

## ส่วนที่ 1

### การประกอบธุรกิจ

#### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

##### 1.1 วิสัยทัศน์ และพันธกิจในการดำเนินงานของบริษัท

###### วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ

###### พันธกิจ

- สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น
- ร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ
- ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าด้วยการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและร่วมออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ยกระดับความสามารถด้านการผลิตและการบริหารองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเลิศ
- มีความโปร่งใสและความยุติธรรมต่อคู่ค้าตลอดห่วงโซ่อุปทาน
- มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- เสริมสร้างคนสมบูรณ์ให้เป็นคนดีและคนเก่งผ่านศูนย์การเรียนรู้ของสมบูรณ์

##### 1.2 การเปลี่ยนแปลงและแผนการที่สำคัญ

###### ประวัติความเป็นมา การเปลี่ยนแปลง และแผนการที่สำคัญของบริษัทฯ

###### ความเป็นมาของธุรกิจบริษัท ในกลุ่มบริษัทสมบูรณ์

บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “SAT”) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2538 ด้วยทุนจดทะเบียน 80 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ เพลาข้อเหวี่ยง (Axle Shaft) มีโรงงานและสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 129 หมู่ที่ 2 ถนนบางนา-ตราด ก.ม.15 ตำบลบางโจรง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ต่อมาในปี 2547 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 226 ล้านบาท โดยเสนอขายหุ้นให้กับผู้ถือหุ้นเดิม และได้แปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัดมหาชน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 ด้วยทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ จำนวน 300 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ปัจจุบันบริษัท มีทุนจดทะเบียน 425,193,894 บาท

บริษัทที่มีบริษัทย่อย จำนวน 4 บริษัท ได้แก่

- (1) บริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม จำกัด (“SBM”)
- (2) บริษัท บางกอกสปริงอินดัสเตรียล จำกัด (“BSK”)
- (3) บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล แคสติ้ง โปรดักส์ จำกัด (“ICP”)
- (4) บริษัท สมบูรณ์ ฟอรัจจี้ เทคโนโลยี จำกัด (“SFT”)

ทั้งนี้ บริษัทถือหุ้นใน 4 บริษัทย่อย สัดส่วนร้อยละ 99.99 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด

### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา

#### รายการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ปี 2563

- มิถุนายน 2563
  1. SAT กับ Shenyang Siasun Robot & Automation Co., Ltd. จัดตั้งบริษัทร่วมทุนชื่อ บริษัท สมบูรณ์ เชียซัน เทคโนโลยี จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการ System Integration อย่างเต็มรูปแบบ โดยมุ่งเน้นในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตร และอุตสาหกรรมเครื่องจักรในประเทศไทย
  2. SAT1-2 ได้รับการประกาศเกียรติคุณ ระดับทองแดง กิจกรรมการรณรงค์ลดอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์ ประจำปี 2563 จากกระทรวงแรงงาน
- สิงหาคม 2563 SAT ได้รับรางวัลองค์กรธุรกิจคุณธรรมต้นแบบ ประจำปี 2563 จากโครงการส่งเสริมองค์กรสุภาพะ ภาคเอกชน เพื่อขับเคลื่อนสู่องค์กรคุณธรรม
- กันยายน 2563
  1. รางวัลจาก กระทรวงแรงงาน
    - SAT1, SBM1-2 ได้รับรางวัลเกียรติยศสูงสุด สถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 15 ปีติดต่อกัน
    - SAT2 ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ประจำปี 2563 ระดับประเทศ
    - SBM2 ได้รับรางวัลเกียรติยศสถานประกอบการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี 2563 ระดับประเทศ (ระดับทอง) ปีที่ 3
    - SBM3 ได้รับรางวัลเกียรติยศสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 10 ปีติดต่อกัน
    - ICP1 ได้รับรางวัลเกียรติยศสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 10 ปีติดต่อกัน
    - ICP2 ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีติดต่อกัน

