้ความสำคัญกับงานในช่วงการผลิตของธุรกิจทางด้านการสำรวจและผลิต (E&P) ดังนั้นเมอร์เมดจึงไม่ได้รับผลกระทบเรื่องการลดรายจ่ายฝ่ายทุน (capital expenditure) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุปสงค์ตลาดระยะกลางถึงระยะยาวคาดว่าจะยังคงอยู่ก่อนข้างสมบูรณ์ ซึ่งน่าจะเป็นางดีสำหรับความต้องการการผลิตอย่างต่อเนื่อง

เมอร์เมดยังคงมุ่งมั่นให้บริการและขยายตัวทางภูมิศาสตร์ โดยให้ความสำคัญในงานบริการวางสายเคเบิลและวางท่อลักษณะอ่อนพร้อมเจาะตลาดในประเทศเหล่านั้น ซึ่งมีอุปสงค์ของการใช้บริการค่อนข้างสูง การกระจายศูนย์รวมปฏิบัติการในตะวันออกกลางและเอเชียแปซิฟิกยังช่วยให้มีการขยายงานได้อย่างรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพด้านต้นทุน

### **ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความปลอดภัย แหล่งสินทรัพย์ที่ทันสมัย**

เมอร์เมดยังคงเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการที่สำคัญในอุตสาหกรรมที่มีประวัติการปฏิบัติการ และความปลอดภัยที่ดีเยี่ยม รวมทั้งทีมผู้บริหารที่มีความมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้ความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพตลาดที่ยากลำบากมากขึ้น เนื่องจากกลุ่มบริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติใหญ่ๆ จะเลือกผู้รับเหมาที่มีประวัติการทำงานมายาวนานมากกว่าผู้ให้บริการหน้าใหม่

กองเรือวิศวกรรมใต้ทะเลของเมอร์เมดมีเรือที่อายุการใช้งานน้อยส่วนใหญ่น้อยกว่า 10 ปี จึงทำให้เมอร์เมดอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบกว่า เพราะกลุ่มบริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติหลักๆ มักมีแนวโน้มที่เลือกใช้อุปกรณ์ที่ใหม่กว่าเนื่องจากมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานที่เหนือกว่า

เมอร์เมดยังดำเนินการขายกองเรือตามแผนงาน โดยการเช่าเรือบริการวิศวกรรมได้ทะลุเข้ามาเพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้เมอร์เมดมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่ออุปสงค์ในตลาด หรือยกเลิกการเช่าในกรณีที่ความต้องการในตลาดลดลง โดยไม่จำเป็นต้องใช้จ่ายเงินทุนที่สำคัญ

เมอร์เมดยังมียอดสั่งจองงานอย่างต่อเนื่องส่วนใหญ่สำหรับงานวิศวกรรมได้ทะลุ ซึ่งคาดว่าจะได้รับงานจริงๆ เป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันใกล้ งานในมือเหล่านี้ที่คาดว่าจะพื้นฐานรายได้ในปี 2560 มีโอกาสที่จะมีส่วนช่วยเพิ่มการลงทุนได้ ทั้งนี้ การลงทุนของเมอร์เมดใน บริษัท เอเชีย ออฟ شور คริลลิงค์ จำกัด ("AOD") ในการขุดเจาะหลุมขุดเจาะแบบ jack-up สามเครื่องของบริษัทตั้งแต่ปี 2559 ยังคงความต่อเนื่องโดยสามารถที่จะขยายระยะเวลาการจ้างไปอีกจนถึง 2562 ตามความต้องการของลูกค้าที่ยังคงมีอย่างต่อเนื่องและควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ผลิต รวมทั้งการดัดแปลงเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

### วินัยที่ดีทางการเงิน

ท่ามกลางสภาวะตลาดที่ท้าทายเหล่านี้เมอร์เมดยังคงสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินที่ต่ำ และมีปริมาณเงินสดสำรองที่เพียงพอ ช่วยให้ บริษัท ยังคงคล่องตัวและเตรียมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์เพื่อการเติบโตในทางอื่นที่อาจเกิดขึ้นได้ในปัจจุบัน

(อ้างอิง: กลุ่ม BRS, Clarksons Platou Offshore, Deloitte, DVB Bank, ที่ปรึกษา Icarus, IHS Petrodata, Kennedy Maar, องค์การประเทศส่งออกปิโตรเลียม (OPEC), Pareto Securities Research, Rigzone, Rystad Energy, Strategic Offshore Research, ข้อมูลพลังงานสหรัฐ การบริหาร (EIA), Wikipedia, Wood Mackenzie)

### 2.2.3 กลุ่มธุรกิจโครงสร้างขั้นพื้นฐาน

บริษัท พีเอ็ม โทรีเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตร

#### 1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและช่องทางการจัดจำหน่าย

##### กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

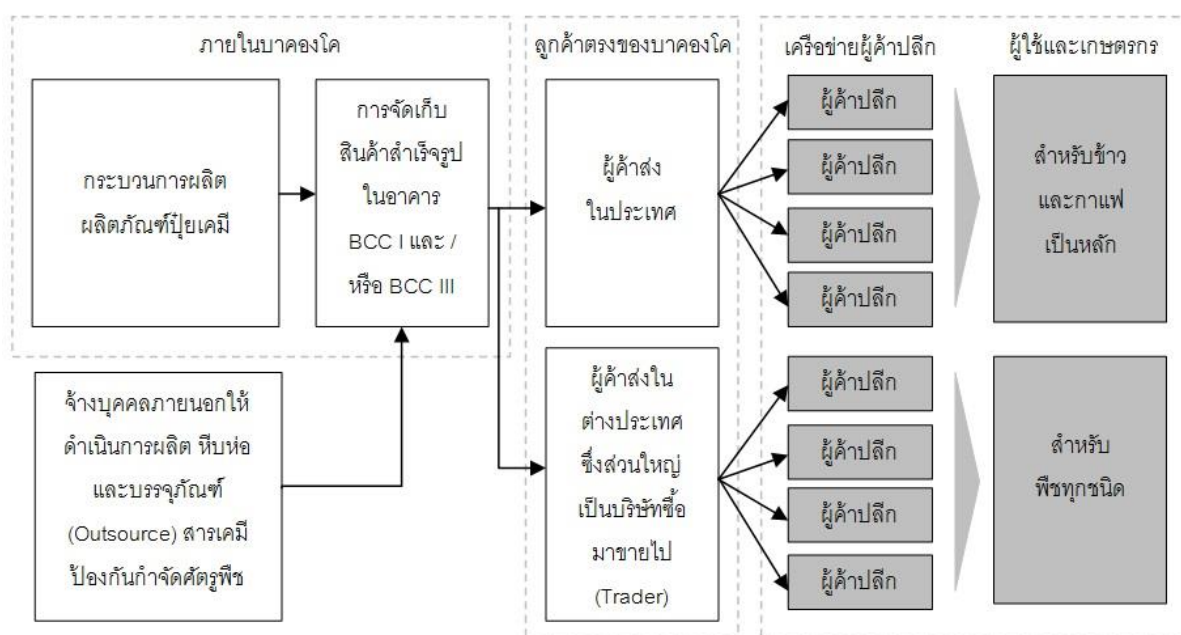
ในขณะที่บาคองโคประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตร โดยมีการพัฒนา ผลิต ดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ขาย และจัดจำหน่ายปุ๋ยเคมีหลากหลายประเภท กลุ่มสินค้าหลักของบาคองโค ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีซึ่งมีการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศเวียดนามภายใต้เครื่องหมายการค้า STORK และในต่างประเทศ รวมถึงผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรอื่นๆ เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจของบาคองโคที่แตกต่างกันสำหรับตลาดในประเทศเวียดนาม และตลาดในต่างประเทศ บาคองโคจึงมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกันในแต่ละตลาด

กลุ่มลูกค้าทางตรงหลักของบาคองโคในประเทศเวียดนาม สำหรับผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK ปุ๋ยเคมีเชิงเดี่ยว ปุ๋ยเคมีเชิงประกอบ ปุ๋ยทางใบ และสารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ได้แก่ บริษัทค้าส่ง ซึ่งจะดำเนินการกระจายสินค้าไปยังผู้ค้าปลีกและกลุ่มผู้ใช้สินค้า (End Users) อีกต่อหนึ่ง

ในตลาดส่งออก กลุ่มลูกค้าทางตรงของบาคองโกสำหรับผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK ปุ๋ยเคมีเชิงเดี่ยว ปุ๋ยเคมีเชิงประกอบ และปุ๋ยทางใบ ได้แก่ บริษัทที่ประกอบธุรกิจซื้อขายไป (Trader) ซึ่งในตลาดดังกล่าวบาคองโกทำหน้าที่เป็นผู้รับจ้างผลิต และผลิตภัณฑ์ของบาคองโกจะไม่นำไปขายภายใต้เครื่องหมายการค้า STORK

### ช่องทางการจำหน่ายและการกระจายสินค้า

#### ธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตร



บาคองโกจำหน่ายสินค้าโดยตรงให้แก่บริษัทค้าส่งในประเทศเวียดนาม ซึ่งจะจำหน่ายสินค้านี้ให้แก่ผู้ค้าปลีกซึ่งเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปกระจายต่อแก่ผู้ใช้อีกต่อหนึ่ง ในขณะที่กลุ่มลูกค้าของบาคองโกในต่างประเทศคือ บริษัทที่ประกอบธุรกิจซื้อขายไป (Trader) ซึ่งว่าจ้างให้บาคองโกผลิตและจัดหาตามสูตรการผลิต ทั้งนี้ บาคองโกมีเครือข่ายผู้ค้าปลีกมากกว่า 5,000 ราย ในประเทศเวียดนาม

จากการที่บาคองโกมีเครือข่ายลูกค้าประเภทค้าส่งทั้งในประเทศและต่างประเทศกว่า 300 ราย ทำให้ ปริมาณและมูลค่าการส่งออกเติบโตขึ้นจาก 1,057.8 ล้านบาทในปี 2557 เป็น 1,097.2 ล้านบาทในปี 2558 เป็น 1,125 ล้านบาทในปี 2559 ทั้งนี้ มูลค่าการส่งออกที่เพิ่มขึ้นยังเป็นการช่วยป้องกันความเสี่ยง (Natural Hedging Strategy) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินดองเทียบกับสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเกิดขึ้นจากการนำเข้าวัตถุดิบเพื่อการผลิตปุ๋ยเคมี

ตารางต่อไปนี้จะแสดงรายได้การขายของธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตรแบ่งตามตลาดในประเทศและต่างประเทศ

ตารางแสดงยอดขายในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตรแบ่งตามตลาดในประเทศและต่างประเทศ

	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม					
	2559		2558		2557	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้การขายในประเทศเวียดนาม	2,052.7	64.6	2,161.3	66.3	2,030.2	65.7
รายได้การขายต่างประเทศ	1,125.0	35.4	1,097.2	33.7	1,057.8	34.3
รวมรายได้จากการขาย	3,177.7	100.0	3,258.5	100.0	3,088.0	100.0

## 2. ลักษณะอุตสาหกรรมและแนวโน้มในอนาคต

### ตลาดโลกโดยรวม

จากข้อมูลของรายงานทิศทางและแนวโน้มธุรกิจปุ๋ยของตลาดโลกจนถึงปี 2561 โดย องค์การอาหารและการเกษตรของสหประชาชาติ (Food and Agriculture Organization) พบว่า ภาพรวมของการอุปโภคปุ๋ยจะอยู่ที่ประมาณ 183.2 ล้านเมตริกตัน ในปี 2556 และคาดว่า จะเพิ่มเป็น 200.5 ล้านเมตริกตันภายในปี 2561ซึ่งตลาดเอเชียเป็นตลาดซึ่งมีการอุปโภคปุ๋ยเคมีมากที่สุด นับเป็นส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 58.5 และการบริโภคโดยส่วนมากมาจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### ตลาดเวียดนาม

ถึงแม้ว่าจะต้องเผชิญกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่ท้าทาย ตลาดปุ๋ยในเวียดนามยังคงทำผลงานได้ดี ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการใช้ปุ๋ยที่มีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เนื่องจากมากกว่าร้อยละ 60 ของประชากรในเวียดนามอยู่ในภาคการเกษตร

