

## 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

### 1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์ : TTA จะก้าวขึ้นมาเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนชั้นนำในเอเชีย ที่ได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือมากที่สุด ด้วยการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีในทุกแง่มุมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

พันธกิจ : เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ 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 2562 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 1,998,446,888 บาท และทุนชำระแล้ว 1,822,464,564 บาท

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาคือ

- ปี 2558
- บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) (“TTA” หรือ “บริษัทฯ”) ได้ระดมเงินทุนโดยการออกหุ้นเพิ่มทุนควบใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ ครั้งที่ 5 (“TTA-W5”) รวมเป็นเงินที่ได้รับจากการออกหุ้นสามัญเป็นจำนวน 7,286 ล้านบาท
  - บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (“PMTA”) ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“SET”) ได้เป็นผลสำเร็จ เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2558 และเป็นบริษัทย่อยของ TTA โดย TTA ถือหุ้นใน PMTA ร้อยละ 67.2
  - TTA ได้ออกหุ้นกู้ในประเทศประเภทไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกันจำนวน 2,000 ล้านบาท เพื่อใช้ในการรีไฟแนนซ์หนี้เงินกู้และเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ
  - บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ TTA ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 58.22 และ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (“ปตท.สผ”) ได้ลงนามในบันทึกความร่วมมือทางด้านการวิจัยและพัฒนายานยนต์ใต้น้ำควบคุมด้วยตนเอง (Autonomous Underwater Vehicle หรือ AUV) ที่มีการใช้งานครบทุกฟังก์ชัน สำหรับใช้ในการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศไทย เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2558
  - PMTA ได้เป็นผู้แทนจำหน่ายปั๊มยูเรียสูตร N-Protect แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงของบริษัทผลิตสารเคมีชั้นนำระดับโลก “โซลเวย์ แห่งเบลเยียม” ใช้ในประเทศเวียดนาม ลาว กัมพูชา และบางประเทศในแถบแอฟริกา

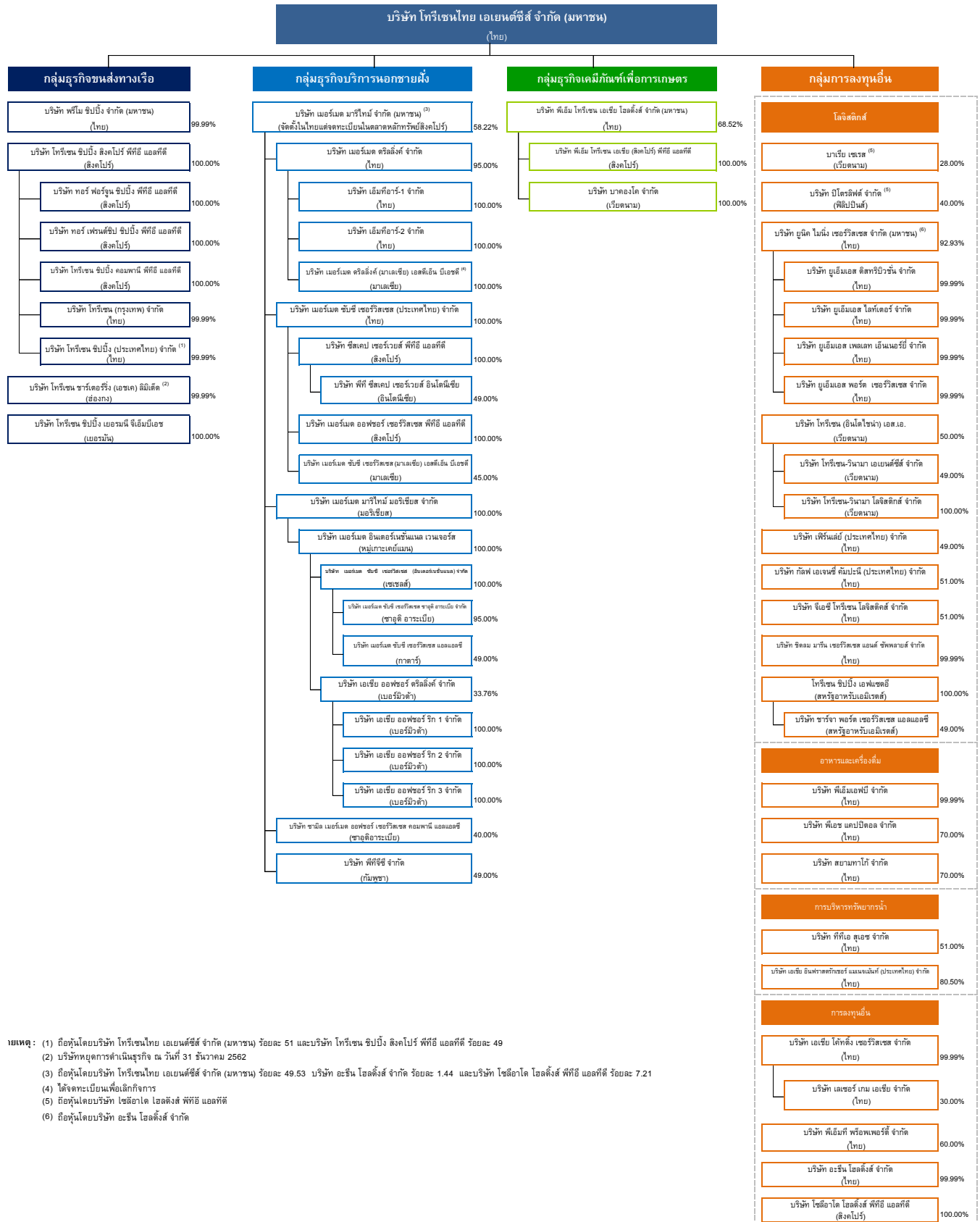
- ปี 2559
- บริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ ฟิทีอี แอลทีดี (“โซลิดาโด”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ TTA ถือหุ้นทั้งหมด ได้ลงทุนในเงินกู้แปลงสภาพกับ โซโน แกรนด์เนส เป็นจำนวนเงิน 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา
  - TTA ขายเงินลงทุนร้อยละ 49 ในบริษัท ไทรีเซน ชิปปิง แอนด์ โลจิสติกส์ จำกัด (“TSL”) คิดเป็นมูลค่า 28 ล้านบาท เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2559
  - TTA ลงทุนร้อยละ 30 ในบริษัท เลเซอร์ เกม เอเชีย จำกัด (“LGA”) ผ่านบริษัท เอเชีย โล้ตติ้ง เซอร์วิสেস จำกัด (“ACS”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ TTA ถือหุ้นทั้งหมด
  - TTA ได้จัดตั้งบริษัทร่วมทุน คือ บริษัท ทีทีเอส เอสเอ จำกัด (“TTA SUEZ”) ซึ่งเป็นบริษัทที่บริหารจัดการด้านน้ำดื่มและให้บริการด้านการบำบัดน้ำเสีย โดยร่วมทุนกับ Suez Environnement South East Asia Limited เพื่อพัฒนาธุรกิจน้ำดื่มและบริการด้านการบำบัดน้ำเสียในประเทศไทย
  - บาคองโกได้รับประกาศนียบัตร “Certificate of Compliment” จาก Ba Ria Vung Tau Power Company ซึ่งเป็นรางวัลแห่งความสำเร็จด้านประหยัดพลังงานและปฏิบัติตามกฎหมาย
- ปี 2560
- บริษัท ไทรีเซน ชิปปิง สิงคโปร์ ฟิทีอี แอลทีดี (“TSS”) ได้ซื้อเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของมือสองรวม 3 ลำ
  - TTA จัดตั้งบริษัท พี เอช แคปปิตอล จำกัด (“PHC”) โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 70 ใน PHC เพื่อเข้าซื้อกิจการพิชชา ฮัท ในประเทศไทย จากบริษัท ยัม เรสเทอรองด์ส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) (“YUM”) ได้เป็นผลสำเร็จเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2560 และ PHC ได้บริหารจัดการกิจการร้านพิชชา ฮัท ทุกสาขาในประเทศไทยนับตั้งแต่นั้นมา
  - TTA และ TSS จัดตั้งบริษัท ไทรีเซน ชิปปิง (ประเทศไทย) จำกัด (“TST”) ขึ้นเพื่อให้บริการขนส่งสินค้าทางเรือโดยเรือสัญชาติไทย ทั้งนี้ TST ได้รับโอนเรือจาก TSS 1 ลำเพื่อใช้ในการประกอบกิจการ
  - เมอร์เมด ได้เข้าลงทุนโดยการถือหุ้นร้อยละ 49 ในบริษัท ฟิทีจีซี จำกัด (“PTGC”) ในประเทศกัมพูชา เพื่อสร้างผลตอบแทนในอนาคต
- ปี 2561
- TSS ได้ซื้อเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของมือสองรวม 2 ลำ
  - TTA ได้รับสิทธิในการเข้าทำสัญญาแฟรนไชส์ ทาโก้ เบลล์ (Taco Bell) (สัญญาได้มีการลงนามเมื่อต้นปี 2562) กับบริษัท ทาโก้ เบลล์ เรสเทอรองด์ส์ เอเชีย ฟิทีอี แอลทีดี โดยผ่านบริษัท สยามทาโก้ จำกัด (“STC”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ TTA ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 70 เพื่อดำเนินกิจการร้านอาหาร ทาโก้ เบลล์ ในประเทศไทย และขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจร้านอาหารซึ่งมีการเติบโตสูงและมีความมั่นคง
  - TTA ได้ออกหุ้นกู้ในประเทศประเภทไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน 2 ครั้ง จำนวนรวม 3,305.2 ล้านบาท เพื่อใช้ในการจ่ายคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนดไถ่ถอนและเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ
  - TTA ได้เข้าถือหุ้นร้อยละ 80.5 ในบริษัท เอเชีย อินฟราสตรัคเจอร์ แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (“AIM”) ซึ่งเป็นบริษัทไทยที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการน้ำ เพื่อส่งเสริมธุรกิจการบริหารทรัพยากรน้ำที่มีอยู่เดิม
  - บริษัท เอเชีย โล้ตติ้ง เซอร์วิสেস จำกัด (“ACS”) ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ TTA ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 99.99 ได้เข้าซื้อหุ้นร้อยละ 16.67 ในบริษัท อัลฟา คิวิตอล ฟิทีอี จำกัด (“Alpha”) ในประเทศสิงคโปร์ เพื่อการลงทุนในบริษัท วี-ไฟแนนซ์ เทคโนโลยี จำกัด (“V-Finance”) ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดตั้งในประเทศอิสราเอล

- TTA ได้รับรางวัล Asia's Most Influential Companies ในงาน Asia Corporate Excellence & Sustainability Awards 2018 (ACES Awards 2018) ซึ่งจัดขึ้นโดย MORS Group เพื่อยกย่องความสำเร็จขององค์กรและผู้ประกอบการในทวีปเอเชีย ที่เป็นแบบอย่างในการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- ปี 2562
- TTA ได้ประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption - CAC) เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2562
  - TTA ได้ขายหุ้นในบริษัท พีเอ็มที พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ("PMT") ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 99.99 ในสัดส่วนร้อยละ 40 ให้กับบริษัท กันเดิน เรียลตี้ แอนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ("KRD") เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2562 เพื่อร่วมกันพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์บนที่ดินของ PMT
  - PHC เปิดให้บริการร้านพิซซ่า ฮัท แล้วทั้งหมด 147 สาขาในประเทศไทย
  - STC เปิดให้บริการร้านอาหาร ทาโก้เบลล์ แล้ว 5 สาขาในกรุงเทพมหานคร สาขาแรกตั้งอยู่ที่ศูนย์การค้าเดอะ เมอร์คิวรี่ วิลด์ แอท ซิดลม และสาขาอื่นๆ ตั้งอยู่ที่ศูนย์การค้าสยามพารากอน ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า ปิ่นเกล้า ศูนย์การค้าสามย่านมิตรทาวน์ และศูนย์การค้า เซ็นทรัล พลาซ่า เวสเกตส์ ตามลำดับ

## 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

วันที่ 31 ธันวาคม 2562



หมายเหตุ : (1) ถือหุ้นโดยบริษัท โทรคมนาคมไทย เอเยนซี จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 51 และบริษัท โทรคมนาคมไทย ชิปปิง ฟรียี แอสทีดี ร้อยละ 49

(2) บริษัทหยุดการดำเนินงานธุรกิจ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

(3) ถือหุ้นโดยบริษัท โทรคมนาคมไทย เอเยนซี จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 49.53 บริษัท อีเอส ไอเอสจี จำกัด ร้อยละ 1.44 และบริษัท ไอเอสจี ฟรียี แอสทีดี ร้อยละ 7.21

(4) ได้จดทะเบียนเพื่อเลิกกิจการ

(5) ถือหุ้นโดยบริษัท ไอเอสจี ฟรียี แอสทีดี

(6) ถือหุ้นโดยบริษัท อีเอส ไอเอสจี จำกัด

บริษัทมีการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ

##### รับจัดการเรือเดินทะเล

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
1. บริษัท โทริเชน (กรุงเทพ) จำกัด	รับจัดการเรือเดินทะเล	99.99%
2. บริษัท ฟรีโม ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน)	รับจัดการเรือเดินทะเล	99.99%

##### ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
3. บริษัท โทริเชน ชาร์เตอร์ริง (เอชเค) ลิมิเต็ด	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	99.99%
4. บริษัท โทริเชน ชิปปิ้ง สิงคโปร์ ฟิรื่อ แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
5. บริษัท ทอร์ ฟอว์จูน ชิปปิ้ง ฟิรื่อ แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
6. บริษัท ทอร์ เฟรนด์ชิป ชิปปิ้ง ฟิรื่อ แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
7. บริษัท โทริเชน ชิปปิ้ง คอมพานี ฟิรื่อ แอลทีดี	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%
8. บริษัท โทริเชน ชิปปิ้ง เซอร์มันนี จีเอ็มบีเอช	ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล	100.00%

##### ให้บริการเช่าเรือและรับขนส่งสินค้าแห้งเทกอง

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
9. บริษัท โทริเชน ชิปปิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด	ให้บริการเช่าเรือและรับขนส่งสินค้าแห้งเทกอง	99.99%

#### กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
10. บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน)	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	58.22%
11. บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งค์ จำกัด	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	95.00%
12. บริษัท เอ็มทีอาร์-1 จำกัด	ให้บริการขุดเจาะแท่งธุรกิจปิโตรเคมี	100.00%
13. บริษัท เอ็มทีอาร์-2 จำกัด	ให้บริการขุดเจาะแท่งธุรกิจปิโตรเคมี	100.00%
14. บริษัท เมอร์เมด คริลลิ่งค์ (มาเลเซีย) เอสดีเอ็น บีเอสดี	ให้บริการขุดเจาะแท่งธุรกิจปิโตรเคมี	100.00%
15. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	100.00%
16. บริษัท ซีสเคป เซอร์เวย์ส์ ฟิรื่อ แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	100.00%
17. บริษัท ฟิรื่อ ซีสเคป เซอร์เวย์ส์ อินโดนีเซีย	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	49.00%
18. บริษัท เมอร์เมด ออฟชอร์ เซอร์วิสเชส ฟิรื่อ แอลทีดี	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	100.00%

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
19. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (มาเลเซีย) เอสดีเอ็น บีเอสดี	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	45.00%
20. บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ มอริเชียส จำกัด	เพื่อการลงทุน	100.00%
21. บริษัท เมอร์เมด อินเตอร์เนชั่นแนล เวเนเจอร์ส	เพื่อการลงทุน	100.00%
22. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (อินเตอร์เนชั่นแนล) จำกัด	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	100.00%
23. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส ซาอุดีอาระเบีย จำกัด	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	95.00%
24. บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส แอลแอลซี	ลงทุนในธุรกิจให้บริการนอกชายฝั่ง	49.00%
25. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ ครีดิทส์ จำกัด	ให้บริการชุดเจาะแท่งธุรกิจปิโตรเคมี	33.76%
26. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ ริก 1 จำกัด	ให้บริการชุดเจาะแท่งธุรกิจปิโตรเคมี	100.00%
27. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ ริก 2 จำกัด	ให้บริการชุดเจาะแท่งธุรกิจปิโตรเคมี	100.00%
28. บริษัท เอเชีย ออฟฟอร์ ริก 3 จำกัด	ให้บริการชุดเจาะแท่งธุรกิจปิโตรเคมี	100.00%
29. บริษัท ซามิล เมอร์เมด ออฟฟอร์ เซอร์วิสเชส คอมพานี แอลแอลซี	ให้บริการตรวจสอบ คัดตัง ซ่อมแซมแท่งบริการชุดเจาะและธุรกิจปิโตรเคมี	40.00%
30. บริษัท พีทีจีซี จำกัด	อสังหาริมทรัพย์	49.00%

#### กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
31. บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	เพื่อการลงทุน	68.52%
32. บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย (สิงคโปร์) พีทีอี แอลทีดี	เพื่อการค้าทั่วไป	100.00%
33. บริษัท บาคองโก จำกัด	ผลิตและจำหน่ายปุ๋ย	100.00%

#### กลุ่มธุรกิจการลงทุนอื่น

##### โลจิสติกส์

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
34. บาเรีย เซเรส	บริหารท่าเรือเกี่ยวกับการขนถ่ายสินค้า	28.00%
35. บริษัท ปีโตรลิฟต์ จำกัด	บริการขนส่งทางทะเล	40.00%
36. บริษัท ชูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสเชส จำกัด (มหาชน)	จำหน่ายถ่านหิน	92.93%
37. บริษัท ยูเอ็มเอส ดิสทริบิวชั่น จำกัด	บริหารจัดการด้านขนถ่ายสินค้าและจำหน่ายปุ๋ย	99.99%
38. บริษัท ยูเอ็มเอส โลจิสติกส์ จำกัด	ขนส่งทางน้ำ	99.99%
39. บริษัท ยูเอ็มเอส เฟลเลท เอ็นเนอร์ยี จำกัด	ขนส่งทางบกและจำหน่ายเชื้อเพลิงชีวมวล	99.99%
40. บริษัท ยูเอ็มเอส พอร์ต เซอร์วิสเชส จำกัด	บริการท่าเทียบเรือ	99.99%
41. บริษัท โทริเซน (อินโดไชน่า) เอส.เอ.	ตัวแทนเรือ	50.00%

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
42. บริษัท โทริเซน-วินามา เอเจนซีส์ จำกัด	ตัวแทนเรือและบริการที่เกี่ยวข้อง	49.00%
43. บริษัท เฟิร์นเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด	นายหน้าเช่าเหมาเรือ	49.00%
44. บริษัท กัลฟ เอเจนซี คัมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด	ตัวแทนเรือ	51.00%
45. บริษัท จีเอซี โทริเซน โลจิสติกส์ จำกัด	คลังเก็บสินค้า	51.00%
46. บริษัท ชิดลม มารีน เซอร์วิสেস แอนด์ ซัพพลายส์ จำกัด	จัดหาอุปกรณ์สำหรับจัดวางสินค้าในเรือเดินทะเล	99.99%
47. บริษัท โทริเซน ชิปปิง เอฟแซดอี	ตัวแทนเรือ	100.00%
48. บริษัท ชาร์จา พอร์ต เซอร์วิสেস แอลแอลซี	บริการท่าเรือเกี่ยวกับการขนถ่ายสินค้า	49.00%

#### อาหารและเครื่องดื่ม

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
49. บริษัท พีเอ็มเอฟบี จำกัด	จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม	99.99%
50. บริษัท พีเอช แคปปิตอล จำกัด	จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม	70.00%
51. บริษัท สยามทาโก้ จำกัด	จำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม	70.00%

#### การบริหารจัดการน้ำ

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
52. บริษัท ทีทีเอ ซูเอช จำกัด	น้ำดื่มและบริการกำจัดน้ำเสีย	51.00%
53. บริษัท เอเชีย อินฟราสตรักเชอร์ แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด	การบริหารจัดการน้ำ	80.50%

#### การลงทุนอื่น

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	สัดส่วนการถือหุ้น
54. บริษัท เอเชีย ไลฟ์ดิง เซอร์วิสেস จำกัด	เพื่อการลงทุน	99.99%
55. บริษัท เลเซอร์ เกม เอเชีย จำกัด	ไลฟ์สไตล์และบันเทิง	30.00%
56. บริษัท พีเอ็มที พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	บริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์	60.00%
57. บริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด	เพื่อการลงทุน	99.99%
58. บริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ พีทีอี แอลทีดี	เพื่อการลงทุน	100.00%

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

## โครงสร้างรายได้

กลุ่มธุรกิจ	ดำเนินการโดย	% การถือหุ้น ของ TTA	รายได้ (บาท)					
			สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 2560	%	สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 2561	%	สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธ.ค. 2562	%
กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ	จีปิ้ง	100	4,007,397,043	29	5,816,461,835	41	6,772,598,798	41
กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง	เมอร์เมด	58.2	4,918,923,124	35	3,071,867,557	22	3,286,039,877	20
ถ่านหิน/กลุ่มธุรกิจการลงทุนอื่นๆ	UMS <sup>1</sup>	92.9	448,118,629	3	249,143,366	2	125,593,756	1
ปุ๋ย/กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร	บาคองโค <sup>2</sup>	100	2,871,765,483	21	2,775,153,135	19	2,877,681,309	17
กลุ่มธุรกิจการลงทุนอื่นๆ	GTL/CMSS	51/99.9	1,146,056,725	8	2,033,713,151	14	2,366,064,180	14
รายได้อื่น			487,453,403	4	285,609,634	2	1,094,103,079	7
รวม			13,879,714,407	100	14,231,948,678	100	16,522,080,999	100

หมายเหตุ /1 ถือหุ้นโดยอ้อมผ่านบริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด

/2 ถือหุ้นโดยอ้อมผ่านบริษัท พีเอ็ม โทริคอน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)



## ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจหลัก

### ก. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ

#### ก.1. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจเรือบรรทุกสินค้าแห่งทอง

การให้บริการขนส่งสินค้าของบริษัทในกลุ่มไทยเรจิน เป็นแบบไม่ประจำเส้นทาง (Tramp Service)

##### การให้บริการแบบไม่ประจำเส้นทาง

รายได้จากการให้บริการเดินเรือแบบไม่ประจำเส้นทางแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

- รายได้จากการให้เช่าเหมาเป็นระยะเวลา (Time Charter)

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

- รายได้จากการให้เช่าเหมาลำเป็นเที่ยว (Voyage Charter)

ผู้เช่า (Charterer) จะจ่ายค่าเช่าเป็นค่าระวางต่อตัน หรือคิดเหมา (Lump sum) ให้กับเจ้าของเรือ เจ้าของเรือเป็นผู้จ่ายค่าน้ำมันและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งหมดรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในท่าเรือ (Port disbursement) ค่าภาระขนสินค้า รวมทั้งค่านายหน้าและค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างตัวแทนเรือทั้งต้นทางและปลายทาง สำหรับโครงสร้างรายได้การให้บริการเช่าเหมาลำเป็นเที่ยวจะอยู่ในรูปค่าระวางสินค้า ซึ่งการคิดค่าระวางสินค้าจะเหมือนกับการคิดค่าระวางสินค้าสำหรับการให้บริการแบบประจำเส้นทาง โดยคิดเป็นค่าระวางต่อตัน อย่างไรก็ตามเพื่อความสะดวกและความเข้าใจในการเปรียบเทียบซึ่งเป็นไปตามหลักธุรกิจเรือบรรทุกสินค้าแห่งทองที่ปฏิบัติกันมาตลอด ในการรายงานได้มีการคำนวณแปลงรายได้จากการให้บริการค่าเช่าเหมาลำแบบเป็นเที่ยวให้อยู่ในรูปแบบเทียบเท่ารายได้จากการให้เช่าเหมาเป็นแบบระยะเวลา (Time Charter Equivalent) เพื่อนำมาคำนวณรายได้ค่าระวางเฉลี่ยต่อวัน

#### ก.2. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจตัวแทนเรือ

ธุรกิจตัวแทนเรือ (Ship Agency) รายได้มาจาก

- ค่าบริการการเป็นตัวแทนเรือ คิดค่าบริการตามอัตราซึ่งสมาคมเจ้าของและตัวแทนเรือกรุงเทพฯ กำหนด
- ค่าบริการในการรับส่งลูกเรือ คิดค่าบริการเป็นเที่ยวซึ่งส่วนใหญ่จะขึ้นกับระยะทางที่ให้บริการ
- ค่าบริการจากการดำเนินพิธีการศุลกากร คิดค่าบริการเป็นกรณีๆ ไปตามปริมาณของสินค้า
- ค่านายหน้าจากการจัดหาสินค้าลงเรือให้กับเจ้าของเรือ คิดเป็นร้อยละของค่าระวางสินค้า
- ค่านายหน้าจากการจัดหาอุปกรณ์และเสบียงให้แก่ลูกเรือและเจ้าของเรือคิดเป็นร้อยละของมูลค่าอุปกรณ์หรือการให้บริการ

#### ก.3. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจนายหน้าเช่าเหมาเรือ

รายได้มาจากค่านายหน้า คิดเป็นร้อยละของค่าระวางสินค้า/หรือค่าเช่าเรือ

**ข. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง****ข.1. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจบริการงานวิศวกรรมได้ทะเล**

รายได้มาจากการให้บริการซ่อมบำรุงท่อน้ำมันและท่อแก๊สได้ทะเล รวมทั้งโครงสร้างของแท่นขุดเจาะ โดยใช้หนัก ประดาน้ำ และอุปกรณ์หุ่นยนต์ดำน้ำ รายได้ประกอบด้วยค่าเช่าเรือ อุปกรณ์ดำน้ำ หุ่นยนต์ดำน้ำ และค่าจ้างนักประดาน้ำ ตามวันและเวลาที่ใช้จริง

**ข.2. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจให้บริการขุดเจาะนอกชายฝั่ง**

รายได้มาจากค่าเช่าเรือขุดเจาะคิดเป็นรายวัน และทำสัญญาให้บริการเป็นระยะเวลาตามที่ตกลงกัน

**ค. ลักษณะรายได้ของกลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร****ค.1. ลักษณะรายได้ของธุรกิจปุ๋ยและบริการพื้นที่โรงงาน**

รายได้มาจากการขายปุ๋ยและบริการพื้นที่โรงงานเพื่อเก็บสินค้า

**ง. ลักษณะรายได้ของกลุ่มการลงทุนอื่น****ง.1. ลักษณะรายได้ของธุรกิจจัดหาอุปกรณ์บนเรือและโลจิสติกส์**

รายได้มาจากการขายอุปกรณ์สำหรับรถเครืองและปกป้องสินค้าบนเรือ ค่าเช่าพื้นที่ในคลังสินค้า

**ง.2. ลักษณะรายได้ของธุรกิจบริหารท่าเรือ**

รายได้มาจากค่าบริการขนถ่ายสินค้าขึ้น/ลงเรือ ค่าเช่าอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า ค่าเช่าโกดังในท่าเรือ คิดค่าบริการจาก น้ำหนักของสินค้าและระยะเวลาในการเช่าอุปกรณ์และ โกดัง

**ง.3. ลักษณะรายได้ของธุรกิจโลจิสติกส์ถ่านหิน**

รายได้มาจากการจำหน่ายถ่านหินและการบริการขนส่งถ่านหิน

**ง.4. ลักษณะรายได้ของธุรกิจบริหารจัดการน้ำ**

รายได้มาจากการบริหารจัดการน้ำ

**ง.5. ลักษณะรายได้ของธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม**

รายได้มาจากการกิจการร้านอาหารและเครื่องดื่ม

**2.1 ลักษณะการประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์****ข้อมูลในภาพรวมเกี่ยวกับบริษัทฯ**

บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) (“TTA” หรือ “บริษัทฯ”) เติบโตขึ้นจากจุดเริ่มต้นเล็กๆ ในปี 2447 ในฐานะของบริษัทที่เป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางเรือจนก้าวขึ้นมาเป็นกลุ่มธุรกิจระดับสากลซึ่งเป็นที่รู้จักไปทั่วภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง และยุโรปในปัจจุบัน บริษัทฯ ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลท.”) โดยประกอบธุรกิจโดยการลงทุนในธุรกิจที่หลากหลายภายใต้กลุ่มธุรกิจหลักอันประกอบไปด้วยธุรกิจขนส่งทางเรือ ธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง ธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร และการลงทุนอื่น

จากจุดเริ่มต้นในปี 2528 เมื่อบริษัทฯ เริ่มให้บริการด้านการขนส่งสินค้าแห่งเทกอง การดำเนินธุรกิจในด้านพาณิชย์นาวีได้กลายมาเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ นับตั้งแต่ที่บริษัทฯ ได้เข้าซื้อและขยายธุรกิจเพื่อที่จะมีเรือขนส่งสินค้าเป็นของตนเอง ธุรกิจพาณิชย์นาวีของบริษัทฯ นี้ยังได้แผ่ขยายครอบคลุมไปยังธุรกิจการให้บริการงานขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่ง เมื่อบริษัทฯ ได้เข้าซื้อบริษัท เมอร์เมด มารีน เซอร์วิสেস จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจการให้บริการงานขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่งในเวลาต่อมา และเมื่อธุรกิจดังกล่าวได้มีการขยายตัวมากยิ่งขึ้น ในที่สุดบริษัท เมอร์เมด มารีน เซอร์วิสেস จำกัด ก็ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2550 และเปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัท เมอร์เมด มาริไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) บริษัทฯ ยังได้ขยายธุรกิจออกไปเพื่อเพิ่มความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือจากกลุ่มพาณิชย์นาวีในปี 2552 เมื่อบริษัทฯ ได้เข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสেস จำกัด (มหาชน) (“UMS”) และบริษัทผู้ผลิตปุ๋ยของเวียดนามที่มีชื่อว่า บริษัท บาคองโค จำกัด ซึ่งบริษัทฯ ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการผ่านการนำบริษัท พีเอ็ม โทรีเซน เอเชีย โซลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (“PMTA”) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้สำเร็จในปี 2558 นอกเหนือจากที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ แล้ว บริษัทฯ ยังมุ่งมั่นที่จะขยายธุรกิจออกไปเพื่อลดการพึ่งพิงธุรกิจพาณิชย์นาวี ซึ่งมีลักษณะของการเป็นรอบวัฏจักรที่สูง และเพื่อทำให้บริษัทฯ สามารถมีรายได้จากธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้น