2. รางวัลจาก กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
    - SBM3 ได้รับเกียรติบัตรการมีระบบการจัดการด้านยาเสพติดในสถานประกอบกิจการ ตามโครงการโรงงานสีขาว ระดับที่ 1
    - ICP1-2 ได้รับเกียรติบัตรการมีระบบการจัดการด้านยาเสพติดในสถานประกอบกิจการ ตามโครงการโรงงานสีขาว ระดับที่ 3
  3. SAT2 ได้รับใบรับรองมาตรฐานการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบกิจการ จากจังหวัดระยอง
  4. SBM3, ICP1-2 ได้รับใบรับรองว่าเป็นอุตสาหกรรมสีเขียวระดับที่ 3 ระบบสีเขียว (Green System) จากกระทรวงอุตสาหกรรม
- พฤศจิกายน 2563 SAT1-2, SBM3 ได้รับรางวัลเกียรติยศ CSR-DIW Continuous Award 2020 จากกระทรวงอุตสาหกรรม
  - ธันวาคม 2563
    1. SAT ได้รับรางวัลจาก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับวารสารการเงินธนาคาร
      - รางวัลหุ้นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment (THSI))
      - รางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ (SET Award of Honor) Excellence in Investor Relations 2017-2020
    2. SAT ได้รับรางวัล องค์การที่สนับสนุนงานด้านคนพิการระดับดีเด่น ประจำปี 2563 จากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
    3. SFT ได้รับรางวัล Amata Best Waste Awards 2020 (Platinum Level (P1)) จาก นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง

#### รางวัลที่ได้รับจากลูกค้าและองค์กรภายนอก ประจำปี 2563

- QCD Awards - SILVER: KUBOTA (SAT1)
- The 3rd Safety Activity 2020 (Level A): THAI HINO CO-OPERATION CLUB (SFT)
- Thailand Kaizen Award 2020 (Bronze award): สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (SBM3)

#### รายการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ปี 2562

- มกราคม 2563 รางวัลจาก การนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้
  - ICP1 ได้รับรางวัล Amata Best Wastes Management Awards 2019 ระดับ Gold
  - SBM3, ICP2, SFT ได้รับรางวัล Amata Best Wastes Management Awards 2019 ระดับ Platinum

- กรกฎาคม 2562
  - รางวัลจาก กระทรวงแรงงาน
    - SAT1 ได้รับเกียรติบัตรประกาศเกียรติคุณระดับทองแดง ปีที่ 1 จำนวน 1,301,426 ชั่วโมง จากกิจกรรมรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์
    - SAT2 ได้รับเกียรติบัตรประกาศเกียรติคุณระดับต้น ปีที่ 1 จำนวน 958,336 ชั่วโมง จากกิจกรรมรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์
- กันยายน 2562
  - 1. บริษัท บางกอกสปริงอินดัสเตรียล จำกัด เข้าลงทุนในบริษัท นิปปอน คีโค เอนจิเนียริง จำกัด ในวงเงินลงทุนทั้งสิ้น 69,974,100 บาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50.99 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายแล้วทั้งหมด
  - 2. รางวัลจาก กระทรวงแรงงาน
    - SAT1-2, SBM1-3, ICP1-2 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน
    - SAT1 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับประเทศ (ระดับทอง) 2 ปีติดต่อกัน
    - SBM1 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับประเทศ (ระดับทอง) 4 ปีติดต่อกัน
    - SBM2 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระดับประเทศ (ระดับทอง) 2 ปีติดต่อกัน
    - SBM2 ได้รับเกียรติบัตรการดำเนินการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในสถานประกอบกิจการ (ระดับทอง)
  - 3. SAT1-2, SBM3 ได้รับรางวัลเกียรติยศ CSR-DIW Continuous Award 2019 จากกระทรวงอุตสาหกรรม
  - 4. SAT1 ได้รับเกียรติบัตรโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา Partnership School Project 100% จากกระทรวงศึกษาธิการ
  - 5. SAT1 ได้รับรางวัลเชิดชูหน่วยงานที่สนับสนุนการจ้างงานคนพิการเชิงสังคม จากมูลนิธิ นวัตกรรมทางสังคม
- ตุลาคม 2562
  - 1. คุณนภัสร กิตะพาณิชย์ กรรมการผู้อำนวยการ ได้รับรางวัลเครือข่ายผู้ประกอบการสตรีที่มีผลงานโดดเด่นแห่งอาเซียน (ASEAN Women Entrepreneurs Network: AWEN) จากเครือข่ายผู้ประกอบการสตรีอาเซียน (AWEN)
  - 2. ได้รับรางวัล CAC Change Agent Award โดยการชักชวนลูกค้าของบริษัทที่เป็น SME เข้าร่วมประกาศเจตนารมณ์ ภายใต้โครงการ CAC SME Certification ได้มากกว่า 10 บริษัทในรอบปี จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- พฤศจิกายน 2562
  - 1. SAT ได้รับรางวัลจาก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้
    - รางวัลเกียรติยศบริษัทจดทะเบียนด้านความยั่งยืน ปีที่ 3 (Sustainability Awards of Honor, Third Year)