### ธุรกิจบริการให้เข้าพื้นที่โรงงาน

#### ทิศทางธุรกิจพื้นที่เก็บสินค้าในเวียดนาม

ภาคอุตสาหกรรมในเวียดนามแบ่งออกเป็นเขตเศรษฐกิจสำคัญ 3 แห่งได้แก่ เขตเศรษฐกิจสำคัญภาคเหนือ (The Northern Key Economic Region – NKER) เขตเศรษฐกิจสำคัญภาคกลาง (The Central Key Economic Region – CKER) เขตเศรษฐกิจสำคัญภาคใต้ (The Southern Key Economic Region – SKER) ซึ่งเขตเศรษฐกิจสำคัญภาคใต้มีจำนวนนิคมอุตสาหกรรมหนาแน่นที่สุด โดยเฉพาะในบริเวณใกล้เคียงกับ Baria และท่าเรือ Phu My มีนิคมอุตสาหกรรมถึง 10 แห่ง ณ ปัจจุบัน มีระบบท่าเรือของเวียดนามกำลังได้รับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะท่าเรือที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ แต่โครงสร้างพื้นฐานที่รองรับก็ยังมีข้อจำกัดในแง่การรองรับตู้สินค้าและสินค้าเทกอง ดังนั้น การพัฒนาพื้นที่เก็บสินค้า และความพร้อมในการให้เข้า ผนวกกับการบริหารจัดการทางด้านโลจิสติกส์อย่างเชี่ยวชาญคือ ปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ และภาคอุตสาหกรรมของเวียดนาม

## บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

### ธุรกิจโลจิสติกส์ถ่านหิน

#### นโยบายการตลาด

บริษัททำแผนการตลาดเชิงรุกโดยใช้จุดแข็งของถ่านหินซึ่งเป็นพลังงานที่มีต้นทุนต่ำกว่าการใช้ถ่านหิน และยังมีปริมาณสำรองที่มากกว่า ซึ่งบริษัทประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในการเพิ่มฐานลูกค้าในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยบริษัทมีกลยุทธ์การตลาดในด้านต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์การแข่งขัน

##### (1) ด้านสินค้าและบริการ

บริษัทมีกลยุทธ์ที่สำคัญทางด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งแตกต่างจากบริษัทคู่แข่งทั่วไป โดยบริษัทมีกระบวนการคัดเลือกและปรับปรุงคุณภาพถ่านหินให้เหมาะสมกับหม้อไอน้ำของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเผาผลาญเชื้อเพลิง ณ ปัจจุบัน บริษัทดำเนินนโยบายนี้ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเพื่อลดการแข่งขันด้านราคาโดยเฉพาะกับผู้จำหน่ายถ่านหินรายใหญ่ในประเทศ โดยบริษัทมุ่งเน้นการทำตลาดโดยเฉพาะในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากบริษัทมีกำไรขั้นต้นที่สูงกว่าการขายถ่านหินให้กับกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

บริษัทมีขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพถ่านหินอย่างละเอียดเพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในคุณภาพถ่านหิน โดยมีขั้นตอนเริ่มจาก ก่อนส่งถ่านหินจากประเทศอินโดนีเซีย ผู้จำหน่าย/ผู้ผลิตจะมีการตรวจสอบคุณภาพถ่านหินโดยสถาบันที่ได้รับมาตรฐานการตรวจสอบจากประเทศอินโดนีเซีย โดยตรวจสอบคุณภาพในด้านค่าความร้อน ค่าคาร์บอน ค่าความชื้น ค่าซีเถ้าที่เกิดจากการเผาไหม้และค่าซิลิกาไดออกไซด์ หลังจากนั้นเข้ามาในประเทศไทยแล้ว บริษัทจะทำการตรวจสอบคุณภาพของถ่านหินซ้ำอีกครั้งหนึ่ง โดยบริษัทจะทำการเก็บตัวอย่างถ่านหินขณะที่ทำการขนถ่านหินขึ้นจากรือเพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพโดยองค์กรชั้นนำที่ได้รับความยอมรับเช่น บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกลเทคนา อินสเปกชัน (ประเทศไทย) จำกัด และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอมะมาะ จังหวัดลำปาง เป็นต้น ก่อนการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า หรือในบางกรณีลูกค้ามีข้อสงสัยในการตรวจสอบคุณภาพเพิ่มเติมโดยเฉพาะโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ บริษัทจะจัดส่งตัวอย่างถ่านหินให้กับบริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด หรือองค์กรชั้นนำอื่นๆ ที่เป็นบริษัทรับทำการตรวจสอบที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และมีสาขาต่างๆ มากมายในหลายประเทศ

นอกจากนี้ ในเรื่องของบริการ บริษัทสามารถให้บริการได้ตามความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี โดยบริษัทสามารถจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ตลอด หากลูกค้ามีความต้องการใช้ถ่านหินก็จะสามารถจัดส่งได้ทันทีตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ ส่งผลให้ลูกค้าไม่จำเป็นต้องเก็บสต็อกสินค้ามากและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งานเพิ่มขึ้นอีกด้วย

##### (2) ด้านการขยายฐานลูกค้า

เนื่องจากถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงที่มีราคาต่ำรวมถึงเป็นแหล่งเชื้อเพลิงที่มีปริมาณสำรองสูงเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำมันเตาและก๊าซธรรมชาติ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยมาก (ถ่านหินประเภทบิทูมินัสและซับบิทูมินัสที่บริษัทเป็นผู้จำหน่าย) ดังนั้นในระยะยาว โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ จึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนมาใช้ถ่านหินเพิ่มมากขึ้น บริษัทมี

เป้าหมายในการขายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้น้ำมันเตา เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก อีกทั้งจะขายไปสู่กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ด้วย เช่น โรงงานปูนซีเมนต์ โรงงานผลิตไฟฟ้า

นอกจากนี้ยังมีการขายไปยังกลุ่มลูกค้าที่ใช้เชื้อเพลิงชีวมวลซึ่งเป็นเชื้อเพลิงแข็ง เช่น ชังข้าวโพด กะลาปาล์ม กากปาล์ม ไม้สับ แกลบ เป็นต้น เชื้อเพลิงเหล่านี้ให้ค่าความร้อนที่ต่ำกว่าถ่านหิน มีปริมาณแปรผันตามฤดูกาลของการเกษตรทำให้บางช่วงมีปริมาณไม่เพียงพอ กับความต้องการของลูกค้า ลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนมากเป็นกลุ่มโรงงานขนาดกลาง และขนาดเล็ก เช่น โรงงานกระดาษ กลุ่มโรงงานอาหารแปรรูป

บริษัทมีโครงการที่จะเข้าไปนำเสนอทางเลือกให้กับลูกค้าอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากการใช้ถ่านหินเป็นแหล่งเชื้อเพลิงแทนน้ำมันเตา โดยบริษัทใช้กลยุทธ์เข้าไปนำเสนอถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ โดยใช้ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 9-24 เดือน รวมถึงให้ความรู้กับลูกค้าเพื่อให้เปลี่ยนทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับถ่านหินในเรื่องของการก่อให้เกิดมลภาวะกับสิ่งแวดล้อม ทำให้ลูกค้าให้ความสนใจหันมาใช้ถ่านหินมากขึ้น โดยค่าใช้จ่ายในการผลิตเชื้อเพลิงไอน้ำ 1 ตัน เปรียบเทียบระหว่างถ่านหินและน้ำมันเตาดังแสดงไว้ในตารางด้านล่างนี้ จะเห็นว่าถ่านหินมีค่าใช้จ่ายในการผลิตไอน้ำเพียง 529.84 บาทต่อตัน ในขณะที่น้ำมันเตามีค่าใช้จ่ายประมาณ 935.40 บาทต่อตัน ซึ่งถ่านหินมีต้นทุนการผลิตไอน้ำที่ต่ำกว่าน้ำมันเตา อีกทั้งราคาตลาดของน้ำมันเตาก่อนช่วงผันผวน ไม่คงที่ทำให้สามารถคาดเดาแนวโน้มราคาของน้ำมัน ได้ยาก ทั้งนี้ บริษัทคาดว่าจะสามารถขายฐานลูกค้าได้เพิ่มขึ้นจากจุดเด่นของถ่านหินจุดนี้

รายการ	น้ำมันเตา C	ถ่านหิน (บิทูมินัส)
ประสิทธิภาพของ Boiler	85%	65%
ค่าพลังงานความร้อนต่อหน่วย (Kcal/หน่วย)	9,700	5,000
ราคาเชื้อเพลิง	12.54 บาทต่อลิตร*	2.8 บาทต่อกิโลกรัม
ค่าใช้จ่ายในการผลิตเชื้อเพลิงไอน้ำ 1 ตัน (บาทต่อตัน)	935.40	529.84

\* ราคาประกาศฉบับที่ 52 จากกรมสรรพสามิต 23 เดือน ธันวาคม ปี 2559

\* ราคาเฉลี่ยของถ่านหินตาม Indonesia Coal Index ปี 2559

\* ค่าความร้อนที่ต้องการในการระเหยน้ำที่ ความดัน 1 bar 100°C = 615 kcal/kgH<sub>2</sub>O

ที่มา: [www.eppo.go.th](http://www.eppo.go.th) , [www.argusmedia.com](http://www.argusmedia.com) , <https://www.excise.go.th/NEWS/Fueloilexc/index.htm>

นอกจากนี้ บริษัทยังมีช่องทางการจำหน่ายถ่านหินผ่านบริษัทตัวแทนจัดจำหน่ายหม้อไอน้ำ โดยหลังจากที่บริษัทได้เข้าไปนำเสนอข้อมูลการใช้แหล่งเชื้อเพลิงจากถ่านหินและลูกค้ามีความสนใจในการเปลี่ยนมาใช้ถ่านหินดังกล่าว บริษัทจะแนะนำบริษัทตัวแทนจัดจำหน่ายหม้อไอน้ำให้กับลูกค้าด้วย โดยแนะนำประเภทของหม้อไอน้ำที่ตรงกับคุณภาพถ่านหินของบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้การใช้ถ่านหินเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในอีกแนวทางหนึ่งบริษัทเหล่านี้จะทำการตลาดในการขายหม้อไอน้ำให้กับโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ และแนะนำลูกค้าให้กับทางบริษัทโดยหลังจากที่ซื้อหม้อไอน้ำแล้ว โรงงานอุตสาหกรรมนั้นก็จะทำการซื้อถ่านหินของบริษัทต่อจากคำแนะนำของบริษัทตัวแทนจัดจำหน่ายหม้อไอน้ำ ซึ่งช่องทางการจำหน่ายดังกล่าวทำให้บริษัทสามารถขายถ่านหินได้เพิ่มขึ้น



อย่างไรก็ตาม การเพิ่มฐานลูกค้าให้หันมาใช้ถ่านหินเพิ่มจะต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร เนื่องจากโดยทั่วไปการติดตั้งหม้อไอน้ำขนาดเล็กจะใช้เวลาประมาณ 3-4 เดือน (รวมเวลาในการนำเข้าหม้อไอน้ำ) แต่ถ้าเป็นหม้อไอน้ำขนาดกลางถึงขนาดใหญ่จะใช้เวลาติดตั้งนานถึง 8-15 เดือน บริษัทฯจึงจะเริ่มขายถ่านหินของบริษัทได้ นอกจากนี้ลูกค้าส่วนใหญ่จะทำการทดลองเปลี่ยนหม้อไอน้ำจากการใช้น้ำมันเตาเป็นเชื้อเพลิงเป็นการใช้ถ่านหินแทนก่อน และถ้าไม่มีปัญหาในการใช้งานประมาณ 3-6 เดือน ลูกค้าจึงจะทำการเปลี่ยนหม้อไอน้ำที่เหลือเพื่อใช้ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิง ทำให้บริษัทฯคาดว่าจะมียอดขายเพิ่มขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

### (3) ด้านการบริหารต้นทุน

บริษัทฯ มีการวางแผนการซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ โดยการบริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การวางแผนการขนส่งที่เป็นระบบ รวมถึงการมีคลังสินค้าซึ่งอยู่ใกล้กับโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นฐานลูกค้า ทำให้ประหยัดค่าขนส่งได้มาก และบริษัทมีเรือโป๊ะและรถบรรทุกเป็นของบริษัทเอง ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบริษัทขนส่งภายนอก

บริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดจำหน่าย/ผู้ผลิตถ่านหินที่ติดต่อกันมาหลายปี ส่งผลให้บริษัทสามารถซื้อขายถ่านหินได้ในระดับราคาที่แข่งขันได้ โดยทั่วไปบริษัทมีสัญญากำหนดจำนวนตันในการสั่งซื้อถ่านหินจากผู้จัดจำหน่าย/ผู้ผลิตถ่านหินหลัก ส่วนราคาถ่านหินจะมีการกำหนดให้เป็นไปตามกลไกตลาด นอกจากนี้บริษัทนำเข้าถ่านหินจากแหล่งอื่นๆ เพิ่มเติมอีกหลายแหล่ง เพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองการซื้อถ่านหินและสามารถแข่งขันด้านราคาได้

### ลักษณะของกลุ่มลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทฯ จำหน่ายถ่านหินให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมในประเทศ โดยแบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก บริษัทมีนโยบายในการขายฐานลูกค้าไปยังอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กมากขึ้น ซึ่งกลุ่มโรงงานเหล่านี้ไม่ได้เป็นเป้าหมายของผู้จัดจำหน่ายถ่านหินรายใหญ่ในประเทศ จึงเป็นการลดการแข่งขันในด้านราคากับผู้จัดจำหน่ายถ่านหินรายใหญ่ ปัจจุบันบริษัทมีกลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนประมาณ 100 ราย และกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ประมาณ 10 ราย ซึ่งมีฐานลูกค้าอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ โรงกระดาษขนาดใหญ่ และโรงผลิตไฟฟ้าเป็นหลัก