ในปี 2554 บริษัทฯ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเมื่อนายเฉลิมชัย มหากิจศิริ ได้กลายมาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ ซึ่งภายใต้การนำของนายเฉลิมชัย มหากิจศิริ บริษัทฯ ได้มีการประเมินสถานะทางธุรกิจใหม่ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนโดยเป็นไปอย่างรอบคอบ ด้วยการวางรากฐานใหม่เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจหลักที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับสถานะทางการเงินของบริษัทฯ ดังนั้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น บริษัทฯ ได้ประสบความสำเร็จในการระดมเงินทุนโดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มทุนใหม่ให้กับผู้ถือหุ้นเดิมสองครั้ง ในขณะที่เมอร์เมดก็ได้มีการออกและเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุนให้กับผู้ถือหุ้นเดิมและบุคคลในวงจำกัดด้วยเช่นกัน

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นมาเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนชั้นนำในเอเชียที่ได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือมากที่สุด (To be the Most Trusted Asian Investment Group) บริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ขึ้นในปี 2557 โดยภายใต้ทิศทางกลยุทธ์ใหม่นี้ บริษัทฯ ยังคงยึดมั่นในหลักการเดิมของบริษัทฯ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งแสวงหาการเติบโตอย่างยั่งยืนและมีความยืดหยุ่นให้มากขึ้นไปกว่าเดิม ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาความสามารถของบริษัทฯ ให้สามารถรับมือกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมานี้ได้ บริษัทฯ ได้มีการระดมทุนอีกครั้งในปี 2558 ด้วยการออกหุ้นเพิ่มทุนจำนวนเงิน 7,286 ล้านบาท

บริษัทฯ ได้ขยายธุรกิจไปยังกิจการค้าปลีกอาหาร (food retail) และอุตสาหกรรมการบริหารทรัพยากรน้ำในประเทศไทย การขยายธุรกิจไปยังกิจการค้าปลีกอาหารของบริษัทฯ เริ่มต้นด้วยการเข้าซื้อกิจการพิชชา สัท ในประเทศไทยจากบริษัท ชัม เรสเทอรองด์ส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัดในปี 2560 และต่อมามีบริษัทฯ ก็ได้ใช้ศักยภาพใหม่นี้ด้วยการรับและเริ่มดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์กิจการร้านอาหาร ทาโก้ เบลล์ ในประเทศไทยในปี 2562 สำหรับธุรกิจการบริหารทรัพยากรน้ำ บริษัทฯ ได้เข้าลงทุนเชิงกลยุทธ์ในปี 2561 ด้วยการเข้าถือหุ้นใหญ่ในบริษัท เอเชีย อินฟราสตรัคเจอร์ แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (“AIM”) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของไทยที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรน้ำ การเข้าซื้อกิจการนี้ บริษัทฯ อยู่ในสถานะที่เข้มแข็งที่จะสามารถขยายธุรกิจออกไปได้ โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสในภาคธุรกิจนี้ของประเทศไทยและระดับภูมิภาคที่กำลังเติบโตอย่างเต็มที่

## กลยุทธ์ทางธุรกิจและวิสัยทัศน์

ด้วยความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ที่ว่า “บริษัทฯ จะก้าวขึ้นมาเป็นกลุ่มบริษัทเพื่อการลงทุนชั้นนำในเอเชียที่ได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือมากที่สุด” บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำทางธุรกิจด้วยการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบและเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างมูลค่าและการเติบโตในระยะยาว ด้วยเป้าหมายที่จะส่งผ่านประสบการณ์ที่สั่งสมในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ภายใต้กรอบการดำเนินธุรกิจที่มีความหลากหลายและศักยภาพหลักขององค์กรดังกล่าวนี้ บริษัทฯ ตั้งเป้าที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ในพอร์ตการลงทุน เพื่อผลประโยชน์ที่แข็งแกร่งและยั่งยืน ตลอดจนสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจของบริษัทฯ ทุกกลุ่มให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการเงินที่เหนือกว่าและมีผลตอบแทนที่ยั่งยืน

บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะเจริญเติบโตและพัฒนาธุรกิจเฟรนไชส์หลักๆ รวมถึงชื่อเสียงของบริษัทฯ ด้วยการปรับปรุงในด้านต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยบริษัทฯ จะมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพและต้นทุนการผลิตที่ต่ำให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้น

บริษัทฯ มีเป้าหมายสูงสุดในการส่งผ่านการเติบโตอย่างมั่นคงและสมดุลในทุกแขนงธุรกิจ โดยจะเร่งการเติบโตของธุรกิจจากหลากหลายของโอกาสทางกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาว บริษัทฯ จะยังคงดำเนินธุรกิจโดยใช้การปรับเปลี่ยนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เนื่องด้วยในปีที่จะมาถึงนี้ บริษัทฯ ตั้งเป้าที่จะรวมและพัฒนากลไกขับเคลื่อน (growth engine) ในธุรกิจหลักของบริษัทฯ ที่โตขึ้นให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้นต่อไป อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มิได้หยุดการหาโอกาสในการควบรวมกิจการอื่นๆ หรือการขยายธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่เน้นการใช้กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นแต่รัดกุมในการทำธุรกิจในประเทศไทยและแถบอินโดจีน แต่ทั้งนี้ บริษัทฯ จะใช้ความละเอียดรอบคอบและความเข้มงวดในการเลือกเพื่อนให้มากยิ่งขึ้น บริษัทฯ จะยังคงสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจต่อไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจใหม่ด้วยศักยภาพของบริษัทฯ

ในฐานะกลุ่มบริษัทที่มีความหลากหลายทางธุรกิจ ความสำเร็จของบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารการลงทุนและการดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบและมีประสิทธิภาพในแต่ละรอบวัฏจักรของอุตสาหกรรม พร้อมทั้งสร้างมูลค่าที่ยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการในระยะยาว บริษัทฯ จะยังคงแสวงหานวัตกรรมและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม และรักษานวัตกรรมที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูง รวมทั้งการกำกับดูแลและวินัยที่เข้มงวดในทุกธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ จะเป็นบริษัทที่มีความหลากหลายทางธุรกิจยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น

## พอร์ตการลงทุนทางธุรกิจ

ในฐานะที่บริษัทฯ ประกอบธุรกิจลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น บริษัทฯ มีพอร์ตการลงทุนทางธุรกิจที่หลากหลาย โดยประกอบไปด้วยสี่กลุ่มธุรกิจหลักอันได้แก่ กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร และกลุ่มการลงทุนอื่น ในส่วนของการลงทุนอื่นนี้ บริษัทฯ ประกอบกิจการค้าปลีกอาหาร การบริหารทรัพยากรน้ำ และธุรกิจการให้บริการด้านโลจิสติกส์เป็นหลัก โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างและทำให้มูลค่าของผู้ถือหุ้นมีความยั่งยืน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพอร์ตการลงทุนทางธุรกิจในภาพรวมอีกด้วย

พอร์ตการลงทุนทางธุรกิจหลักที่สำคัญ ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2562 ของบริษัทฯ ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจหลักสี่กลุ่มโดยมีบริษัทหลักในแต่ละกลุ่มธุรกิจดังนี้

#### กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ

- บริษัท โทริเซน จีপিเอ็ม สิงคโปร์ ฟิฟตี แอลทีดี (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 100 )  
ผู้ประกอบการเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของ

#### กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง

- บริษัท เมอร์เมด มารี ไทม์ จำกัด (มหาชน) (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 58.22)  
ผู้เชี่ยวชาญการให้บริการงานวิศวกรรมใต้ทะเลและบริการขุดเจาะนอกชายฝั่งในอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ

#### กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร

- บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 68.52 )  
ผู้ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยและให้บริการพื้นที่โรงงานในประเทศเวียดนาม

#### กลุ่มการลงทุนอื่น

- บริษัท พีเอช แคปปิตอล จำกัด (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70)  
ผู้ให้บริการแฟรนไชส์ค้าปลีกอาหารในประเทศไทย
- บริษัท สยามทาโก้ จำกัด (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70)  
ผู้ให้บริการแฟรนไชส์ค้าปลีกอาหารในประเทศไทย
- บริษัท เอเชีย อินฟราสตรักเชอร์ แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 80.5)  
ผู้เชี่ยวชาญการบริหารจัดการน้ำในประเทศไทยและแถบอินโดจีน
- บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสেস จำกัด (มหาชน) (สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 92.93)  
ผู้เชี่ยวชาญการให้บริการโลหิตคิกส์ในประเทศไทย
- การลงทุนอื่นๆ

## กลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ

### 2.1.1 กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ

#### โทริเชน ชิปปิง

##### แนวโน้มธุรกิจ

TTA ประกอบธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งแรกของไทยได้ชื่อ โทริเชน ชิปปิง ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของระหว่างประเทศชั้นนำที่สั่งสมชื่อเสียง และประสบการณ์อันเชี่ยวชาญในแวดวงพาณิชย์นาวีระดับโลกมาอย่างยาวนานกว่า 110 ปี

โทริเชน ชิปปิง ให้บริการเรือเดินทะเลขนส่งสินค้าไปยังทุกภูมิภาคของโลก ตามความต้องการของลูกค้า โดยสินค้าที่ขนส่งมีทั้งสินค้าประเภทหีบห่อและสินค้าแห่งเอกอง ได้แก่ แร่เหล็ก ถ่านหิน ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร วัสดุก่อสร้าง และเหล็ก เป็นต้น

กองเรือของโทริเชน ชิปปิง มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ตามความต้องการของลูกค้า อาทิ แบบการให้เช่าเหมาลำตามราคาตลาดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด (spot market under time charters) บริการให้เช่าเรือตามการเซ็นสัญญา รับขนส่งสินค้าล่วงหน้า (Contracts of Affreightment หรือ “COA”) นอกจากนี้ยังให้บริการด้วยกองเรือที่ตนเองเป็นเจ้าของแล้ว โทริเชน ชิปปิง ยังมีการเช่าเรือมาเสริมเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

กองเรือทั้งหมดจะถูกบริหารจัดการ โดยทีมงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์ ซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานในสิงคโปร์ ไทย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และกรุงลอนดอน

กองเรือที่โทริเชนเป็นเจ้าของรวมทั้งเรือที่เช่ามาเสริมนั้นได้ติดตั้งปั้นจั่นไว้บนเรือ เพื่อความสะดวกในการยกสินค้าขึ้น/ลงจากเรือ และขนถ่ายสินค้าที่ทำเรือ หากทำเรือขึ้นไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกประจำชายฝั่งหรือมีอยู่อย่างจำกัดในกรณีไปจอดเทียบยังท่าที่เข้าถึงได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ โทริเชนสามารถเรียกค่าบริการเพิ่มเติมได้จากค่าบริการขนส่งสินค้าทางเรือที่ไม่มีผู้ให้บริการเรือขนส่งสินค้าเทกองรายอื่นที่ลำใหญ่กว่า หรือสะดวกกว่าให้บริการ

ตลาดการขนส่งสินค้าแห่งเอกองมีการแข่งขันกันสูงมาก ในขณะที่กองเรือทั่วโลกขยายตัวอย่างก้าวกระโดดในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของโทริเชนยังคงเป็นผลสืบเนื่องมาจากประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงทักษะของบุคลากรด้วยเช่นกัน

หลังจากการเพิ่มขีดความสามารถเชิงธุรกิจและศักยภาพทางการค้าโดยการพิจารณาถึงความผันผวนของตลาดขนส่งสินค้าแห่งเอกองในช่วงปี 2562 รายรับจากการขนส่งสินค้าทางเรือของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในขณะเดียวกัน ด้วยกลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงของสินค้าคงคลังตามฤดูกาล (seasonal hedging strategy) ในส่วนของเรือที่บริษัทเป็นเจ้าของ ก็ส่งผลให้ผลตอบแทนปรับตัวสูงขึ้น โดยรายรับจากเรือที่บริษัทเป็นเจ้าของมีอัตราสูงกว่าดัชนีตลาด

ในปี 2562 บริษัทได้ให้ความสำคัญกับ:

- การคงไว้ซึ่งการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้โทริเชนเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีค่าใช้จ่ายรายวันที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือที่ต่ำที่สุดของอุตสาหกรรมนี้

- การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในส่วนของการปรับปรุงระบบบำบัดน้ำอับเฉาเรือของเรือทุกลำ
- การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนไปใช้เชื้อเพลิงที่มีค่ากำมะถันต่ำหลังการประกาศใช้กฎระเบียบ IMO 2020
- การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- การดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงแบบมืออาชีพและการรายงานผลเป็นรายสัปดาห์
- การชนะการประมูลโครงการใหม่ของแคนาดาและยังคงเป็นหนึ่งในบริษัทขนส่งต่อหลักเคลือบที่ใหญ่ที่สุดในโลก

จากการที่โทริเซน ชิปปิง มีการบริหารจัดการกองเรือและแผนกลูกเรือโดยหน่วยงานภายในองค์กรเอง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มอุตสาหกรรมถึงร้อยละ 19

ในเชิงพาณิชย์ บริษัทมีฐานลูกค้าหลักที่แข็งแกร่ง ซึ่งใช้บริการของกองเรือโทริเซนในการขนส่งสินค้าไปยังตลาดที่ส่งมอบสินค้าทันทีและตลาดซื้อขายสินค้าล่วงหน้า

นอกจากนี้ บริษัทยังมีซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและดีที่สุดในการบริหารเที่ยวเรือ การตรวจวัดความเสี่ยง และการรายงานผล ซึ่งทำให้บริษัทสามารถควบคุมผลตอบแทนได้อย่างรัดกุม

#### ก: ผลลัพธ์และบริการ

##### โครงสร้างกองเรือและรูปแบบการให้บริการเชิงพาณิชย์

ณ สิ้นปี 2562 โทริเซน ชิปปิง เป็นเจ้าของเรือประเภท Supramax รวม 21 ลำ โดยมีขนาดระวางบรรทุกสินค้ารวม 1.16 ล้านเดทเวทตัน อายุเฉลี่ยของกองเรือโทริเซน 12.71 ปี และขนาดระวางบรรทุกเฉลี่ยอยู่ที่ 55,285 เดทเวทตัน

นอกจากนี้ ยังมีเรือขนส่งสินค้าแห่งแรกของอีกจำนวนประมาณ 16.1 ลำ ที่บริษัทได้เข้ามาเสริมเพิ่มเติมแบบเต็มระยะเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงระหว่างปี

##### โครงสร้างกองเรือ (ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2562)

###### 1. จำนวนเรือ

จำนวนเรือ				
ประเภทของเรือ	เรือที่บริษัทเป็นเจ้าของ	เรือที่เช่า (เทียบจำนวนลำ)	เรือที่สั่งต่อใหม่	รวม
Handymax	-	0.4	-	0.4
Supramax	21	15.7	-	36.7
รวม	21	16.1	-	37.1

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

อายุเฉลี่ยของกองเรือ				
ประเภทของเรือ	เรือที่บริษัทเป็นเจ้าของ	เรือที่เช่า	เรือที่สั่งต่อใหม่	รวม
Handymax	-	9.80	-	9.80
Supramax	12.71	8.31	-	8.81
รวม	12.71	8.35	-	8.84

## 3. รายชื่อเรือบรรทุกสินค้าแห่งกอง

เรือบรรทุกสินค้าแห่งกอง							
	ชื่อเรือ	วันที่ส่งมอบเรือ จากผู้ต่อเรือ	เดทเวทตัน	อายุ	ชนิดของเรือ		การจัดชั้นเรือ
1	ทอร์ แอ็คซิฟเวอร์	05/01/2553	57,015	9.99	Bulk Carrier	Standard	BV
2	ทอร์ เบรฟ	15/11/2555	53,506	7.13	Bulk Carrier	Open Hatch / Box Shape	ABS
3	ทอร์ บริซ	13/08/2556	53,572	6.39	Bulk Carrier	Open Hatch / Box Shape	ABS
4	ทอร์ เฟียร์เลส	9/11/2548	54,881	14.15	Bulk Carrier	Open Hatch / Box Shape	NKK
5	ทอร์ ฟอร์จูน	15/06/2554	54,123	8.55	Bulk Carrier	Open Hatch / Box Shape	NKK
6	ทอร์ เฟรนด์ชิป	13/01/2553	54,123	9.97	Bulk Carrier	Open Hatch / Box Shape	NKK
7	ทอร์ ฟิวเจอร์	03/03/2549	54,170	13.84	Bulk Carrier	Open Hatch / Box Shape	NKK
8	ทอร์ อินดิเพนเด็นซ์	23/10/2544	52,407	18.20	Bulk Carrier	Standard	NKK
9	ทอร์ อินฟินิตี้	01/02/2545	52,383	17.92	Bulk Carrier	Standard	NKK
10	ทอร์ อินสวี่	16/11/2548	52,489	14.13	Bulk Carrier	Standard	NKK
11	ทอร์ อินทิกิริตี้	02/04/2544	52,375	18.76	Bulk Carrier	Standard	BV
12	ทอร์ เมค็อก	15/07/2548	55,695	14.47	Bulk Carrier	Standard	KR
13	ทอร์ มกานฮิลด์	28/06/2549	56,023	13.52	Bulk Carrier	Standard	NKK
14	ทอร์ แม็กซ์มัส	07/10/2548	55,695	14.24	Bulk Carrier	Standard	KR
15	ทอร์ เมนลอส	25/08/2549	55,710	13.36	Bulk Carrier	Standard	KR
16	ทอร์ เมอร์คิวรี่	11/10/2548	55,862	14.23	Bulk Carrier	Standard	ABS
17	ทอร์ โมนาดีค	05/09/2549	56,026	13.33	Bulk Carrier	Standard	NKK
18	ทอร์ คอนฟีเดนซ์	25/06/2551	58,781	11.52	Bulk Carrier	Standard	KR
19	ทอร์ เคอริจ	22/04/2552	58,693	10.70	Bulk Carrier	Standard	DNV-GL
20	ทอร์ แคลลิเบอรี	19/12/2551	58,732	11.04	Bulk Carrier	Standard	NKK
21	ทอร์ โซโย	16/07/2551	58,731	11.47	Bulk Carrier	Standard	NKK
รวมระวางบรรทุกของกองเรือโทรีเซ่น			1,160,992 เดทเวทตัน				

ABS : Amercian Bureau of Shipping

BV : Bureau Veritas

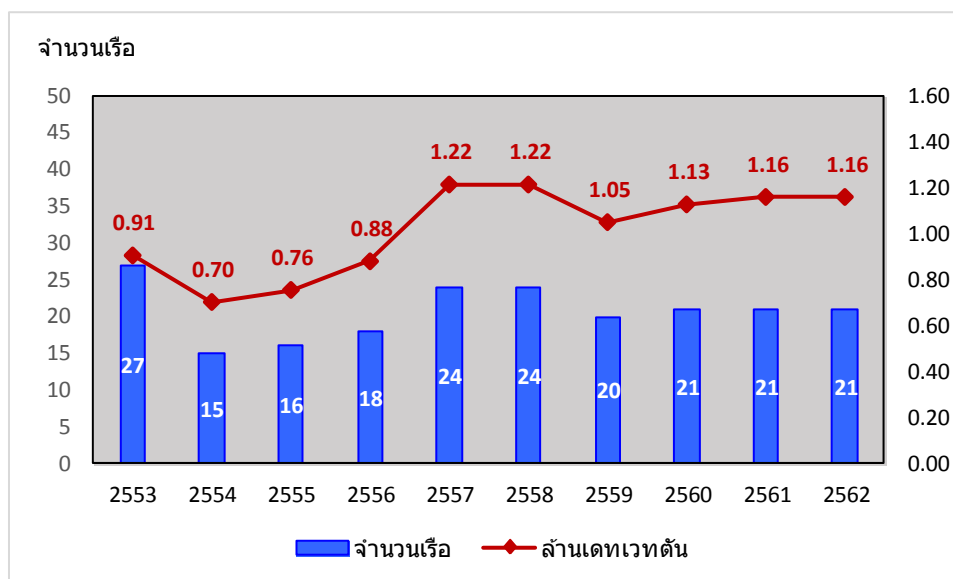
DNV-GL: Det Norske Veritas and Germanischer Lloyd

NKK : Nippon Kaiji Kyokai

KR : Korean Register of Shipping

ที่มา : TTA





### รูปแบบการให้บริการของกองเรือ

ปี 2562 เป็นปีที่มีเหตุการณ์ต่างๆ ที่นำไปสู่ความผันผวนของธุรกิจการขนส่งสินค้าแห่งเทกองอย่างมาก ในช่วงครึ่งแรกของปี ตลาดได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์โศกนาฏกรรมเขื่อนแตกในเหมืองแร่เหล็กที่ประเทศบราซิล (Vale dam tragedy) ซึ่งทำให้ปริมาณแร่เหล็กในตลาดลดลง ในช่วงครึ่งหลังของปีได้มีการผลิตแร่เหล็กอีกครั้งทำให้ปริมาณการค้าเพิ่มขึ้นก่อนที่กฎระเบียบใหม่เกี่ยวกับเชื้อเพลิง IMO 2020 จะมีผลบังคับใช้ในช่วงปลายปี ทั้งนี้เนื่องจากเรือประเภท capesize จำนวนหนึ่งได้ขยายระยะเวลาการอยู่ในอู่แห้งนานขึ้น เพราะต้องปรับปรุงระบบบำบัดอากาศเสียที่เสื่อมสภาพ ในขณะที่เดียวกันก็มีการลดลงของอุปสงค์จึงนำไปสู่ภาวะตลาดที่ปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี

อย่างไรก็ตาม ความผันผวนของตลาดก็ส่งเสริมให้เกิดโอกาสทางการค้าเพิ่มขึ้นด้วย บริษัทยังคงมุ่งเป้าไปที่การให้บริการแก่ลูกค้าหลักและพยายามคงสัดส่วนของการเป็นผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางเรือและการเป็นเจ้าของเรือเองให้สมดุลกัน

ด้วยวิธีนี้ บริษัทจึงสามารถใช้ฐานลูกค้าที่มีอยู่และขอการจองเรือล่วงหน้าเป็นประกันถึงผลกำไรของเรือ ทั้งที่บริษัทเป็นเจ้าของเองรวมถึงเรือที่เช่าเหมาลำแบบเป็นระยะเวลาดำเนิน

บริษัทบริหารความเสี่ยงด้วยการกระจายกองเรือไปยังตลาดหลายภูมิภาค ได้แก่ มหาสมุทรแอตแลนติก มหาสมุทรอินเดีย และ มหาสมุทรแปซิฟิก และหากเป็นไปได้ บริษัทจะส่งเรือไปยังพื้นที่เป้าหมายที่มีการส่งออกเมล็ดธัญพืชตามฤดูกาล ซึ่งการเพิ่มขึ้นของปริมาณสินค้าที่ขนส่งย่อมส่งผลถึงการเพิ่มขึ้นของระดับอัตราค่าระวางด้วย บริษัทได้รวมการว่าจ้างแบบระยะสั้นเข้าไว้ด้วย เพื่อช่วยป้องกันความเสี่ยงสำหรับไตรมาสที่กำลังจะมาถึง และช่วยดึงราคาตลาดภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด (spot market) ให้สูงขึ้นด้วย

## 2.1.2 กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง

### บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน)

#### ข้อมูลและภาพรวมธุรกิจ

ธุรกิจบริการนอกชายฝั่งของ TTA โดยหลักขับเคลื่อนโดยบริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) ซึ่ง TTA ถือหุ้นร้อยละ 58.22 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เมอร์เมดเปิดดำเนินการเป็นครั้งแรกในปี 2526 จากนั้นในปี 2538 TTA จึงได้เข้าซื้อหุ้นบางส่วนในเมอร์เมด และนำเมอร์เมดเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“SGX”) ได้สำเร็จในวันที่ 16 ตุลาคม 2550

เมอร์เมดเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกด้านการให้บริการงานวิศวกรรมใต้ทะเล และบริการขุดเจาะนอกชายฝั่งแก่บริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติทั่วโลกหรือให้บริการแก่ผู้รับจ้างช่วงต่อจากบริษัทน้ำมัน มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศไทยและมีฐานปฏิบัติการกระจายอยู่ในหลายประเทศ อาทิ ประเทศไทย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย กาตาร์ ซาอุดีอาระเบีย สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และสหราชอาณาจักร

ด้วยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ของเมอร์เมด ไม่ว่าจะเป็นเรือวิศวกรรมใต้ทะเล อุปกรณ์ดำน้ำแบบพิเศษ ขานสำรวจใต้ทะเลระบบโรบอติกคอนโทรล (ROV) เรือขุดเจาะนอกชายฝั่ง และแท่นที่พักอาศัย เมอร์เมดจึงสามารถให้บริการแบบครบวงจรแก่บริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจด้านการขุดเจาะนอกชายฝั่งได้ เมอร์เมดดำเนินงานอยู่ในแวดวงธุรกิจบริการนอกชายฝั่งมากกว่า 30 ปี และในปัจจุบันมีลูกค้าผู้ให้บริการอยู่ใน 5 ภูมิภาคทั่วโลก โดยมีทีมงานผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพจำนวนกว่า 1,000 คน ประกอบด้วยทีมนักประดาน้ำ นักขุดเจาะ ช่างเทคนิค นักสำรวจ ผู้บริหาร และทีมงานฝ่ายสนับสนุน วิสัยทัศน์ของเมอร์เมดคือ จะเป็นผู้นำบริการอันเป็นเลิศแก่บริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ รวมทั้งจะมุ่งมั่นสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ

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

การเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจหลัก (Strengthening our Core) : เมอร์เมดให้ความสำคัญกับการปกป้องตลาดภายในประเทศและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นอันดับแรก ในปี 2562 เมอร์เมดได้ดำเนินการเรื่องสำคัญในหลายเรื่อง ๆ อาทิเช่น การต่อสัญญา IRM การจัดการสินทรัพย์ในส่วนของงานบริการวิศวกรรมใต้ทะเลของบริษัทใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ การได้รับการรับรองให้เป็นผู้นำบริการด้านการดำเนินการรื้อถอน การขยายธุรกิจสู่ตลาดการติดตั้งสายเคเบิลลมนอกชายฝั่ง การจัดทำงบการเงินรวมอย่างครอบคลุมและการปรับปรุงการควบคุมต้นทุนให้เหมาะสม โดยยังคงรักษาคุณภาพอันเป็นเลิศในการให้บริการ

การตั้งเป้าหมายเพื่อการเติบโต (Positioning for Growth) : ในการที่จะผลักดันกลยุทธ์นี้ให้สำเร็จ เมอร์เมดได้มุ่งเน้นในการวางรากฐานเพื่อที่จะขยายธุรกิจไปสู่ตลาดใหม่ และการให้บริการแบบส่งเสริมกัน (cross selling) เพื่อเพิ่มมูลค่าของห่วงโซ่มูลค่า (value chain) ของงานบริการวิศวกรรมใต้ทะเลให้สูงขึ้น โดยนำเสนอการให้บริการที่ครบวงจรทั้งแบบระยะสั้นและระยะกลางและการให้บริการแบบเหมาจ่าย

**ก: ผลิตภัณฑ์และบริการ****โครงสร้างและบริการของกองเรือ****บริการวิศวกรรมใต้ทะเล**

บริการวิศวกรรมใต้ทะเลของเมอร์เมดประกอบด้วยการให้บริการประดาน้ำและการให้บริการสำรวจตรวจสอบใต้ทะเลด้วยยานสำรวจใต้ทะเลแบบไร้คนขับ (“ROV”) ซึ่งดำเนินการโดยบริษัทย่อยของเมอร์เมด 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (อินเตอร์เนชันแนล) จำกัด และซีสเคป เซอร์เวย์ ซึ่งได้ร่วมกิจการกันและเปิดให้บริการภายใต้ชื่อใหม่ว่า “เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส” โดยมีขอบเขตการให้บริการงานวิศวกรรมใต้ทะเลที่หลากหลายครอบคลุมตั้งแต่งานติดตั้งอุปกรณ์วิศวกรรมใต้ทะเล การรื้อถอนโครงสร้างนอกชายฝั่ง งานสำรวจ งานซ่อมแซมและการบำรุงรักษา งานก่อสร้าง งานติดตั้ง และงานโครงการวางท่อและสายเคเบิล เป็นต้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กองเรือวิศวกรรมใต้ทะเลประกอบด้วยเรือสนับสนุนงานวิศวกรรมใต้ทะเลจำนวน 6 ลำ โดย 3 ใน 6 ลำ เป็นเรือสนับสนุนนักประดาน้ำ (dive support vessels) แบบพิเศษ และยานสำรวจใต้ทะเลระบบรีโมทคอนโทรล (ROV) อีก 13 ลำ ที่มีระบบสนับสนุนงานก่อสร้างขนาดใหญ่สำหรับน้ำลึกและน้ำลึกมาก นอกจากกองเรือเหล่านี้แล้ว ส่วนงานวิศวกรรมใต้ทะเลจะมีทีมนักประดาน้ำมืออาชีพ ช่างเทคนิค ช่างสำรวจ บุคลากรด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย (HSE) บุคลากรที่เชี่ยวชาญและพนักงานพิเศษอีกประมาณ 1,000 คน ไม่นับรวมพนักงานประจำที่มีอยู่แล้ว ที่ช่วยงานในโครงการบริการงานวิศวกรรมใต้ทะเลต่างๆ