- รางวัลหุ้นยั่งยืน Thailand Sustainability Investment (THSI)
- รางวัลเกียรติยศแห่งความสำเร็จ ด้านนักลงทุนสัมพันธ์ยอดเยี่ยม ปี 2560-2562 (SET Award of Honor - Excellence in Investor Relations 2017-2019)
- 2. ได้รับประกาศนียบัตรรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption: CAC) ซึ่งเป็นการต่ออายุการรับรองเป็นวาระที่ 3 ของบริษัท
- ธันวาคม 2562 SAT2 ได้รับรางวัลมาตรฐานการป้องกันและแก้ไขยาเสพติดในสถานประกอบการ (มยส.) จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน

#### รางวัลที่ได้รับจากลูกค้าและองค์กรภายนอก ประจำปี 2562

- รางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 Group A: MCC QCC Activity 2019: MITSUBISHI (SAT1)
- รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 3 Group B : THCC QCC Activity 2019: HINO (SAT2)
- รางวัลชนะเลิศ Group 4: THCC QA Improvement Activity 2019: HINO (SFT)
- รางวัลชนะเลิศ Group D: THCC QCC Activity 2019: HINO (SFT)
- The Best Kaizen: KUBOTA (SBM3)
- เกียรติบัตร KUBOTA Green Procurement 2019: KUBOTA (SAT1)

#### รายการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ปี 2561

- เมษายน 2561 สารสนเทศการแก้ไขข้อบังคับบริษัท และการเปลี่ยนแปลงกรรมการ
- สิงหาคม 2561
  1. รางวัลจาก กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
    - SAT2 ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน ประเภทสถานประกอบการกิจการขนาดเล็ก ไม่มีสหภาพ เป็นปีแรก
    - SAT1, SBM1-2 ได้รับรางวัลเกียรติยศสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน ประเภทสถานประกอบการกิจการขนาดกลาง ไม่มีสหภาพ 13 ปีติดต่อกัน
    - SBM3 ได้รับรางวัลเกียรติยศสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน ประเภทสถานประกอบการกิจการขนาดกลาง ไม่มีสหภาพ 10 ปีติดต่อกัน
    - ICP1 ได้รับรางวัลเกียรติยศสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน ประเภทสถานประกอบการกิจการขนาดเล็ก ไม่มีสหภาพ 9 ปีติดต่อกัน
    - ICP2 ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน ประเภทสถานประกอบการกิจการขนาดเล็ก ไม่มีสหภาพ 7 ปีติดต่อกัน

- SAT, SBM2 และ ICP1 ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 2. SAT, SBM3 ได้รับรางวัล CSR-DIW Continuous Award 2018 จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
- ตุลาคม 2561 SAT ได้รับรางวัล SD Awards 2018 จาก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้
  - รางวัลเกียรติยศบริษัทจดทะเบียนด้านความยั่งยืน Sustainability Awards of Honor
  - รางวัลหุ้นยั่งยืน Thailand Sustainability Investment (THSI)
- พฤศจิกายน 2561 SAT ได้รับรางวัล SET Awards 2018 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้
  - รางวัลนักลงทุนสัมพันธ์ยอดเยี่ยม Best Investor Relations Awards
- ธันวาคม 2561 SAT ได้รับรางวัลองค์กรที่สนับสนุนงานด้านคนพิการดีเด่น จากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