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทจะอยู่ในอุตสาหกรรมที่ต้องใช้พลังงานความร้อนผลิตไอน้ำในกระบวนการผลิต ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมถุงมือยาง และอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันส่วนใหญ่ใช้พลังงานความร้อนจากน้ำมันเตา ทำให้บริษัทมีโอกาสนำเสนอทางเลือกให้กับลูกค้ากลุ่มนี้โดยหันมาใช้พลังงานจากถ่านหินทดแทนน้ำมันเตาเพื่อให้มีต้นทุนพลังงานที่ถูกกว่า บริษัทมีการจัดจำหน่ายไปยังหลายๆ อุตสาหกรรมเพื่อลดความเสี่ยงจากการที่อุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบจากวัฏจักรของเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทมีรายได้ที่มั่นคงในระยะยาว โดยบริษัทจะให้พนักงานขายตรงซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ ในตัวสินค้าของบริษัทเข้าไปนำเสนอถึงข้อเปรียบเทียบระหว่างการใช้้ำมันเตาและถ่านหิน ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

บริษัทแบ่งกลุ่มลูกค้าตามขนาดของโรงงานอุตสาหกรรมออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของบริษัทโดยลูกค้ากลุ่มนี้มีอยู่มากทั้งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร สมุทรปราการ นครปฐม ราชบุรี ปทุมธานี และอยุธยา ผู้บริหารคาดว่าในภาคกลาง มีโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้ น้ำมันเตาอยู่ประมาณ 5,000 โรงงาน ทำให้บริษัทฯ มีช่องว่างทางการตลาดอีกมาก โดยบริษัทฯ แบ่งลูกค้ากลุ่มนี้ออกเป็น 2 กลุ่มย่อย ดังนี้

1.1 กลุ่มลูกค้าเดิมที่มีการใช้ถ่านหินอยู่แล้ว

กลุ่มลูกค้านี้เป็นกลุ่มที่มีความรู้และคุ้นเคยกับการใช้ถ่านหินเป็นอย่างดี เป็นฐานลูกค้าในการซื้อขายกับบริษัทมาหลายปี และไว้วางใจในคุณภาพสินค้าของบริษัทมาโดยตลอด โดยส่วนใหญ่ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมถุงมือยาง และอุตสาหกรรมกระดาษ เป็นต้น

1.2 กลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้ใช้ถ่านหินเป็นแหล่งเชื้อเพลิง

เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังคงใช้น้ำมันเตาเป็นแหล่งเชื้อเพลิงที่สำคัญและยังไม่เคยใช้ถ่านหินมาก่อน ทำให้ยังไม่มีความรู้และความเข้าใจที่ดีพอในการใช้ถ่านหิน ดังนั้น จึงเป็นโอกาสดีที่บริษัทจะชักชวนให้กลุ่มลูกค้าเหล่านี้เปลี่ยนมาใช้ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงแทนน้ำมันเตาเนื่องจากจุดเด่นของการใช้ถ่านหิน คือ การลดต้นทุนของการใช้พลังงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการชักจูงให้ลูกค้ากลุ่มนี้หันมาใช้ถ่านหินแทน โดยมีระยะเวลาคืนทุนเฉลี่ยที่ 9-24 เดือน ทั้งนี้ ระยะเวลาคืนทุนดังกล่าวขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ส่วนต่างระหว่างราคากำหนดกับราคาน้ำมันเตา ปริมาณการใช้ และราคาหม้อไอน้ำ เป็นสำคัญ เนื่องจากทางบริษัท คาดว่าราคาน้ำมันเตายังคงอยู่ในระดับที่สูง และราคาน้ำมันของตลาดโลกยังคงผันผวนต่อเนื่อง ทำให้การคาดการณ์ราคาน้ำมันเตาไม่แน่นอน นอกจากนั้น ลูกค้าหลายรายยังมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อมเมื่อมีการใช้ถ่านหิน พนักงานขายของบริษัทจะอธิบายให้เข้าใจถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของถ่านหินประเภทบิทูมินัสและซับบิทูมินัสว่าเป็นมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่าน้ำมันเตา ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นในการใช้ถ่านหินมากขึ้น และมีแนวโน้มที่บริษัทจะมีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นในปีต่อไปจากนโยบายการตลาดเชิงรุกของบริษัท จากสถิติที่ผ่านมาหลังจากที่บริษัทเข้าไปนำเสนอถึงจุดเด่นต่างๆ ของการใช้ถ่านหินแทนน้ำมันเตาแล้ว ทางบริษัทพบว่าได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากลูกค้า และมีลูกค้าเปลี่ยนมาใช้ถ่านหินเป็นจำนวนมาก

2. กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ใช้ถ่านหินของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ซึ่งจะทำการซื้อถ่านหินในปริมาณมากและส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประมูล โดยปัจจัยหลักในการตัดสินใจซื้อถ่านหินของลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นเรื่องของราคา บริษัทจะเริ่มทำตลาดลูกค้ากลุ่มนี้มากขึ้น เพื่อต้องการขยายปริมาณการขายและขยายตลาดให้เพิ่มขึ้น และนอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายในการขายฐานลูกค้ารายย่อย เพื่อให้มีรายได้ที่มั่นคงในระยะยาว

## ภาวะการแข่งขันและแนวโน้มอุตสาหกรรม

### ภาวะการแข่งขัน

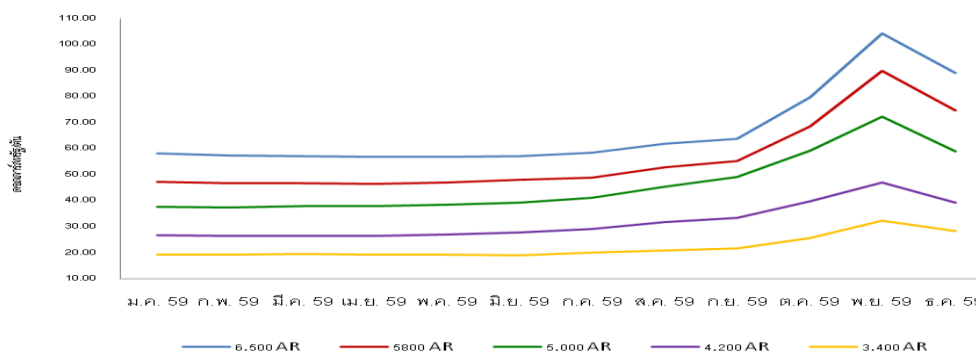
การจำหน่ายถ่านหินให้กับโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการประมาณ 20 ราย โดยบริษัทมีคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญได้แก่ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) บริษัท ลานนารีซอร์สเซส จำกัด (มหาชน) บริษัท เอเชีย กรีน เอนเนอจี จำกัด (มหาชน) และบริษัท เอ็นเนอร์ยี่ เอิร์ธ จำกัด (มหาชน) บริษัท ชิงแสงเสิ่ง จำกัด บริษัท อีสเทิร์น เพิร์ล จำกัด บริษัท พีโก้ เมทเทิลส์ แอนด์ ไมเนอร์รอลส์ จำกัด บริษัท ฟินิกซ์ โกลบอล(ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ทีซีซี เอ็นเนอร์ยี่ จำกัด เป็นต้น บริษัทมุ่งเน้นการเพิ่มลูกค้าในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก และพร้อมกับมองหาโอกาสที่จะเข้าตลาดลูกค้ากลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มฐานการขายและปริมาณยอดขายให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อการเติบโตที่มากขึ้นของธุรกิจ

### แนวโน้มอุตสาหกรรม

ถ่านหินยังถือว่าเป็นแหล่งพลังงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรม เพราะถ่านหินเป็นพลังงานที่ราคาต่ำกว่าก๊าซธรรมชาติและน้ำมันเตา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง เช่นประเทศในแถบเอเชีย รวมถึงประเทศไทยนั้นยังคงใช้ถ่านหินอยู่เนื่องจากราคาที่ถูกลง แนวโน้มกำลังผลิตถ่านหินทั่วโลกในอีก 10 ปีข้างหน้า ซึ่งคาดว่าจะเพิ่มสูงถึง 1 พันล้านตัน โดยเฉพาะการเพิ่มกำลังผลิตในทวีปเอเชีย และเชื้อเพลิงถ่านหินยังเป็นตัวขับเคลื่อนพลังงานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยคาดว่าจะสัดส่วนการใช้ถ่านหินในภาพรวมจะเพิ่มจาก 46% ในปัจจุบัน เป็น 60% และสัดส่วนการใช้ถ่านหินผลิตไฟฟ้าจะเพิ่มขึ้นจาก 32% เป็น 50% ภายในปี 2583 หรืออีก 23 ปีข้างหน้า

สำหรับสถานการณ์เชื้อเพลิงโดยรวมในประเทศไทย ถ่านหินยังคงเป็นหนึ่งในทางเลือกการกระจายแหล่งเชื้อเพลิงเพื่อผลิตไฟฟ้าตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าระยะยาว ปี 2558-2579 (PDP 2558) เนื่องจากนโยบายสำคัญของกระทรวงพลังงาน จำเป็นต้องให้เกิดการสร้างสมดุลของเชื้อเพลิงผลิตไฟฟ้า เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาพลังงานใดพลังงานหนึ่งมากเกินไป และเพื่อไม่เป็นการสร้างภาระค่าไฟฟ้าที่จะกระทบต้นทุนภาคการผลิต และค่าครองชีพของประชาชนในอนาคต ทั้งนี้ความต้องการเชื้อเพลิงถ่านหินจะเพิ่มขึ้น 20-25% ภายในปี 2579 ตามแผน PDP 2558 ด้วยเทคโนโลยีถ่านหินสะอาดในปัจจุบัน กระทรวงพลังงานเชื่อมั่นว่าจะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ของชุมชนในพื้นที่ก่อสร้างโรงไฟฟ้าได้อีกด้วย

### แผนภูมิ: สถานการณ์ราคาถ่านหินอินโดนีเซีย 12 เดือน ปี 2559



ที่มา : [www.argusmedia.com](http://www.argusmedia.com)

### การใช้ถ่านหินและลิกไนต์ในประเทศไทย

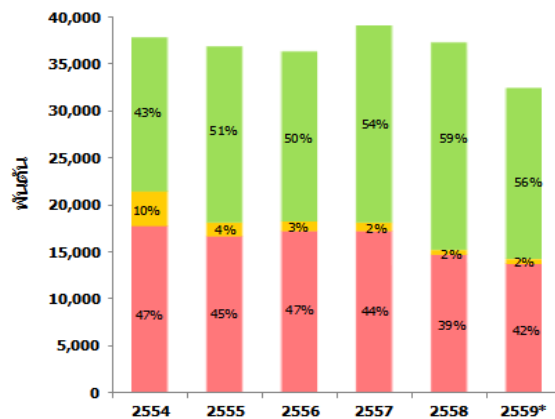
ในปี 2559 (ม.ค.-พ.ย.) ปริมาณการใช้ถ่านหินและลิกไนต์รวมประมาณ 35.29 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.73 จากช่วงเดียวกันของปี 2558 ซึ่งมีปริมาณการใช้รวมประมาณ 34.03 ล้านตัน การใช้ลิกไนต์ในปี 2559 (ม.ค.-พ.ย.) ประมาณ 15.54 ล้านตัน แบ่งเป็นภาคการผลิตไฟฟ้าของกฟผ.จำนวน 15.05 ล้านตัน และอีก 0.49 ล้านตัน นำไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ได้แก่ การผลิตปูนซีเมนต์ กระดาษ อาหาร ในขณะที่การใช้ถ่านหินนำเข้าในปี 2559 ประมาณ 19.76 ล้านตัน ลดลงร้อยละ 2.27 จากช่วงเดียวกันของปี 2558 เป็นการใช้ในอุตสาหกรรมจำนวน 12.04 ล้านตัน ที่เหลืออีกประมาณ 7.72 ล้านตัน ใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้าของ SPP และ IPP

### ตาราง: ปริมาณการใช้ถ่านหินนำเข้า และลิกไนต์ในประเทศไทย

ประเภท	ปริมาณ (ล้านตัน)				อัตราการเติบโต (ร้อยละ)
	2557	2558	2558	2559	
	(ม.ค.-ธ.ค.)	(ม.ค.-ธ.ค.)	(ม.ค.-พ.ย.)	(ม.ค.-พ.ย.)	
การบริโภคลิกไนต์	18.38	15.10	13.81	15.54	12.56
ผลิตกระแสไฟฟ้า (กฟผ.)	17.02	14.48	13.24	15.05	13.68
อุตสาหกรรม	1.36	0.62	0.57	0.49	-14.32
การบริโภคถ่านหิน	20.88	21.92	20.22	19.76	-2.27
ผลิตกระแสไฟฟ้า (SPP และ IPP)	8.50	8.12	7.52	7.72	2.72
อุตสาหกรรม	12.38	13.80	12.70	12.04	-5.23
ความต้องการโดยรวม	39.26	37.02	34.03	35.29	3.73

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน

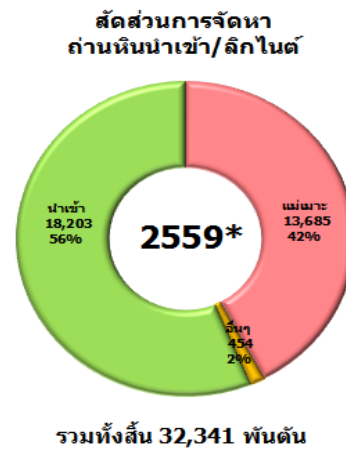
## การจัดการถ่านหินนำเข้า และลิกไนต์



การจัดการถ่านหินนำเข้า/ลิกไนต์ ▲ 2.8%

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

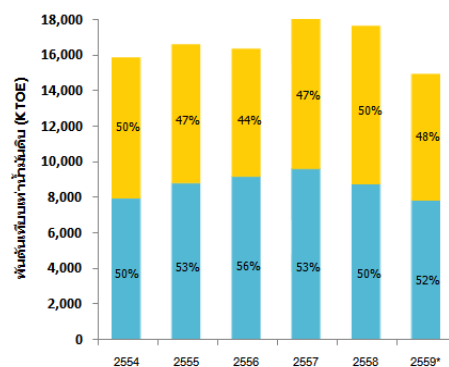
## สัดส่วนการจัดการถ่านหินนำเข้าและลิกไนต์



\* เดือน ม.ค.-ค.ค.