**บริการของกองเรือและบริการนักประดาน้ำ**

เรือทุกลำได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบัน DNV หรือ ABS ซึ่งทั้ง 2 สถาบันเป็นสถาบันจัดชั้นเรือระดับแนวหน้า เรือทุกลำต้องเข้ารับการตรวจสภาพเรืออย่างสม่ำเสมอจากสถาบันจัดชั้นเรือ นอกเหนือจากการเข้าซ่อมแซมและเข้าศูนย์ซ่อมบำรุงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

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

**รายการกองเรือบริการและสนับสนุนงานวิศวกรรมใต้ทะเลของเมอร์เมด**

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	เรือซึ่งสนับสนุนระบบควบคุมยานสำรวจใต้ทะเลและนักประดาน้ำระบบ DP2	2552	2552

ลำดับที่	ชื่อเรือ	ประเภทเรือ	ปีปฏิทิน (พ.ศ.)	
			ปีที่สร้าง	ปีที่ซื้อ
5.	เมอร์เมด ชาเลนเจอร์	เรือบริการและสนับสนุนงานวิศวกรรมใต้ทะเลชนิดอเนกประสงค์	2551	2551
6.	เมอร์เมด สยาม	เรือสนับสนุนการก่อสร้างระบบ DP2	2534	2553

บริการหลักของส่วนงานวิศวกรรมใต้ทะเล มีรายละเอียดดังนี้

การสำรวจ	การสำรวจก่อนการติดตั้ง ซึ่งได้แก่ การกำหนดตำแหน่งที่จะทำการขุดเจาะและการให้ความช่วยเหลือในการติดตั้งแท่นขุดเจาะ และการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ใต้น้ำ
การพัฒนา	การติดตั้งท่อส่งใต้น้ำ การวางท่อขนส่ง การจัดเตรียมเชือกช่วยชีวิต (control umbilical) ชุดท่อและเสา การวางและฝังท่อ การติดตั้งและยึดเสาและอุปกรณ์ท่อ การเดินเครื่อง การทดสอบและการตรวจสอบ การรื้อถอนโครงสร้างนอกชายฝั่ง ระบบ SURF และการวางและเชื่อมต่อสายเคเบิลและเชือกช่วยชีวิต
การผลิต	การตรวจสอบ การซ่อมบำรุงและการซ่อมแซมโครงสร้างที่ใช้ในการผลิต เสา ท่อส่ง และอุปกรณ์ใต้น้ำ

#### บริการขุดเจาะนอกชายฝั่ง

บริษัท เอเชีย ออฟ شور ดริลลิ่งส์ จำกัด (“AOD”) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนที่เมอร์เมดถือหุ้นอยู่ร้อยละ 33.76 และเป็นเจ้าของและดำเนินงานกองเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูงและทันสมัย AOD ได้รับมอบเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) AOD-I AOD-II และ AOD-III ทั้งสามลำเข้ามาในกองเรือขุดเจาะในปี 2556 สัญญาบริการเรือขุดเจาะแบบสามขาทั้งสามลำเริ่มในปี 2556 และมีการต่อสัญญากับลูกค้าเดิมอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2565 และในปี 2562 เรือขุดเจาะแบบสามขาทั้งสามลำของบริษัทที่มีอัตราการใช้งานโดยเฉลี่ยเกือบสูงสุดทั้งหมด

#### รายชื่อกองเรือขุดเจาะ

ลำดับที่	ชื่อเรือ	ประเภทเรือ	ปีปฏิทิน (พ.ศ.)	
			ปีที่สร้าง	ปีที่ซื้อ
1.	AOD-I	เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูง	2556	2553
2.	AOD-II	เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูง	2556	2553
3.	AOD-III	เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัวสูง	2556	2554

เรือขุดเจาะทุกลำต้องได้รับการจัดอันดับชั้นจากสมาคมจัดอันดับชั้นเรือที่มีชื่อเสียง โดยจัดลำดับจากมาตรฐานของการปฏิบัติงานและความปลอดภัย ส่วนเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ของ AOD จะได้รับการจัดอันดับชั้นโดย ABS

### บริการของกองเรือ

ในปี 2562 AOD ประสบความสำเร็จในการขยายสัญญาการให้บริการสำหรับเรือขุดเจาะแบบสามขาทั้งสามลำ ซึ่งทำให้มีการจ้างงานอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2565 และในปี 2562 นี้เรือขุดเจาะแบบสามขาของ AOD ได้ส่งมอบงานให้กับลูกค้าอย่างสมบูรณ์โดยมีอัตราการใช้ประโยชน์เฉลี่ยเกือบสูงสุดทั้งหมด

เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ทั้งสามลำของ AOD ได้รับการออกแบบจาก Keppel FELS ในชั้น MOD V-B ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันว่าเป็นเรือขุดเจาะที่ได้รับการออกแบบตรงตามที่บริษัทขุดเจาะรายใหญ่และบริษัทน้ำมันต่างๆ นิยมใช้งานในพื้นที่น้ำตื้นทุกแห่งของโลก เรือขุดเจาะแบบนี้จะได้รับการออกแบบให้สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งปีในพื้นที่อ่าวเม็กซิโก มหาสมุทรอินเดีย ทะเลเหนือทางตอนใต้ บริเวณชายฝั่งตะวันออกกลาง นอกชายฝั่งอินเดีย นอกชายฝั่งออสเตรเลีย นอกชายฝั่งนิวซีแลนด์ และนอกชายฝั่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

### 2.1.3 กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร

ธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตรและบริการให้เข้าพื้นที่โรงงาน

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

#### ธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตร

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

บาคองโคเป็นผู้พัฒนาผลิต ดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ขาย และจัดจำหน่ายปุ๋ยเคมีเชิงผสม ปุ๋ยเคมีเชิงเดี่ยว และปุ๋ยเคมีเชิงประกอบ โดยมีกำลังการผลิตรวมอยู่ที่ประมาณ 450,000 เมตริกตันต่อปี และมีกำลังการบรรจุหีบห่อประมาณ 550,000 เมตริกตันต่อปี ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีทั้งหมดของบาคองโคที่จัดจำหน่ายในประเทศเวียดนาม จัดจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า “STORK” ที่บาคองโคจดทะเบียนไว้เป็นของตนเองตั้งแต่ปี 2548 เครื่องหมายการค้า STORK ของบาคองโคเป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือด้านคุณภาพ อันเป็นผลจากการที่บาคองโควางกลยุทธ์ที่จะเป็นผู้ผลิตปุ๋ยเคมีคุณภาพสูงที่มีส่วนผสมของสารอาหารหลัก อันได้แก่ ไนโตรเจน (N) ฟอสเฟต ( $P_2O_5$ ) และโพแทสเซียม ( $K_2O$ )



เครื่องหมายการค้า STORK ของบาคองโคได้รับการจดทะเบียนในประเทศเวียดนามตั้งแต่ปี 2548

เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า เพิ่มช่องทางการขาย และจัดจำหน่ายในต่างประเทศ บาคองโคดำเนินการผลิตตามคำสั่งซื้อและจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าภายนอก ปัจจุบัน บาคองโคมีการส่งออกผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีไปยัง 30 กว่าประเทศทั่วโลก โดยมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นประเทศในแถบแอฟริกา ตะวันออกกลาง และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีที่กล่าวไปแล้วนั้น บาคองโคมีการจัดจำหน่ายสารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืชและสารกำจัดแมลงในประเทศเวียดนามและปุ๋ยทางใบทั้งในประเทศเวียดนามและต่างประเทศ โดยกระบวนการผลิตและการบรรจุหีบห่อสำหรับสารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืชเป็นการว่าจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ตามสูตรและมาตรฐานที่บาคองโคกำหนด นอกจากนี้ บาคองโคเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ขาย และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมี สารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และปุ๋ยทางใบภายใต้เครื่องหมายการค้าที่มีการจดทะเบียนไว้เป็นของตนเองในประเทศเวียดนาม

### ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

#### 1. ผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมี

สารอาหารหลักในปุ๋ยเคมี คือ ไนโตรเจน (N) ฟอสเฟต ( $P_2O_5$ ) ซึ่งให้ฟอสฟอรัส (P) แก่พืช และ โพแทช ( $K_2O$ ) 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 โพแทช ( $K_2O$ ) ซึ่งให้โพแทสเซียม (K) แก่พืช โดยปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK แต่ละสูตรจะมีส่วนผสมของ N P และ K ที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และความต้องการทางชีวภาพของพืชแต่ละชนิด โดยปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK เป็นผลิตภัณฑ์หลักของบาคองโคที่มีการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศเวียดนามและต่างประเทศ

#### ปุ๋ยเคมีอื่น

สินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีอื่นประกอบไปด้วยปุ๋ยเคมีเชิงเดี่ยวหรือแม่ปุ๋ยที่มีธาตุอาหารหลักธาตุเดียว และปุ๋ยเคมีเชิงประกอบที่ได้จากกรรมวิธีทางเคมีและมีธาตุอาหารหลักตั้งแต่ 2 ธาตุขึ้นไป ปุ๋ยเคมีชนิดดังกล่าวนิยมใช้กันเนื่องจากความยืดหยุ่นในการผสมสูตรตามความต้องการของผู้ใช้แต่ละคนหรือพืชแต่ละชนิด โดยปุ๋ยที่มีไนโตรเจน (N) เป็นส่วนผสมหลักมีประโยชน์ในการเร่งการเจริญเติบโตของใบซึ่งช่วยในการสังเคราะห์แสงและการผลิตเมล็ดพืช ปุ๋ยที่มีฟอสเฟต (P) เป็นส่วนผสมหลักมีประโยชน์ในการพัฒนาและเจริญเติบโตของลำต้นและระบบราก ขณะที่ปุ๋ยที่มีโพแทช (K) เป็นส่วนผสมหลักมีประโยชน์ในการสร้างและเคลื่อนย้ายสารอาหารไปเลี้ยงในส่วนที่กำลังเจริญเติบโต เพิ่มคุณภาพของดอกผล และเพิ่มปริมาณโปรตีนเพื่อป้องกันการติดโรค

## 2. ผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรอื่น

สินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรอื่นประกอบไปด้วย สารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และสารกำจัดแมลง ซึ่งบางครั้งโคเป็นผู้รับซื้อจากผู้จัดจำหน่ายและส่งให้แก่บุคคลภายนอก (Outsource) เพื่อทำการบรรจุภัณฑ์โดยจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบางครั้งโค แล้วนำมาจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบางครั้งโค รวมถึงปุ๋ยชนิดน้ำหรือปุ๋ยทางใบ

### สารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืชและสารกำจัดแมลง

สารเคมีป้องกันและกำจัดศัตรูพืชและสารกำจัดแมลงเป็นสารเคมีชีวภาพหรือสารเคมีสังเคราะห์เพื่อการป้องกันทำลาย ไล่ หรือลดปัญหาของศัตรูพืชและแมลง ซึ่งศัตรูพืชที่พบได้บ่อยที่สุด คือแมลง โรคพืช วัชพืช และจุลินทรีย์ที่เป็นพาหะนำโรคและก่อให้เกิดความเสียหายต่อการเกษตรกรรมและส่งผลกระทบต่อผลผลิตลดลง บางครั้งโคจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ภายใต้เครื่องหมายการค้า STORK ในประเทศเวียดนามเท่านั้น

### ปุ๋ยทางใบ

ปุ๋ยทางใบเป็นปุ๋ยสารละลายที่ใช้ในการฉีดพ่นพืชเพื่อการดูดซึมทางใบ เนื่องจากสารอาหารจะถูกดูดซึมทางใบได้เร็วกว่าทางราก ปุ๋ยทางใบให้สารอาหารคล้ายคลึงกับปุ๋ยเคมีเชิงผสม NPK จึงนิยมใช้กับการปลูกผักและผลไม้โดยจะให้ผลผลิตที่สูงและคุณภาพดีกว่า

## 3. การให้บริการจัดการพื้นที่โรงงาน

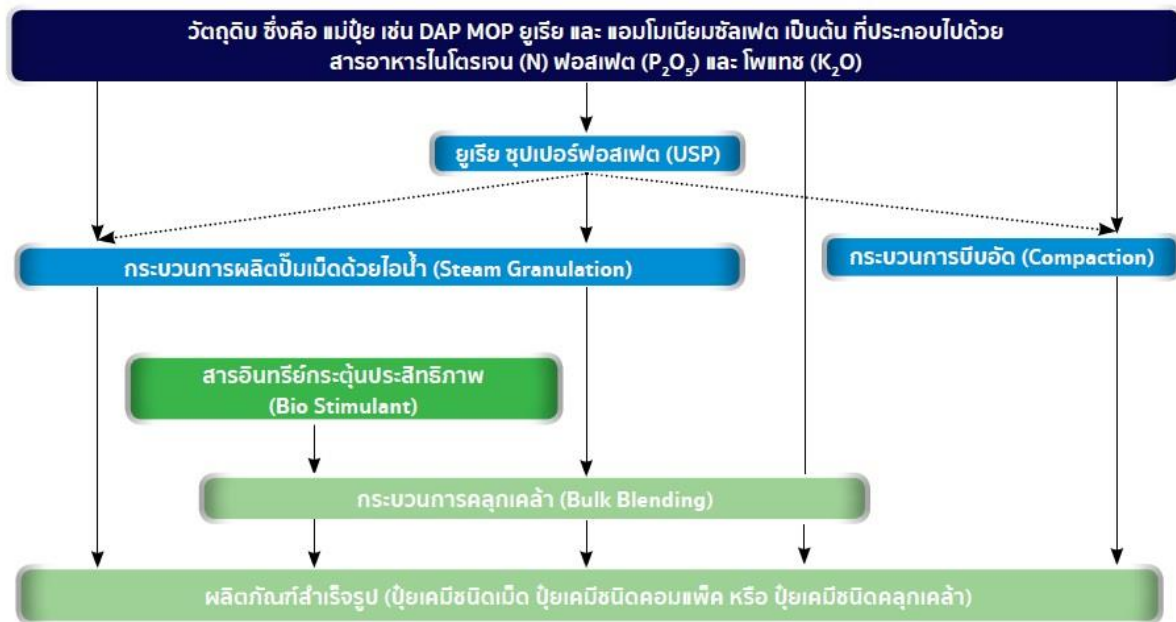
บางครั้งโคตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม Phu My I ในเขตพื้นที่ Ba Ria Vung Tau ทางตอนใต้ของเวียดนาม ซึ่งอยู่ห่างจากนครโฮจิมินห์ประมาณ 70 กิโลเมตร นิคมอุตสาหกรรม Phu My I มีความโดดเด่นในการดึงดูดผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม ด้วยทำเลที่ติดกับแม่น้ำ นิคมอุตสาหกรรม Phu My I จึงถือเป็นหนึ่งในศูนย์กลางการส่งออกของทางตอนใต้ของประเทศเวียดนาม และได้รับประโยชน์จากความต้องการบริการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งบริการด้านโลจิสติกส์มีความจำเป็นต้องใช้พื้นที่เพื่อเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบก่อนการส่งออกไปยังท่าเรือหรือสถานที่ต่างๆ และเนื่องจากธุรกิจนิคมอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตรทั้งในประเทศเวียดนามและต่างประเทศมีลักษณะเป็นวัฏจักรขึ้นอยู่กับกิจกรรมภาคการเกษตรในแต่ละช่วงเวลา จึงทำให้บางครั้งโคมีพื้นที่ว่างที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ในช่วงเวลาต่างๆ บางครั้งโคจึงเล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจในการประกอบธุรกิจให้เข้าพื้นที่โรงงานเพื่อเก็บสินค้าเพื่อใช้พื้นที่ว่างให้เป็นประโยชน์ในการรองรับความต้องการเช่าพื้นที่เพื่อเก็บสินค้าสร้างแหล่งรายได้ต่อเนื่อง (Recurring Income) และช่วยให้บางครั้งโคเติบโตอย่างยั่งยืนจากการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ

ทั้งนี้ กลุ่มลูกค้าของอาคารแต่ละแห่งจะแตกต่างกันตามจุดประสงค์การใช้งานและขนาดพื้นที่ให้เช่าจัดเก็บสินค้า กล่าวคือ อาคาร บางครั้งโค 1 (“BCC I”) และ บางครั้งโค 3 (“BCC III”) จะถูกใช้สำหรับเก็บวัตถุดิบสินค้าสำเร็จรูป อะไหล่ และอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตรของ บางครั้งโค เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม อาจมีการให้ลูกค้าภายนอกเช่าพื้นที่ว่างเป็นระยะสั้น ในขณะที่อาคาร บางครั้งโค 5 (“BCC V”) นั้นถูกสร้างขึ้นเพื่อรองรับการขยายสายการบรรจุห่อปุ๋ยทางใบ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีพื้นที่ว่างคงเหลือ บางครั้งโคจึงจัดสรรพื้นที่ดังกล่าวไว้เพื่อประกอบธุรกิจให้เข้าพื้นที่โรงงานเพื่อเก็บสินค้า ทั้งนี้ อาคารของบางครั้งโคสามารถแบ่งย่อยได้ตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังมีอุปกรณ์และระบบสาธารณูปโภคครบวงจร อาทิเช่น ที่จอดรถบรรทุก จุดถ่ายสินค้า บริการรักษาความปลอดภัย และระบบสาธารณูปโภคอื่นๆ เช่น ไฟฟ้า น้ำประปาและระบบระบายอากาศ เป็นต้น

## กำลังการผลิตปุ๋ยเคมี

ปัจจุบัน โรงงานผลิตปุ๋ยของบาคองโกมีกำลังการผลิตปุ๋ยประมาณ 450,000 เมตริกตันต่อปี และมีกำลังการบรรจุหีบห่อประมาณ 550,000 เมตริกตันต่อปี

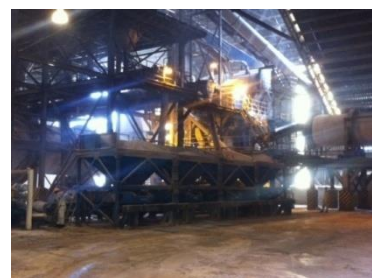
## กระบวนการผลิต



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



เครื่องผสมปุ๋ยชนิดคลุกเคล้า



เครื่องปั่นเม็ด





การบรรจุหีบห่อ



เครื่องอบแห้งป้อนชนิดเม็ด

#### 2.1.4 กลุ่มธุรกิจการลงทุนอื่นๆ

##### ธุรกิจโลจิสติกส์ถ่านหิน

บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

##### ภาพรวมธุรกิจ

บริษัทประกอบธุรกิจการนำเข้าถ่านหินคุณภาพประเภทบิทูมินัส และซับบิทูมินัส (ถ่านหินสะอาด) มีกำลังงานความร้อนระดับปานกลาง และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย โดยนำเข้าจากประเทศอินโดนีเซียหรือซื้อจากผู้นำเข้าในประเทศ เพื่อจัดจำหน่ายให้กับ โรงงานอุตสาหกรรมทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยเฉพาะ โรงงานอุตสาหกรรมในกรุงเทพและปริมณฑลรวมถึงจังหวัดใกล้เคียง บริษัทมีอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายหลัก คือ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ โดยบริษัทมีกลยุทธ์ในการนำเข้าถ่านหินดังกล่าวมาทำการคัดเลือกและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้ถ่านหินมีคุณภาพตรงกับคุณสมบัติเชิงวิศวกรรมของหม้อไอน้ำของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม

บริษัทวางรูปแบบการจัดส่งถ่านหินให้ถึงมือลูกค้าอย่างทันท่วงที ด้วยการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) แบบครบวงจร โดยมีการบริหารจัดการกับกองถ่านหิน และคลังสินค้าเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่าเรามีถ่านหินเพียงพอสำหรับส่งมอบให้ลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้าไม่ต้องคอยกังวลเกี่ยวกับเรื่องการสำรองถ่านหินและเตรียมพื้นที่หรือคลังสินค้าในการจัดเก็บถ่านหินด้วยตัวเอง

##### ก: ผลลัพธ์หรือบริการ

ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงฟอสซิลซึ่งมีปริมาณสำรองอยู่มาก โดยแหล่งถ่านหินกระจายอยู่ในประเทศต่างๆ มากกว่า 100 ประเทศทั่วโลก ทำให้ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงที่มีความมั่นคงด้านปริมาณสูง ราคามีการแข่งขันกันสูง ส่งผลให้มีราคาถูกกว่าเชื้อเพลิงชนิดอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งก๊าซธรรมชาติและน้ำมันเตา ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงธรรมชาติชนิดหนึ่งซึ่งมีสถานะเป็นของแข็งและมีแร่ธาตุที่สำคัญ คือ คาร์บอน โดยทั่วไปแล้วถ่านหินจะมีสีน้ำตาลเข้มหรือสีดำและแบ่งได้หลายประเภท ถ่านหินที่มีคุณภาพดีที่สุด (พิจารณาจากค่าความร้อน ค่าความชื้นและปริมาณกำมะถัน) เรียงตามลำดับ ได้แก่ แอนทราไซต์ บิทูมินัส ซับบิทูมินัส และลิกไนต์

บริษัทนำเข้าถ่านหินประเภทบิทูมินัสและซับบิทูมินัส เนื่องจากเป็นถ่านหินที่มีคุณภาพดี มีค่าความร้อนในระดับปานกลาง มีค่าความชื้นและปริมาณกำมะถันในระดับที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีปริมาณกำมะถันที่ต่ำเมื่อเทียบกับน้ำมันเตา (น้ำมันเตามีปริมาณกำมะถันประมาณร้อยละ 0.1 – 3.0) ทำให้มีมลภาวะกับสิ่งแวดล้อมน้อยมาก สำหรับถ่านหินประเภท

แอนทราไซค์ บริษัทไม่ได้นำเข้าถ่านหินประเภทนี้เนื่องจากมีราคาสูงกว่ามาก อีกทั้งปริมาณการใช้ภายในประเทศมีจำกัด และไม่มีแนวโน้มการขยายตัว ส่วนถ่านหินประเภทลิกไนต์เป็นถ่านหินคุณภาพต่ำที่สุด มีปริมาณกัมมะถันมาก ทำให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสูง ดังนั้นถ่านหินประเภทนี้จึงไม่เป็นที่นิยมของลูกค้า และบริษัทไม่ได้นำเข้าถ่านหินประเภทลิกไนต์

ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจของบริษัทเริ่มจากนำเข้าถ่านหินจากประเทศอินโดนีเซีย หรือซื้อถ่านหินที่นำเข้าจากอินโดนีเซียมาจากผู้ขายในประเทศ และจำหน่ายให้กับโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งหมดและโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางบางราย บริษัทสามารถจัดส่งถ่านหินให้ลูกค้าได้ทันที โดยไม่ต้องพักสินค้าที่คลังสินค้าของบริษัทแต่สำหรับลูกค้าโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางบางรายและโรงงานอุตสาหกรรมขนาดย่อมต้องการถ่านหินที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก ปรับปรุงคุณภาพและการคัดขนาด โดยในการนำเข้าถ่านหินแต่ละครั้งประมาณ 50,000 ตัน ถ่านหินมีคุณสมบัติแตกต่างกันในด้านค่าความร้อน ความชื้น ปริมาณขี้เถ้า และปริมาณกัมมะถัน ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องทำการคัดเลือกคุณภาพถ่านหินก่อน ซึ่งถ่านหินที่นำเข้าแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ในด้านค่าความร้อน ความชื้น แม้ว่าจะมาจากเหมืองเดียวกันก็ตาม (ถ่านหินในแต่ละชั้นดินจะมีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ซับบิทุมินัส อาจแยกออกเป็นหลายชนิด ขึ้นอยู่กับค่าความร้อน ความชื้น ปริมาณขี้เถ้า และปริมาณกัมมะถัน เป็นต้น) หลังจากนั้นบริษัทจึงนำถ่านหินมาผสมกันตามสูตรเฉพาะของบริษัท เพื่อให้ได้คุณสมบัติตามที่ลูกค้าต้องการ และบริษัทจะทำการคัดขนาดถ่านหินเพื่อให้มีคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับหม้อไอน้ำของโรงงานอุตสาหกรรม เนื่องจากหม้อไอน้ำแต่ละโรงงานจะมีการออกแบบเชิงวิศวกรรมที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้การเผาผลาญเชื้อเพลิงเป็นไปอย่างสมบูรณ์มากที่สุด และบริษัทจะให้บริการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า โดยจัดส่งทุกวันเพื่อความสะดวกในการใช้งานของลูกค้า และยังเป็นการช่วยลดจำนวนถ่านหินที่จะต้องเก็บในโกดังเก็บถ่านหินของลูกค้าอีกด้วย เนื่องจากลูกค้าหลายรายไม่มีสถานที่เพียงพอในการเก็บถ่านหิน

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### กลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ

#### 2.2.1 กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ

#### การขนส่งสินค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

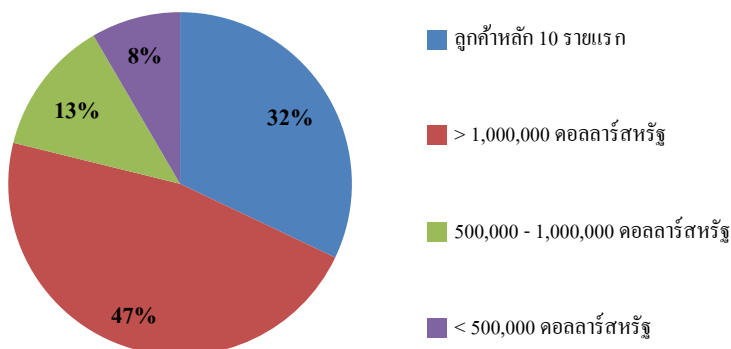
##### *การขนส่งสินค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย*

โทริเชน ชิปปิ้ง ยังคงสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจขนส่งสินค้าอย่างต่อเนื่องกับกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการขนส่งสินค้าทางเรือ บริษัทได้ทบทวนเป้าหมายด้านแผนการตลาดและการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับกลุ่มลูกค้าหลัก ในการจัดหาระวางสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งในแบบที่ต้องการขนส่งสินค้าในทันที และแบบที่ทำสัญญาขนส่งสินค้าล่วงหน้า ซึ่งล้วนแต่ต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องของตลาดการขนส่งสินค้าทางเรือและเชื้อเพลิงในเรือ

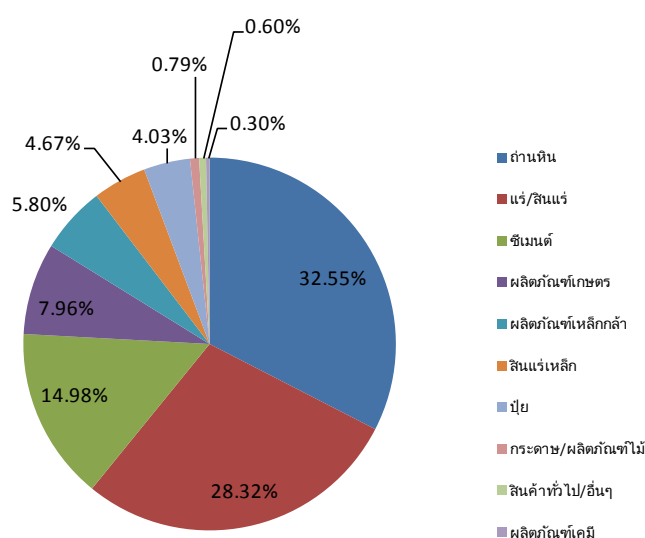
ด้วยการมุ่งเน้นไปที่ตัวลูกค้าและความต้องการที่แตกต่างกันของพวกเขา ส่งผลให้บริษัทมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในแถบมหาสมุทรอินเดีย และมหาสมุทรแปซิฟิก ปัจจุบันยังได้ขยายฐานลูกค้าไปยังแถบมหาสมุทรแอตแลนติกอีกด้วย

บริษัทเป็นหนึ่งในบริษัทขนส่งสินค้าที่ใหญ่ที่สุดในโลกที่มีความเชี่ยวชาญในการขนส่งต่อเคลือบ ด้วยกองเรือที่มีความหลากหลายและทีมบริหารงานที่มากด้วยประสบการณ์ ทำให้ไทรีเซน ชิปปิ้ง สามารถจัดหาระวางสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเหล่านี้ได้

แผนภูมิ: ลูกค้านำเข้าตามรายรับ ปี 2562



ไทรีเซนขนส่งสินค้าปริมาณ 15.76 ล้านตันในปี 2562 ซึ่งแบ่งโดยคร่าวๆ ออกเป็นร้อยละ 70/30 ระหว่างสินค้าแห้ง/ของกลุ่มหลัก อาทิ ถ่านหิน แร่/สินแร่ และผลผลิตทางการเกษตร และสินค้าแห้ง/ของกลุ่มย่อย อาทิ เหล็ก ปูนซีเมนต์ และอื่นๆ



### ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

ไทรีเซนยังคงความเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าแห้ง/ของอย่างครบวงจร คู่แข่งทางธุรกิจส่วนใหญ่ของบริษัท มักต้องพึ่งพาการบริการจากหน่วยงานภายนอก อาทิ การจัดหาลูกเรือ การบริหารจัดการด้านเทคนิค ประกันภัย และการจัดซื้อจัดหา แต่ไทรีเซนมีหน่วยงานภายในที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวด้วยตนเอง

นอกจากนี้ ด้วยรากฐานอันแข็งแกร่งทางด้านบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการเรือ (Marine Operations Department) ซึ่งประจำอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ส่วนทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่า บริษัทได้ดำเนินงานโดยมีค่าใช้จ่ายรายวันที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือต่ำที่สุดรายหนึ่ง