#### รางวัลที่ได้รับจากลูกค้าและองค์กรภายนอก ประจำปี 2561

- รางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 Group B: MCC QCC: MITSUBISHI (SAT1)
- รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 Group B: THCC QCC: HINO (SAT2)
- รางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 กิจกรรม TCC HRD: TOYOTA (SBM3)
- รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 (Silver Award) Kubota Kaizen: KUBOTA (SBM3)
- รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 QCC Activity: HONDA (SBM3)
- รางวัลชนะเลิศ Group E : THCC QCC: HINO (SFT)
- รางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 (Silver Award) Gemba Kaizen: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (SBM1, SBM3)

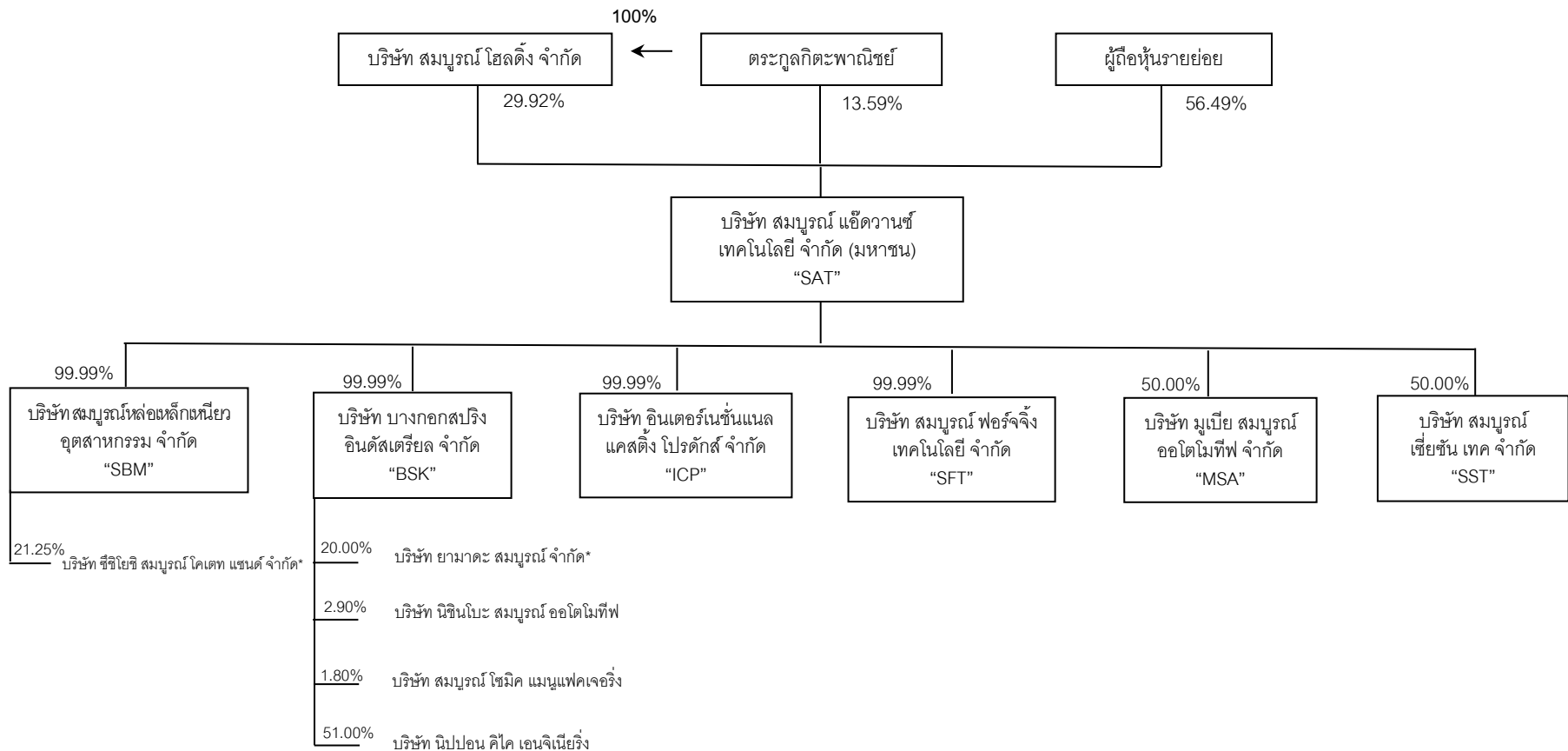
### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์