หมายเหตุ : อันที่ หมายถึง ลิกไนต์ของเหมืองเอกชน ภายในประเทศที่ไม่ใช่เหมืองแม่เมาะ

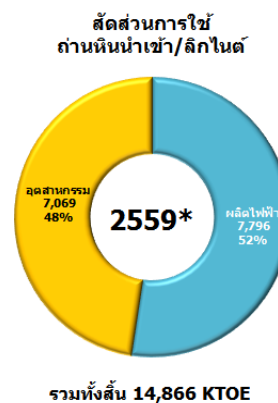
## ปริมาณการใช้ถ่านหินนำเข้าและลิกไนต์



การใช้ถ่านหินนำเข้า/ลิกไนต์ ▲ 0.7%

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

## สัดส่วนการใช้ถ่านหินนำเข้าและลิกไนต์



\* เดือน ม.ค.-ค.ค.

ในรอบปี 2559 ราคาถ่านหินโลกเริ่มปรับตัวขึ้นค่อนข้างมากในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี คิดเป็นร้อยละ 74 ของปี 2558 ในช่วงเวลาเดียวกัน จากอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นของประเทศจีนที่มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 50 ส่งผลกระทบกับปริมาณถ่านหินสำรองไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ทำให้ราคาถ่านหิน GAR 4,200 ได้เพิ่มขึ้นในไตรมาสที่ 3 โดยราคาพุ่งสูงถึง 47 ดอลลาร์สหรัฐต่อเมตริกตัน เมื่อเทียบกับปี 2558 ที่ราคา 27 ดอลลาร์สหรัฐต่อเมตริกตัน

จากปัญหาราคาถ่านหินที่ปรับตัวขึ้นสูงอย่างต่อเนื่องทำให้ราคาต้นทุนของการผลิตถ่านหินสูงตาม รวมทั้งเกิดภาวะการขาดแคลนถ่านหิน ส่งผลกับตลาดในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดการแข่งขันในประเทศที่สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนของการนำเข้าถ่านหินที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับวงเงินหมุนเวียนที่ใช้ในธุรกิจของบริษัทมีอยู่อย่างจำกัด จึงทำให้การนำเข้าถ่านหินลดลง ส่งผลให้ UMS ต้องเผชิญกับปัญหาฐานะการเงิน และสภาพคล่องในปี 2559

บริษัทได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์นี้ คือทำให้มีปริมาณสำรองถ่านหินไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าไม่สามารถส่งถ่านหินขายให้ลูกค้าได้ตามแผนธุรกิจที่วางไว้ ทำให้การขายเกิดการชะลอตัวในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี อย่างไรก็ตาม บริษัทมีการชำระเงินต้นและภาระดอกเบี้ยแก่กลุ่มเจ้าหนี้สถาบันการเงินตรงตามกำหนดอย่างต่อเนื่องโดยตลอด

### สิทธิประโยชน์ - บัตรส่งเสริมการลงทุน

1. บริษัท โทริเซน ชิปปิง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี ได้รับ AIS Scheme มีสาระสำคัญดังนี้

บริษัท โทริเซน ชิปปิง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีจาก The Maritime and Port Authority of Singapore (“MPA”) ภายใต้บริการเดินเรือในประเทศและระหว่างประเทศ สิทธิดังกล่าวเรียกว่า Approved International Shipping Enterprise (“AIS”) สิทธิพิเศษที่สำคัญรวมถึงการได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรจากกิจการเดินเรือทะเล เป็นเวลา 10 ปี ตั้งแต่วันที่ 8 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 7 กันยายน 2559 และปัจจุบัน บริษัท โทริเซน ชิปปิง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี ได้รับการอนุมัติ ให้ต่ออายุในการรับสิทธิประโยชน์ทางภาษีออกไปได้อีก 10 ปี จนถึงวันที่ 7 กันยายน 2569

2. เรือของกลุ่มบริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน ณ 31 ธันวาคม 2559 มีดังนี้คือ

ชื่อบริษัท	ชื่อเรือ	เลขที่บัตรส่งเสริม	วันที่อนุมัติบัตรส่งเสริม	ระยะเวลาที่ได้รับยกเว้นภาษี (ปี)
บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสেস (ประเทศไทย) จำกัด	Mermaid Asiana	1665(1)/2552	27 ส.ค. 52	8
	Mermaid Sapphire	1955(1)/2552	4 ธ.ค. 52	8
	Mermaid Endurer	1263(1)/2553	15 มี.ค. 53	8
บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน)		1167/2553	17 ก.พ. 53	-

### สิทธิ ผลประโยชน์ และเงื่อนไขหลักที่ได้รับ

1. ตามมาตรา 25 ให้ได้รับอนุญาตคนต่างด้าว ซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการคู่สมรสและบุคคลซึ่งอยู่ในอุปการะของบุคคลทั้งสองประเภทนี้เข้ามาในราชอาณาจักรได้ตามจำนวน และกำหนดระยะเวลาให้อยู่ในราชอาณาจักรเท่าที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร

2. ตามมาตรา 26 ให้คนต่างด้าว ซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการที่ได้รับอนุญาตให้อยู่ในราชอาณาจักรตามมาตรา 25 ได้รับอนุญาตทำงานเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่คณะกรรมการให้ความเห็นชอบตลอดระยะเวลาเท่าที่ได้รับอนุญาตให้อยู่ในราชอาณาจักร

3. ตามมาตรา 28 ให้ได้รับยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักรตามที่คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ (ยกเว้นบัตร 1167/2553)

4. ตามมาตรา 31 วรรคหนึ่ง ให้ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมรวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุน ไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียนมีกำหนดเวลาแปดปี นับแต่วันที่มีรายได้จากการประกอบกิจการนั้น (ยกเว้นบัตร 1167/2553)

5. ตามมาตรา 34 ให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องนำเงินปันผลจากกิจการที่ได้รับการส่งเสริมซึ่งได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลตามมาตรา 31 ไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ตลอดระยะเวลาที่ผู้ได้รับการส่งเสริมได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลนั้น

6. ตามมาตรา 37 ให้ได้รับอนุญาตให้นำหรือส่งเงินออกนอกราชอาณาจักรเป็นเงินตราต่างประเทศได้ (ยกเว้นบัตรเลขที่ 2163(2)/2550 และ 1995(1)/2552)

7. จะต้องมีทุนจดทะเบียนที่ชำระเต็มมูลค่าหุ้นแล้วดังนี้คือ

ชื่อบริษัท	เลขที่บัตรส่งเสริม	ทุนจดทะเบียน
บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด	1665(1)/2552	ไม่น้อยกว่า 2003 ล้านบาท
บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด	1955(1)/2552	ไม่น้อยกว่า 2003 ล้านบาท
บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด	1263(1)/2553	ไม่น้อยกว่า 2003 ล้านบาท
บริษัท เมอร์เมด มารี ไทม์ จำกัด (มหาชน)	1167/2553	ไม่น้อยกว่า 541 ล้านบาท

3. บริษัทย่อยของบริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสเชส จำกัด (มหาชน) 2 แห่ง ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) จำนวน 2 ฉบับ มีสาระสำคัญดังนี้

บัตรส่งเสริมเลขที่	1499(2)/2551	1047(2)/2552
● ประเภทกิจการ	กิจการขนส่งทางเรือ ประเภท 7.2	บริการด้านขนถ่ายสินค้า สำหรับเรือเดินทะเล ประเภท 7.1
● ได้รับการยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักร	ตามที่คณะกรรมการ พิจารณาอนุมัติ	ตามที่คณะกรรมการ พิจารณาอนุมัติ
● ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมรวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุน ไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียน	เริ่ม 24 มิ.ย. 2551 สิ้นสุด 23 มิ.ย. 2559	เริ่ม 19 ม.ค. 2552 สิ้นสุด 18 ม.ค. 2560
● ได้รับการยกเว้นไม่ต้องนำเงินปันผลจากกิจการที่ได้รับการส่งเสริม ไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตลอดระยะเวลาที่ผู้ได้รับการส่งเสริมได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลนั้น	เริ่ม 24 มิ.ย. 2551 สิ้นสุด 23 มิ.ย. 2559	เริ่ม 19 ม.ค. 2552 สิ้นสุด 18 ม.ค. 2560

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

#### การบริหารความเสี่ยง

วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระเบียบแบบแผนนับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่มีความหลากหลาย เช่น บริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ จะสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และเพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ ยอมรับเฉพาะความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทฯ สามารถชดเชยได้โดยอ้อมเพียงพอนั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกระบวนการที่มีโครงสร้างภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัทฯ (TTA Enterprise Risk Management Framework – TTA ERM) โดยอิงตามมาตรฐานด้านการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล จึงสามารถระบุ วิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบทำให้บริษัทฯ สามารถป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นและยังช่วยให้ได้รับโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อีกด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ ควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยเน้นที่ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่สุดที่กลุ่มบริษัทฯ กำลังเผชิญ รวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมาย ตลอดทั้งปี คณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบได้ให้ความสำคัญและทุ่มเทเต็มที่ในการทบทวนและหาวิธีปัญหาความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงโดยลงรายละเอียดมากขึ้น บริษัทฯ ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง โดยมีแนวทางที่สนับสนุนการรับรู้ความเสี่ยง พฤติกรรมความเสี่ยงที่เหมาะสม และการตัดสินใจที่ยึดตามความเสี่ยงที่สมเหตุสมผลอย่างมีประสิทธิภาพ

#### กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัทฯ (TTA Enterprise Risk Management Framework)

บริษัทฯ มีกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่ไม่เพียงแต่ช่วยป้องกันความสูญเสียเท่านั้น แต่ยังปกป้องและเกื้อหนุนผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นพร้อมกับมีเป้าหมายสูงสุดในการเพิ่มเติมประสิทธิภาพและความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นต่อกลุ่มบริษัทฯ ในการออกแบบกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น กลุ่มบริษัทฯ ได้อิงตามมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”) เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติและนับแต่นั้นมา กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัทฯ ค่อยๆ ได้รับการพัฒนาขึ้น จนเกิดเป็นกระบวนการทำงานแบบองค์รวมที่เป็นระบบในการระบุ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้บริษัทฯ ได้มีการสื่อสารและอบรมพนักงานเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บริษัทฯ มีวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง และช่วยให้กลุ่มบริษัทฯ มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่รวดเร็วทั้งในและต่างประเทศได้เป็นอย่างดี

#### กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของบริษัทฯ ประกอบด้วย:

##### 1. วัตถุประสงค์และวิธีการในการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรฐานและแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกัน กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน รวมถึงได้มีการกำหนดขีดจำกัดของความเสียหายที่บริษัทฯ รับได้ไว้ อีกด้วย



## 2. โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบนี้ให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงโดยมีหน้าที่ดูแล สนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยงในทุกด้านของกลุ่มบริษัทฯ