การผนวกความเชี่ยวชาญของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกันในเชิงลึก อันประกอบด้วย ลูกเรือ การดำเนินงานด้านเทคนิค การปล่อยเช่าเหมาลำ การปฏิบัติการเชิงพาณิชย์ การเงิน และในด้านความเสี่ยง ล้วนสะท้อนสู่สายตาของลูกค้าอุตสาหกรรมของบริษัทได้เป็นอย่างดี ลูกค้าของบริษัททราบดีว่าการขนส่งสินค้าทางเรือด้วยบริการของโทริเซนจะมั่นใจได้ในเรื่องของประสิทธิภาพ การดำเนินการอย่างมืออาชีพ และยืดหยุ่นได้ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะช่วยสนับสนุนให้การขนส่งสินค้าของลูกค้าประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ด้วยการเน้นย้ำถึงความสำคัญของบริษัทในการดำเนินงาน การสื่อสารที่เข้มแข็ง และพอร์ตการลงทุนที่มีการกระจายความเสี่ยง ทั้งในส่วนของกองเรือและสินค้าที่ขนส่ง บริษัทเชื่อว่าโทริเซนจะสามารถทำกำไรในช่วงการฟื้นตัวของวัฏจักรธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งเทกองนี้ได้

### ตลาดธุรกิจขนส่งสินค้าแห่งเทกอง

#### ลักษณะอุตสาหกรรมและแนวโน้มในอนาคต

ปี 2562 นับเป็นปีที่สภาวะตลาดแบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงครึ่งแรกของปีเป็นช่วงที่การค้าในตลาดต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ก่อนที่จะมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วในช่วงครึ่งหลังของปี การค้าในตลาดยังคงดำเนินต่อไปในสภาวะที่ทำให้บริษัทเจ้าของเรือที่บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเช่น โทริเซน ชิปปิง สามารถทำกำไรอย่างมาก ความผันผวนของตลาดทำให้บริษัทมีกำไรมากขึ้นจากการเป็นผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางเรือ

การส่งมอบเรือต่อใหม่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ต่ำมาอย่างยาวนานในช่วงปีที่แล้ว ถึงแม้ว่าการขายเรือเก่าเพื่อนำไปทำลายจะยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำ แต่อัตราการเติบโตของกองเรือโลกก็ยังคงต่ำพอที่จะหนุนให้บริษัทมีรายรับที่สูงขึ้นได้

ข่าวการทำสงครามการค้าและการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกส่งผลกระทบอย่างมากต่อของความรู้สึกของตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่ออัตรา derivative curve ของระวางบรรทุกสินค้าล่วงหน้า และอัตราเป้าหมายที่ควรจะเป็นของเรือเช่าเหมาลำแบบเป็นระยะเวลา นอกจากนี้ยังส่งผลให้รายรับที่ควรจะได้รับในปี 2563 มีอัตราที่ลดลงอีกด้วย

อัตราการเติบโตของการขนส่งสินค้าแห่งเทกองประเภทหลัก อย่างเช่น แร่เหล็กและถ่านหินลดลงในปี 2562 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีน ถึงแม้ว่าถ่านหินจะมีความสำคัญในแง่ที่เป็นพลังงานหลักของประชากรส่วนใหญ่ในโลก แต่กลับถูกกำหนดให้เป็นสาเหตุของภาวะโลกร้อน แหล่งพลังงานทางเลือกประเภทอื่นจึงเติบโตอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม อัตราการนำเข้าถ่านหินยังคงเพิ่มขึ้นอย่างมากในอนุภูมิภาคอินเดียและบางประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อุปทานการขนส่งแร่เหล็กได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศบราซิล และจากเหตุการณ์พายุไซโคลนที่เกิดขึ้นในประเทศออสเตรเลีย ส่งผลให้ปริมาณการนำเข้ารายปีลดลงเป็นครั้งแรกในรอบหลายปี คาดว่าปริมาณการนำเข้าแร่เหล็กจะปรับตัวเพิ่มขึ้นในปีหน้า

การขนส่งสินค้าแห่งเทกองประเภทรอง ซึ่งส่วนใหญ่ขนส่งโดยเรือบรรทุกสินค้าเทกองแบบที่ติดตั้งเครน มีอัตราเติบโตที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับสินค้าแห่งเทกองประเภทหลัก โดยเฉพาะแร่บอไซด์และนิเกิล ความต้องการแร่ที่เพิ่มขึ้นของผู้ผลิตสแตนเลสสตีลในปีนี้เป็นผลมาจากกฎระเบียบในการส่งออกของอินโดนีเซีย ที่จะเริ่มบังคับใช้ในปี

2563 ซึ่งความต้องการนี้จะปรับลดลงได้ในปีหน้า อย่างไรก็ตามคาดการณ์ว่าปริมาณการขนส่งสินค้าแห่งเทกองประเภท รองจะยังคงเติบโตควบคู่ในระดับเดียวกันกับอัตราการเติบโตของกองเรือประเภท supramax

ปริมาณการขนส่งเมล็ดพันธุ์ปรับลดลงในปีนี้เป็นผลมาจากการระบาดของโรคอหิวาต์แอฟริกาในสุกร (African swine fever) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการผลิตเนื้อสุกรของประเทศแถบอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศจีน ทั้งนี้อัตราการขนส่งน่าจะเพิ่มขึ้นในปีหน้าหลังจากที่เกษตรกรชาวจีนได้เพาะเลี้ยงสุกรใหม่อีกครั้ง ในขณะนี้สัญญาทางการค้า Sino-USA ระยะที่ 1 ได้เริ่มดำเนินการแล้ว บริษัทคาดว่าจะเห็นการฟื้นตัวของตลาดส่งออกเมล็ดพันธุ์ของสหรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฤดูกาลเก็บเกี่ยวหน้าช่วงปลายปี 2563

มูลค่าเรืออยู่ในระดับค่อนข้างคงที่ในช่วงระหว่างปีที่ผ่านมาก่อนจะลดลงในช่วงปลายปี ถึงแม้ว่าปริมาณการขนส่งจะอยู่ในระดับที่น่าพอใจ แต่ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านการใช้เชื้อเพลิงใหม่ตามกฎ IMO 2020 และการให้ความระมัดระวังต่อสภาพเศรษฐกิจโลกโดยรวม ทำให้ผู้ซื้อชะลอคำสั่งซื้อออกไปก่อน

จะมีการส่งมอบเรือขนาดใหญ่ที่สั่งต่อใหม่ในปี 2563 ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมากจากปีที่ผ่านมา และจะช่วยให้ตลาดปรับตัวลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงครึ่งแรกของปี อย่างไรก็ตามมีความหวังว่าอัตราการทำลายเรือซึ่งอยู่ในระดับต่ำในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาอาจจะปรับเพิ่มสูงขึ้นได้ ทั้งนี้บริษัทคาดว่าอุปทานในตลาดขนส่งสินค้าแห่งเทกองจะยังคงอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ในอีก 1 – 2 ปีข้างหน้า

#### จำนวนเรือที่สั่งต่อใหม่สำหรับการขนส่งสินค้าแห่งเทกอง ณ สิ้นเดือนธันวาคม 2562

ประเภทเรือที่สั่งต่อใหม่	จำนวนเรือ	ขนาดระวางบรรทุกรวม	% ของกองเรือที่มีอยู่เดิม
		(ล้านตันเวทตัน)	
Handysize	197	6.55	6.4%
Handymax	307	18.87	9.4%
Panamax	324	26.81	13.0%
Capesize	231	53.21	15.9%
รวม	1,059	105.44	12.5%

ที่มา: Clarksons

#### ราคาน้ำมัน

บริษัทได้ใช้กลยุทธ์ป้องกันความเสี่ยงของราคาน้ำมันที่รัดกุมในส่วนของการจองระวางบรรทุกสินค้าล่วงหน้า โดยการทำสัญญาซื้อขายน้ำมันล่วงหน้า (bunker swap agreement)

## 2.2.2 กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง

### บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน)

#### 1. ลูกค้าและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายช่องทางการจัดจำหน่าย

##### บริการวิศวกรรมใต้ทะเลและเรือขุดเจาะนอกชายฝั่ง

ลูกค้าของเมอร์เมดประกอบด้วยผู้ผลิตและจัดหาน้ำมันและก๊าซธรรมชาติรายใหญ่ทั้งที่อยู่ในและภายนอกประเทศ บริษัทขนส่งทางท่อ และบริษัทก่อสร้างงานวิศวกรรมนอกชายฝั่ง ภายในตลาดภูมิภาคทั้งยุโรป (ทะเลเหนือ) ตะวันออกกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยในปี 2562 เมอร์เมดให้บริการงานวิศวกรรมใต้ทะเลแก่ลูกค้ากว่า 30 ราย

ลูกค้าในตะวันออกกลางยังคงเป็นลูกค้าหลักของธุรกิจเมอร์เมด สัญญาการให้บริการการประดาน้ำนับสำคัญที่บริษัทได้มาในปี 2556 ผ่านบริษัท Zamil ซึ่งเป็นกิจการร่วมค้าของเมอร์เมดในตะวันออกกลาง ทำให้เมอร์เมดยังคงมีรายได้และผลกำไรที่สูงและจะยังคงเป็นเช่นนี้ต่อไปจนถึงสิ้นปี 2566 หลังจากได้รับการขยายสัญญาเป็นระยะเวลา 3 ปี ในปี 2562

ด้วยกลยุทธ์การตั้งเป้าหมายเพื่อการเติบโต (Positioning for Growth) เมอร์เมดคาดหวังว่าจะขยายตลาดระดับภูมิภาคของงานวิศวกรรมใต้ทะเลไปสู่ตลาดอื่นๆ เช่น ทะเลเหนือ แอฟริกาตะวันตก และเมดิเตอร์เรเนียนในอีกสองสามปีข้างหน้า

นอกจากนี้ การเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ในเรือให้สูงขึ้นยังคงเป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ของเมอร์เมด และในขณะเดียวกันการให้บริการแบบส่งเสริมกัน (cross selling) ผ่านห่วงโซ่มูลค่า (value chain) รวมถึงหาสัญญาที่มีระยะเวลาสัญญาที่ยาวขึ้นในพื้นที่ที่ต้องการสร้างความเติบโต เช่น ทะเลเหนือ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และตะวันออกกลาง ก็ยังคงดำเนินต่อไป

ตั้งแต่ปี 2556 เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) ทั้ง 3 ลำของ AOD ยังคงให้บริการหนึ่งในบริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยสัญญาฉบับนี้จะสิ้นสุดลงในปี 2565 ด้วยเหตุนี้ ในปี 2562 AOD จึงมีอัตราการใช้งานเกือบเต็มประสิทธิภาพโดยเฉลี่ยสำหรับเรือขุดเจาะทั้งสามลำ ซึ่งเป็นไปตามแผนที่บริษัทวางไว้ อัตราการใช้งานที่สูงนี้เป็นผลมาจากการที่เรือขุดเจาะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานไม่ได้้น้อยมาก

#### ภาวะการแข่งขัน

การบริการลูกค้ายังคงเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างที่สำคัญมากของบริษัท มีหลายเหตุผลว่าทำไมลูกค้าถึงได้เลือกใช้บริการของบริษัท นั่นก็คือ บริษัทมีประวัติด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมที่ดีเยี่ยม ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทยังเสนอการบริการที่มีคุณภาพในระดับต้นๆ บวกกับราคาที่สามารแข่งขันกับตลาดได้ บริษัทมีความสามารถและทรัพยากรที่จะรับมือไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดใหญ่หรือโครงการขนาดเล็กตามแต่ที่ลูกค้าต้องการ และยังมีจุดให้บริการแบบครบในหนึ่งเดียว (one stop-shop) ไว้บริการลูกค้าอีกด้วย บริษัทมีบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสบการณ์และความทุ่มเทให้กับการทำงานให้การสนับสนุนอยู่เป็นจำนวนมาก รวมถึงมีหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในประเทศอยู่หลายแห่ง นอกจากนี้บริษัทยังปฏิบัติตามมาตรฐานสากลในด้านของเรือ เรือขุดเจาะ และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเคร่งครัด

บริษัทได้ทำงานอย่างหนักเพื่อที่จะได้มาซึ่งโครงการที่ประสบผลสำเร็จจากลูกค้าที่มีชื่อเสียง เพื่อขยายธุรกิจ ไปยังภูมิภาคใหม่ๆ และพัฒนาฐานการดำเนินงานระดับภูมิภาคด้วยการสานสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า และมีระบบพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือลูกค้าด้วยความทุ่มเทและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เร่งด่วน ได้อย่างทันท่วงที รวมถึงความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายในทุกเวลาและในทุกสถานการณ์ ดังนั้น บริษัทจึงมีความยินดีที่จะดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องกับลูกค้าทุกราย

## 2. ลักษณะอุตสาหกรรมและแนวโน้มในอนาคต

### 2.1 22561/2562 - ปริมาณน้ำมันที่มากเกินคาดในปี 2563

สำนักงานสารสนเทศด้านพลังงาน (EIA) ได้คาดการณ์ว่าราคาน้ำมันดิบเบรนท์จะเฉลี่ยอยู่ที่ 65 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ในปี 2563 และ 68 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลในปี 2564 และราคาน้ำมันดิบ WTI จะเฉลี่ยอยู่ที่ 59 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ในปี 2563 และ 62 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลในปี 2564

EIA ได้รายงานว่าราคาน้ำมันดิบคาดว่าจะยังคงเพิ่มขึ้นในช่วงสองสามเดือนแรกของปี 2563ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าน้ำมันดิบยังมีระดับราคาที่เป็นการต้องการมากของตลาดซึ่งเป็นผลมาจากเหตุการณ์ทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ อย่างไรก็ตามภาวะราคาที่เป็นการต้องการมากนี้จะลดลงในช่วงครึ่งแรกของปี 2563 และปัจจัยพื้นฐานทางการตลาดต่างๆ จะเป็นตัวกำหนดราคาน้ำมันดิบในช่วงครึ่งหลังของปี 2563 และในปี 2564

เมื่อไม่นานมานี้มีเหตุการณ์ทางภูมิรัฐศาสตร์หลายเหตุการณ์ที่ทำให้ราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น อาทิเช่น การโจมตีเรือบรรทุกน้ำมันที่ผ่านอ่าวเปอร์เซียและทะเลแดง การโจมตีโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานของซาอุดีอาระเบียในเดือนกันยายน 2562 และความตึงเครียดล่าสุดระหว่างสหรัฐอเมริกาและอิหร่าน ด้วยเหตุเหล่านี้ราคาน้ำมันดิบเบรนท์เฉลี่ยรายเดือนเพิ่มขึ้นจาก 63 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ในเดือนกันยายนเป็น 67 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลในเดือนธันวาคม ราคาน้ำมันดิบปรับตัวสูงขึ้นในช่วงนี้แม้สินค้าคงคลังเชื้อเพลิงเหลวโลกจะเพิ่มขึ้น 130,000 บาร์เรลต่อวันก็ตาม

ปฏิบัติการทางทหารของสหรัฐฯ ในอิรักในเดือนมกราคม 2563ได้เพิ่มระดับความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อราคาน้ำมันและยังอาจส่งผลให้เกิดความเป็นไปได้ที่การผลิตและการขนส่งน้ำมันในตะวันออกกลางต้องหยุดชะงักลง จากเหตุการณ์นี้เองที่ราคาน้ำมันดิบเบรนท์ขึ้นไปแตะที่ 70 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล อย่างไรก็ตาม เมื่อเหตุการณ์นี้จบลงราคาก็ได้ลดลงมาเรื่อย ๆ

และเมื่ออุปสงค์ในการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงเพื่อรับผลตอบแทนที่สูงกว่าปกติได้ลดลง EIA จึงสันนิษฐานว่าราคาน้ำมันเบรนท์จะลดลงในช่วงต้นปี 2563 มาอยู่ราคาเฉลี่ยที่ 62 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลในเดือนพฤษภาคม และมองว่าการหยุดชะงักของอุปทานที่เกิดขึ้นจะไม่ส่งผลให้ราคาปรับตัวสูงขึ้น

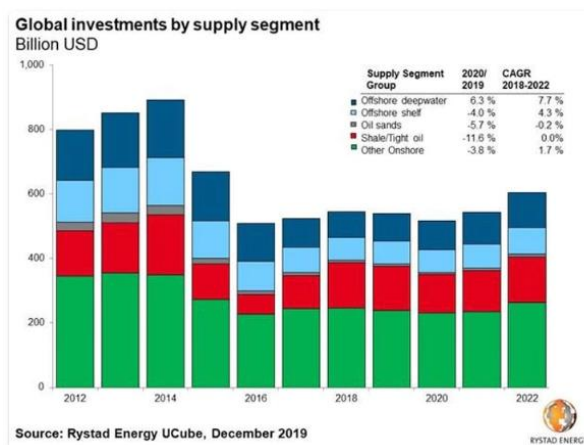
(ที่มา: [www.worldoil.com](http://www.worldoil.com))

## การคาดการณ์ราคาน้ำมันดิบเบรนท์เฉลี่ยในปี 2563 มีดังต่อไปนี้

	ประมาณการราคาน้ำมันดิบเบรนท์ในปี 2563
Goldman Sachs	63.00 เหรียญสหรัฐ
JP Morgan	64.50 เหรียญสหรัฐ
S&P Global Platts	62.50 เหรียญสหรัฐ
Morgan Stanley	61.25 เหรียญสหรัฐ
Reuter Poll	62.50 เหรียญสหรัฐ
WSJ Poll	61.23 เหรียญสหรัฐ

ที่มา: oilprice.com

สำนักงานพลังงานระหว่างประเทศ (IEA) คาดการณ์ว่าปริมาณน้ำมันนอกกลุ่มโอเปกจะเพิ่มขึ้นถึง 2.3 ล้านบาร์เรลต่อวันในปี 2563 โดยการเติบโตที่มาจากฐานการผลิตในสหรัฐอเมริกา บราซิล แคนาดา นอร์เวย์และกายอานา ซึ่งจะมากกว่าการเพิ่มขึ้นของความต้องการน้ำมันทั่วโลกที่คาดการณ์ไว้ที่ 1.2 ล้านบาร์เรลต่อวัน ซึ่งจะทำให้โอเปกและกลุ่มพันธมิตรนอกโอเปกนำโดยรัสเซีย ต้องคงไว้ซึ่งมาตรการการปรับลดปริมาณการผลิตเพื่อสนับสนุนราคาน้ำมัน



จากข้อมูลของสำนัก Rystad Energy การลงทุนด้านการขุดเจาะน้ำมันทั่วโลกโดยรวมในปี 2563 จะลดลงประมาณ 4% โดยการลงทุนในหินน้ำมันที่คาดว่าจะหดตัวมากที่สุดเกือบ 12%

Rystad Energy ยังเชื่อว่าการลดลงของราคาน้ำมันและกระแสเงินสดที่อ่อนด้อยลงจะทำให้กลุ่มบริษัทที่ผลิตหินน้ำมันลดการขุดเจาะ ในขณะที่การขุดเจาะนอกชายฝั่งที่ได้น้ำมันที่มีความลึกเป็นพิเศษแบบ Deepwater จะเป็นภาคอุตสาหกรรมการผลิตแห่งเดียวที่คาดว่าจะมีการเติบโตสูงกว่า 5% ในปีหน้าซึ่งจะส่งผลให้มีการเติบโตในอุตสาหกรรม

ในระดับภูมิภาค แอฟริกา รัสเซียและอเมริกาใต้ ถูกคาดว่าจะได้เห็นการเติบโตหรือมีแผนพัฒนาการลงทุนอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้ประกอบการหลักอย่างเช่น โมซัมบิก ลิเบียและมอริเตเนีย ผลักดันการเติบโตทางการผลิตของทวีปฝั่งระดับสูงสุดของโลกที่ 11%

บราซิลมีแนวโน้มที่จะหนุนอเมริกาใต้ให้เติบโตเกือบ 6% ในปีหน้าจากโครงการ Marlim II และ Mero การลงทุนในตะวันออกกลางและออสเตรเลียนั้นถูกคาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากโครงการใหม่อย่างพลังงาน LNG และการปรับปรุงแหล่งการผลิตน้ำมันที่เก่าต่าง ๆ



บริษัทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเท่าใดก็ตามได้ประกาศแผนการลงทุนประมาณในปีหน้า ซึ่งรวมถึงบริษัทอย่าง Apache และ Occidental Petroleum ที่เพิ่งซื้อกิจการ Anadarko Petroleum เมื่อไม่นานมานี้

อย่างไรก็ตามสำนัก Rystad Energy ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “การลงทุนขนาดใหญ่ในการสำรวจเจาะและการอนุญาตให้สำรวจยังคงมีความจำเป็น” ในปีต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการทั่วโลกที่เพิ่มขึ้น และยังคงกล่าวถึงสินค้าน้ำมันดิบของโลกของแหล่งน้ำมันที่ค้นพบแล้วซึ่งมีจุดคุ้มทุนต่ำกว่าราคาน้ำมันดิบเบรนท์ที่ 60 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ก็เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นและชดเชยการลดลงของแหล่งน้ำมันที่ถึงกำหนดยกเลิกการผลิตจนถึงประมาณปี 2570 อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความต้องการปริมาณน้ำมันเพิ่มเติมจากแหล่งการผลิตที่ยังไม่ค้นพบเพื่อตอบสนองความต้องการทั่วโลก “นี่หมายความว่าถึงแม้ว่าเราจำเป็นต้องค้นหาแหล่งการผลิตเพิ่มเติม แต่มีเพียงแค่เขตที่มีราคาคู่ทุนต่ำกว่า 60 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลเท่านั้นที่มีแนวโน้มที่จะสามารถทำการค้าในเชิงพาณิชย์ได้จนถึงปี 2573 และมีแนวโน้มที่จะสามารถดำเนินการไปได้ถึงปี 2583” หัวหน้าฝ่ายวิจัยบริการน้ำมันของ Rystad กล่าว และเสริมว่า “หากอุตสาหกรรม E&P ทั่วโลก (การสำรวจและการผลิต) ไม่สามารถค้นพบแหล่งทรัพยากรที่เพียงพอความต้องการในราคาคู่ทุน การผลิตจะต้องเปลี่ยนไปใช้แหล่งผลิตที่ไม่สร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ได้ หรือรีบหันไปพึ่งพาการใช้พลังงานชนิดอื่นที่แตกต่างอย่างผสมผสาน

ในปี 2562 โครงการน้ำมันและก๊าซคิดเป็นมูลค่าการลงทุนประมาณ 2 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐได้รับอนุญาตให้ดำเนินการ ในปี 2563 Rystad Energy คาดการณ์ว่า โครงการต่างๆ มูลค่ากว่า 225 พันล้านเหรียญสหรัฐจะได้รับอนุญาตให้ดำเนินการ โดยได้รับแรงหนุนจากโครงการผลิตก๊าซเป็นหลัก ในขณะที่แนวโน้มการอนุญาตให้ดำเนินการโครงการนอกชายฝั่งจะมีเกินกว่า 1 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐในปีหน้า

## 2.2 อุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่ง

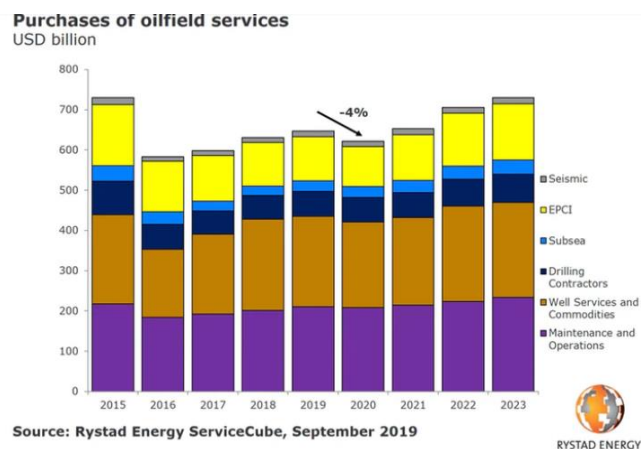
การผลิตน้ำมันนอกชายฝั่งคาดว่าจะขึ้นไปสู่จุดสูงสุดในปี 2563 ก่อนที่จะมีการชะลอตัวเหมือนอุตสาหกรรมน้ำมันจากหินดินดาน ซึ่งการชะลอตัวดังกล่าวอาจทำให้การประมาณการภาวะอุปทานในตลาดเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก มีรายงานว่าตลาดบริการประสบความสำเร็จในการเติบโต 2% ในปี 2562 จนแตะ 647 พันล้านเหรียญสหรัฐ อย่างไรก็ตาม ในปี 2563 ตัวเลขนี้อาจลดลงเหลือ 621 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยราคาน้ำมันเบรนท์อยู่ที่ 60 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล

เมื่อมองไปที่กลุ่มตลาดอื่นๆ อุตสาหกรรมน้ำมันจากหินดินดานมีแนวโน้มจะทำให้การซื้อบริการวิศวกรรมนอกชายฝั่งลดลงเนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวหดตัวลง 6% งานบริการอุตสาหกรรมนอกชายฝั่งจะลดลง 1% เนื่องจากบริษัทน้ำมันลดการลงทุนในโครงการที่เริ่มดำเนินงานไปแล้วและการสำรวจเพื่อลดค่าใช้จ่าย ในขณะที่รายได้จากงานด้านอื่นๆ บนฝั่งก็จะลดลงประมาณ 5% เนื่องจาก OPEC ชะลอการลงทุนเพื่อลดการผลิต

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมงานบริการบางประเภทอาจจะสามารถรับรู้การเติบโตของรายได้ที่มากขึ้นจากงานในมือที่มีอยู่ งานบริการจากอุปกรณ์วิศวกรรมได้ทะเล ระบบควบคุมการนำส่งของเหลวขึ้นสู่ผิวน้ำ SURF (สายสะดือควบคุมการทำงาน ตัวนำส่ง และท่อพาของเหลว) และการเจาะนอกชายฝั่งยังสามารถเติบโตได้ในปี 2563 แต่การเติบโตจะลดลงจากตัวเลขสองหลักเป็นตัวเลขหลักเดียว และในปี 2564 ผลกระทบระยะยาวที่ปรากฏให้เห็นในโครงการสำรวจใหม่ การสำรวจ และโครงการเก่าต่าง ๆ จะเข้ามามีบทบาทและเริ่มเห็นถึงการเติบโต 5% เนื่องจากตลาดน้ำมันเริ่มดีขึ้นซึ่งทำให้มีการลงทุนตามมา

เมื่อพิจารณาถึงปี 2566 กลุ่มตลาดนอกชายฝั่ง หินดินดานและกลุ่มงานบนฝั่งอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะรับรู้ถึงอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีที่ 2% ถึง 3% การซื้อบริการวิศวกรรมนอกชายฝั่ง งานบริการก่อสร้างและการติดตั้งได้ทะเลและบริการ

อุปกรณ์ใต้ทะเลจะแข็งแกร่งขึ้นที่ระดับ 7% เนื่องจากการไหลเข้าของโครงการขนาดใหญ่นอกชายฝั่งและโครงการ LNG ขนาดใหญ่และข้อเท็จจริงที่ว่าพัฒนาใต้ทะเลได้เข้าสู่ยุคฟื้นฟูแล้วตามรายงานของ Rystad Energy



(ที่มา: Rystad Energy)

### 3. งานบริการวิศวกรรมใต้ทะเล

#### 3.1 ตลาดงานวิศวกรรมใต้ทะเล

สำนักงาน Rystad Energy กล่าวว่าราคาน้ำมันในช่วง 60 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ถึง 70 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล จะหนุนการเติบโต 7% ต่อปีในตลาดงานบริการวิศวกรรมใต้ทะเลจนถึงปี 2568 แมื่อน้ำมันจะตกไปอยู่ที่ 50 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล แต่การเติบโตของอุตสาหกรรมวิศวกรรมใต้ทะเลจะอยู่ที่ 5% ต่อปีจนถึงปี 2565 แม้ว่าจะเป็นข่าวดีสำหรับเจ้าของเรือเช่น เรือ Subsea 7, เรือ DOF Subsea และ เรือ Oceanengineering สำนักงาน Rystad Energy เตือนว่าอัตราการเติบโตจะลดลงสู่ศูนย์หลังปี 2565 หากราคาน้ำมันตก

ตลาดบริการทั่วไปทั้งในและนอกชายฝั่งในปี 2563จะได้รับประโยชน์จากการอนุญาตให้ดำเนินโครงการเพิ่มขึ้น ซึ่งคาดว่าจะมีมูลค่ารวมเพิ่มขึ้นถึง 225 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2563 จาก 200 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2562 และคาดว่าโครงการก๊าซจะผลักดันการเติบโตส่วนใหญ่ ด้วยมูลค่า 50,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐจากโครงการพลังงาน LNG บนบก

การอนุมัติโครงการนอกชายฝั่งอาจมีมูลค่ารวม 100,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2563 ทำให้การสั่งซื้อบริการนอกชายฝั่งค่อนข้างเป็นไปได้ อย่างไรก็ตามปีก่อนปีที่จะมีโครงการหลายโครงการเข้าสู่ช่วงการจัดจ้างจัดซื้อ ซึ่งจะหนุนการซื้อถึง 5% และ 7% ในปี 2564 และ 2565 ตามลำดับ ตลาดงานบนฝั่งก็จะได้รับแรงหนุน แม้ว่าในอนาคตจะมีการคาดการณ์ว่าโครงการ LNG จะเข้าสู่ช่วงเวลาของการดำเนินการก่อสร้างที่เร่งที่สุด สำนักงาน Rystad กล่าว