บริษัทและบริษัทย่อย ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น รถยนต์นั่ง รถกระบะ รถบรรทุก และอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตร โดยกลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ ผู้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Manufacturer “OEM”) ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งมีการทำสัญญาซื้อขายระยะยาว และผู้ค้าชิ้นส่วนอะไหล่ (Replacement Equipment Manufacturer “REM”)

การดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ มีนโยบายเติบโตไปกับลูกค้า โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน การดำเนินงานในแต่ละบริษัท จะดำเนินงานเสมือนเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit “BU”) โดยคณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่กำหนดนโยบาย เพื่อให้บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ นำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารในแต่ละสายงาน จะต้องรายงานการปฏิบัติงานต่อกรรมการผู้อำนวยการ ทั้งนี้ ในแต่ละบริษัทจะกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และมีการติดตามผลร่วมกัน ผ่านการจัดประชุมผู้บริหาร ในกลุ่มสมบูรณ์เป็นประจำ (Executive Committee)

โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 4 มีนาคม 2564



หมายเหตุ : 1. \* ไม่มีบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งถือหุ้นในบริษัทที่เกี่ยวข้องเกินร้อยละ 10

2. บริษัท สมบูรณ์ เชียซัน เทคโนโลยี จำกัด ("SST") จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัท เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2563

#### 1.4 ผลิตภัณฑ์ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์

| บริษัท                                                     | ผลิตภัณฑ์หลัก                                                                                                                                                                                                                                   | ประเภทลูกค้า                                                                                                                                                 | ลูกค้าหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บริษัท สมบูรณ์ แอ็คควาเนท เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)<br>(SAT) | เพลาช่วง (Axle Shaft)<br>เพลาแหวน (Trunnion Shaft)                                                                                                                                                                                              | รถกระบะ<br>รถบรรทุก 10 ล้อ                                                                                                                                   | บจ. มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย)<br>บจ. โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย)<br>บจ. อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)<br>บจ. สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น<br>บจ. ซีโนมอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)<br>DANA INCORPORATED                                                                                        |
| บริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็ก เหนียวอุตสาหกรรม จำกัด<br>(SBM)    | จานเบรก (Disc Brake)<br>เบรกดรัม (Drum Brake)<br>ท่อร่วมไอเสีย (Exhaust Manifold)<br>จานไฟ & ดุมล้อช่วยแรง (Fly Wheel Comp & Fly Wheel)<br>แท่นยึด (Bracket)<br>กระปุกเกียร์ (Gear Box)                                                         | รถกระบะ & รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ & รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ & รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ & รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ & รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถแทรกเตอร์ | บจ. มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย)<br>บจ. ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย)<br>บจ. ซีโนมอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)<br>บจ. อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)<br>บจ. ซูซูกิ มอเตอร์ (ประเทศไทย)<br>บจ. โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย)<br>บจ. สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น<br>บจ. จีเคเอ็น ไดรฟ์ไลน์ (ประเทศไทย) |
| บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล แคสติ้ง โปรดักส์ จำกัด<br>(ICP)   | จานเบรก (Disc Brake)<br>เบรกดรัม (Drum Brake)<br>เพลาลูกเบี้ยว (Camshaft)<br>ดุมล้อช่วยแรง (Fly Wheel)<br>ท่อร่วมไอเสีย (Exhaust Manifold)<br>ฝาครอบล้อช่วยแรง (Housing Fly Wheel)<br>เครื่องมือที่ใช้ในการผลิต (Tooling, Jig Fixture และ Mold) | รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ & รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ<br>รถกระบะ & รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ<br>รถแทรกเตอร์<br>ใช้ภายในของบริษัทในกลุ่ม                   | บจ. ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย)<br>บจ. อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)<br>บจ. มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย)<br>บจ. ซีโนมอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)<br>บจ. สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น<br>บจ. จีเคเอ็น ไดรฟ์ไลน์ (ประเทศไทย)                                                                      |
| บริษัท สมบูรณ์ ฟอรัจ เทคโนโลยี จำกัด<br>(SFT)              | ดุมล้อหน้า (Hub Front Wheel)<br>ปลายฝาครอบเพลาท้าย (End Rear Housing)<br>มู่เล่ (Pulley)<br>เสื้อตั้บลูกปืน (Bearing Housing)                                                                                                                   | รถกระบะ<br>รถกระบะ<br>รถยนต์ผู้โดยสาร<br>รถกระบะ                                                                                                             | บจ. ซีโนมอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)<br>บจ. วาลิโอ ออโตโมบิล (ประเทศไทย)<br>บจ. ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย)                                                                                                                                                                                 |