### 2.1 คณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นในการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ตรวจสอบดูแลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงหลักของธุรกิจได้รับการประเมิน ติดตาม และบริหารจัดการให้อยู่ในขีดจำกัดที่บริษัทฯ รับผิดชอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงการรับรองกรอบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ และสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลนโยบาย กระบวนการและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมาย และการตรวจสอบ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคณะกรรมการบริษัทฯ โดยตรวจสอบให้มีการควบคุมอย่างเพียงพอในขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามกรอบการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้

### 2.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ช่วยคณะกรรมการบริษัทฯ ในการควบคุมดูแลการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะควบคุมดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับขีดจำกัดที่บริษัทฯ ยอมรับได้ และจัดทำระบบที่เหมาะสมสำหรับฝ่ายบริหารอาวุโสเพื่อให้สามารถระบุ วัด ติดตามและควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเหล่านี้จะได้รับการทบทวนและนำไปหารืออย่างจริงจังในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส โดยจะจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและอาจจะยกระดับความเสี่ยงตามเหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้และความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น และเพื่อให้แน่ใจว่ามีแผนการบรรเทาความเสี่ยงที่เหมาะสมและถูกนำไปปฏิบัติ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลักอื่นๆ ประกอบด้วย:

- ปรับปรุงและกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการและการรายงานความเสี่ยง
- ทบทวนและอนุมัติกรอบ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนด้านการบริหารความเสี่ยง
- ทบทวนและตรวจสอบติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มบริษัทฯ
- นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงแก่คณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาสเพื่อช่วยในการวางแผนการตรวจสอบภายใน

### 2.3 การบริหารความเสี่ยงในระดับกลุ่มบริษัทฯ

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างราบรื่น บริษัทฯ ได้แต่งตั้งหน่วยงานขององค์กรในระดับกลุ่มบริษัทฯ ขึ้น ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารความ

เสี่ยง โดยมีการจัดตั้งระบบบริหารและติดตามความเสี่ยง เพื่อช่วยบรรเทาผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบในวงกว้างต่อธุรกิจของบริษัทฯ

### 2.3.1 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายบริหารความเสี่ยงขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ควบคุมดูแลและประสานงานการบรรเทาและประเมินความเสี่ยงในระดับทั้งองค์กร โดยมีหน้าที่ในการระบุความเสี่ยงหลักทางธุรกิจ ควบคุมดูแลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจอย่างเหมาะสม และบังคับใช้โดยผ่านนโยบายและกระบวนการต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งในกลุ่มบริษัทฯ และการแบ่งปันความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงอีกด้วย

### 2.3.2 ฝ่ายกำกับดูแลการปฏิบัติตามข้อกำหนด

หน่วยงานนี้มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการของการดำเนินงานทุกด้านภายในกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานเหล่านี้มีส่วนช่วยในการจำกัดและควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการปกป้องทรัพยากรบุคคลและทรัพย์สินขององค์กร รวมถึงการรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น หน่วยงานนี้ยังได้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจหรือหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ และมีหน้าที่ในการรายงานการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

### 2.3.3 ฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายในมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม ด้วยการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ฝ่ายตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีหน้าที่ตรวจสอบประสิทธิภาพของแผนงานควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามแผนงานจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ซึ่งเป็นการช่วยเสริมสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นได้ถูกนำมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกรอบการควบคุมที่เพียงพอในการบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มบริษัทฯ

### 2.3.4 หน่วยงานอื่นๆ

หมายรวมถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบในวงกว้างต่อการดำเนินงาน หรือชื่อเสียงของบริษัทฯ ซึ่งต้องการความช่วยเหลือเฉพาะทาง เช่น แผนฟื้นฟูความเสียหายและการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก และความเสี่ยงในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) และหน่วยงานสื่อสารองค์กร (เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัทฯ)

## 2.4 การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจแต่ละแห่งจะมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งจะประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจนั้นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงเชิงลึก หน่วยธุรกิจจะรับผิดชอบและบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจของตนเอง ซึ่งจะทำให้สามารถตรวจพบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันท่วงทีและทำให้หน่วยธุรกิจมีการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมั่นใจมากขึ้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจจะมีหน้าที่ผลักดันให้เกิดการนำแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติภายในหน่วยธุรกิจ และรายงานผลการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ เป็นประจำทุกไตรมาส

## 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ

จะมีการออกแบบระบบขั้นพื้นฐานของความเสี่ยงของบริษัทฯ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ หากเกิดขึ้นจะทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านความเสี่ยงและส่งผลให้เกิดความสูญเสียได้ จะมีการระบุและประเมินความเสี่ยงในระดับสูง/สูงสุดในแง่ผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน สถานะทางการเงิน และชื่อเสียงของกลุ่มบริษัทฯ โดยจะมีการกำหนดแผนงานบรรเทาความเสี่ยงและติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ประกอบด้วย:

### 3.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการมีความเข้าใจในเป้าหมายธุรกิจอย่างชัดเจน รวมถึงการตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ ว่ามีผลกระทบกับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรบ้าง โดยการดำเนินการในเรื่องนี้ บริษัทฯ ได้มีการกำหนดความเสี่ยงทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงในทุกด้านที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ อันประกอบด้วยความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการตลาด ความเสี่ยงด้านการเงินและสินเชื่อ และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

### 3.2 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร จากความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่ได้ระบุไว้ รวมถึงพิจารณาความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงเหล่านี้จะมีโอกาสเกิดขึ้น และนำมาจัดลำดับตามความสำคัญของผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ ผู้รับผิดชอบในการประเมินความเสี่ยงมีการใช้เครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย อาทิ การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน การวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดความรุนแรง และความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง และนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ ซึ่งสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัทฯ โดยหลักเกณฑ์และขีดจำกัดในการประเมินความเสี่ยงจะถูกทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายธุรกิจ รวมถึงเกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง โดยการทบทวนหลักเกณฑ์และขีดจำกัดในการประเมินความเสี่ยงจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงขีดจำกัดในการรับความเสี่ยงของบริษัทฯ

### 3.3 การจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ ซึ่งอยู่นอกเหนือขีดจำกัดที่ยอมรับได้และยอมรับความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทฯ สามารถยอมรับได้เท่านั้น บริษัทฯ มีกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงแบบทั่วไปในการบริหารความเสี่ยงที่ได้มี

การจัดประเภทว่าเป็นความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทฯ จะยอมรับ (Accept) หลีกเลี่ยง (Avoid) บรรเทา (Mitigate) หรือโอนถ่าย (transfer) กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ได้รับการปรับแต่งให้เหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่าระดับความเสี่ยงจะอยู่ในขีดจำกัดของความเสี่ยงที่กลุ่มบริษัทฯ ยอมรับได้

### 3.4 การรายงานและการติดตามความเสี่ยง

จะมีการรายงานผลที่เกิดจากความเสี่ยงต่อคณะผู้บริหาร อันประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาในหน่วยธุรกิจ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ หากเหมาะสม เรื่องนี้อาจจะได้รับการขยายความและนำไปรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกไตรมาส

### ความเสี่ยงหลักและมาตรการบรรเทาความเสี่ยง

#### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

##### 1.1 ความเสี่ยงในการดำเนินการด้านกลยุทธ์

แม้ว่ากลุ่มบริษัทฯ จะวางแผนกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจของกลุ่มอย่างรอบคอบ แต่การที่ไม่สามารถระบุและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอาจทำให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อกลุ่มบริษัทฯ อย่างมาก บริษัทฯ จัดการกับความเสี่ยงนี้โดยการประเมินกลยุทธ์และแผนธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหน่วยปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันและการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ จะจัดประชุมกับหน่วยงานธุรกิจทุกเดือนเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปรับแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นเพื่อให้บริษัทฯ สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาภายนอกเพื่อทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องของทิศทางและตำแหน่งทางกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

##### 1.2 ความเสี่ยงด้านการตลาด/อุตสาหกรรม

กลุ่มบริษัทฯ มีความเสี่ยงจากอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งเปราะบางต่อวัฏจักรเศรษฐกิจของโลกอย่างมาก การชะลอตัวทางเศรษฐกิจหรือการถดถอยของตลาดที่มีนัยสำคัญ อาจส่งผลกระทบอย่างมากต่อความสามารถในการก่อให้เกิดเงินสดหรือผลกำไรทางธุรกิจ และยังอาจทำให้ความสามารถในการเข้าถึงตลาดทุนในราคาที่สมเหตุสมผลของบริษัทฯ ลดน้อยลงอีกด้วย เพื่อบรรเทาความเสี่ยงนี้ กลุ่มบริษัทฯ พยายามมองหาการลงทุนที่หลากหลายและลดธุรกิจในลักษณะที่เป็นวัฏจักรของกลุ่มบริษัทฯ ลง โดยการมุ่งเน้นที่อุตสาหกรรมที่มีความมั่นคงมากขึ้น

##### 1.3 ความเสี่ยงด้านการลงทุนในโครงการใหม่

บริษัทฯ ได้มองหาโอกาสการลงทุนใหม่ เพื่อเป็นการต่อยอดทางธุรกิจและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น แต่ในสถานะเศรษฐกิจเช่นนี้ อาจเป็นเรื่องยากในการหาการลงทุนที่ดีและเหมาะสม และถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะสามารถหาโครงการลงทุนใหม่ที่เหมาะสมได้แล้วก็ตาม ความสำเร็จในการลงทุนนั้นอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากมูลค่าเงินลงทุนโครงการ หุ้นส่วนร่วมทุน ค่าสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าของโครงการ สิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ กฎระเบียบข้อบังคับ สถานะตลาด และการแข่งขัน เพื่อให้การตัดสินใจในการลงทุนเป็นไปอย่างรอบคอบและเหมาะสม กลุ่มบริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการอนุมัติการลงทุน โดยมีวิธีการในการพิจารณาที่เป็นระเบียบแบบแผน รวมถึงการทบทวนเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นในการลงทุน นอกจากนี้ ทีมงานจากสายงานต่างๆ ที่

เกี่ยวข้องจะทบทวนรายละเอียดการลงทุน และธุรกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการลงทุนอย่างละเอียด เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้นำเสนอโครงการลงทุนที่ดีและเหมาะสมต่อคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อตรวจสอบในขั้นสุดท้าย และพิจารณาอนุมัติ

#### 1.4 ความเสี่ยงด้านการร่วมทุน/หุ้นส่วนทางกลยุทธ์

เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจใหม่ๆ หรือเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ กลุ่มบริษัทฯ จะเลือกเฟ้นในการทำธุรกิจกับบริษัทร่วมทุนและหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ แม้ว่ากลุ่มบริษัทฯ ได้ดำเนินการตรวจสอบอย่างเข้มข้นเพื่อให้แน่ใจว่าการปรับผลประโยชน์ทางธุรกิจของทุกฝ่ายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีคุณค่าหลักขององค์กรร่วมกัน แต่เมื่อเวลาผ่านไป แนวคิดนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลง และผลประโยชน์หรือเป้าหมายทางธุรกิจหรือเศรษฐกิจของหุ้นส่วนอาจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลุ่มบริษัทฯ อีกต่อไป และที่ร้ายแรงกว่านั้น หุ้นส่วนอาจดำเนินการที่ขัดกับผลประโยชน์ของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อบรรเทาความเสี่ยงในด้านนี้ กลุ่มบริษัทฯ จะแลกเปลี่ยนความเห็นกับหุ้นส่วนอย่างเปิดเผยและมั่นใจเพื่อให้บรรลุข้อตกลง และหากจำเป็น อาจพิจารณาเรื่องการแยกจากกันอย่างฉันทามติ อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทฯ มีนโยบายว่าต้องมีการ करा้งข้อตกลง และทบทวนการทำธุรกิจทั้งหมดกับบริษัทร่วมทุนหรือหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ทั้งหลายอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มได้

#### 1.5 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

บริษัทฯ ใช้จรรยาบรรณทางธุรกิจเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจสำหรับทั้งบริษัทฯ และบริษัทย่อยในกลุ่ม และพนักงานทุกคน แม้ว่ากลุ่มบริษัทฯ ต้องการให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณดังกล่าวอย่างเต็มที่ แต่การที่ไม่ปฏิบัติตามหรือถูกเข้าใจว่าไม่ทำตามหลักจรรยาบรรณและข้อกำหนดทางกฎหมายนั้น อาจส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมากต่อชื่อเสียงของกลุ่มบริษัทฯ บริษัทฯ จึงได้บังคับให้มีนโยบาย “การไม่อดทนต่อการไม่ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณข้อกำหนดทางกฎหมาย” อย่างเคร่งครัดที่ทุกฝ่ายต้องยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อปกป้องชื่อเสียงของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อกลุ่มบริษัทฯ จะถูกดำเนินมาตรการขั้นรุนแรง