รายงานการตลาดล่าสุดของสำนักงาน Rystad Energy ชี้ให้เห็นการพัฒนาตลาดในอุตสาหกรรมแท่นลอยตัวในทะเล การจัดเก็บและการขนถ่ายเรือ (FPSOs) การติดตั้งระบบลำเลียงของเหลวจากสะตือทะเล (SURF) รวมถึงโครงการเรือขุดเจาะ Deepwater และ โครงการ LNG

ในส่วนของการตลาด FPSO ผู้รับเหมาได้รับคำสั่งซื้อใหม่ 13 รายการในปี 2562 นั้นทำให้นักลงทุนที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างมีจำนวนถึง 28 หน่วย Rystad Energy ชี้ให้เห็นว่ามีกำลังการผลิตอุตสาหกรรมไม่เพียงพอที่จะดำเนินการตามคำสั่งเพิ่มเติมทั้งหมดช่วงระหว่างปี 2563

สำหรับการติดตั้งของตลาด SURF กำลังการซื้อกำลังเฟื่องฟูและบรรดาผู้ผลิตกำลังเผชิญกับปัญหาผลิตให้ทันตามความต้องการ ตัวอย่างเช่น ชูควาล์ปากบ่อ (Christmas Tree) 600 ชุดได้รับคำสั่งผลิตในปี 2561 ถึง 2562 นอกจากนี้ผู้รับเหมา

ใต้ทะเลกำลังเผชิญกับความท้าทายในการติดตั้งระบบการลำเลียงของก๊าซและสายสะดือนำส่งน้ำมันความยาวประมาณ 4,000 กิโลเมตรในปี 2563

(ที่มา: Rigzone & Rystad Energy)

### 3.2 ประเภทของเรือวิศวกรรมใต้ทะเล

อุตสาหกรรมบริการนอกชายฝั่งเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความหลากหลาย โดยมีเรือปฏิบัติการหลายประเภทให้บริการในงานที่แตกต่างกันไปด้วยระบบและอุปกรณ์เฉพาะตัว เรือเหล่านี้สามารถเปลี่ยนจากเรือที่อาจสร้างขึ้นมาเพื่อใช้เฉพาะงาน เช่น เพื่องานประดาน้ำโดยเฉพาะ หรืออาจจะเป็นเรือที่มีการดัดแปลงบ่อยครั้งจากเรือประเภทหนึ่งให้เป็นอีกประเภทหนึ่งตามลักษณะของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า เรือสนับสนุนงานบริการงานวิศวกรรมนอกชายฝั่ง จึงอาจหมายถึงเรือได้หลายประเภทซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ปกตินักหากจะนำเรือลำหนึ่งมาให้บริการเฉพาะงานประเภทใดประเภทหนึ่งเท่านั้น เรือลำหนึ่งอาจสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งงานดำน้ำ งานขนสำรวจใต้ทะเลแบบไร้คนขับ (ROV) งานสำรวจและงานสนับสนุนงานก่อสร้างขึ้นอยู่กับโครงสร้างการออกแบบของเรือแต่ละลำ

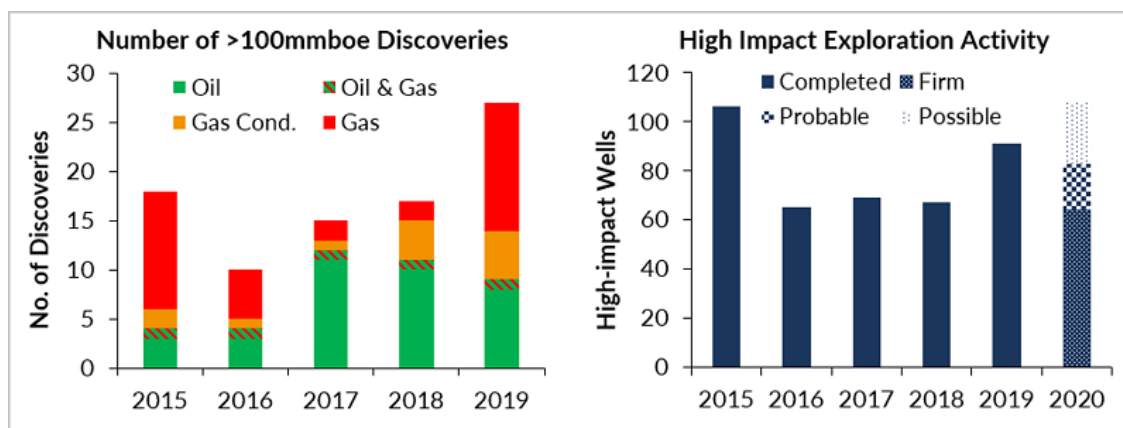
โดยทั่วไปแล้วเรือสนับสนุนการดำน้ำ (DSV) ในอุตสาหกรรมนอกชายฝั่ง จึงอาจมาจากเรือแปลงสภาพที่มาร่วมกับระบบพื้นฐานปฏิบัติการดำน้ำแบบใช้อากาศ (rudimentary air diving spreads) จนไปถึงเรือต่อใหม่ที่มาร่วมกับระบบการทำงานอย่างสมบูรณ์แบบและซับซ้อนขึ้นเพื่อการดำน้ำลึก เรือสนับสนุน ROV อาจจะเป็นเรือที่มาร่วมกับระบบส่งยานแบบเคลื่อนที่ ซึ่งสามารถนำขึ้นเรือและปลดประจำการเรือภายในระยะเวลาที่สั้นมาก ในขณะที่เรือสนับสนุนงานก่อสร้างจะมีคุณสมบัติและการออกแบบที่เกี่ยวข้องกับการดำน้ำและการปฏิบัติงาน ROV ดังนั้น หน้าที่หลักของเรือให้บริการก่อสร้างจะเป็นเรื่องของ การติดตั้งและรื้อถอนงานใต้น้ำและบนพื้นผิวน้ำ เรือที่ให้บริการงานวางท่ออาจมีลักษณะการออกแบบที่แตกต่างกันของระบบและอุปกรณ์บนเรือ แต่หน้าที่หลักของเรือเหล่านี้จะเป็นการวางท่อในก้นทะเลหรือเส้นทางที่กำหนด

## 4. อุตสาหกรรมขุดเจาะนอกชายฝั่ง – ปรับตัวขึ้นเล็กน้อย อัตราค่าเช่าเรือรายวันยังทรงตัว

### 4.1 ตลาดการขุดเจาะนอกชายฝั่ง

ตามรายงานต่างๆ กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโลกและการเปลี่ยนแปลงพลังงาน อย่าง Energy Transition II และ Extinction Rebellion อาจมีการนำประเด็นข่าวพลังงานมาอภิปรายและอาจเป็นสิ่งที่คณะกรรมการบริษัท E&P หลายแห่งต้องนำไปพิจารณาในปี 2562 จำนวนหลุมขุดเจาะประเภท High Impact ทั่วโลกในปี 2562 มีจำนวน 91 หลุม เพิ่มขึ้น 36% จากปี 2561 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของหลุมลดลง ค่าใช้จ่ายในการขุดเจาะจึงอยู่ที่ 3.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ปริมาณพลังงานที่ค้นพบได้สูงที่สุดนับตั้งแต่ปี 2558 ที่ระดับ 13,000 ล้านบาร์เรลเทียบเท่าน้ำมัน (boe) จากหลุมประเภท High Impact 27 หลุมตามที่ได้แจ้งไว้ อัตราความสำเร็จในเชิงพาณิชย์อยู่ที่ระดับสูงสุดที่ 32% ในรอบ 10 ปี ซึ่งความสำเร็จนี้ดูเหมือนว่าจะยังคงดำเนินต่อไปจนถึงปี 2563

จากการค้นพบพลังงานทั้งหมดจำนวนประมาณ 13,000 ล้านบาร์เรลเทียบเท่าน้ำมัน (boe) พบว่า 77% เป็นก๊าซ โดยเจ็ดในสิบอันดับแรกเป็นการสำรวจก๊าซในรัสเซีย อิหร่านมอริเตเนีย เซเนกัล อินโดนีเซียและไซปรัส การค้นพบน้ำมันครั้งใหญ่ที่สุดสองครั้งนั้นอยู่ในโบอนูญาด Stabroek ในกายอานา ซึ่งมีปริมาณถึง 6 พันล้านบาร์เรลและอาจมีปริมาณมากกว่านั้น และยังเป็นหนึ่งในโบอนูญาดน้ำมันที่ให้ผลมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา



การสำรวจที่สำคัญทางการผลิตของจำนวน 100 ล้านบาร์เรลเทียบเท่าน้ำมันหรือมากกว่า ในช่วงปี 2558-2562 และจำนวนหลุมขุดเจาะที่สำคัญและปริมาณการที่สำคัญ

(ที่มา: Westwood Analysis)

ดังที่รายงานโดย Westwood ในปี 2562 เป็นปีที่ยุโรปตะวันตกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จในการขุดเจาะหลุมประเภท High Impact ทั่วโลก ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ธรรมดาหากพิจารณาแหล่งพลังงานสำคัญในอังกฤษและนอร์เวย์ และเป็นที่น่าเสียดายว่าการค้นพบผลที่สำคัญมีเพียงสองรายการที่เกิดจากโครงการ 27 หลุมคือ Glengorm ในสหราชอาณาจักรและ Liatarnet ในนอร์เวย์ เท่านั้น ซึ่งเป็นอัตราความสำเร็จที่ไม่น่าพอใจเพียงแค่ที่ระดับ 7% หลุมขุดเจาะจำนวน 2 หลุมยังมีการขุดเจาะอยู่และยังไม่สามารถค้นพบแหล่งพลังงานใดได้ แต่อัตราการค้นพบที่ต่ำเช่นนี้อาจทำให้มีการหยุดความคิดที่จะเดินหน้าสำรวจต่อและจำนวนหลุมขุดเจาะที่สำคัญก็จะลดลงในปี 2563

กายอานามีการค้นพบน้ำมันสูงสุดอีกครั้งในปี 2562 โดยมาจากแหล่งผลิตใน Liza Field กำลังจะเริ่มดำเนินการในเดือนธันวาคม และโครงการอีกหนึ่งพันล้านบาร์เรลที่เพิ่มเข้ามา ซึ่งดำเนินการโดย Exxon ตามใบอนุญาต Stabroek พร้อมกับการผลิตพลังงานก๊าซที่เพิ่มขึ้น การค้นพบเชิงพาณิชย์ห้าแห่งในปี 2562 ทำให้มีจำนวนโครงการรวมอยู่ที่ 14 โครงการ โครงการดำเนินการร่วมทุนของ Tullow ที่ดูเหมือนว่าจะไปได้สวยในครั้งแรกแต่กลับกลายเป็นว่าไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้ Tullow ต้องสูญเสียความน่าเชื่อถือเป็นอย่างมากส่งผลให้ราคาหุ้นของ Tullow ลดลงอย่างมาก

ปริมาณน้ำมันที่ค้นพบและแผนการพัฒนานั้นเกินกว่าอัตราเศรษฐกิจขนาดเล็กของกายอานาจะสามารถรับมือได้ และอาจต้องชะลอตัวในปี 2563 หากกายอานาจะต้องรับมือ อย่างไรก็ดีตาม อุตสาหกรรมจะยังคงพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการสำรวจลงไปในพื้นที่และน้ำลึกของกายอานานอกจากใบอนุญาต Stabroek การค้นพบครั้งสำคัญที่ Maka Central ซึ่งดำเนินการโดย Apache และได้ประกาศโครงการไปในเดือนมกราคม 2563 ดูเหมือนจะเป็นการค้นพบในเชิงพาณิชย์ครั้งแรกนอกเหนือใบอนุญาต Stabroek และยังเป็นการขยายการสำรวจไปยังประเทศเพื่อนบ้านอย่าง ซูรินาม

ในเม็กซิโก หลุมสำรวจสำคัญ 5 หลุมที่ขุดเจาะโดยบริษัทน้ำมันระหว่างประเทศ (IOC) ในปี 2562 ล้มเหลวในการค้นพบเชิงพาณิชย์ และในปี 2563 จะมีความชัดเจนขึ้นว่าเม็กซิโกจะสามารถส่งมอบการผลิตที่ IOC คาดหวังไว้อย่างน้อย 10 หลุมได้หรือไม่ ซึ่งหลุมเหล่านี้ดำเนินการโดย IOC เจ็ดแห่งที่ทำหน้าที่ทดสอบปริมาณ(น้ำมัน)ที่ไม่มีความเสี่ยงในอนาคต (un-risked prospective volume) กว่า 2.5 พันล้านบาร์เรลในบริเวณบ่อน้ำมันชายขอบและบ่อน้ำมันเกิดใหม่ (frontier and existing plays) และเนื่องจากธรณีวิทยาที่มีความซับซ้อนนั้นอาจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่หลากหลายได้

บราซิลเป็นอีกประเทศหนึ่งที่น่าจับตามองในปี 2563 ปัจจุบันมีการขุดเจาะหลุมเจาะหนึ่งหลุมและวางแผนขุดหลุมผลิต 7 หลุมในปี 2563 โดยได้รับใบอนุญาตเมื่อไม่นานมานี้ให้มีการทดสอบปริมาณ(น้ำมัน)ที่ไม่มีความเสี่ยงในอนาคต

จำนวนเกือบ 6 พันล้านบาร์เรลในแหล่งน้ำมันใต้ชั้นหินเกลือ (Pre-salt) ที่ Santos, Campos และ Ceara Basin ทางด้าน Exxon จะดำเนินงานสองหลุมแรกและทางด้าน Premier จะดำเนินการขุดหลุมแรกของบริษัทใน Ceara การสำรวจใน Santos นี้คงไม่ใช่เรื่องง่ายถึงแม้ว่าหลุมหลายแห่งได้มีการขุดเจาะนอกโครงการแหล่งน้ำมันใต้ชั้นหินเกลือ และเป็นที่เข้าใจกันว่าหลุม Peroba ซึ่งขุดเจาะโดย BP ในปี 2562 และมีการจ่ายเงินก้อนโตถึง 598 ล้านดอลลาร์สหรัฐจากการประมูลปี 2560 นั้น มีการพบก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่มีปริมาณสูงและถือว่าไม่มีผลในเชิงพาณิชย์

ในแอฟริกาการขุดเจาะสำคัญยังคงอยู่ที่ 14 หลุมในปี 2562 แต่อัตราความสำเร็จเชิงพาณิชย์สูงถึง 57% โดยมีการค้นพบแหล่งพลังงาน 3 พันล้าน boe ซึ่งกว่า 80% เป็นพลังงานก๊าซ มีการค้นพบก๊าซธรรมชาติเหลว (Condensate) ครั้งแรกที่ Brulpadda ในแอฟริกาใต้และมีการค้นพบที่สำคัญในอีกห้าประเทศ ได้แก่ เซเนกัล มอริเตเนีย ไนจีเรีย แองโกลาและกานา ในปี 2563 คาดว่าจะมีการเจาะหลุมสำคัญจำนวนใกล้เคียงกันใน 10 ประเทศ โดยมีการทดสอบการผลิตหลุมครั้งแรกในกินีบิสเซา เคนยา นามิเบียและกาบอง ในขณะที่ Total กำลังทดสอบแนวคิดใหม่ด้านการขุดเจาะที่หลุมใน Block 48, Congo Basin แองโกลา ซึ่งมีชื่อเสียงในด้านการสำรวจน้ำที่ลึกที่สุดที่ลึกกว่า 3,600 เมตร

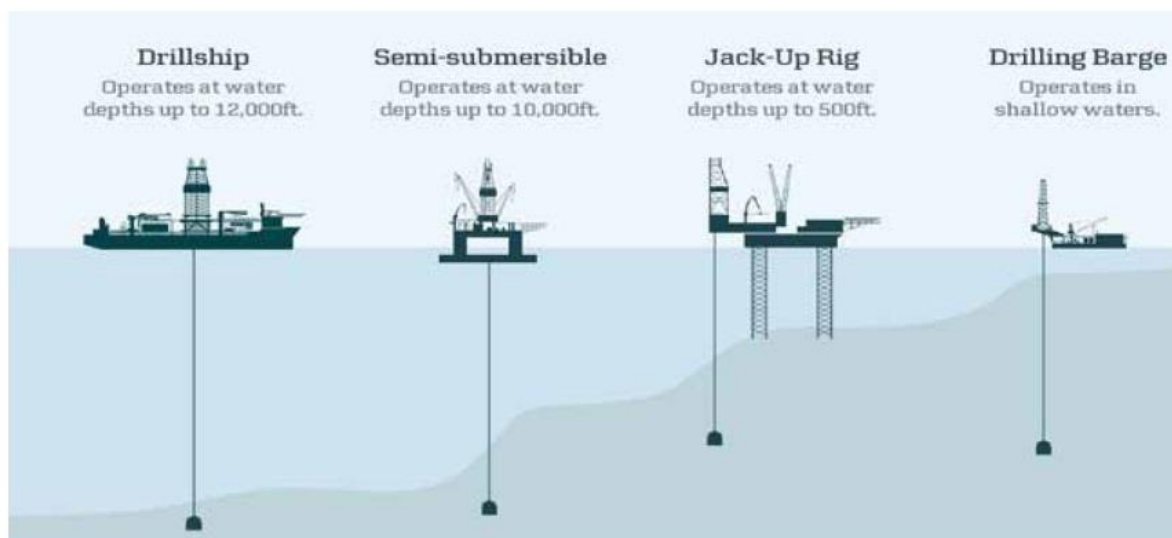
ในบริเวณแหล่งก๊าซเกิดใหม่ของทะเลเมดิเตอร์เรเนียนตะวันออก มีการขุดเจาะจำนวนหกหลุมและการค้นพบเชิงพาณิชย์สองแห่งซึ่งสามารถผลิตพลังงานก๊าซได้ 5 ล้านล้านลูกบาศก์ฟุต (tcf) หลุมขุดเจาะสามในหกหลุมถูกเจาะโดย TPAO หลุมสองแห่งนี้อยู่ในพื้นที่ไซปรัสและเป็นการทดสอบทางการเมืองมากกว่าการทดสอบทางเทคนิค นอกจากนี้มีการวางแผนการทดสอบหลุมก๊าซ 5 หลุม โดยมีปริมาณก๊าซรวมทั้ง 16 ล้านล้านลูกบาศก์ฟุต (tcf) ในปี 2563 ซึ่งการทดสอบนี้ยังรวมถึงหลุม Byblos-1 บริเวณนอกชายฝั่งเลบานอนด้วย

การขุดเจาะในกลุ่มประเทศออสเตรเลเซียนั้นคาดว่าจะดีขึ้นในปี 2563 หลังจากที่เงียบเหงาในปี 2562 โดยมีการค้นพบก๊าซที่สำคัญที่เกิดขึ้นในเขตลุ่มน้ำเพิร์ธ บริเวณชายฝั่งตะวันตกของ Ereggulla ในปี 2563 การขุดเจาะที่สำคัญนั้นส่วนใหญ่เป็นการขุดเจาะเกี่ยวกับก๊าซ โดยมีการวางแผนการทดสอบหลุมในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ PNG และติมอร์ เลสเต ซึ่งปริมาณก๊าซที่ทดสอบมีมากกว่า 10 ล้านล้านลูกบาศก์ฟุต (tcf) และส่วนใหญ่เป็นการทดสอบในบริเวณที่ยังไม่เคยค้นพบมาก่อน การสำรวจในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้นยังเงียบในปี 2562 โดยมีหลุมสำคัญเพียงสามหลุมและมีการค้นพบหลุมสำคัญสองแห่งในอินโดนีเซียและมาเลเซีย ซึ่งมีการค้นพบก๊าซ 5 ล้านล้านลูกบาศก์ฟุต (tcf)

จากแผนการสำรวจในปัจจุบัน ดูเหมือนว่าการขุดเจาะที่สำคัญอาจอยู่ในระดับใกล้เคียงกันในปี 2563 แต่เน้นไปยังอเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ สำนักงาน Westwood ประมาณการว่าแผนการขุดเจาะมีอัตราการค้นพบน้ำมันต่อก๊าซอยู่ที่ 70/30 จะเห็นว่าในขณะที่มีการขุดเจาะหาน้ำมันก็จะเจอก๊าซ แต่ก็ได้บ่งบอกว่าการสำรวจเพื่อหาน้ำมันจะลดลง บริษัทที่แห่งที่มีความเคลื่อนไหวมากที่สุดในปี 2563 คาดว่าจะเป็น European Supermajor Total, Equinor, Shell และ ENI ซึ่งแต่ละแห่งมีส่วนร่วมในการขุดเจาะหลุมสำคัญ 14 หลุมหรือมากกว่า ในขณะที่มีการพูดคุยกันมากเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพลังงานในปี 2562 มีสัญญาณว่ามีผลกระทบเล็กน้อยต่อแผนการสำรวจในปี 2563

#### 4.2 ประเภทของเรือขุดเจาะนอกชายฝั่ง

เรือขุดเจาะมีอยู่หลายชนิดด้วยกัน ส่วนมากจะเป็นที่รู้จักในนามเรือเรือขุดเจาะนอกชายฝั่งแบบเคลื่อนที่ (“Mobile Offshore Drilling Units” หรือ “MODU”)



ที่มา: IHS Petrodata

### เรือขุดเจาะแบบทอ้งแบน (Tender)

เรือขุดเจาะแบบทอ้งแบน (Tender) เป็นเรือที่จอดอยู่ข้างฐานขุดเจาะที่มาพร้อมกับอุปกรณ์ขุดเจาะในตัวของมันเอง มีเครนยก ที่สามารถติดตั้งปั้นจั่นบนฐานขุดเจาะอื่นได้ ทำให้ไม่ต้องใช้เรือปั้นจั่นและอุปกรณ์อื่นแยกต่างหาก เรือขุดเจาะแบบทอ้งแบน (Tender) สามารถทำงานในน้ำลึกที่ 2,000 ฟุต และสามารถเจาะได้ลึกถึง 18,000 ฟุต

### เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up)

เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) เป็นเรือขุดเจาะเคลื่อนที่ที่ยกกระดานได้ด้วยตัวมันเอง พร้อมกับขาที่สามารถหย่อนลงไปถึงพื้นมหาสมุทร เมื่อฐานยึดติดเรียบร้อยแล้ว แท่นขุดเจาะจะยกตัวขึ้นจากขาที่ยังโดยอยู่เหนือค่าความสูงของคลื่นในบริเวณนั้น เรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-up) สามารถทำงานในน้ำลึก 350 ถึง 450 ฟุตและมีความสามารถในการขุดเจาะได้ลึกถึง 40,000 ฟุต

### เรือขุดเจาะแบบ Semi-submersible

เรือขุดเจาะแบบ Semi-submersible เป็นแท่นขุดเจาะลอยน้ำที่ใช้เสาและทุ่นลอยพร้อมกับระบบถ่วงเพื่อเรือที่ช่วยปรับระดับตัวแท่นให้สัมพันธ์กับความสูงของลำท้องเรือที่กึ่งจมกึ่งลอยในทะเล ทั้งนี้ ตัวแท่นอาจจะมียกย่นที่สามารถขับเคลื่อนด้วยตัวเองหรือไม่ก็ได้ เรือขุดเจาะนี้ใช้ระบบ DP หรือการถ่วงเพื่อรักษาดำแหน่งของเรือให้อยู่ในระดับแนวหัวเครื่องเจาะ เรือขุดเจาะแบบ Semi-submersible สามารถทำงานได้ในระดับน้ำความลึกช่วง 1,000 ถึง 10,000 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

#### 4.3 ตลาดเรือขุดเจาะแบบสามขา (Jack-Up)

ความคาดหวังของเรือขุดเจาะแบบสามขาที่ใช้ในอุตสาหกรรมขุดเจาะนอกชายฝั่งในปี 2563 นั้นอยู่ในระดับกลางๆ แม้ว่า Rigzone จะอ้างว่าความต้องการจะยังคงที่ในยุโรปและทางตะวันออก ในทะเลเหนือความต้องการเรือขุดเจาะแบบสามขาจะเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่จะลดลงในพื้นที่อื่นๆ ของโลก Rigzone อ้างว่าความต้องการใช้เรือขุดเจาะประเภทนี้จะยังคงทรงตัวสำหรับอเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ในปี 2563 และ 2564

ในเดือนมกราคมปี 2020 หนึ่งในบริษัทขุดเจาะน้ำมันรายใหญ่และ OPEC ประกาศว่าจะลดกำลังการผลิตของการขุดเจาะนอกชายฝั่ง โดยจะลดกำลังการผลิตลงประมาณ 500,000 บาร์เรลต่อวัน บริษัทจะดำเนินการลดต่อไปอีกสามเดือน จากรายงานของ MSN Money ระบุว่า OPEC และบริษัทอื่นๆ ได้ลดกำลังการผลิตลง 1.2 ล้านบาร์เรลต่อวัน

การวิจัยระบุว่าจะมีกิจกรรมนอกชายฝั่งในอเมริกาใต้เพิ่มมากขึ้นในปี 2564 Rigzone เชื่อเอ็กซ์ซอนโมบิลจะเพิ่มแท่นลอยตัวในทะเลอีกสองสามลำในกองเรือของเอ็กซ์ซอนโมบิล นอกจากนี้ยังมีกระแสของกิจกรรมขุดเจาะนอกชายฝั่งใหม่โดยรอบประเทศบราซิล Rigzone ยังมองว่าจะมีการเพิ่มเรือขุดเจาะในกองเรือ และคาดว่าบริษัทที่ดำเนินงานรอบประเทศบราซิลจะเพิ่มแพลตฟอร์ม Semi-submersible มากขึ้นในการดำเนินงานของพวกเขา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับกฎระเบียบภายในบราซิลว่าจะมีการควบคุมไปในทิศทางใด

อุตสาหกรรมการขุดเจาะนอกชายฝั่งกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นนอกชายฝั่งของแอฟริกาตะวันตก Rigzone รายงานว่าเรือขุดเจาะนอกชายฝั่งจะมีจำนวนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แทบจะไม่มีเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในจำนวนของแพลตฟอร์ม Semi-submersible ที่ทำงานในพื้นที่ Rigzone ยังรายงานอีกว่าไนจีเรียและแองโกลาจะเริ่มกระบวนการ “การพัฒนาระยะยาว” ในการขุดเจาะนอกชายฝั่ง

ในอดีตที่ผ่านมา มีมาตรการการสำรวจซึ่งจะทำให้แนวโน้มของแท่นลอยน้ำในน่านน้ำรอบอ่าวเม็กซิโกเพิ่มขึ้นในปี 2563 ในกรณีนี้คาดว่ามีการขุดเจาะเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในไม่กี่ปีข้างหน้า Rigzone อ้างว่ากระบวนการขุดเจาะโดยรอบพื้นที่เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับ “ความสำเร็จของโครงการการสำรวจใหม่”

มีการคาดการณ์ว่าผู้ประกอบการขุดเจาะนอกชายฝั่งจะลดต้นทุนเพื่อคงไว้ซึ่งการดำเนินงานแบบปัจจุบันในปีหน้า MSN Money ได้รายงานว่าการคาดการณ์ว่าผู้ประกอบการจะเพิ่มระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของพวกเขาเช่นกัน ต้นทุนที่ต่ำของแท่นขุดเจาะที่มีประสิทธิภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงผลกำไรให้กับทุกฝ่าย

คาดว่าราคาของสินทรัพย์หมุนเวียนที่เกี่ยวข้องกับการขุดเจาะนอกชายฝั่งจะยังคงเท่าเดิมจนถึงปี 2564 ตามรายงานล่าสุดพบว่าจะไม่มีการปรับราคาครั้งใหญ่ในปีที่จะมาถึง แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่มีการเจรจาการทำธุรกิจครั้งใหญ่ในอุตสาหกรรมนี้ อย่างไรก็ตาม การคาดการณ์ของอุตสาหกรรมบ่งชี้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนแท่นขุดเจาะที่เกิดขึ้นจริงเล็กน้อย ดังนั้นการขุดเจาะจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้ที่มีเงินทุนว่าที่ใดเหมาะที่จะขุดเจาะ ทาง Seeking Alpha คาดว่านักการเงินกำลังเผชิญกับความท้าทายในการจัดหาเงินทุน และยังมีปัญหาเกี่ยวกับบริษัทขุดเจาะจำนวนมากที่กำลังจัดการกับระดับหนี้สินของตนเอง

(ที่มา: Rigzone ค้นหา alpha & LinchpinSEO)

## 5. ตำแหน่งทางการตลาดของเมอร์เมด

การที่เมอร์เมดประกอบธุรกิจในการอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซธรรมชาติมานานกว่า 30 ปี เมอร์เมดจึงภูมิใจที่จะกล่าวได้ว่าเมอร์เมดมีความเป็นเลิศทางด้านชื่อเสียงอันยาวนานในการบริการงานวิศวกรรมได้ทะเล ด้วยการดำเนินงานทั่วเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตะวันออกกลาง และทะเลเหนือ เมอร์เมดมีบทบาทสำคัญในตลาดได้ทะเลทั่วโลก เมอร์เมดสามารถจัดหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับงานวิศวกรรมได้ทะเลในทุกระดับน้ำที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมอันซับซ้อน และท้าทายในทุกภูมิภาคของโลกสำหรับตลาดน้ำมันและก๊าซ

เมอร์เมดเป็นเจ้าของและดำเนินการก่อสร้างเรืองานวิศวกรรมได้ทะเล และการสำรวจที่ช่วยให้บริษัทสามารถมอบข้อเสนอการบริการที่แตกต่างให้กับลูกค้าของบริษัทได้ โดยมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระยะยาวที่ช่วยเพิ่มการส่งมอบบริการและลดความเสี่ยงโดยรวม