## 1.5 เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

จากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 นำสู่การถดถอยของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมยานยนต์ในช่วงปี 2020 และคาดการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในช่วง 1 - 3 ปีข้างหน้า ทั้งนี้ บริษัทยังคงมุ่งเน้นปรับตัวเพื่อให้บริษัทสามารถเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาวตามวิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ” การหดตัวของความต้องการยานยนต์จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้ธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องเร่งปรับตัวรองรับกับความไม่แน่นอนในความต้องการของตลาดรถยนต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยียานยนต์อนาคตไปสู่เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้ายังคงเป็นปัจจัยที่ธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่อการปรับตัวในระยะยาว ในขณะที่อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรได้รับผลกระทบระดับปานกลางจากผลกระทบจากการถดถอยทางเศรษฐกิจ จากปัจจัยดังกล่าวทำให้บริษัทยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้าและคู่ค้าเพื่อพัฒนาด้าน ต้นทุน คุณภาพ การจัดส่ง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและยังสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านและสมดุล ทั้งนี้ บริษัทได้มุ่งเน้นการปรับตัวอย่างรวดเร็วด้วยนวัตกรรมการบริหารจัดการ นวัตกรรมกระบวนการผลิต และ นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างรวดเร็วทันกับการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของความต้องการของตลาดในทั้ง 2 อุตสาหกรรมหลัก

นอกจากปัจจัยภายนอกและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญข้างต้น บริษัทยังต้องรักษามาตรฐานการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้ปรัชญาการดำเนินธุรกิจ “3 สมบูรณ์ สร้างสมดุล” โดยเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและปัจจัยแวดล้อมสำคัญ โดยเข้าใจประเด็นสาระสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม นำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนองค์กรและบุคลากรภายในให้พร้อมรับความเสี่ยงและโอกาสเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จตามกลยุทธ์ โดยสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจโดยคำนึงถึงคุณค่าและดำเนินการต่อประเด็นสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างโอกาสให้กับชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน บริษัท ยังได้มองเห็นโอกาส และปัจจัยที่ทำนายสำคัญ และมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. ในช่วงสภาวะวิกฤติโควิด-19 นำสู่การถดถอยของเศรษฐกิจทั่วโลกจนถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นผลให้ยอดการผลิตยานยนต์ในประเทศไทยตกต่ำสุดในรอบกว่า 10 ปี ผลกระทบดังกล่าวมีส่วนสำคัญให้บริษัทต้องปรับตัวและพร้อมรับกับความผันผวนของยอดผลิตยานยนต์ซึ่งจะส่งผลต่อยอดขายและผลประกอบการของบริษัทโดยตรง บริษัทจึงได้ดำเนินนโยบายในปรับตัวโดยพิจารณาการควบคุมกำลังการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการผลิตในระยะยาว โดยมุ่งเน้นให้การบริหารจัดการรักษาสสมดุลในด้านการจัดการต้นทุนและปัจจัยความเสี่ยงในการบริหารบุคลากร การบริหารภาคปฏิบัติการ และการบริหารการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้ บริษัทได้วางแผนรายได้จากกลุ่มลูกค้า และ ผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและสมดุลเพื่อลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญจากผลิตภัณฑ์ประเภทใดประเภทหนึ่งหรือการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ผลการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารผลการดำเนินงานของบริษัทมีความมั่นคงเพื่อเป็นพื้นฐานที่ดีในการเติบโตในการขยายไปในธุรกิจและอุตสาหกรรมใหม่ของบริษัท