### 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

#### 2.1 ความเสี่ยงด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เข้มงวดในด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ด้วยความสำคัญขององค์ประกอบสามด้านนี้ บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังทั่วทั้งกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและบริการของบริษัทฯ จึงต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ หากมีการตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับจะมีการนำมาตรการแก้ไขและป้องกันมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงลง นอกจากนี้กลุ่มบริษัทฯ ยังมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม อาทิ การรณรงค์ลดอุบัติเหตุให้เป็นศูนย์ และกิจกรรมการตรวจสอบที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อตรวจเช็คความปลอดภัยด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมในทุกพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน

## 2.2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล

ลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มบริษัทฯ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะและมีความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้มีจำนวนน้อยและไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด โดยเฉพาะในบางอุตสาหกรรม ดังนั้นกลุ่มบริษัทฯ จึงต้องแข่งขันกับบริษัทอื่นทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม เพื่อเฟ้นหาพนักงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่บริษัทฯ ต้องการ หากกลุ่มบริษัทฯ ไม่สามารถรักษานักงานเหล่านี้ไว้ได้ อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพของกลุ่มบริษัทฯ ได้ในท้ายที่สุด บริษัทฯ เชื่อว่าความรู้ความสามารถที่แข็งแกร่งของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการช่วยให้บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ บริษัทฯ จึงได้กำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการพนักงานให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ เพื่อจูงใจและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ บริษัทฯ ยังได้ริเริ่มจัดทำตารางแผนสืบทอดตำแหน่งด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าความรู้และทักษะต่างๆ ได้ถูกส่งต่อไปยังรุ่นต่อไป บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถที่จะพัฒนาเติบโตในสายอาชีพต่อไปและมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

## 2.3 การจัดการภาวะวิกฤติและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อใช้บริหารจัดการภัยคุกคามหรือเหตุการณ์ด้านลบต่างๆ ซึ่งขัดขวางการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งได้แก่ โรคระบาด ภัยจากการก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ทรัพย์สินสำคัญของบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถกลับมาดำเนินงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ บริษัทฯ จะทำงานร่วมกับหน่วยงานแต่ละแห่งในการกำหนดแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนการจัดการในภาวะวิกฤติ ซึ่งจะช่วยลดหรือจำกัดโอกาสในการเกิดภาวะธุรกิจหยุดชะงัก และยังช่วยให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

### 3.1 ความเสี่ยงด้านการตลาด

กิจกรรมทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ มีความเสี่ยงด้านการตลาดหลายด้าน ซึ่งรวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และอัตราดอกเบี้ย ซึ่งล้วนมีความผันผวนและไม่แน่นอน เพื่อที่จะบริหารความเสี่ยงเหล่านี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย ได้แก่ สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สัญญาซื้อขายค่าระวางเรือล่วงหน้า สัญญาแลกเปลี่ยนราคาน้ำมัน และการซื้อสิทธิซื้อขาย (Option) ต่างๆ นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ มีการจัดให้รายจ่ายและเงินกู้เป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้ให้มากที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงด้านความผันผวนของสกุลเงิน ทั้งนี้ การใช้เครื่องมือทางการเงินจะถูกควบคุมอย่างเข้มงวดด้วยนโยบายและขอบเขตอำนาจที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ

### 3.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อจะเกิดขึ้นเมื่อคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงได้ โดยปกติกลุ่มบริษัทฯ จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจกับคู่สัญญา โดยพิจารณาจากฐานะทางการเงินและความน่าเชื่อถือของคู่สัญญาเป็นหลัก ซึ่งกระทำได้โดยการประเมินและติดตามการผิดนัดชำระหนี้และความเสี่ยงด้านสินเชื่อของลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้รับเหมา ผู้ร่วมทุน และสถาบันการเงินต่างๆ ความน่าเชื่อถือของคู่สัญญาด้านสินเชื่อจะได้รับการประเมินเป็นระยะด้วยวิธีการที่เป็นระเบียบแบบ

แผน ในบางกรณีบริษัทฯ อาจต้องมีการเพิ่มมาตรการลดความเสี่ยง โดยการขอให้เพิ่มหลักประกัน หรือลดระยะเวลาในการให้เครดิตทางการค้าสำหรับคู่สัญญาที่มีสถานะทางการเงินที่ไม่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทฯ ยังได้ทบทวนความเสี่ยงด้านการกระจุกตัวของสินเชื่อกับคู่สัญญารายบุคคลหรือตามภูมิศาสตร์ด้วย

### 3.3 ความเสี่ยงด้านเงินปันผลจากบริษัทย่อยและบริษัทในเครือ

เนื่องจากบริษัทฯ ประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่นจึงต้องพึ่งพาผลตอบแทนจากบริษัทย่อยและบริษัทในเครือ บางครั้งทั้งระยะเวลาและความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยและบริษัทในเครือของบริษัทฯ อาจถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดด้านการเป็นหนี้ของบริษัทย่อยหรือบริษัทในเครือแต่ละแห่ง เงื่อนไขทางการเงิน ผลประกอบการ และโอกาสทางธุรกิจในอนาคตของบริษัทย่อยและบริษัทในเครือ และหากไม่ได้รับเงินปันผล อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของกลุ่มบริษัทฯ ได้ นอกเหนือจากการบริหารเงินสดจากศูนย์กลางอย่างเข้มงวดและการเข้าถึงเงินสดแล้ว บริษัทฯ พยายามสร้างความสมดุลด้านความเสี่ยงด้านเงินปันผลโดยการลงทุนในหลากหลายอุตสาหกรรม ที่ไม่ได้มีเพียงการถือหุ้นของเงินสดที่แน่นอนเท่านั้น แต่ยังต้องมีรูปแบบการก่อให้เกิดเงินสดที่แตกต่างกันไปอีกด้วย

### 3.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน/แหล่งเงินทุน

บริษัทฯ บริหารความเสี่ยงนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้มีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอต่อความจำเป็นในด้านเงินลงทุน และเพื่อผลักดันให้บริษัทฯ เติบโต ไม่ว่าจะเป็นด้วยการขยายธุรกิจ หรือรวมกิจการ นอกเหนือจากการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันทางการเงินต่างๆ แล้ว บริษัทฯ ยังได้จัดตั้งระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการวางแผน กำหนดงบประมาณและการคาดการณ์ เพื่อประเมินความจำเป็นทางสภาพคล่องในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มาตรการเหล่านี้ประกอบด้วยการบริหารเงินสดจากศูนย์กลาง การรักษาระดับเงินทุนและการเข้าถึงสินเชื่ออย่างเหมาะสม รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และการทดสอบระดับกระแสเงินสดเพื่อรักษาความมั่นคงทางการเงิน กลุ่มบริษัทฯ มีวงเงินสินเชื่อพร้อมใช้ที่ได้รับอนุมัติแล้วกับธนาคารที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ

## 4. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ

### 4.1 ความเสี่ยงจากสถานการณ์ทางธุรกิจ

เนื่องจากบริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจทั่วโลก จึงต้องประเมินและติดตามความเสี่ยงของประเทศต่างๆ ที่มีการประกอบกิจการอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ-สังคม ระบบภาษีและกฎหมาย ไปจนถึงสถานการณ์ทางการเมือง และความขัดแย้งภายในประเทศ โดยได้ประเมินความเสี่ยงเหล่านี้เป็นประจำเพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสามารถรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างทันทั่วทั้งที่ด้วยกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

### 4.2 ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ

แผ่นดินไหว น้ำท่วม พายุและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศอาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ ความสูญเสียทางการค้า หรือการหยุดชะงักของการดำเนินงานได้ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ กลุ่มบริษัทฯ ได้ทำประกันเพื่อคุ้มครองความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะสามารถบรรเทาผลกระทบจากความเสียหายเหล่านี้ลงได้ในระดับหนึ่ง

#### 4.3 การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดตามกฎหมาย

กลุ่มบริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจทั่วโลก จึงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดตามกฎหมายต่างๆ มากมาย บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ จึงได้จัดทำรายการข้อกำหนดต่างๆ ที่บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามขึ้นเพื่อให้แต่ละหน่วยงานใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ตามกฎหมาย แม้แต่ภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎระเบียบข้อบังคับ บริษัทฯ จะดำเนินทุกมาตรการที่เป็นไปได้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของบริษัทฯ สอดคล้องและถูกต้องตามกฎหมาย รวมถึงสร้างมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากข้อกำหนดทางกฎหมาย

เพื่อสะท้อนความมุ่งมั่นของกลุ่มบริษัทฯ บริษัทฯ และบริษัทย่อยใช้จรรยาบรรณทางธุรกิจเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและเพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างถูกต้องและเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งกระบวนการรับข้อร้องเรียนในการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการละเมิดและไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ด้วย

#### 4.4 ความเสี่ยงทางด้านสังคมและข้อพิพาทกับชุมชน

การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะตั้งอยู่ในชุมชนหรือบริเวณใกล้เคียงนั้น อาจถูกมองหรือเข้าใจว่ามีโอกาสที่จะสร้างความเสียหายกับสิ่งแวดล้อมในบริเวณนั้นๆ ความคาดหวังของชุมชนมีความซับซ้อน เนื่องจากมีมุมมองจากผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่มที่อาจไม่ตรงกันซึ่งยากจะแก้ไข ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียและการยอมรับจากชุมชนอาจได้รับอิทธิพลจากหลายด้าน เช่น อิทธิพลจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆ รวมทั้งเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระดับชุมชน ประเทศและภูมิภาคในพื้นที่ที่บริษัทฯ ประกอบกิจการอยู่ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงด้านนี้ลงได้ บริษัทฯ ได้ติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดและกฎหมายต่างๆ ที่ว่าด้วยเรื่องสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และได้ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้งได้นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแผนงานและมาตรการรองรับต่างๆ เช่น การจัดทำโครงการที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเป็นการให้ความสำคัญกับชุมชน และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

#### การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง

แม้ว่ากลุ่มบริษัทฯ จะพยายามทำให้หลักปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงแข็งแกร่งอย่างต่อเนื่อง แต่การดำเนินการจะสำเร็จไม่ได้ หากทั้งองค์กรไม่นำไปปฏิบัติเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้มีการสื่อสารถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและสร้างความเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์กร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในด้านนี้ทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่รวดเร็วทั้งในและต่างประเทศได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ผนวกกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอีกด้วย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าต่อองค์กรในท้ายที่สุด



#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลัก

สินทรัพย์รวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย เท่ากับ 41,620,001,634 บาท โดยร้อยละ 38.7 เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบไปด้วย เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เงินลงทุนระยะสั้น ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ส่วนสินทรัพย์ที่เหลือน้อยละ 61.3 ส่วนใหญ่เป็นเงินลงทุน อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

สินทรัพย์รวมตามที่แสดงในงบการเงินรวมของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทและบริษัทย่อย

จากข้อมูลในงบการเงินรวมของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์ที่เป็นที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ในราคาทุนสุทธิรวม 16,801,293,694 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.4 ของสินทรัพย์รวม

ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ราคาตามบัญชี – สุทธิ (พันบาท)
ที่ดิน	TTA เป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ อื่นๆ	82,847 21,133 372,334 125,251
อาคารและโรงงาน	TTA เป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ บาคองโกเป็นเจ้าของ อื่นๆ	45,655 35,578 176,277 502,280 128,973
ส่วนปรับปรุงอาคาร	TTA เป็นเจ้าของ โทริเซนชิปปิงเป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ อื่นๆ	5,925 129 40,636 12,554 780
เรือเดินทะเล เรือสนับสนุน เรือกลเดินทะเล และเรือขุดเจาะ	โทริเซนชิปปิงเป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	7,422,428 5,487,065
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมเรือครั้งใหญ่	โทริเซนชิปปิงเป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	222,393 308,243

ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ราคาตามบัญชี – สุทธิ (พันบาท)
เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องจักรและอุปกรณ์เครื่องใช้	TTA เป็นเจ้าของ	2,999
	โทริเซนชิปปิงเป็นเจ้าของ	25,874
	เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	1,105,673
	UMS เป็นเจ้าของ	41,999
	บาคองโกเป็นเจ้าของ	122,830
	อื่นๆ	70,298
รถยนต์	เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	26,036
	UMS เป็นเจ้าของ	90
	บาคองโกเป็นเจ้าของ	32,164
	อื่นๆ	6,361
เรือยนต์	เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	72,455
เรือขนถ่านหิน	UMS เป็นเจ้าของ	78,981
งานระหว่างก่อสร้าง	TTA เป็นเจ้าของ	535
	เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	3,307
	UMS เป็นเจ้าของ	1,647
	บาคองโกเป็นเจ้าของ	14,741
	GTL เป็นเจ้าของ	204,822
<b>รวม</b>		<b>16,801,293</b>