เมอร์เมดจะยังคงพิจารณาอย่างรอบคอบในเรื่องของแนวโน้มน้ำมันและก๊าซธรรมชาติในตลาดนอกชายฝั่งในช่วง 12 เดือนข้างหน้า และด้วยภาวะการปรับสมดุลของตลาดน้ำมัน ผู้ประกอบการในวงการน้ำมันต่างหวั่นวิตกคุณสมบัติเด่นของตนในฐานะผู้ให้บริการงานน้ำมันและก๊าซธรรมชาตินอกชายฝั่งที่จะแสดงให้เห็นว่าตนอยู่เหนือกว่าผู้ให้บริการรายอื่น และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้แล้ว เมอร์เมดเชื่อว่าเมอร์เมดเป็นหนึ่งในบริษัทกลุ่มที่มีชั้นเชิงที่สามารถแข่งขันในสภาพตลาดปัจจุบันได้ เนื่องจากกลยุทธ์ในตำแหน่งทางการตลาดของเมอร์เมด ความมีชื่อเสียง ภาพรวมผลงานที่ผ่านมาที่เป็นที่รับรู้และความมีวินัยทางการเงิน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

### ปัจจัยทางภูมิศาสตร์และการมุ่งเน้นงานน้ำตื้น

กองเรือเมอร์เมดมีเรือบริการวิศวกรรมได้ทะเลในเขตแนวน้ำตื้นเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นที่รู้กันดีว่ามีจุดแข็งและได้รับผลกระทบไม่มากนักจากราคาน้ำมันที่ลดต่ำลง เนื่องจากการรายงานว่าจุดคุ้มทุนของงานประเภทนี้ต่ำกว่าในส่วนของการร่วมค้าที่มั่นคงกับผู้ประกอบการท้องถิ่นหลายราย เพื่อให้บริการแก่กลุ่มบริษัทน้ำมันระดับชาติ (NOCs) เหนือ่านน้ำของประเทศที่ได้รับเอกสิทธิ์ตามกฎหมาย Cabotage ของประเทศเหล่านั้น รวมถึงกลุ่มประเทศในยุโรป ตะวันออกกลาง และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จึงทำให้เมอร์เมดได้รับประโยชน์ของการขยายธุรกิจท้องถิ่นเนื่องจาก NOCs มุ่งมั่นที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องและเน้นความมั่นคงด้านพลังงานซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีความผันผวนทางราคาน้อยกว่า

### การมุ่งเน้น IRM และการขยายธุรกิจทางภูมิศาสตร์

หนึ่งในธุรกิจหลักของเมอร์เมดยังคงมุ่งเน้นไปที่การสำรวจ การซ่อมบำรุง และการบำรุงรักษาน้ำให้กับกลุ่มประเทศ NOC ประจำปี ซึ่งไม่ได้รับผลกระทบเรื่องการลดรายจ่ายด้านต้นทุน (capital expenditure) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุปสงค์ตลาดระยะกลางถึงระยะยาวคาดว่าจะยังคงอยู่ค่อนข้างสมบูรณ์ ซึ่งน่าจะเป็นสัญญาณที่ดีสำหรับเมอร์เมด

เมอร์เมดยังคงมุ่งมั่นให้บริการด้านอื่นๆ และขยายตัวทางภูมิศาสตร์ในประเทศที่มีอุปสงค์ของการให้บริการค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดงานการวางสาย Umbilical ได้ทะเล สาย Risers และ Flowlines จากได้ทะเลสู่ผิวน้ำ (SURF) และแหล่งที่มีความต้องการการติดตั้งสายเคเบิลได้ทะเล

### ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความปลอดภัย แหล่งสินทรัพย์ที่ทันสมัย

เมอร์เมดยังคงเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการที่สำคัญในอุตสาหกรรมที่มีประวัติการปฏิบัติการและความปลอดภัยที่ดีเยี่ยม รวมทั้งทีมผู้บริหารที่มีความมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้ความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพตลาดที่ขาลงอย่างมากขึ้น



เนื่องจากกลุ่มบริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติใหญ่ๆ จะเลือกผู้รับเหมาที่มีประวัติการทำงานมายาวนานมากกว่าผู้ให้บริการหน้าใหม่ กองเรือวิศวกรรมได้ทะเลของเมอร์เมดมีเรือที่อายุการใช้งานน้อยส่วนใหญ่ต่ำกว่า 10 ปี จึงทำให้เมอร์เมดอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบกว่า เพราะกลุ่มบริษัทน้ำมันและก๊าซธรรมชาติหลักๆ มักมีแนวโน้มที่เลือกใช้อุปกรณ์ที่ใหม่กว่าเนื่องจากมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานที่เหนือกว่า

เมอร์เมดยังดำเนินการขายกองเรือตามแผนงาน โดยการเช่าเรือบริการวิศวกรรมได้ทะเลเข้ามาเพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้เมอร์เมดมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่ออุปสงค์ในตลาด หรือยกเลิกการเช่าในกรณีที่ความต้องการในตลาดลดลงโดยไม่จำเป็นต้องใช้จ่ายเงินทุนที่สำคัญ

เมอร์เมดยังมีข้อตกลงงานอย่างต่อเนื่องส่วนใหญ่สำหรับงานวิศวกรรมได้ทะเล ซึ่งคาดว่าจะได้รับงานจริงๆ เป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันใกล้ งานในมือเหล่านี้ที่คาดว่าจะพื้นฐานรายได้ในปี 2563 พร้อมโอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น

### วินัยทางการเงิน

ท่ามกลางสภาวะตลาดที่ท้าทายเหล่านี้ เมอร์เมดยังคงสามารถรักษาสัดส่วนหนี้สินที่ต่ำและมีปริมาณเงินสดสำรองที่เพียงพอ ช่วยให้บริการยังคงคล่องตัวและเตรียมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์เพื่อการเติบโตในทางอื่นที่อาจเกิดขึ้นได้ในปัจจุบัน

(อ้างอิง: IHS Markit, Kennedy Marr, องค์การร่วมประเทศผู้ผลิตน้ำมันเพื่อการส่งออก (OPEC), Pareto Securities Research, Rigzone, Rystad Energy, Strategic Offshore Research, U.S. Energy Information Administration (EIA), Moody's, Wood Mackenzie)

### 2.2.3 กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร

#### บริษัท พีเอ็ม โทริเชน เอเชีย โซลดิ้ง จำกัด (มหาชน)

#### ธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตร

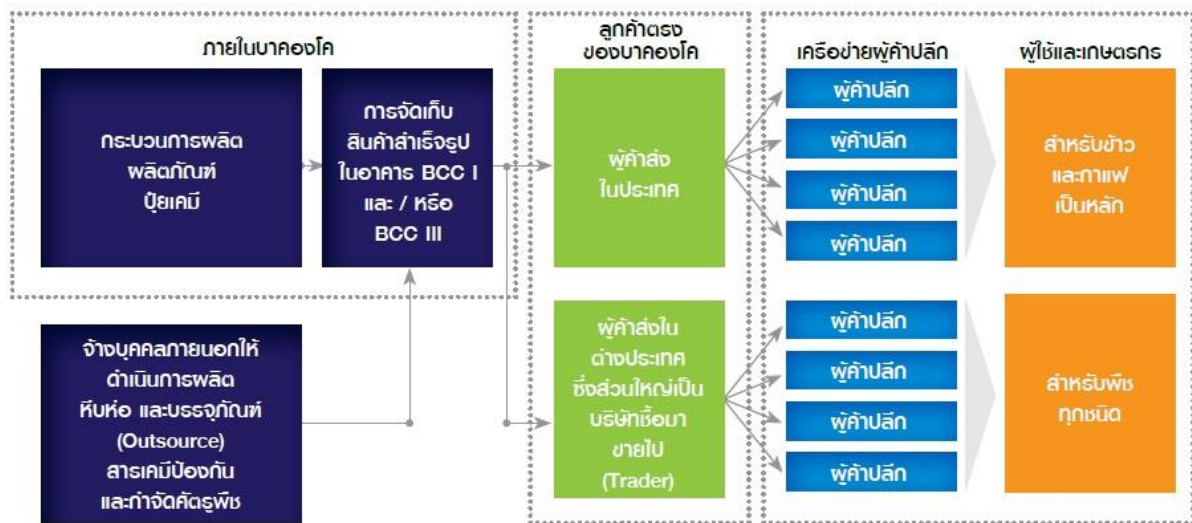
บาคองโคเริ่มจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีในประเทศเวียดนามภายใต้เครื่องหมายการค้า STORK ตั้งแต่ปี 2538 และต่อมาในปี 2548 ได้จดทะเบียนเครื่องหมายการค้าอย่างเป็นทางการ โดยวางกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อจับตลาดกลุ่มลูกค้าค้าส่ง และด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเครื่องหมายการค้าที่ดี ทำให้บาคองโคสามารถก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจในตลาดปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตรในประเทศเวียดนาม

#### กลยุทธ์การแข่งขัน

เนื่องจากประเทศเวียดนามเป็นประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมเกษตร อีกทั้งปุ๋ยเคมีเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ ดังนั้น ธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตรจึงมีการแข่งขันสูง อย่างไรก็ตาม บาคองโคสามารถดำรงตำแหน่งเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดของธุรกิจปุ๋ยเคมีเพื่อการเกษตรในประเทศเวียดนามได้เนื่องจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีของ บาคองโค กลยุทธ์การแข่งขันหลักของบาคองโค คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณภาพผลิตภัณฑ์ปุ๋ยเคมีของบาคองโคซึ่งจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้า STORK เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในประเทศเวียดนาม

## ช่องทางการจำหน่ายและการกระจายสินค้า

### ธุรกิจในอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตร



บาคองโกจำหน่ายสินค้าโดยตรงให้แก่บริษัทค้าส่งในประเทศเวียดนาม ซึ่งจะจำหน่ายสินค้านี้ให้แก่ผู้ค้าปลีกซึ่งเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปกระจายต่อแก่ผู้ใช้ อีกต่อหนึ่ง ในขณะที่กลุ่มลูกค้าของบาคองโกในต่างประเทศคือ บริษัทที่ประกอบธุรกิจซื้อขายรายไป (Trader) ซึ่งว่าจ้างให้บาคองโกผลิตและจัดหาตามสูตรการผลิต

### ลักษณะอุตสาหกรรมและแนวโน้มในอนาคต

#### ตลาดโลกโดยรวม

จากข้อมูลของสถานะตลาดปุ๋ยเคมีโลก โดย Food and Agriculture Organization of the United Nations อุปสงค์การใช้ปุ๋ยรวมอยู่ที่ประมาณ 194.85 ล้านเมตริกตันในปี 2562 และจะเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 197.93 ล้านเมตริกตันในปี 2563 ซึ่งตลาดเอเชียเป็นตลาดซึ่งมีการอุปโภคปุ๋ยเคมีมากที่สุดและการบริโภคโดยส่วนมากมาจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชียใต้

#### ตลาดเวียดนาม

ถึงแม้ว่าจะต้องเผชิญกับสถานะทางเศรษฐกิจที่ท้าทาย ตลาดปุ๋ยในเวียดนามยังคงทำผลงานได้ดี ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการใช้ปุ๋ยที่มีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เนื่องจากมากกว่าร้อยละ 60 ของประชากรในเวียดนามอยู่ในภาคการเกษตร ทั้งนี้การเติบโตของอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีขึ้นอยู่กับภาวะของราคาและผลผลิตในพืชที่สำคัญ โดยปริมาณน้ำที่เพียงพอก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากในบางพื้นที่เพาะปลูกมีความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะแล้ง รวมถึงความผันผวนของราคาวัตถุดิบก็จะส่งผลกระทบต่ออุปสงค์และทิศทางของอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี

## 2.2.4 กลุ่มธุรกิจการลงทุนอื่นๆ

### ธุรกิจโลจิสติกส์ด่านหิน

บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

#### นโยบายการตลาด

บริษัททำแผนการตลาดโดยใช้จุดแข็งของด่านหิน ซึ่งเป็นพลังงานที่มีต้นทุนต่ำกว่าการใช้ถ่านหิน และยังมีปริมาณสำรองที่มากกว่า จึงทำให้เป็นเชื้อเพลิงที่ผู้ประกอบการนิยมใช้กันเมื่อเปรียบเทียบกับพลังงานอื่นๆ บริษัทเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิมในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยบริษัทมีกลยุทธ์การตลาดในด้านต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

#### กลยุทธ์การแข่งขัน

##### (1) ด้านสินค้าและบริการ

บริษัทมีกลยุทธ์ที่สำคัญทางด้านผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทมีกระบวนการคัดเลือกและปรับปรุงคุณภาพถ่านหินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับหม้อไอน้ำของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการเผาผลาญเชื้อเพลิง ณ ปัจจุบัน บริษัทดำเนินนโยบายนี้ให้กับโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า เพื่อลดการแข่งขันด้านราคา โดยเฉพาะกับผู้จัดหาถ่านหินรายใหญ่ในประเทศ โดยบริษัทมุ่งเน้นการทำตลาดโดยเฉพาะในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กเป็นหลัก เนื่องจากมีการแข่งขันที่ต่ำกว่าการขายถ่านหินให้กับกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

##### (2) ด้านการขยายฐานลูกค้า

เนื่องจากถ่านหินเป็นเชื้อเพลิงที่มีราคาต่ำ รวมถึงเป็นแหล่งเชื้อเพลิงที่มีปริมาณสำรองสูงเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำมันเตาและก๊าซธรรมชาติ และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยมาก (ประเภทปิโตรมิเนสและซบปิโตรมิเนส) ดังนั้น โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ จึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนมาใช้ถ่านหินเพิ่มมากขึ้น บริษัทซึ่งประกอบธุรกิจมานานและมีกลุ่มลูกค้ากระจายอยู่ในอุตสาหกรรมต่างๆ แต่เนื่องจากยอดขายที่ลดลงในช่วงที่ผ่านมา จึงทำให้ลูกค้าเดิมลดลงไปด้วย บริษัทจึงได้เริ่มสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายเดิมที่เคยใช้ถ่านหินของบริษัทไป โดยในปีนี้มีลูกค้ารายเดิมกลับมาซื้อถ่านหินของบริษัทเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไป

##### (3) ด้านการบริหารต้นทุน

บริษัทมีการวางแผนการซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ โดยการบริหารสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การวางแผนการขนส่งที่เป็นระบบ รวมถึงการมีคลังสินค้าซึ่งอยู่ใกล้กับโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นฐานลูกค้า ทำให้ประหยัดต้นทุนค่าขนส่งได้มาก และบริษัทมีเรือโป๊ะและท่าเรือเป็นของตัวเอง ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบริษัทขนส่งภายนอก บริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดหา/ผู้ผลิตถ่านหินติดต่อกันมานาน ทำให้บริษัทสามารถซื้อถ่านหินได้จากหลายแหล่ง บริษัทจึงไม่จำเป็นต้องสำรองสินค้าคงคลังไว้มากเกินความจำเป็น ทำให้การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยลดต้นทุน รวมทั้งการสูญเสียของสินค้าลงได้บางส่วน

### ลักษณะของกลุ่มลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทจำหน่ายถ่านหินให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยแบ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก บริษัทมีนโยบายในการขยายฐานลูกค้าไปยังอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็กมากขึ้น ซึ่งกลุ่มโรงงานเหล่านี้ไม่ได้เป็นเป้าหมายของผู้จำหน่ายถ่านหินรายใหญ่ในประเทศ จึงเป็นการลดการแข่งขันในด้านราคากับผู้จำหน่ายถ่านหินรายใหญ่ ปัจจุบันบริษัทมีกลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนประมาณ 30 ราย และกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ประมาณ 2 ราย ซึ่งเป็นลูกค้าที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมโรงงานกระดาษขนาดใหญ่ โรงงานอาหารและเครื่องดื่ม เป็นหลัก

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทจะอยู่ในอุตสาหกรรมที่ต้องใช้พลังงานความร้อนมาผลิตไอน้ำเพื่อใช้ในกระบวนการผลิต ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมถุงมือยาง โรงงานผลิตอาหารสัตว์ เป็นต้น

บริษัทแบ่งกลุ่มลูกค้าตามขนาดของโรงงานอุตสาหกรรมออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก

กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมของบริษัท โดยลูกค้ากลุ่มนี้อยู่ในกรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร สมุทรปราการ นครปฐม ราชบุรี ปทุมธานี และอยุธยาเป็นส่วนใหญ่ ลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความรู้และคุ้นเคยกับการใช้ถ่านหินเป็นอย่างดี เป็นฐานลูกค้าในการซื้อขายกับบริษัทมาหลายปี และไว้วางใจในคุณภาพสินค้าของบริษัทมาโดยตลอด โดยส่วนใหญ่ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมถุงมือยาง และอุตสาหกรรมกระดาษ เป็นต้น

#### 2. กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ใช้ถ่านหินส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ซึ่งจะมีการซื้อถ่านหินในปริมาณมาก และส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประมูล โดยปัจจัยหลักในการตัดสินใจซื้อถ่านหินของลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นเรื่องของราคา ซึ่งบริษัทมีลูกค้ากลุ่มนี้ค่อนข้างน้อยในปัจจุบัน

### ภาวะการแข่งขันและแนวโน้มอุตสาหกรรม

#### ภาวะการแข่งขัน

การจำหน่ายถ่านหินให้กับโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการประมาณ 20 กว่าราย ซึ่งมีทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดเล็กที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้ธุรกิจถ่านหินมีการแข่งขันด้านราคาค่อนข้างสูง สำหรับราคากำหนดในปีก่อนข้างทรงตัว จึงมีความผันผวนไม่มากนัก

บริษัทมุ่งเน้นการเพิ่มลูกค้าในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก พร้อมกับมองหาโอกาสที่จะเข้าตลาดลูกค้ากลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ บริษัทพยายามที่จะขยายฐานการขายและปริมาณยอดขายให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น มีการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน รวมทั้งแสวงหาธุรกิจอื่นๆ เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ

#### แนวโน้มอุตสาหกรรม

สำหรับภาพรวมอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศไทยถ่านหินในปี 2562 ยังถือว่าเป็นแหล่งพลังงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรม เพราะถ่านหินเป็นพลังงานที่ราคาต่ำกว่าก๊าซธรรมชาติและน้ำมันเตา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจสูง เช่น ประเทศในแถบเอเชีย รวมถึงประเทศไทยนั้น ยังคงใช้ถ่านหิน

อยู่เนื่องจากราคาที่ถูกลง ความต้องการใช้ถ่านหิน จากสถิติการนำเข้าถ่านหินในช่วง 10 เดือนแรกของปี 2562 ประเทศไทยมีการนำเข้าถ่านหินประมาณ 19.19 ล้านตัน เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 9.94 เมื่อเทียบกับปีช่วงเดียวกันของปี 2561 โดยเป็นการนำเข้าถ่านหินคุณภาพดีที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าและภาคอุตสาหกรรมต่างๆ

ตลาดถ่านหินโดยรวมสำหรับในปี 2563 ถึงแม้ว่าแนวโน้มประเทศจีนจะมีการนำเข้าถ่านหินลดลง และควบคุมราคากำหนดในประเทศจีน แต่ความต้องการใช้ถ่านหินของประเทศในแถบเอเชีย เช่น อินเดีย เวียดนาม ที่นำเข้าถ่านหินมาใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้ามีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น จึงทำให้ความต้องการถ่านหินโดยรวมเพิ่มขึ้น จึงทำให้ความต้องการถ่านหินโดยรวมอาจจะคงที่หรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

ตลาดถ่านหินในประเทศไทยในปี 2563 บริษัทคาดว่าปริมาณการใช้ถ่านหินรวมอาจจะคงที่หรือลดลงเล็กน้อย เนื่องจากเป็นการใช้ถ่านหินในภาคอุตสาหกรรมเป็นหลักซึ่งเป็นไปตามสถานะเศรษฐกิจ ในส่วนของราคากำหนดว่าจะมีความผันผวนไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะไม่แน่นอนจากสถานการณ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ

#### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทมีกระบวนการในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. บริษัทซื้อถ่านหินจากในประเทศ หรือนำเข้าถ่านหินประเภทบิทูมินัสและซับบิทูมินัส (ถ่านหินสะอาด) จากประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นแหล่งผลิตถ่านหินที่ใหญ่ติดอันดับ 1 ใน 3 ของโลก บริษัทจะเลือกซื้อจากเหมืองถ่านหินที่มีถ่านหินคุณภาพดีที่ให้ค่าความร้อนสูง มีค่าความชื้นต่ำ มีปริมาณกำมะถันต่ำ และปริมาณกำมะถันต่ำ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้ง ถ่านหินที่ประเทศอินโดนีเซียยังมีปริมาณถ่านหินสำรองอีกเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับแหล่งอื่นในต่างประเทศ และประหยัดค่าขนส่งเนื่องจากอยู่ไม่ไกลจากกันมากนัก เมื่อเทียบกับแหล่งอื่น ซึ่งสามารถขนส่งโดยทางเรือในปริมาณครั้งละ 50,000 ตัน
2. เรือเดินทะเลจากประเทศอินโดนีเซียจะเข้ามาจอดท่าที่เกาะสีชัง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จากนั้นจะทำการขนถ่ายถ่านหินลงเรือโป๊ะอีกทอดหนึ่ง ซึ่งเรือโป๊ะนี้สามารถขนถ่ายถ่านหินได้ครั้งละ 1,500 – 2,500 ตันต่อลำ โดยเดินทางมาขึ้นที่ท่าเทียบเรือ อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. บริษัทจะจัดส่งถ่านหินโดยตรงให้กับลูกค้าได้ทันทีโดยทางรถบรรทุก และในกรณีที่บริษัทต้องการขนย้ายถ่านหินเข้าคลังสินค้า บริษัทสามารถจัดเก็บในพื้นที่โรงงานของบริษัทที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้ก่อนที่จะนำไปคัดเลือกและปรับปรุงคุณภาพแล้วจึงส่งถ่านหินให้กับลูกค้า โดยรถบรรทุกของผู้รับเหมาต่อไป
4. บริษัทมีนโยบายในการเก็บสินค้าคงคลังในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถส่งสินค้าได้ทันกับความต้องการของลูกค้า

5. ระยะเวลาตั้งแต่การสั่งซื้อผ่านหินจากประเทศอินโดนีเซียจนกระทั่งขนส่งผ่านหินเข้าเก็บคลังสินค้าใช้เวลาประมาณ 45 วัน

จากข้อมูลในอดีตพบว่าราคาก้อนหินมีการเปลี่ยนแปลงตามราคาตลาดโลก โดยบริษัทมีนโยบายจัดหาผ่านหินจากผู้จำหน่ายหลายราย เพื่อสำรองปริมาณผ่านหินให้เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัท และถ่วงดุลอำนาจการต่อรองราคาสินค้ากับผู้จำหน่ายรายอื่นๆ หลายราย ซึ่งเป็นการกระจายความเสี่ยงในการจัดซื้อผ่านหิน

นอกจากปัจจัยด้านราคาแล้ว ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในแหล่งที่มาของผ่านหินเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านคุณภาพผ่านหิน กำลังการผลิต ระบบขนส่งผ่านหินมายังท่าเรือ และชื่อเสียงของผู้จำหน่ายผ่านหิน เป็นต้น และด้วยความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเป็นระยะเวลายาวนาน ทำให้บริษัทมั่นใจว่าจะได้รับการส่งมอบผ่านหินคุณภาพดีจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

บริษัทมีนโยบายจัดหาผ่านหินที่มีคุณภาพดีเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตรงกับความต้องการลูกค้า มีกระบวนการตรวจสอบควบคุมคุณภาพผ่านหิน ตั้งแต่ซื้อจากผู้จำหน่ายเหมือง การขนส่ง และการผลิตสินค้าสำเร็จรูป จนส่งถึงลูกค้า เพื่อสร้างความมั่นใจและพึงพอใจของลูกค้า

### 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 และปัจจุบันบริษัท โทริเซน ชิปปิง สิงคโปร์ พีทีอี แอลทีดี ได้รับการอนุมัติ ให้ต่ออายุในการรับสิทธิประโยชน์ทางภาษีออกไปได้อีก 10 ปี จนถึงวันที่ 7 กันยายน 2569

2. เรือของกลุ่มบริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน ณ 31 ธันวาคม 2562 มีดังนี้คือ

ชื่อบริษัท	ชื่อเรือ	เลขที่บัตรส่งเสริม	วันที่อนุมัติบัตรส่งเสริม	ระยะเวลาที่ได้รับยกเว้นภาษี (ปี)
บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเซส (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	-

**สิทธิประโยชน์ และเงื่อนไขหลักที่ได้รับ**

1. ตามมาตรา 25 ให้ได้รับอนุญาตนำคนต่างด้าว ซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการคู่สมรสและบุคคลซึ่งอยู่ในอุปการะของบุคคลทั้งสองประเภทนี้เข้ามาในราชอาณาจักรได้ตามจำนวน และกำหนดระยะเวลาให้อยู่ในราชอาณาจักรเท่าที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร
2. ตามมาตรา 26 ให้คนต่างด้าว ซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการที่ได้รับอนุญาตให้อยู่ในราชอาณาจักรตามมาตรา 25 ได้รับอนุญาตทำงานเฉพาะตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่คณะกรรมการให้ความเห็นชอบตลอดระยะเวลาเท่าที่ได้รับอนุญาตให้อยู่ในราชอาณาจักร
3. ตามมาตรา 28 ให้ได้รับยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องจักรตามที่คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ (ยกเว้นบัตร 1167/2553)
4. ตามมาตรา 31 วรรคหนึ่ง ให้ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมรวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุน ไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียนมีกำหนดเวลาเปิดปี นับแต่วันที่เริ่มมีรายได้จากการประกอบกิจการนั้น (ยกเว้นบัตร 1167/2553)
5. ตามมาตรา 34 ให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องนำเงินปันผลจากกิจการที่ได้รับการส่งเสริมซึ่งได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลตามมาตรา 31 ไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ตลอดระยะเวลาที่ผู้ได้รับการส่งเสริมได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลนั้น
6. ตามมาตรา 35 (1) ให้ได้รับลดหย่อนภาษีฯ สำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการลงทุนในอัตราร้อยละ 50 ของอัตราปกติมีกำหนดเวลา 5 ปี นับแต่วันที่พ้นกำหนดระยะเวลา ตามมาตรา 31 วรรคสอง (ยกเว้นบัตร 1167/2553)
7. ตามมาตรา 35 (2) ให้ได้รับอนุญาตให้หักค่าขนส่ง ค่าไฟฟ้า และค่าประปา สองเท่าของค่าใช้จ่ายเป็นระยะเวลา 10 ปี นับแต่วันที่เริ่มมีรายได้ (ยกเว้นบัตร 1167/2553)
8. ตามมาตรา 35 (3) ให้ได้รับอนุญาตให้หักเงินลงทุนในการติดตั้งหรือก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกร้อยละ 25 ของเงินลงทุน นอกเหนือไปจากการหักค่าเสื่อมราคาตามปกติ (ยกเว้นบัตร 1167/2553)
9. ตามมาตรา 37 ให้ได้รับอนุญาตให้นำหรือส่งเงินออกนอกราชอาณาจักรเป็นเงินตราต่างประเทศได้ (ยกเว้นบัตรเลขที่ และ 1995(1)/2552)
10. 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. ปัจจัยความเสี่ยง

เช่นเดียวกับธุรกิจอื่นที่ดำเนินกิจการในโลกปัจจุบันที่มีความซับซ้อน ความเสี่ยงต่างๆ และสถานะความไม่แน่นอนอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของเครือบริษัทฯ ในการบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากเครือบริษัทฯ เชื่อกันว่าการรับรู้และการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้บริษัทฯ มั่นใจได้ว่าจะบรรลุเป้าหมายในอนาคตและไม่ทำให้บริษัทฯ ต้องแบกรับความเสี่ยงมากเกินไป ดังนั้นเครือบริษัทฯ จึงจัดตั้งกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ บริษัทฯ (TTA Enterprise Risk Management Framework – TTA ERM) ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท กรอบดังกล่าวได้ถูกออกแบบโดยอ้างอิงตามมาตรฐานอุตสาหกรรมตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (“COSO”) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก กรอบการบริหารนี้ ได้กำหนดแนวทางโดยรวมของการจัดการระบบบรรษัทภิบาลและการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มโอกาสในขณะเดียวกันก็ลดภัยคุกคามไปด้วย

คณะกรรมการบริษัทฯ มีความรับผิดชอบเป็นอย่างสูงต่อกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยรวมและการพิจารณาว่าระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมและยอมรับได้ควรเป็นระดับใด โดยได้มีการกำหนดขีดจำกัดความเสี่ยงโดยรวมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือบริษัทฯ ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่เครือบริษัทฯ กำลังเผชิญ รวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมายจะได้รับการประเมินและเฝ้าติดตาม และหากจำเป็น บริษัทฯ จะรับมือกับความเสี่ยงเหล่านี้โดยการใช้แผนการบรรเทาความเสียหาย ตลอดทั้งปีที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายมีความรับผิดชอบ ได้ทุ่มเทความใส่ใจและทรัพยากรอย่างเต็มที่ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการนำแผนงานการบริหารความเสี่ยงถูกนำมาใช้งานอย่างเหมาะสมภายในเครือบริษัทฯ โดยมีการทบทวนและหารือปัญหาความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงโดยละเอียด

แม้ว่าเครือบริษัทฯ จะสามารถทำให้หลักปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงแข็งแกร่งขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง แต่การดำเนินการจะไม่อาจประสบผลสำเร็จได้เลย หากทั้งองค์กรไม่นำไปปฏิบัติเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง และเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักเรื่องความเสี่ยงที่เข้มแข็งดังกล่าวนี้ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ จึงได้สื่อสารถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงว่า การบริหารความเสี่ยงนั้นเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนในองค์กร และด้วยความมุ่งมั่นดังกล่าวของผู้บริหาร เครือบริษัทฯ จึงสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี ส่งผลทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าต่อองค์กรในท้ายที่สุด