2. การปรับตัวลดลงของความต้องการยานยนต์อย่างมีนัยยะสำคัญจากสภาวะวิกฤติโควิด-19 ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องปรับตัวในด้านฐานการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังต้องปรับตัวด้านต้นทุนเพื่อให้สามารถผ่านวิกฤติครั้งนี้ไปได้ ปัจจัยดังกล่าวนำสู่การปรับตัวของสายโซ่อุปทานในระดับภูมิภาคและระดับโลก (Regional and global sourcing) ส่งผลให้ต่อการแข่งขันด้านราคาในชิ้นส่วนยานยนต์มากขึ้น บริษัทจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาต้นทุน (Cost Competitiveness) ตลอดสายโซ่อุปทาน โดยบริษัทยังคงนโยบายและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการบริหารต้นทุนผ่านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับคู่ค้า นำสู่ความสามารถในการแข่งขันของสายโซ่อุปทานขององค์กร และการพัฒนากระบวนการภายในโดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของวิทยาการเทคโนโลยีการผลิตส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการกระบวนการผลิตที่จะต้องยืดหยุ่นและเชื่อมต่อกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติและอุตสาหกรรม 4.0 นำสู่โอกาสในการพัฒนาโรงงานอัจฉริยะ (Smart Factory) ซึ่งปัจจัยด้านเทคโนโลยีนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพที่ดี สร้างความปลอดภัยให้กับพนักงาน พัฒนาต้นทุนการผลิตเพื่อการแข่งขันของบริษัท และยังช่วยส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทได้พัฒนาความร่วมมือกับบริษัทผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติและด้านการติดตั้งและเชื่อมต่อระบบเครื่องจักรเพื่อยกระดับการพัฒนาโรงงานอัจฉริยะในระยะยาว
3. การพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีซึ่งเริ่มเข้ามาในไทย ด้วยปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ นำสู่ความต้องการในการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องยนต์และเชื้อเพลิงทดแทนน้ำมัน รวมถึงความปลอดภัยของผู้บริโภค แนวโน้มเหล่านี้ทำให้บริษัทเตรียมความพร้อมเร่งพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อหาและสร้างโอกาสทางธุรกิจในการอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการออกแบบ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และวัสดุใหม่ๆ เพื่อการผลิต ตอบสนองทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผลิตภัณฑ์ในอนาคตที่บริษัทสามารถทำได้ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่มีน้ำหนักเบาสำหรับรถยนต์ประหยัดพลังงาน และรถยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle) รวมถึงการพัฒนาวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีน้ำหนักเบา และนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากการเสริมสร้างความสามารถการแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันและการปรับตัวพร้อมรับการเข้ามาของเทคโนโลยียานยนต์อนาคต บริษัทได้มุ่งเน้นการพัฒนาให้เกิดความหลากหลายของกลุ่มธุรกิจโดยต่อยอดการดำเนินการจากธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมสร้างคุณค่าแบบใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถือหุ้นในบริษัท นิปปอน คีโตะ เอนจิเนียริง จำกัด ("NKE") เพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมหุ่นยนต์กับการพัฒนาภาคการผลิตของไทย ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะนำสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้านการผลิตด้วยเทคโนโลยีระยะยาว นอกจากนี้ ยังเป็นส่วนสำคัญให้บริษัทสามารถเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ในอนาคต