#### ภาระผูกพัน

- เรือเดินทะเลจำนวนหลายลำ มูลค่าตามบัญชีสุทธิ 205.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2558: 180.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ได้ถูกจำนองไว้กับสถาบันการเงินหลายแห่งเพื่อค้ำประกันเงินกู้ต่างๆ โดยมีมูลค่าการจำนองทั้งหมด 114.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2558: 139.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ)
- เรือวิศวกรรมโยธาได้นำจำนวนหลายลำ และ เรือขุดเจาะน้ำมัน 1 ลำ ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีสุทธิ 128.1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2558: 148.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ได้ถูกจำนองไว้กับธนาคารหลายแห่งเพื่อค้ำประกันเงินเบิกเกินบัญชีและวงเงินกู้ต่างๆ โดยมีมูลค่าการจำนองทั้งหมด 110.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2558: 110.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ)
- เรือขนลำเลียงหนึ่งลำ ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีสุทธิเป็นศูนย์ (31 ธันวาคม 2558: ศูนย์) ได้ถูกจำนองไว้กับธนาคารแห่งหนึ่งเพื่อเป็นหลักประกันวงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารที่ยังไม่ได้ใช้จำนวน 10.0 ล้านบาท (31 ธันวาคม 2558: 10.0 ล้านบาท)
- ที่ดิน อาคาร และเครื่องจักรบางส่วนของกลุ่มบริษัท ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีสุทธิ 361.6 ล้านบาท 2.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐและ 104,714 ล้านดอลลาร์เวียดนาม (31 ธันวาคม 2558: 373.0 ล้านบาท 2.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และ 297,576 ล้านดอลลาร์เวียดนาม) ได้

ถูกจำหน่ายให้กับธนาคารหลายแห่งเพื่อค้ำประกันวงเงินกู้ ตัวสัญญาใช้เงิน วงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร และหนังสือค้ำประกันโดยมีมูลค่าการจำนองรวม 625.0 ล้านบาท (31 ธันวาคม 2558: 745.0 ล้านบาท และ 7.0 ล้านเหรียญสหรัฐ)

### สินทรัพย์ไม่มีตัวตน

	ราคาตามบัญชี – สุทธิ (พันบาท)
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	28,626
<b>รวม</b>	<b>28,626</b>

รายละเอียดเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ระบุอยู่ในหัวข้อ ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### เครื่องหมายการค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 บริษัท บาคองโก จำกัด ได้มีการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าจำนวนหนึ่งสำหรับการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตร ดังต่อไปนี้

#### 1. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในประเทศเวียดนาม

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน	วันหมดอายุ (ถ้ามี)
	Baconco	67880	02/07/2004	02/07/2024
	Baconco	69712	02/07/2004	02/07/2024
	Baconco	69713	02/07/2004	02/07/2024
	Baconco	69714	02/07/2004	02/07/2024
	Baconco	77379	31/12/2004	31/12/2024
	Baconco	74380	31/12/2004	31/12/2024
	Baconco	78380	31/12/2004	31/12/2024
	Baconco	86844	15/07/2005	15/07/2025
	Baconco	105979	17/03/2006	17/03/2026
	Baconco	112019	30/05/2007	30/05/2017
	Baconco	123089	11/01/2008	11/01/2018
	Baconco	182420	30/09/2005	30/09/2025
	Baconco	169017	30/05/2007	30/05/2017
	Baconco	195453	27/12/2010	27/12/2020

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน	วันหมดอายุ (ถ้ามี)
	Baconco	194908	27/12/2010	27/12/2020
	Baconco	123114	11/01/2008	11/01/2018
	Baconco	123113	11/01/2008	11/01/2018
	Baconco	123090	11/01/2008	11/01/2018
	Baconco	111958	01/06/2006	01/06/2026
	Baconco	112018	30/05/2007	30/05/2017
	Baconco	91498	30/09/2005	30/09/2025
	Baconco	131551	02/07/2004	02/07/2024
	Baconco	109476	01/06/2006	01/06/2026
	Baconco	159032	30/09/2005	30/09/2025
	Baconco	151949	17/06/2009	17/06/2019
	Baconco	231862	30/09/2005	30/09/2025
	Baconco	234368	26/04/2013	24/06/2023
	Baconco	261730	23/05/2014	23/05/2024

## 2. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในประเทศลาว

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลข จดทะเบียน	วันจดทะเบียน	วันหมดอายุ (ถ้ามี)
	Baconco	Class (01) 22617	16/02/2011	23/02/2021
	Baconco	Class (05) 22618	16/02/2011	23/02/2021
	Baconco	Class (31) 22619	16/02/2011	23/02/2021
	Baconco	Class (01) 22645	23/02/2011	23/02/2021
	Baconco	Class (05) 22646	23/02/2011	23/02/2021
	Baconco	Class (31) 22647	23/02/2011	23/02/2021

## 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในธุรกิจต่างๆ คือ ธุรกิจขนส่ง มูลค่ารวม 17,336 ล้านบาท ธุรกิจพลังงาน มูลค่ารวม 5,889 ล้านบาท และธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน มูลค่ารวม 848 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 71.4 ของสินทรัพย์รวม

บริษัทฯ จะดำเนินการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ซึ่งในอดีตจะลงทุนตรงจากบริษัทฯ แต่หลังจากปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้ง ฟิทีอี แอลทีดี ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นบริษัทที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 และเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (holding company) เพื่อการลงทุนในธุรกิจในประเทศ นอกจากนี้ ยังมีบริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (holding company) และได้ลงทุนซื้อหุ้นในบริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสเชส จำกัด (มหาชน) และบริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2552 และปี พ.ศ. 2557 ตามลำดับ และบริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.99 (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ถือหุ้นร้อยละ 68.52) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (holding company) และได้ลงทุนซื้อหุ้นในบริษัท บากอง โค จำกัด ในปี พ.ศ. 2557

การลงทุนโดยบริษัทฯ หรือบริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ ฟิทีอี แอลทีดี หรือบริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด หรือบริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม มีวัตถุประสงค์ที่จะเข้าลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจพลังงาน และธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน โดยมีนโยบายในการลงทุนในลักษณะที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัท ที่ลงทุน และ/หรือเป็นผู้ถือหุ้นร่วมลงทุน ตามแต่จะตกลงกันตามสัญญาการถือหุ้น (shareholders agreement) โดยคณะกรรมการบริษัทฯ จะร่วมกันพิจารณาตามนโยบายการลงทุนของบริษัทฯ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความเหมาะสม และประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ และปฏิบัติตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด

ในเรื่องของการควบคุมดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น บริษัทฯ ได้มีการส่งตัวแทนของบริษัทฯ ไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ เพื่อคอยติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นๆ อย่างใกล้ชิด

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาทที่มีผลกระทบต่อสินทรัพย์สูงกว่าร้อยละ 5 ของ ส่วนของผู้ถือหุ้น หรือคดีที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

ชื่อบริษัท	:	บริษัท โทริเซนไทย เอเจนต์ส์ จำกัด (มหาชน)
เลขทะเบียน	:	0107537002737
วันก่อตั้งบริษัท	:	16 สิงหาคม 2526
วันจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด	:	15 ธันวาคม 2537
วันที่หุ้นสามัญของบริษัทฯ เริ่มทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	:	25 กันยายน 2538
ประเภทของธุรกิจ	:	ธุรกิจการลงทุน โดยลงทุนใน 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจพลังงาน และธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน
ที่ตั้ง	:	26/26-27 อาคารอรกานต์ ชั้น 8 ซ.ชิดลม ถ.เพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 ประเทศไทย โทรศัพท์: +66 (0) 2254-8437 โทรสาร: +66 (0) 2655-5631 อีเมล: <a href="mailto:tta@thoresen.com">tta@thoresen.com</a> เว็บไซต์: <a href="http://www.thoresen.com">http://www.thoresen.com</a>
แผนกนักลงทุนสัมพันธ์	:	โทรศัพท์ + 66 (0) 2254-8437 ต่อ 292 โทรสาร +66 (0) 2655-5631 อีเมล <a href="mailto:investors@thoresen.com">investors@thoresen.com</a>
สำนักงานเลขานุการบริษัทและแผนกทะเบียนหุ้น	:	โทรศัพท์ + 66 (0) 2254-8437 ต่อ 144 โทรสาร +66 (0) 2655-5631 อีเมล <a href="mailto:COR@thoresen.com">COR@thoresen.com</a>
แผนกตรวจสอบภายใน	:	โทรศัพท์ + 66 (0) 2254-8437 ต่อ 515 โทรสาร +66 (0) 2655-5635
หุ้นสามัญ		
ทุนจดทะเบียน	:	2,276,847,250 บาท
ทุนชำระแล้ว	:	1,822,454,100 บาท
จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	:	1,822,454,100 บาท
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ	:	1 บาท

## ข้อมูลทั่วไปของบริษัทย่อย

การลงทุนของบริษัทฯ ในบริษัทอื่น ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 ดังต่อไปนี้

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
<b>ธุรกิจขนส่ง</b>					
<b>ประเภทธุรกิจ : รับจัดการเรือเดินทะเล</b>					
1.	บริษัท โทริเซน (กรุงเทพ) จำกัด 26/32-34 อาคารอรกานต์ ชั้น 10 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2250-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ กลุ่ม ก กลุ่ม ข	9,470,000  1,530,000 1,500,000	9,470,000  1,530,000 1,500,000	99.99 <sup>1</sup>
2.	บริษัท พรโม ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน) 26/32-34 อาคารอรกานต์ ชั้น 10 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2250-0569 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	22,200,000	22,199,907	99.99
<b>ประเภทธุรกิจ : ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล</b>					
3.	บริษัท โทริเซน ชาเตอร์ริ่ง (เอชเค) แอลทีดี Suite B 12/F Two Chinachem Plaza 135 Des Voeux Road Central, Hong Kong	หุ้นสามัญ	500,000	499,999	99.99
4.	บริษัท โทริเซน ชิปปิ้ง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี 3 Church Street, #22-06 Samsung Hub, Singapore 049483 โทรศัพท์ +65 6578-7000 โทรสาร +65 6578-7007	หุ้นสามัญ	603,789,306	603,789,306	100.00
5.	บริษัท ทอร์ ฟอรัจูน ชิปปิ้ง พีทีอี แอลทีดี 3 Church Street, #22-06 Samsung Hub, Singapore 049483 โทรศัพท์ +65 6578-7000 โทรสาร +65 6578-7007	หุ้นสามัญ	33,516,824	33,516,824	100.00 <sup>1</sup>
6.	บริษัท ทอร์ เฟรนด์ชิป ชิปปิ้ง พีทีอี แอลทีดี 3 Church Street, #22-06 Samsung Hub, Singapore 049483 โทรศัพท์ +65 6578-7000 โทรสาร +65 6578-7007	หุ้นสามัญ	28,142,405	28,142,405	100.00 <sup>1</sup>
7.	บริษัท ทอร์ โซไรซัน ชิปปิ้ง พีทีอี แอลทีดี 3 Church Street, #22-06 Samsung Hub, Singapore 049483 โทรศัพท์ +65 6578-7000 โทรสาร +65 6578-7007	หุ้นสามัญ	15,500,000	15,500,000	100.00 <sup>1</sup>
8.	บริษัท โทริเซน ชิปปิ้ง เยอรมันนี จีเอมบีเอช Stavendam 4a, 28195 Bremen, Germany โทรศัพท์ 421 336 52 22	หุ้นสามัญ	25,000	25,000	100.0



ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
<b>ประเภทธุรกิจ : ให้บริการเช่าเรือและรับขนส่งสินค้าแห่งทอง</b>					
9.	บริษัท โทริเซน ชิปปิง เดนมาร์ก เอพีเอส Tuborg Boulevard 12, 3. 2900 Hellerup, Denmark	หุ้นสามัญ	80,000	80,000	100.0 <sup>/1</sup>
<b>ประเภทธุรกิจ : ตัวแทนเรือ</b>					
10.	บริษัท กัลฟ เอเจนซี่ คัมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด 26/30-31 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 650-7400 โทรสาร +66 (0) 2650-7401	หุ้นสามัญ	22,000	11,215	50.98
11.	โทริเซน ชิปปิง เอฟแซดอี 1901-19 <sup>th</sup> Floor, Golden Tower, Opp. Marbella Resort Al Buhairah Corniche Road, Sharjah, UAE. โทรศัพท์ : 971-6-574 2244 โทรสาร : 971-6-574 4244	หุ้นสามัญ	1	1	100.00
12.	โทริเซน (อินโดไชน่า) เอส.เอ. 17 <sup>th</sup> Floor, Petroland Tower, 12 Tan Trao Street Tan Phu Ward, District 7, Ho Chi Min City, Vietnam โทรศัพท์ +84 8 5411 1919 โทรสาร +84 8 5417 1919	หุ้นสามัญ	2,500	1,250	50.00
<b>ประเภทธุรกิจ : นายหน้าเช่าเหมาเรือ</b>					
13.	บริษัท เฟิร์นเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด 26/55 อาคารอรกานต์ ชั้น 15 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2253-6160 โทรสาร +66 (0) 2655-2716	หุ้นสามัญ	135,000	66,144	49.00
14.	บริษัท เฟิร์นเลย์ ชิปปิงคิงส์ ไพรวาท จำกัด ชั้น 7, Badheka Chambers 31, Manohardas Street, Fort, Mumbai 400 001	หุ้นสามัญ	10,000	9,990	99.90
15.	บริษัท โทริเซน ชาเตอร์ริง (ฟิทีอี) แอลทีดี 3 Church Street, #22-06 Samsung Hub, Singapore 049483 โทรศัพท์ +65 6578-7000 โทรสาร +65 6578-7007	หุ้นสามัญ	100,000	100,000	100.00
<b>ประเภทธุรกิจ : เรือบรรทุกน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ</b>					
16.	บริษัท ปีโตรลิฟต์ จำกัด 7F, Mapfre Insular Corporate Center Madrigal Business Park I, 1220, Acacia Avenue Ayala Alabang, Muntinlupa City, 1780 Philippines	หุ้นสามัญ	1,259,350,452	503,740,176	40.00 <sup>/4</sup>