#### 1. ด้านกลยุทธ์

##### 1.1 กลยุทธ์

แม้ว่าเครือบริษัทฯ จะวางแผนกลยุทธ์และทิศทางกำหนดยุทธกิจในเครืออย่างรอบคอบ แต่ความล้มเหลวในการระบุและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้ในยามที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอาจทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อเครือบริษัทฯ บริษัทฯ บริษัทฯ จึงจัดการกับความเสี่ยงนี้โดยจัดให้มีการประเมินกลยุทธ์และแผนธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหน่วยปฏิบัติการ จากการให้ความสำคัญด้านความสามารถในการแข่งขันและการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น บริษัทฯ จะจ้างผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาทั้งภายในและภายนอกเครือบริษัทฯ เพื่อทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องของตำแหน่งและทิศทางทางกลยุทธ์ของเครือบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง สำหรับแต่ละบริษัทย่อย บริษัทฯ ได้จัดให้



มีการนัดหมายซึ่งมีจุดประสงค์ไม่เพียงเพื่อพูดคุยเท่านั้น แต่ยังเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และปรับปรุงแผนธุรกิจและกลยุทธ์ระยะสั้น เพื่อให้ความมั่นใจว่าบริษัทย่อยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

## 1.2 วัฏจักรตลาด/อุตสาหกรรม

เครือข่าย มีความเสี่ยงจากอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งเปราะบางต่อวัฏจักรเศรษฐกิจของโลกอย่างมาก การชะลอตัวทางเศรษฐกิจหรือการถดถอยของตลาดที่มีนัยสำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการหาเงินหรือผลกำไรของธุรกิจ และยังสามารถทำให้สถานะทางการเงิน ตลอดจนความสามารถในการเข้าถึงตลาดทุนในราคาที่สมเหตุสมผลของ บริษัทฯ ลดน้อยลงไปอีกด้วย เพื่อบรรเทาความเสี่ยงนี้ เครือข่ายฯ จึงพยายามมองหาการลงทุนที่หลากหลายและลดธุรกิจในลักษณะที่เป็นวัฏจักรของเครือข่ายฯ ลง โดยการมุ่งเน้นและพัฒนาธุรกิจในอุตสาหกรรมที่มีความมั่นคง และเป็นไปในลักษณะที่ผันผวนตรงกันข้ามกับวัฏจักรเศรษฐกิจ (Countercyclical) มากขึ้น

## 1.3 การลงทุนใหม่

บริษัทฯ ได้มองหาโอกาสการลงทุนในธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างความหลากหลายให้กับธุรกิจและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น แต่ในสถานการณ์เช่นนี้อาจเป็นเรื่องยาก เพราะถึงแม้บริษัทฯ จะสามารถหาโครงการลงทุนใหม่ที่เหมาะสมได้แล้วก็ตาม การลงทุนนั้นอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการระดมเงินทุนสำหรับโครงการ หุ้นส่วนร่วมทุน ค่าสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าของโครงการ สิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ กฎระเบียบข้อบังคับ สภาพตลาด และการแข่งขัน

เพื่อให้การตัดสินใจในการลงทุนเป็นไปอย่างรอบคอบและเหมาะสม เครือข่ายฯ ได้กำหนดขั้นตอนการอนุมัติการลงทุน โดยมีวิธีการในการพิจารณาที่เป็นระเบียบแบบแผนเพื่อประเมินความเสี่ยงหลักๆ และ โอกาสทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นในการลงทุน ทั้งนี้ การจำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ การนำแนวทางด้านการควบคุมกิจการที่เข้มงวด รวมถึงการนำกระบวนการตรวจสอบสถานะของธุรกิจมาใช้ในการประเมินและการดำเนินการซื้อกิจการทั้งหมด

## 1.4 การร่วมทุน/หุ้นส่วนทางกลยุทธ์

เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจใหม่ๆ หรือเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ เครือข่ายฯ จะเลือกเฟ้นในการทำธุรกิจกับบริษัทร่วมทุนและหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ แม้ว่าเครือข่ายฯ ได้ดำเนินการตรวจสอบอย่างเข้มงวดเพื่อให้แน่ใจว่าหุ้นส่วนไม่ได้มีเพียงผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกันเท่านั้น แต่ยังมี การแบ่งปันคุณค่าหลักขององค์กรร่วมกันด้วย อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่แปรเปลี่ยน เมื่อผลประโยชน์หรือเป้าหมายทางธุรกิจหรือเศรษฐกิจของหุ้นส่วนไม่ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเครือข่ายฯ อีกต่อไป หรือที่ร้ายแรงกว่านั้น หุ้นส่วนอาจดำเนินการที่ขัดกับผลประโยชน์ของ เครือข่ายฯ เพื่อบรรเทาความเสี่ยงในด้านนี้ เครือข่ายฯ จะเข้าไปมีส่วนร่วมเชิงรุกและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหุ้นส่วนอย่างเปิดเผย และหากจำเป็น อาจพิจารณาเรื่องการแยกจากกันอย่างฉันทามติ

อย่างไรก็ตาม เครือข่ายฯ มีนโยบายว่าต้องมีการข่วงข้อตกลงและทบทวนการทำธุรกิจทั้งหมดกับบริษัทร่วมทุนหรือหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ทั้งหลายอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถปกป้องผลประโยชน์ของเครือข่ายฯ ได้

## 1.5 ชื่อเสียง

สืบเนื่องจากคุณค่าหลักของบริษัทฯ บริษัทฯ มีจรรยาบรรณทางธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีความเป็นธรรม โดยบริษัทฯ ต้องการให้บริษัทฯ ในเครือ และบริษัทย่อย รวมถึงพนักงานทุกคนกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยวิธีที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะสามารถทำให้กลยุทธ์ที่สำคัญของเครือข่ายฯ บรรลุผลสำเร็จและทำให้ชื่อเสียงแข็งแกร่งขึ้น ในขณะเดียวกันบริษัทฯ ก็มองหาการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน แม้ว่าเครือข่ายฯ มีความมุ่งหมายให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณดังกล่าวอย่างครบถ้วน แต่การที่ไม่ปฏิบัติตามหรือถูกเข้าใจว่าไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว หรือการที่ไม่ปฏิบัติตามหรือถูกเข้าใจว่าไม่ปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการหรือกฎเกณฑ์ทางกฎหมาย ก็อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของเครือข่ายฯ

ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงได้จัดให้มีเครื่องมือและกระบวนการที่ครอบคลุมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงการต่อต้านทุจริต การปฏิบัติตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยุติธรรมและโปร่งใส พนักงานทุกคนจะถูกเตือนให้ตระหนักถึงนโยบายของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า บริษัทฯ จะไม่อดทนต่อการไม่ปฏิบัติตามนโยบายที่ทุกฝ่ายต้องยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเครือข่ายฯ จะถูกดำเนินการด้วยมาตรการขั้นรุนแรง

## 2. ด้านการปฏิบัติการ

### 2.1 การแข่งขัน

ระดับของการแข่งขันในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศที่สูงขึ้น อาจทำให้เกิดความกดดันด้านราคาและกำไรขั้นต้นที่ลดลงและอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อให้สามารถแข่งขันในแนวทางนี้ได้ บริษัทฯ จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันอย่างสม่ำเสมอเพื่อทำความเข้าใจลูกค้า คู่แข่ง และขอบเขตของตลาด และพัฒนา/ปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้จะมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง แต่บริษัทฯ จะยังคงแสวงหาวิธีการในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ปัจจุบันให้ดีขึ้น รวมถึงพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสามารถตอบสนองรสนิยมและความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้อย่างทันทั่วทั้ง

### 2.2 ห่วงโซ่อุปทาน

ในการดำเนินงาน บริษัทฯ จำเป็นต้องพึ่งพาผู้จัดหาสินค้าและความสามารถของพวกเขาในการนำส่งผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างทันเวลาในคุณภาพที่เหมาะสม ผลกระทบบางส่วนที่ได้รับ คือ กรณีที่ผู้จัดหาสินค้ามีอำนาจต่อรองที่

ค่อนข้างสูงขึ้นหรือกรณีที่จำนวนผู้จัดหาสินค้าที่มีจำนวนจำกัดนั้นอาจมีความเสี่ยงต่อบริษัทฯ แม้ว่าส่วนมากแล้ว เครือ บริษัทฯ มักจะใช้ผู้จัดหาสินค้าจากหลากหลายบริษัทฯ มีขอบเขตที่กว้างขวาง และติดตามการทำงานของพวกเข เพื่อ หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจทำให้สถานะในการต่อรองของเครือบริษัทฯ มีความเสี่ยง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบในทางลบต่อ ต้นทุนของผลิตผลหรือการมีความพร้อมในการจัดจำหน่ายรวมกัน

## 2.3 พันธะหน้าที่ด้านสินเชื่อของคู่สัญญา

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อจะเกิดขึ้นเมื่อคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามชำระหนี้ตามข้อตกลงได้ โดยปกติเครือบริษัทฯ จะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจกับคู่สัญญาโดยพิจารณาจากฐานะทางการเงินและความน่าเชื่อถือของคู่สัญญา ซึ่งกระทำได้โดย ประเมินและติดตามจากการผัดชำระหนี้และความเสี่ยงด้านสินเชื่อของลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า ผู้รับจ้าง คู่สัญญา กิจกรรมร่วม คำ คำ และสถาบันการเงินต่างๆ ความน่าเชื่อถือของคู่สัญญาจะถูกประเมินเป็นระยะด้วยวิธีการที่เป็นระบบ ในบางกรณี บริษัทฯ อาจต้องมีการเพิ่มมาตรการลดความเสี่ยง โดยการขอให้เพิ่มหลักประกันหรือลดระยะเวลาในการให้เครดิตทาง การค้าสำหรับคู่สัญญาที่มีสถานะทางการเงินที่ไม่แข็งแกร่ง นอกจากนี้ เครือบริษัทฯ ยังได้ทบทวนความเสี่ยงด้านการ กระจุยตัวของสินเชื่อกับคู่สัญญารายบุคคลหรือตามภูมิศาสตร์ด้วย

## 2.4 ทุนมนุษย์

การสรรหานักงาน การรักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ และการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความ สามารถโดดเด่นในเครือบริษัทฯ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของเครือบริษัทฯ เป็นอย่างมาก การแข่งขันด้าน บุคลากรนั้นสูงมาก โดยเฉพาะในบางอุตสาหกรรม และบริษัทฯ ในเครือ อาจไม่สามารถดึงดูดหรือรักษามูลค่าที่มี คุณภาพได้ การสูญเสียพนักงานที่มีความสำคัญ การที่เครือบริษัทฯ ไม่สามารถดึงดูดพนักงานใหม่หรือพนักงานที่ได้รับการ ฝึกอบรมอย่างเพียงพอ หรือความล่าช้าในการว่าจ้างบุคลากรหลักๆ สามารถทำให้ธุรกิจของบริษัทฯ ในเครือ เสียหายอย่าง ร้ายแรง และยังเป็นอุปสรรคที่ทำให้บริษัทฯ ในเครือ และหน่วยงานธุรกิจของบริษัทฯ ในเครือ ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ และต้องเผชิญกับผลกระทบเชิงลบที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจ สถานะทางการเงินและความสามารถในการ ทำกำไรได้

บริษัทฯ จัดการความเสี่ยงและการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถโดยใช้วิธีการหลายวิธีผสมผสานกัน หนึ่งใน กิจกรรมที่บริษัทฯ ใ้มุ่งให้ภาพรวมของพนักงานทั้งหมดในเครือบริษัทฯ ดีขึ้น และทำให้ชื่อเสียงของพนักงานที่มาจาก บริษัทฯ เป็นที่รู้จักทั้งภายในและภายนอกมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ก็ได้มีการนำเสนอแพ็คเกจค่าตอบแทนที่ สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ รวมทั้งใช้ความพยายามอย่างยั่งยืนในการค้นหาและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เครือ บริษัทฯ ยังเน้นเรื่องพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ และการประเมินการบริหารจัดการอย่างจริงจัง ซึ่งเรื่องที่ยังรวมไปถึง การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ

## 2.5 อาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม (“HSE”)

การไม่สามารถบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในระดับสูง อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อพนักงานหรือผู้รับจ้างของบริษัทหรือ รวมถึงชุมชนและสิ่งแวดล้อมบริเวณใกล้เคียงกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ ผลกระทบเหล่านี้อาจรวมถึงการได้รับบาดเจ็บทางกายภาพ ผลข้างเคียงต่อสุขภาพและความเสียหายด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบของบริษัทฯ ต่อพนักงานหรือบุคคลภายนอก ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ในเครือ เสื่อมเสียชื่อเสียง หรือไม่สามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพเอาไว้ได้ นอกจากนี้ หน่วยงานของรัฐอาจใช้อำนาจบังคับให้ธุรกิจหยุดการดำเนินการเป็นระยะเวลาชั่วคราวได้

เนื่องจากสุขภาพและความปลอดภัยเป็นเรื่องไม่อาจเจรจาต่อรองได้ บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องติดตาม ตรวจสอบ วัดผลอย่างเคร่งครัด และทำให้ตรงตามมาตรฐานด้าน HSE บริษัทฯ มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้านสุขภาพและความปลอดภัยของธุรกิจของบริษัทฯ โดยใช้ตัวชี้วัดตามสำหรับการเกิดอุบัติเหตุและเกือบจะเกิดอุบัติเหตุ และตัวชี้วัดสำหรับการสังเกตการณ์ความปลอดภัย เป้าหมายด้านความปลอดภัยคือการทำให้อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นให้เป็นศูนย์ แต่ยังคงมีการตั้งเป้าสำหรับอัตราการเกิดอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ไว้ด้วยเช่นกัน หากธุรกิจใดไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน HSE ได้ จะมีการนำมาตรการแก้ไขและป้องกันมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงลง

## 2.6 การพลิกผันทางธุรกิจ

การพลิกผันทางธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งแผนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ในเครือ เพื่อริเริ่มจัดการภัยคุกคามหรือภาวะหยุดชะงักทางธุรกิจซึ่งอาจมีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ เช่น โรคระบาด ภัยจากการก่อการร้าย ภัยธรรมชาติและความเสียหายที่เกิดแก่ทรัพย์สินสำคัญของบริษัทฯ ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจหลักของบริษัทฯ สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามปกติภายในกรอบเวลาที่กำหนด บริษัทฯ จะทำงานร่วมกับหน่วยงานแต่ละแห่งในการกำหนดแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนการตอบสนองในภาวะวิกฤต ซึ่งจะช่วยจำกัดโอกาสในการเกิดภาวะธุรกิจหยุดชะงัก และยังช่วยให้บริษัทฯ สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.7 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ ในปัจจุบัน บริษัทฯ ได้เพิ่มบทบาทการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น บริษัทฯ ไม่เพียงใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังใช้เทคโนโลยีเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มขอบเขตความสามารถเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จระยะยาว แม้ว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ ระดับโลกที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วนั้นอาจทำให้เครือบริษัทฯ ได้รับผลกระทบทางลบ ทว่าบริษัทฯ ก็ยังคงมุ่งมั่นที่จะก้าวนำคู่แข่งโดยการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและลงทุนไวล่วงหน้า เพื่อคงความสามารถในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ปรับปรุงกฎบัตรเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการกำกับดูแลกลยุทธ์ นโยบาย แผนธุรกิจ รวมถึงการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเพิ่มมูลค่าแก่ธุรกิจ ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

เนื่องจากธุรกิจของบริษัทฯ นั้นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้บริษัทฯ มีโอกาสได้รับความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอก เช่น ความผิดพลาดทางเทคโนโลยีหรือโครงสร้างพื้นฐาน ภัยคุกคามด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ และการรั่วไหลของข้อมูล บริษัทฯ จึงใช้ทรัพยากรในปริมาณที่มีนัยสำคัญในการรักษาข้อมูลทางธุรกิจในระบบสารสนเทศและกระบวนการทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ความผิดพลาดใดๆ แม้เพียงเล็กน้อยก็อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ความต่อเนื่องของการบริการ ความปลอดภัย ชื่อเสียง และผลลัพธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ ได้

### 3. ด้านการเงิน

#### 3.1 ตลาดทางการเงิน

บริษัทฯ มีความเสี่ยงด้านตลาดทางการเงิน ทั้งอัตราแลกเปลี่ยน ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ และอัตราดอกเบี้ย ซึ่งล้วนมีความผันผวนและไม่แน่นอน ดังนั้น เพื่อให้มีการระดมเงินทุน โดยการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและลดความไม่แน่นอนของรายได้ บริษัทฯ จึงได้บริหารความเสี่ยงทางการเงินเหล่านี้ ด้วยการใช้เครื่องมือทางการเงินที่หลากหลาย ได้แก่ สัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สัญญาแลกเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สัญญาซื้อขายค่าระวางเรือล่วงหน้า สัญญาแลกเปลี่ยนราคาน้ำมัน และการซื้อสิทธิซื้อขายต่างๆ นอกจากนี้ บริษัทฯ สามารถลดความเสี่ยงทางตลาดได้ โดยการจับคู่สัญญาเงินกู้และรายได้ของบริษัทฯ ที่เป็นเงินสกุลต่างประเทศเดียวกันไว้ด้วยกัน เพื่อลดความเสี่ยงด้านความผันผวนของสกุลเงิน ทั้งนี้ การใช้เครื่องมือทางการเงินเหล่านี้จะถูกควบคุมอย่างเข้มงวดด้วยนโยบายและขอบเขตอำนาจที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ

#### 3.2 สภาพคล่องทางการเงิน/แหล่งเงินทุน

บริษัทฯ บริหารความเสี่ยงนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้มีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอต่อความจำเป็นในด้านเงินลงทุนหมุนเวียนและเพื่อผลักดันให้บริษัทฯ เติบโต ไม่ว่าจะเป็นด้วยการขยายธุรกิจ หรือการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ นอกเหนือจากการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันทางการเงินต่างๆ แล้ว บริษัทฯ ยังได้จัดตั้งระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนด้านกระแสเงินสด การกำหนดงบประมาณและการคาดการณ์ เพื่อประเมินความจำเป็นทางสภาพคล่องในระยะสั้น ระยะกลาง ไปจนถึงระยะยาว มาตรการเหล่านี้ประกอบด้วยการบริหารเงินสดในเครื่องอย่างคล่องแคล่ว การรักษาระดับเงินทุนและการเข้าถึงสินเชื่อต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และทดสอบระดับกระแสเงินสดเพื่อรักษาความมั่นคงทางการเงิน บริษัทฯ ได้รับการอนุมัติวงเงินสินเชื่อพร้อมใช้จากธนาคารที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ

#### 3.3 เงินปันผลจากบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

เนื่องจากบริษัทฯ ประกอบธุรกิจการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น จึงต้องพึ่งพาผลตอบแทนจากบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ทั้งระยะเวลาและความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของบริษัทฯ อาจถูกจำกัดในบางครั้งด้วยกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดด้านการเป็นหนี้ของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมแต่ละแห่ง เงื่อนไขทางการเงิน ผลประกอบการ และโอกาสทางธุรกิจในอนาคตของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ซึ่งหากไม่ได้รับเงินปันผลดังกล่าวนี้ บริษัทฯ อาจประสบปัญหาการชำระหนี้

บริษัทฯ บริหารความเสี่ยงนี้โดยการวางแผนข้อกำหนดด้านสภาพคล่องทางการเงินและแหล่งเงินทุนในระดับบริษัทอย่างรัดกุม บริษัทฯ ยังได้พยายามสร้างสมดุลของความเสี่ยงด้านเงินปันผลโดยใช้กลยุทธ์การลงทุนในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นในการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดเงินสดที่แตกต่างออกไป และมีกระแสเงินสด/การคืนทุนของเงินสดที่มีความยืดหยุ่น

#### 4. การปฏิบัติตามข้อกำหนดและจากภายนอก

##### 4.1 ตลาดโลก

เนื่องจากบริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจทั่วโลก จึงต้องประเมินและติดตามความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงในประเทศต่างๆ ที่บริษัทฯ มีการประกอบกิจการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ-สังคม ระบบภาษีและกฎหมาย ไปจนถึงสถานการณ์ทางการเมือง และความขัดแย้งภายในประเทศ โดยความเสี่ยงเหล่านี้จะได้รับการประเมินเป็นประจำเพื่อให้บริษัทฯ สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและที่กำลังเกิดขึ้นใหม่ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถรับมือและหาวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้อย่างทันทั่วทั้งที่ด้วยกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

##### 4.2 การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดตามกฎหมาย

บริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจทั่วโลก จึงมีความเป็นไปได้ที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดตามกฎหมายในหลายเขตอำนาจศาล บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ทั้งหมด จึงได้จัดทำรายการข้อกำหนดต่างๆ ที่บริษัทฯ ต้องปฏิบัติตามขึ้นเพื่อให้แต่ละหน่วยงานใช้ในการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ ตามกฎหมาย แม้แต่ภายใต้สถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดต่างๆ บริษัทฯ จะดำเนินการทุกมาตรการที่เป็นไปได้เพื่อปกป้องสถานภาพทางกฎหมายของบริษัทฯ รวมทั้งสร้างมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากข้อกำหนด กฎเกณฑ์ทางกฎหมาย

#### 5. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

##### 5.1 รับผิดชอบต่อธรรมชาติ

แผ่นดินไหว น้ำท่วม หรือพายุสามารถส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์และการดำเนินธุรกิจในบริษัท ซึ่งอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุทางสิ่งแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ ความสูญเสียทางการค้า หรือการหยุดชะงักของธุรกิจได้ เพื่อบรรเทาความเสี่ยงนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนฉุกเฉินเชิงรุก และหากสามารถทำได้ จะทำประกันภัยที่มีความคุ้มครองอย่างครอบคลุมเพื่อลดหรือบรรเทาความสูญเสียใดๆ

## 5.2 ชุมชนสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อทางสังคม

ความเสี่ยงทางสังคมอาจสร้างความเสียหายต่อการปฏิบัติงานที่อยู่ระหว่างดำเนินการและขัดขวางการลงทุนใหม่ๆ ความล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในท้องถิ่นและองค์กรเอกชนต่างๆ สามารถทำให้การปฏิบัติงานของบริษัทฯ หยุดชะงักและส่งผลกระทบในทางลบต่อเครือข่ายบริษัทฯ อาจเกิดผลกระทบด้านชื่อเสียงและการนำเสนอทางสื่อในเชิงลบ สร้างความเสียหายให้กับชุมชน ทำให้เกิดการหยุดชะงักที่เป็นผลร้ายต่อการปฏิบัติงานจนกระทั่งถึงขอบเขตที่อาจทำให้บริษัทฯ สูญเสียใบอนุญาตในการปฏิบัติงานได้

บริษัทฯ พยายามบ่งชี้และลดความเสี่ยงทางสังคมดังกล่าวให้น้อยที่สุด ซึ่งรวมถึงการเน้นการใช้มาตรการเชิงป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม/สังคมในเชิงลบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังติดตามพัฒนาการด้านกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อมและอื่นๆ อย่างจริงจัง เพื่อจัดทำแผนงานและลดผลกระทบในเชิงลบใดๆ ที่อาจมีต่อธุรกิจของบริษัทฯ

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์ถาวรหลัก

สินทรัพย์รวม สำหรับรอบปีบัญชี 2562 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยเท่ากับ 33,473,051,079 บาท โดยร้อยละ 36.8 เป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบไปด้วย เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า สินค้าคงเหลือ สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ส่วนสินทรัพย์ที่เหลือน้อยละ 63.2 ส่วนใหญ่เป็นเงินลงทุน อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

สินทรัพย์รวมตามที่แสดงในงบการเงินรวมของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทและบริษัทย่อย

จากข้อมูลในงบการเงินรวมของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) สำหรับรอบปีบัญชี 2562 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์ที่เป็นที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ในราคาทุนสุทธิรวม 13,425,720,407 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.1 ของสินทรัพย์รวม

ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ราคาตามบัญชี – สุทธิ (พันบาท)
ที่ดิน	TTA เป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ GTL เป็นเจ้าของ CMSS เป็นเจ้าของ อื่นๆ	82,847 272,612 63,801 61,450 24,222
อาคารและโรงงาน	TTA เป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ บาคองโคเป็นเจ้าของ GTL เป็นเจ้าของ AIM เป็นเจ้าของ CMSS เป็นเจ้าของ อื่นๆ	29,681 44,477 412,184 244,636 44,232 36,363 21,939
ส่วนปรับปรุงอาคาร	TTA เป็นเจ้าของ โทริเซนชิปปิงเป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ PHC เป็นเจ้าของ อื่นๆ	2,650 942 1,298 2,470 221,983 619
เรือเดินทะเล เรือสนับสนุน เรือกลเดินทะเล และเรือขุดเจาะ	โทริเซนชิปปิงเป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	6,913,322 3,756,572



ลักษณะทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ราคาตามบัญชี – สุทธิ (พันบาท)
ค่าใช้จ่ายในการซ่อมเรือครั้งใหญ่	โทรคมนาคมเป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ	214,559 83,772 13,206
เครื่องตกแต่ง ติดตั้ง เครื่องจักรและอุปกรณ์เครื่องใช้	TTA เป็นเจ้าของ โทรคมนาคมเป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ UMS เป็นเจ้าของ บาคองโกเป็นเจ้าของ PHC เป็นเจ้าของ GTL เป็นเจ้าของ AIM เป็นเจ้าของ STC เป็นเจ้าของ อื่นๆ	4,123 37,752 436,897 13,122 90,123 227,679 34,285 91,178 37,071 2,111
รถยนต์	TTA เป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ บาคองโกเป็นเจ้าของ อื่นๆ	6,184 6,116 20,474 6,994
เรือยนต์	เมอร์เมดเป็นเจ้าของ	49,994
เรือขนถ่ายหิน	UMS เป็นเจ้าของ	84,846
งานระหว่างก่อสร้าง	TTA เป็นเจ้าของ เมอร์เมดเป็นเจ้าของ บาคองโกเป็นเจ้าของ PHC เป็นเจ้าของ อื่นๆ	15,982 4,259 7,287 9,278 1,575
<b>รวม</b>		<b>13,737,258</b>

#### ภาระผูกพัน

- เรือเดินทะเลจำนวนหลายลำ มูลค่าตามบัญชีสุทธิ 175.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2561: 184.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ได้ถูกจำนองไว้กับสถาบันการเงินหลายแห่งเพื่อค้ำประกันเงินกู้ต่างๆ โดยมีมูลค่าคงเหลือรวมจำนวน 89.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2560 : 100.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ)

- เรือวิศวกรรมโยธาได้นำจำนวนหลายลำ และ เรือขุดเจาะน้ำมัน 1 ลำ ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีสุทธิ 108.4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2561 : 119.9 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) ได้ถูกจำหน่ายไว้กับธนาคารแห่งหนึ่งเพื่อค้ำประกันเงินเบิกเกินบัญชีและวงเงินกู้ต่างๆ โดยมีมูลค่าคงเหลือรวมจำนวน 56.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (31 ธันวาคม 2561 : 68.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ)
- เรือขนลำเลียงหนึ่งลำ ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีสุทธิ 13.0 ล้านบาท (31 ธันวาคม 2561 : 13.9 ล้านบาท) ได้ถูกจำหน่ายไว้กับธนาคารแห่งหนึ่งเพื่อเป็นหลักประกันวงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคารที่ยังไม่ได้ใช้จำนวน 10.0 ล้านบาท (31 ธันวาคม 2561 : 10.0 ล้านบาท)
- ที่ดิน อาคาร และเครื่องจักรบางส่วนของกลุ่มบริษัท ซึ่งมีมูลค่าตามบัญชีสุทธิ 219.9 ล้านบาท 1.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และ 85,553.4 ล้านดอลลาร์เวียดนาม (31 ธันวาคม 2561 : 213.8 ล้านบาท 1.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และ 91,940.3 ล้านดอลลาร์เวียดนาม) ได้ถูกจำหน่ายไว้กับธนาคารหลายแห่งเพื่อค้ำประกันวงเงินกู้ ตัวสัญญาใช้เงิน วงเงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร และหนังสือค้ำประกัน โดยมีมูลค่าคงเหลือรวมจำนวน 363.5 ล้านบาท (31 ธันวาคม 2561 : 747.1 ล้านบาท)

#### สินทรัพย์ไม่มีตัวตน











	ราคาตามบัญชี – สุทธิ (พันบาท)
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	22,410
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	17,894
ใบอนุญาตแฟรนไชส์	103,143
เครื่องหมายการค้า	30,156
สัญญาซื้อขายน้ำประปา	97,493
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนอื่น	11,199
<b>รวม</b>	<b>282,295</b>

รายละเอียดเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ระบุอยู่ในหัวข้อ ลักษณะการประกอบธุรกิจ

## เครื่องหมายการค้า



ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2562 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	30/05/2027
	Baconco	123089	11/01/2008	11/01/2028
	Baconco	182420	30/09/2005	30/09/2025
	Baconco	169017	30/05/2007	30/05/2027
	Baconco	195453	27/12/2010	27/12/2020
	Baconco	194908	27/12/2010	27/12/2020
	Baconco	123114	11/01/2008	11/01/2028
	Baconco	123113	11/01/2008	11/01/2028
	Baconco	123090	11/01/2008	11/01/2028
	Baconco	111958	01/06/2006	01/06/2026
	Baconco	112018	30/05/2007	30/05/2027
	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


เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน	วันหมดอายุ (ถ้ามี)
	Baconco	234368	26/04/2013	24/06/2023
	Baconco	261730	23/05/2014	23/05/2024
	Baconco	275560	16/04/2014	16/04/2024
	Baconco	292569	13/11/2015	13/11/2025
	Baconco	301985	22/6/2016	22/6/2026
	Baconco	301986	22/6/2016	22/6/2026
	Baconco	302002	22/6/2016	22/6/2026
	Baconco	302003	22/6/2016	22/6/2026
	Baconco	303784	23/6/2016	23/6/2026
	Baconco	306429	16/8/2016	16/8/2026
	Baconco	310434	08/12/2016	8/12/2026
	Baconco	319231	23/06/2016	23/06/2026
	Baconco	319232	23/06/2016	23/06/2026
	Baconco	319251	23/06/2016	23/06/2026
	Baconco	319287	23/06/2016	23/06/2026

## 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

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลข จดทะเบียน	วันจดทะเบียน	วันหมดอายุ (ถ้ามี)
	Baconco	Class (01) 39585	31/10/2017	31/10/2027
	Baconco	Class (05) 39586	31/10/2017	31/10/2027
	Baconco	Class (31) 23587	31/10/2017	31/10/2027


### 3. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในประเทศจีน (China)

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน (ค.ศ.)	วันหมดอายุ (ค.ศ.) (ถ้ามี)
	Baconco	Class (01) 19218787	21/12/2017	20/12/2027
	Baconco	Class (05) 19219077	21/12/2017	20/12/2027
	Baconco	Class (35) 19219398	21/12/2017	20/12/2027


### 4. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในไต้หวัน (Taiwan)

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน (ค.ศ.)	วันหมดอายุ (ค.ศ.) (ถ้ามี)
	Baconco	Class (01&05) 01882308	16/11/2017	15/11/2027
	Baconco	Class (35) 01877949	01/11/2017	31/10/2027


## 5. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในเกาหลี (Korea)

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน (ค.ศ.)	วันหมดอายุ (ค.ศ.) (ถ้ามี)
	Baconco	Class (01) 40-1308978	01/12/2017	01/12/2027


## 6. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในประเทศไทย (Thailand)

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน (ค.ศ.)	วันหมดอายุ (ค.ศ.) (ถ้ามี)
	Baconco	Class (01) Kor418866	04/11/2014	03/11/2024
	Baconco	Class (05) Kor420294	04/11/2014	03/11/2024
	Baconco	Class (35) Bor72837	04/11/2014	03/11/2024


## 7. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในประเทศฟิลิปปินส์ (Philippines)

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน (ค.ศ.)	วันหมดอายุ (ค.ศ.) (ถ้ามี)
	Baconco	Class (1&5&35) 4/2014/00012327	20/02/2015	20/02/2025

## 8. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในประเทศอินโดนีเซีย (Indonesia)

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน (ค.ศ.)	วันหมดอายุ (ค.ศ.) (ถ้ามี)
	Baconco	Class (01) IMD000610231	21/12/2016	21/12/2026
	Baconco	Class (05) IMD000610230	21/12/2016	21/12/2026
	Baconco	Class (35) IMD000605055	21/12/2016	21/12/2026

## 9. เครื่องหมายการค้าจดทะเบียนในประเทศเมียนมาร์ (Myanmar)

เครื่องหมายการค้า	เจ้าของ ผู้จดทะเบียน	หมายเลขจด ทะเบียน	วันจดทะเบียน (ค.ศ.)	วันหมดอายุ (ค.ศ.) (ถ้ามี)
	Baconco	Class (1&5&35) 28892	11/04/2019	10/04/2022

## 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

สำหรับรอบปีบัญชี 2562 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในธุรกิจต่างๆ คือ ธุรกิจขนส่งทางเรือ มูลค่ารวม 12,621 ล้านบาท ธุรกิจบริการนอกราชการ มูลค่ารวม 5,889 ล้านบาท ธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร มูลค่ารวม 728 ล้านบาท และธุรกิจการลงทุนอื่นๆ มูลค่ารวม 4,781 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 79.3 ของสินทรัพย์รวม

บริษัทฯ จะดำเนินการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ซึ่งในอดีตจะลงทุนตรงจากบริษัทฯ แต่หลังจากปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้ง พีทีอี แอลทีดี ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นบริษัทที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 และเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (holding company) เพื่อการลงทุนในธุรกิจในประเทศ นอกจากนี้ยังมีบริษัท อะธิน 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 68.52 เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจ โดยการถือหุ้น (holding company) และได้ลงทุนซื้อหุ้นในบริษัท บาคองโค จำกัด ในปี พ.ศ. 2557

การลงทุนโดยบริษัทฯ หรือบริษัท โซลิดาโค โฮลดิ้งส์ ฟิฟตี แอลทีดี หรือบริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด หรือบริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม มีวัตถุประสงค์ที่จะเข้าลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจขนส่งทางเรือ ธุรกิจบริการนอชายฝั่ง และธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร โดยมีนโยบายในการลงทุนในลักษณะที่เป็น ผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทที่ลงทุน และ/หรือเป็นผู้ถือหุ้นร่วมลงทุน ตามแต่จะตกลงกันตามสัญญาการถือหุ้น (shareholders agreement) โดยคณะกรรมการบริษัทฯ จะร่วมกันพิจารณาตามนโยบายการลงทุนของบริษัทฯ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความเหมาะสม และประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ และปฏิบัติตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ใน เรื่องการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด

ในเรื่องของการควบคุมดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น บริษัทฯ ได้มีการส่งตัวแทนของบริษัทฯ ไปเป็น กรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ เพื่อคอยติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นๆ อย่างใกล้ชิด



## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

สำหรับปี 2562 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาทที่มีผลกระทบต่อสินทรัพย์  
สูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น หรือคดีที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างมีนัยสำคัญ

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท สำหรับรอบปีบัญชี 2562 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ชื่อบริษัท	:	บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน)
เลขทะเบียน	:	0107537002737
วันก่อตั้งบริษัท	:	16 สิงหาคม 2526
วันจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัด	:	15 ธันวาคม 2537
วันที่หุ้นสามัญของบริษัทฯ เริ่มทำการซื้อขายใน	:	25 กันยายน 2538
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย		
ประเภทของธุรกิจ	:	ธุรกิจลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น โดยลงทุนในธุรกิจหลัก 4 กลุ่มได้แก่ กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร และกลุ่มการลงทุนอื่น
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: investors@thoresen.com เว็บไซต์: http://www.thoresen.com
แผนกนักลงทุนสัมพันธ์	:	โทรศัพท์ + 66 (0) 2254-8437 ต่อ 292 โทรสาร +66 (0) 2655-5631 อีเมล investors@thoresen.com
สำนักงานเลขานุการบริษัท	:	โทรศัพท์ + 66 (0) 2254-8437 ต่อ 144 โทรสาร +66 (0) 2655-5631 อีเมล COR@thoresen.com
แผนกตรวจสอบภายใน	:	โทรศัพท์ + 66 (0) 2254-8437 ต่อ 156 โทรสาร +66 (0) 2655-5635
หุ้นสามัญ		
ทุนจดทะเบียน	:	1,998,446,888 บาท
ทุนชำระแล้ว	:	1,822,464,564 บาท
จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่าย	:	1,822,464,564 หุ้น
มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ	:	1 บาท

## ข้อมูลทั่วไปของบริษัทย่อย

การลงทุนของบริษัทฯ ในบริษัทอื่น ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป สำหรับรอบปีบัญชี 2562 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ดังต่อไปนี้

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %	
กลุ่มธุรกิจขนส่งทางเรือ						
ประเภทธุรกิจ : บริหารจัดการเรือเดินทะเล						
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  1,529,944 1,500,000	99.99 <sup>/1</sup>	
2.	บริษัท ฟรี โม 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	87,500	87,494		99.99
ประเภทธุรกิจ : ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล						
3.	บริษัท โทริเซน ชาร์เตอร์ริง (เอชเค) ลิมิเต็ด 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	614,909,306	614,909,306	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 โทริเซน ชิปปิ้ง คอมพานี 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 จีเอ็มบีเอช Stavendam 4a, 28195 Bremen, Germany โทรศัพท์ +49 421 336 52 22	หุ้นสามัญ	25,000	25,000	100.00	

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
<b>ประเภทธุรกิจ : ให้บริการเช่าเรือและรับขนส่งสินค้าแห่งทอง</b>					
9.	บริษัท โทริเซน จีปี่ง (ประเทศไทย) จำกัด 26/26-27 อาคารอรกานต์ ชั้น 8 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2250-0569 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	12,000,000	6,120,000 5,879,990 <sup>/1</sup>	99.99
<b>กลุ่มธุรกิจบริการนอกชายฝั่ง</b>					
<b>ประเภทธุรกิจ : บริการนอกชายฝั่ง</b>					
10.	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>/4</sup> 102,509,593 <sup>/3</sup>	58.22
11.	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
12.	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	24,000,000	100.00
13.	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	35,000,000	100.00
14.	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	500,000	100.00

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
15.	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
16.	บริษัท ซิสเคป เซอร์เวย์ส์ พีทีอี แอลทีดี 8 Loyang Drive, Loyang Industrial Estate Singapore (508939)	หุ้นสามัญ	100	100	100.00
17.	บริษัท พีที ซิสเคป เซอร์เวย์ส์ อินโดนีเซีย JL T.B. Simatupang, Kav. 1 S, Cilandak, Timur Jakarta, 12560, Indonesia	หุ้นสามัญ	800	392	49.00
18.	บริษัท เมอร์เมด ออฟชอร์ เซอร์วิสเชส พีทีอี แอลทีดี 80 Robinson Road #02-00, Singapore 068898	หุ้นสามัญ	20,400,100	20,400,100	100.00
19.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (มาเลเซีย) เอสดีเอ็น บีเอชดี Level 22, Axiata Tower, No. 9, Jalan Stesen Sentral 5 Kuala Lumpur Sentral, Kuala Lumpur, Malaysia, 50470 Tel. : +603-2273-1919	หุ้นสามัญ	350,000	157,500	45.00
20.	บริษัท เมอร์เมด มารีไทม์ มอริเชียส จำกัด C/O Abax Corporate Services Ltd. 6th Floor, Tower A, 1 CyberCity, Ebene, Mauritius	หุ้นสามัญ	1	1	100.00
21.	บริษัท เมอร์เมด อินเตอร์เนชั่นแนล เวเนเจอร์ส Clifton House, 75 Fort Street, PO Box 1350 Grand Cayman KY1-1108, Cayman Islands	หุ้นสามัญ	100	100	100.00
22.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส (อินเตอร์เนชั่นแนล) จำกัด Suite 15, 1st Floor, Oliaji Trade Centre, Fransis Rachel Street, Box 1004, Victoria, Mahe, Seychelles	หุ้นสามัญ	1	1	100.00
23.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสเชส ซาอุดี อาระเบีย จำกัด Al Khobar, Al Shoaiby Building, Al Hizam and Al Akhzar Area, Prince Hamoud Raod PO Box 1280, 31952 Kingdom of Saudi Arabia	หุ้นสามัญ	5,000	4,750	95.00

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
24.	บริษัท เมอร์เมด ซับซี เซอร์วิสেস แอลแอลซี 3 <sup>rd</sup> Floor, Sh. Jassim Bin Jaber Al-Thani Building Abdullah Bin Jassim Street, Doha, Qatar	หุ้นสามัญ	200	98	49.00
25.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ ครีคลิ่งส์ จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	600,000,100	20,256,425	33.76
26.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ ริก 1 จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	36,000,000	36,000,000	100.00
27.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ ริก 2 จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	36,000,000	36,000,000	100.00
28.	บริษัท เอเชีย ออฟชอร์ ริก 3 จำกัด Canon's Court, 22 Victoria Street Hamilton H M 12, Bermuda	หุ้นสามัญ	36,000,000	36,000,000	100.00
29.	บริษัท ซามิล เมอร์เมด ออฟชอร์ เซอร์วิสেস คอมพานี แอลแอลซี Khobar, P.O. Box 1922, ZIP Code 31952 Kingdom of Saudi Arabia	หุ้นสามัญ	2,000	800	40.00
30.	บริษัท ฟิทีจีซี จำกัด J41, Street 99R, Toul Sakae Village Sangkat Toul Sanglke, Khan Russey Keo Phnom Penh, Kingdom of Cambodia โทรศัพท์ : +855 087336668	หุ้นสามัญ	1,200,000	588,000	49.00
<b>กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์เพื่อการเกษตร</b>					
31.	บริษัท พีเอ็ม โทริเซน 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
32.	บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย (สิงคโปร์) ฟิทีอี 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>/2</sup>

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
33.	บริษัท บาคองโค 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	เวียดนามคอง	100.00 <sup>/2</sup>
<b>กลุ่มการลงทุนอื่น</b>					
<b>ประเภทธุรกิจ : โลจิสติกส์</b>					
34.	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	570,942	28.00 <sup>/3</sup>
35.	บริษัท ปีโตรลิฟต์ จำกัด 7F, Mapfre Insular Corporate Center Madriral Business Park I, 1220, Acacia Avenue Ayala Alabang, Muntinlupa City, 1780 Philippines	หุ้นสามัญ	1,259,350,452	503,740,176	40.00 <sup>/3</sup>
36.	บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) 26/23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2655-7501-2 โทรสาร +66 (0) 2655-7503-5	หุ้นสามัญ	704,738,212	654,878,013	92.93 <sup>/4</sup>
37.	บริษัท ยูเอ็มเอส ดิสทริบิวชั่น จำกัด 26/23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 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
38.	บริษัท ยูเอ็มเอส ไลท์เตอร์ จำกัด 26/23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 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
39.	บริษัท ยูเอ็มเอส เฟลเลท เอ็นเนอร์ยี จำกัด 26/23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 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 %
40.	บริษัท ยูเอ็มเอส พอร์ต เซอร์วิสেস จำกัด 108/2 หมู่ 2 ตำบลคลองสะแก อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โทรศัพท์ +66 (0) 3572-4210, +66 (0) 3572-4204 โทรสาร +66 035-724-281	หุ้นสามัญ	1,800,000	1,799,993	99.99
41.	บริษัท 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
42.	บริษัท โทริเซน-วินามา เอเจนซีส์ จำกัด 19-25 Nguyen Hue, Ben Nghe Ward District 1, Ho Chiminh City, Vietnam	ทุนจดทะเบียนที่ออกและชำระแล้ว 8,412,697,789 เวียดนามดอง			49.00 <sup>/5</sup>
43.	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
44.	บริษัท กลฟ์ เอเจนซี 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	51.00
45.	บริษัท จีเอซี โทริเซน 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
46.	บริษัท ชิดลม มารีน เซอร์วิสেস 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
47.	บริษัท โทริเซน ซิปปิง เอฟแอนด์อี 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



ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
48.	บริษัท ชาร์จา พอร์ต เซอร์วิสেস แอลแอลซี P.O.Box 510, Port Khalid, Sharjah United Arab Emirates โทรศัพท์ : 971-6-528 1327	หุ้นสามัญ	150,000	73,500	49.00 <sup>6</sup>
<b>ประเภทธุรกิจ : อาหารและเครื่องดื่ม</b>					
49.	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
50.	บริษัท พีเอส แกปปีดอล จำกัด 26/24-25 อาคารอรกานต์ ชั้น 8 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	66,000,000	54,599,999	70.00
51.	บริษัท สยามทาโก้ จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	12,000,000	8,399,999	70.00
<b>ประเภทธุรกิจ : การบริหารจัดการน้ำ</b>					
52.	บริษัท ทีทีเอส สุเอซ จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2250-0569 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	200,000	101,997	51.00
53.	บริษัท เอเชีย อินฟราสตรัคเจอร์ แมเนจเม้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด 807/26 หมู่บ้านภูมิริน หมู่ที่ 8 ตำบลลูกุด อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี โทรศัพท์ +66 (0) 2531-8141-4	หุ้นสามัญ	2,500,000	2,012,500	80.50
<b>ประเภทธุรกิจ : การลงทุนอื่น</b>					
54.	บริษัท เอเชีย โกลด์มิง เซอร์วิสেস จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2250-0569 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	800,000	799,993	99.99

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ชนิดของ หุ้น	จำนวนหุ้น ที่ชำระแล้ว	จำนวนหุ้น ที่ถือ	สัดส่วนการ ถือหุ้น %
55.	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>
56.	บริษัท พีเอ็มที พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด 26/22-23 อาคารอรกานต์ ชั้น 7 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2250-0569 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	100,000	59,997	60.00
57.	บริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด 26/32 อาคารอรกานต์ ชั้น 10 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ +66 (0) 2254-8437 โทรสาร +66 (0) 2655-5631	หุ้นสามัญ	48,070,000	48,069,993	99.99
58.	บริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ ฟิทีอี 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

- หมายเหตุ
- /1 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โทรคมนาคม ชิปปิ้ง สิงคโปร์ ฟิทีอี แอลทีดี
  - /2 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท พีเอ็มที โทรคมนาคม เอเชีย โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)
  - /3 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โซลิดาโด โฮลดิ้งส์ ฟิทีอี แอลทีดี
  - /4 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท อะชิน โฮลดิ้งส์ จำกัด
  - /5 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โทรคมนาคม (อินโดไชน่า) เอส.เอ.
  - /6 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท โทรคมนาคม ชิปปิ้ง เอฟแซดอี
  - /7 ถือหุ้นทางอ้อมผ่านบริษัท เอเชีย ไลท์ติ้ง เซอร์วิส เซส 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  
ชั้น 48-51 เอ็มไพร์ทาวเวอร์  
195 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 ประเทศไทย  
โทรศัพท์ : +66 (0) 2677-2000  
โทรสาร : +66 (0) 2677-2222

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

## 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

7.1.1 บริษัทมีทุนจดทะเบียน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 1,998,446,888 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 1,998,446,888 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท

บริษัทมีทุนชำระแล้ว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 1,822,464,564 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 1,822,464,564 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท

7.1.2 หุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ  
-ไม่มีการออกหุ้นประเภทอื่น-

### 7.2 ผู้ถือหุ้น

7.2.1 บริษัท โทริเชนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นสูงสุด 10 รายแรก ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้น เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562

ลำดับที่	รายชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้น	ร้อยละของ จำนวนหุ้นทั้งหมด
1.	นายเฉลิมชัย มหากิจศิริ *	251,876,559	13.82
2.	CREDIT SUISSE AG, SINGAPORE BRANCH	150,000,000	8.23
3.	นางสาวอุษณา มหากิจศิริ	79,879,037	4.38
4.	นายประทีป ตั้งมดิธรรม	76,335,007	4.19
5.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	61,161,397	3.36
6.	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	42,827,378	2.35
7.	นายพิพัฒน์ เดชะพัฒน์	40,000,000	2.19
8.	นายทศพล แววมณีวรรณ	30,530,000	1.68
9.	DBS BANK LTD	22,689,600	1.24
10.	นางสมทรง ลาภานันต์รัตน์	20,190,300	1.11
	<b>รวม</b>	<b>777,489,278</b>	<b>42.55</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นอื่น</b>	<b>1,046,975,286</b>	<b>57.45</b>
	<b>จำนวนผู้ถือหุ้นรวมทั้งสิ้น</b>	<b>1,822,464,564</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ นายเฉลิมชัย มหากิจศิริ ถือหุ้นอีกจำนวน 150,000,000 หุ้น ภายใต้สโตนโกลเดียน คิดเป็นร้อยละ 8.23 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด

ทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วของบริษัทฯ ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2562 เท่ากับ 1,998,446,888 บาท และ 1,822,464,564 บาท ตามลำดับ มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท

**การกระจายการถือหุ้นของบริษัทฯ**

การกระจายการถือหุ้นของ บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นครั้งล่าสุดของบริษัทฯ วันที่ 30 ธันวาคม 2562

ผู้ถือหุ้นแบ่งตามสัญชาติ	จำนวนราย	จำนวนหุ้น	ร้อยละของจำนวนหุ้นทั้งหมด
ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย	20,502	1,546,153,869	84.84
ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว	100	276,310,695	15.16
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>20,602</b>	<b>1,822,464,564</b>	<b>100.00</b>

**7.3 การออกหลักทรัพย์อื่น****หลักทรัพย์ที่เป็นตราสารหนี้**

(1) บริษัทฯ ออกหุ้นกู้จำนวนเงิน 1,805.2 ล้านบาทในปี 2561 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวงเงินหุ้นกู้ไม่เกิน 5,000 ล้านบาท (ห้าพันล้านบาท) ตามมติจากที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2560 ซึ่งให้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ประเภทใดก็ได้ครั้งเดียวเต็มจำนวนวงเงิน และ/หรือเป็นคราวๆ โดยจะออกเป็นสกุลเงินบาท ภายในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท (ห้าพันล้านบาท) หรือในวงเงินสกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา หรือเงินสกุลต่างประเทศอื่นในจำนวนที่เทียบเท่า (ซึ่งไม่รวมหุ้นกู้วงเงิน 5,000 ล้านบาท ซึ่งได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นในปี 2558) ดังนี้

ชื่อผู้ออกหุ้นกู้	: บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน)
ชื่อเฉพาะของหุ้นกู้	: หุ้นกู้ของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2561 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2564
ประเภทของหุ้นกู้	: เป็นหุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ลักษณะการเสนอขาย	: เสนอขายตราสารหนี้ในวงจำกัด
วัตถุประสงค์	: เพื่อการชำระหนี้คืน การรีไฟแนนซ์หนี้เงินกู้เป็นหลัก และ/หรือวัตถุประสงค์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการบริษัท
จำนวนหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,805,200 (หนึ่งล้านแปดแสนห้าพันสองร้อย) หน่วย
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,805,200,000 (หนึ่งพันแปดร้อยห้าล้านสองแสน) บาท
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
ราคาเสนอขายต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
อัตราดอกเบี้ย	: อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 4.50 (สี่จุดห้าศูนย์) ต่อปี
อายุหุ้นกู้	: 3 (สาม) ปี นับจากวันออกหุ้นกู้
วันออกหุ้นกู้	: วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2561
วันครบกำหนดไถ่ถอนหุ้นกู้	: วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2564
	(หากครบกำหนดชำระเงินต้นให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้ไม่ตรงกับวันทำการ ให้เลื่อนวันชำระเงินดังกล่าวไปเป็นวันทำการถัดไป)

การไถ่ถอนหุ้นก่อนครบกำหนด	: ไม่มี
สถานะหุ้นกู้	: หุ้นกู้เป็นหนี้ของผู้ออกหุ้นกู้ซึ่งมีสถานะทางกฎหมายเท่าเทียมกันทุกหน่วย และผู้ถือหุ้นกู้จะมีสิทธิได้รับชำระหนี้ ไม่ด้อยกว่าสิทธิได้รับชำระหนี้ของเจ้าหนี้สามัญทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของผู้ออกหุ้นกู้ เว้นแต่บรรดาหนี้ที่มีกฎหมายคุ้มครองให้ได้รับชำระหนี้ก่อน
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งโดยชอบให้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
นายทะเบียนหุ้นกู้	: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งโดยชอบให้ทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนหุ้นกู้
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	: หุ้นกู้ได้รับการยืนยันอันดับความน่าเชื่อถือ “BBB” โดยบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ทั้งนี้ ผู้ออกหุ้นกู้จะจัดให้มีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของหุ้นกู้จากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่สำนักงาน ก.ล.ต. ให้ความเห็นชอบตลอดอายุของหุ้นกู้

(2) บริษัทฯ ออกหุ้นกู้จำนวนเงิน 1,500 ล้านบาทในปี 2561 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวงเงินหุ้นกู้ไม่เกิน 5,000 ล้านบาท (ห้าพันล้านบาท) ตามมติจากที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2560 ซึ่งให้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ประเภทใดก็ได้ครั้งเดียวเต็มจำนวนวงเงิน และ/หรือเป็นคราวๆ โดยจะออกเป็นสกุลเงินบาท ภายในวงเงินไม่เกิน 5,000 ล้านบาท (ห้าพันล้านบาท) หรือในวงเงินสกุลเงินเหรียญสหรัฐหรือเงินสกุลต่างประเทศอื่นในจำนวนที่เทียบเท่า (ซึ่งไม่รวมหุ้นกู้วงเงิน 5,000 ล้านบาท ซึ่งได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นในปี 2558) ดังนี้

ชื่อผู้ออกหุ้นกู้	: บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน)
ชื่อเฉพาะของหุ้นกู้	: หุ้นกู้ของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 2/2561 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2565
ประเภทของหุ้นกู้	: เป็นหุ้นกู้ระบุชื่อผู้ถือ ประเภทไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกันและมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
ลักษณะการเสนอขาย	: เสนอขายตราสารหนี้ในวงจำกัด
วัตถุประสงค์	: เพื่อการชำระหนี้คืน การรีไฟแนนซ์หนี้เงินกู้เป็นหลัก และ/หรือวัตถุประสงค์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการบริษัท
จำนวนหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000 (หนึ่งล้านห้าแสน) หน่วย
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	: 1,500,000,000 (หนึ่งพันห้าร้อยล้าน) บาท
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
ราคาเสนอขายต่อหน่วย	: 1,000 (หนึ่งพัน) บาท
อัตราดอกเบี้ย	: อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5.00 (ห้า) ต่อปี
อายุหุ้นกู้	: 3 (สาม) ปี 3 (สาม) เดือน นับจากวันออกหุ้นกู้
วันออกหุ้นกู้	: วันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2561
วันครบกำหนดไถ่ถอนหุ้นกู้	: วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2565 (หากครบกำหนดชำระเงินคืนให้แก่ผู้ถือหุ้นกู้ไม่ตรงกับวันทำการ ให้เลื่อนวันชำระ

	เงินดังกล่าวไปเป็นวันทำการถัดไป)
การไถ่ถอนหุ้นกู้ก่อนครบกำหนด	: ไม่มี
สถานะหุ้นกู้	: หุ้นกู้เป็นหนี้ของผู้ออกหุ้นกู้ซึ่งมีสถานะทางกฎหมายเท่าเทียมกันทุกหน่วย และผู้ถือหุ้นกู้จะมีสิทธิได้รับชำระหนี้ ไม่ด้อยกว่าสิทธิได้รับชำระหนี้ของเจ้าหนี้สามัญทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของผู้ออกหุ้นกู้ เว้นแต่บรรดาหนี้ที่มีกฎหมายคุ้มครองให้ได้รับชำระหนี้ก่อน
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งโดยชอบให้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้
นายทะเบียนหุ้นกู้	: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งโดยชอบให้ทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนหุ้นกู้
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	: หุ้นกู้ได้รับการยืนยันอันดับความน่าเชื่อถือ “BBB” โดยบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ทั้งนี้ ผู้ออกหุ้นกู้จะจัดให้มีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของหุ้นกู้จากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่สำนักงาน ก.ล.ต. ให้ความเห็นชอบตลอดอายุของหุ้นกู้

#### 7.4 นโยบายจ่ายเงินปันผล

##### บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน)

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิของงบการเงินรวมหลังหักภาษีเงินได้ แต่ไม่รวมกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ โดยคณะกรรมการของบริษัทฯ อาจพิจารณาทบทวน และแก้ไขนโยบายการจ่ายเงินปันผลเป็นครั้งคราว เพื่อให้เป็นไปตามแผนการเติบโตทางธุรกิจของบริษัทฯ ในอนาคต ความต้องการใช้เงินลงทุนและปัจจัยด้านอื่นๆ ที่เห็นสมควร ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลดังกล่าว จะจ่ายไม่เกินกำไรสะสมที่ปรากฏอยู่ในงบการเงินเฉพาะของบริษัทฯ

##### บริษัทย่อย

บริษัทย่อยของบริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลให้แก่บริษัท โทริเซนไทย เอเจนซีส์ จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของกำไรสุทธิของบริษัทย่อย ยกเว้นบริษัทที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการเดินเรือที่มีขนาดเล็ก บริษัท เมอร์เมด มารี ไทม์ จำกัด (มหาชน) (“เมอร์เมด”) บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิส เซส จำกัด (มหาชน) (“UMS”) และ บริษัท พีเอ็ม โทริเซน เอเชีย โซลูชั่นส์ จำกัด (มหาชน) (“PMTA”) ซึ่งจากการที่เมอร์เมดเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสิงคโปร์ และ UMS เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI และ PMTA เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการของเมอร์เมด UMS และ PMTA จะใช้ดุลพินิจในการจ่ายเงินปันผลเช่นเดียวกับคณะกรรมการบริษัทฯ การจ่ายเงินปันผลของเมอร์เมด UMS และ PMTA ในอนาคตขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ประการ รวมถึงผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น กำไรสะสม ผลประกอบการที่คาดหวังในอนาคต ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงินทุน และแผนการการลงทุนอื่นๆ รวมทั้งข้อจำกัดในการจ่ายเงินปันผล ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดหาทุน เงินกู้ต่างๆ เป็นต้น

## การจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ในรอบ 5 ปีบัญชีที่ผ่านมา เป็นดังนี้

รอบปีบัญชี	สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม				
	2562	2561	2560	2559	2558
อัตรากำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	0.31	0.12	0.32	(0.23)	(6.61)
อัตราการจ่ายเงินปันผลต่อหุ้น (บาท)	0.06 <sup>2</sup>	0.05	0.075	0.05 <sup>/1</sup>	0.05 <sup>/1</sup>

หมายเหตุ : <sup>/1</sup> บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลจากกำไรสะสม

<sup>/2</sup> การจ่ายเงินปันผลสำหรับรอบบัญชี 2562 ขึ้นอยู่กับการอนุมัติของผู้ถือหุ้นในที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีครั้งที่ 2563 ที่จะจัดขึ้นในวันที่ 30 เมษายน 2563