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
<b>ธุรกิจพลังงาน</b>					
<b>ประเภทธุรกิจ : บริการนอกชายฝั่ง</b>					
17.	บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) 26/28-29 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6 โทรสาร +66 (0) 2255-1079	หุ้นสามัญ	1,413,328,857	700,000,000 20,398,420 <sup>/3</sup> 102,509,593 <sup>/4</sup>	58.22
18.	บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งค์ จำกัด 26/28-29 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	41,000,000	38,950,000	95.00
19.	บริษัท เอ็มทีอาร์-1 (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	40,000	38,000	95.00
20.	บริษัท เอ็มทีอาร์-2 (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	1	0.95	95.00
21.	บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งค์ (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	50,999,926	50,999,926	100.00
22.	บริษัท เอ็มทีอาร์-1 จำกัด 26/28-29 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	24,000,000	22,800,000	95.00
23.	บริษัท เอ็มทีอาร์-2 จำกัด 26/28-29 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	35,000,000	33,250,000	95.00
24.	บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งค์ (มาเลเซีย) เอสดีเอ็น บีเอสดี. Level 8 Symphony House, Pusat Dagangan Dana 1 Jalan PJU1A/46 47301 Petaling Jaya Selangor Darul Ehsan, Malaysia	หุ้นสามัญ	500,000	475,000	95.00

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
25.	บริษัท เอ็มทีอาร์-3 (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898	หุ้นสามัญ	22,000,100	22,000,100	100.00
26.	บริษัท เอ็มทีอาร์-4 (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898	หุ้นสามัญ	22,000,079	22,000,079	100.00
27.	บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ มอริเชียส จำกัด C/O Abax Corporate Services Ltd. 6th Floor, Tower A, 1 CyberCity, Ebene, Mauritius	หุ้นสามัญ	1	1	100.00
28.	เมอร์เมด อินเตอร์เนชั่นแนล เวเนเจอร์ส Clifton House, 75 Fort Street, PO Box 1350, Grand Cayman KY1-1108, Cayman Islands	หุ้นสามัญ	100	100	100.00
29.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิส (อินเตอร์เนชั่นแนล) จำกัด Suite 15, 1st Floor, Oliaji Trade Centre, Fransis Rachel Street, Box 1004, Victoria, Mahe, Seychelles	หุ้นสามัญ	1	1	100.00
30.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิส ซาอุดี อาระเบีย จำกัด Al Khobar, Al Shoaiby Buildng, Al Hizam and Al Akhzar Area, Prince Hamoud Raod PO Box 1280, 31952 Kingdom of Saudi Arabia	หุ้นสามัญ	5,000	4,750	95.00
31.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิส แอลแอลซี 3rd Floor, Sh. Jassim Bin Jaber Al-Thani Building Abdullah Bin Jassim Street, Doha, Qatar	หุ้นสามัญ	200	98	49.00
32.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ คริลลิ้งค์ จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	600,000,100	20,256,425	33.76
33.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ ริค 1 จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	36,000,000	36,000,000	100.00
34.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ ริค 2 จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	36,000,000	36,000,000	100.00
35.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ ริค 3 จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	36,000,000	36,000,000	100.00

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
36.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด 26/28-29 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	538,000,000	538,000,000	100.00
37.	บริษัท ซิสเคป เซอร์เวย์ส์ พีทีอี แอลทีดี 8 Loyang Drive, Loyang Industrial Estate Singapore (508939)	หุ้นสามัญ	100	100	100.00
38.	บริษัท พีที ซิสเคป เซอร์เวย์ส์ อินโดนีเซีย JL T.B. Simatupang, Kav. 1 S, Cilandak, Timur Jakarta, 12560, Indonesia	หุ้นสามัญ	800	392	49.00
39.	บริษัท ซิสเคป เซอร์เวย์ส์ (ไทยแลนด์) จำกัด 26/28-29 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ถนนชิดลม แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2255-3115-6	หุ้นสามัญ	3,400,000	3,400,000	100.00
40.	บริษัท เมอร์เมด ออฟชอร์ เซอร์วิสเชส พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898	หุ้นสามัญ	20,400,100	20,400,100	100.00
41.	บริษัท เมอร์เมด เอ็มทีเอ็น พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898	หุ้นสามัญ	100	100	100.00
42.	บริษัท ซามิต เมอร์เมด ออฟชอร์ เซอร์วิสเชส แอลแอลซี Khobar, P.O. Box 1922, ZIP Code 31952	หุ้นสามัญ	2,000	800	40.00
<b>ธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน</b>					
<b>ประเภทธุรกิจ : บริการวัสดุจัดเรียงสินค้าบนเรือ โลจิสติกส์ ขนถ่ายสินค้า</b>					
43.	บริษัท ชิดลม มารีน เซอร์วิสเชส แอนด์ ซัพพลายส์ จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2250-0569 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	700,000	699,993	99.99
44.	บริษัท จีเอซี ไทยเรซิน โลจิสติกส์ จำกัด 26/30-31 อาคารอรกานต์ ชั้น 9 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2650-7400 โทรสาร +66 (0) 2650-7401	หุ้นสามัญ	750,000	382,496	51.00

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
<b>ประเภทธุรกิจ : บริหารท่าเรือ</b>					
45.	ชาร์จา พอร์ต เซอร์วิสเชส แอลแอลซี P.O.Box 510, Port Khalid, Sharjah United Arab Emirates โทรศัพท์ : 971-6-528 1327	หุ้นสามัญ	150,000	73,500	49.00 <sup>/3</sup>
46.	บาเรีย เซเรส Phu My Borough, Tan Thanh District Ba Ria-Vung Tau Province, Vietnam โทรศัพท์ +84 64 3876 603 โทรสาร +84 64 3876 600	หุ้นสามัญ	2,039,080	407,816	20.00 <sup>/5</sup>
<b>ประเภทธุรกิจ : โลจิสติกส์ถ่านหิน</b>					
47.	บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสเชส จำกัด (มหาชน) 26/54-55 อาคารอรกานต์ ชั้น 15 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2655-7501-2 โทรสาร +66 (0) 2655-7503-5	หุ้นสามัญ	503,384,438	453,610,136	90.11 <sup>/4</sup>
48.	บริษัท ยูเอ็มเอส คิสรวิวัฒน์ จำกัด 26/54-55 อาคารอรกานต์ ชั้น 15 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2655-7501-2 โทรสาร +66 (0) 2655-7503-5	หุ้นสามัญ	2,000,000	1,999,993	99.99
49.	บริษัท ยูเอ็มเอส โลโก้ จำกัด 26/54-55 อาคารอรกานต์ ชั้น 15 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2655-7501-2 โทรสาร +66 (0) 2655-7503-5	หุ้นสามัญ	11,000,000	10,999,994	99.99
50.	บริษัท ยูเอ็มเอส เฟลเลท เอ็นเนอร์ยี จำกัด 26/54-55 อาคารอรกานต์ ชั้น 15 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2655-7501-2 โทรสาร +66 (0) 2655-7503-5	หุ้นสามัญ	1,800,000	1,799,994	99.99

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
51.	บริษัท ยูเอ็มเอส พอร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด 26/54-55 อาคารอรกานต์ ชั้น 15 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2655-7501-2 โทรสาร +66 (0) 2655-7503-5	หุ้นสามัญ	1,800,000	1,799,993	99.99
<b>ประเภทธุรกิจ : ขายปุ๋ยเคมี</b>					
52.	บริษัท บาคองโก จำกัด Phu My I Industrial Park, Tan Thanh Town Baria Vung Tau Province, Vietnam โทรศัพท์ +84 64 3893 400 โทรสาร +84 64 3876 030	ทุนจดทะเบียนที่ออกและชำระแล้ว 377,072,638,790 เวียดนามดอง			100.0 <sup>/6</sup>
53.	บริษัท พีเอ็ม โทรีเซน เอเชีย (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี 3 Church Street, #22-06 Samsung Hub Singapore 049483 โทรศัพท์ +65 6578-7000 โทรสาร +65 6578-7007	หุ้นสามัญ	40,000	40,000	100.00 <sup>/6</sup>
<b>ธุรกิจอื่นๆ</b>					
<b>ประเภทธุรกิจ : ลงทุนโดยการถือหุ้น</b>					
54.	บริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ พีทีอี แอลทีดี 3 Church Street, #22-06 Samsung Hub Singapore 049483 โทรศัพท์ +65 6578-7000 โทรสาร +65 6578-7007	หุ้นสามัญ	130,000,000	130,000,000	100.00
55.	บริษัท อะรีน โฮลดิ้งส์ จำกัด 26/32 อาคารอรกานต์ ชั้น 10 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	1,000,000	999,993	99.99
56.	บริษัท พีเอ็ม โทรีเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) 26/26-27 อาคารอรกานต์ ชั้น 8 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	101,200,000	69,338,498	68.52
<b>ประเภทธุรกิจ : อื่นๆ</b>					
57.	บริษัท พีเอ็มเอฟพี จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	600,000	599,993	99.99

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
58.	บริษัท ไชโน แกรนด์เนส ฟู้ด อินดัสตรี กรุ๊ป จำกัด 56 <sup>th</sup> Floor, Block A, Union Plaza No. 5022 Binhe Road, Futian District, Shenzhen The People's Republic of China 518033 โทรศัพท์ + 86 755 82821186	หุ้นสามัญ	673,344,828	68,275,735	10.14 <sup>/5</sup>
59.	บริษัท เอเชีย ไลฟ์สไตล์ เซอร์วิส จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	800,000	799,993	99.99
60.	บริษัท เลเซอร์ เกม เอเชีย จำกัด 1 ห้องเลขที่ 7 ซอยสุขุมวิท 22 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ +66 (0) 2663-7703	หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ	19,600 20,400	5,880 6,120	30.00 <sup>/7</sup>
61.	บริษัท ทีทีเอส ซูเอช จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	20,000	101,997	51.00
62.	บริษัท พีเอ็มที พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	100,000	99,997	99.99

หมายเหตุ : /1 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โทริเซน ชิปปิง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี  
 /2 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านโทริเซน (อินโดไชน่า) เอส.เอ.  
 /3 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านโทริเซน ชิปปิง เอฟแซดอี  
 /4 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท อะธิน โฮลดิ้งส์ จำกัด  
 /5 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ พีทีอี แอลทีดี  
 /6 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)  
 /7 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท เอเชีย ไลฟ์สไตล์ เซอร์วิส จำกัด

## 6.2 ข้อมูลทั่วไปของบุคคลอ้างอิงอื่นๆ

- นายทะเบียนหุ้นสามัญ :** บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
93 ชั้น 14 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2009-9000  
โทรสาร : +66 (0) 2009-9991  
อีเมล : SETContactCenter@set.or.th  
เว็บไซต์ : <http://www.set.or.th/tsd>
- นายทะเบียนหุ้นกู้ :** ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2544-1000  
โทรสาร : +66 (0) 2544-2658
- ผู้สอบบัญชี :** สำนักงานบัญชี เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี จำกัด  
195 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร  
กรุงเทพฯ 10120 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2677-2000  
โทรสาร : +66 (0) 2677-2222
- ที่ปรึกษากฎหมาย :** บริษัท เบเคอร์ แอนด์ แมคเคนซี จำกัด  
990 อาคารอับดุลราฮิม ชั้น 5, 22-25 ถนนพระราม 4  
แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : +66(0) 2636-2000  
โทรสาร : +66 (0) 2636-2111

หมายเหตุ : ผู้ลงทุนสามารถศึกษาข้อมูลของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์เพิ่มเติมได้จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของบริษัทฯ ที่  
แสดงไว้ในเว็บไซต์ของคณะกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ <http://www.sec.co.th>. หรือในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่  
<http://www.thoresen.com>