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### 2.1 โครงสร้างรายได้แยกตามผลิตภัณฑ์

โครงสร้างรายได้ของบริษัทและบริษัทย่อย แยกตามผลิตภัณฑ์หลักใน ปี 2561 ปี 2562 และปี 2563 สามารถจำแนกได้ดังนี้

| ผลิตภัณฑ์                                     | ดำเนินการโดย | % การถือหุ้นของบริษัท | งบการเงิน ปี 2563 |            | งบการเงิน ปี 2562 |            | งบการเงิน ปี 2561 |            |
|-----------------------------------------------|--------------|-----------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
|                                               |              |                       | รายได้            | %          | รายได้            | %          | รายได้            | %          |
| เพลาช่าง                                      | SAT          |                       | 1,750             | 29         | 2,340             | 29         | 2,353             | 28         |
| จานเบรกและดุมเบรก                             | SBM          | 99.99                 | 1,150             | 20         | 1,800             | 22         | 1,950             | 24         |
| ชิ้นส่วนเครื่องยนต์<br>การเกษตร               | SBM          | 99.99                 | 1,390             | 23         | 1,570             | 19         | 1,503             | 18         |
| รายได้จากขายผลิตภัณฑ์<br>และบริการอื่น ๆ*     |              |                       | 1,593             | 26         | 2,296             | 28         | 2,388             | 29         |
| <b>รวมรายได้จากการขาย<br/>สินค้าและบริการ</b> |              |                       | <b>5,883</b>      | <b>98</b>  | <b>8,006</b>      | <b>98</b>  | <b>8,194</b>      | <b>99</b>  |
| รายได้อื่น ๆ **                               |              |                       | 144               | 2          | 193               | 2          | 114               | 1          |
| <b>รวมรายได้ทั้งหมด</b>                       |              |                       | <b>6,027</b>      | <b>100</b> | <b>8,199</b>      | <b>100</b> | <b>8,308</b>      | <b>100</b> |

หมายเหตุ

- \* รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ อาทิเช่น ดุมล้อ เพลาแขนบ วาล์ว พูซรอด แท่นยึด รวมกันกว่า 20 รายการ รวมถึงรายได้จากบริษัทร่วมทุนที่นำเข้ามารวมในงบการเงิน
- \*\* รายได้อื่น ๆ เป็นรายได้ที่ไม่ได้เกิดจากการขายผลิตภัณฑ์โดยตรง อาทิเช่น รายได้จากการขายเศษเหล็ก และรายได้จากเงินปันผลที่ได้จากบริษัทร่วมทุน เป็นต้น

### 2.2 ลักษณะผลิตภัณฑ์บริการ

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทสมบูรณ์ซึ่งดำเนินการผลิตโดยบริษัท และบริษัทย่อย มีดังต่อไปนี้

#### 1. เพลาช่าง (Axle Shaft)



เพลาช่าง (Axle Shaft) เป็นผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มบริษัทสมบูรณ์ผลิตโดย SAT มีรายได้จากการขายคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 29 ของรายได้จากการขายของกลุ่มบริษัท สมบูรณ์รวมในปี 2563 และบริษัทดำเนินธุรกิจผลิตเพลาช่างในประเทศไทยเป็นรายแรก และเป็นรายใหญ่ที่สุดของประเทศในปัจจุบันโดยมุ่งเน้นการผลิตสำหรับรถกระบะขนาด 1 ตัน และรถบรรทุกขนาดใหญ่

เพลาช่างเป็นเพลาลูกเหล็กที่ต่อจากห้องเฟืองท้ายไปยังจานล้อหลังทั้งข้างซ้ายและขวา เพื่อดำเนินการถ่ายเทแรงขับเคลื่อนจากห้องเฟืองท้าย เป็นอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับรถกระบะ กลุ่มลูกค้าที่สำคัญของกลุ่มบริษัทคือกลุ่มลูกค้าประเภทผู้ประกอบการยานยนต์ (OEM) ได้แก่ บจ. มิตรพิบัติ มอเตอร์ (ประเทศไทย), บจ. อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย), บจ. โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย), บจ. ฮีโน่มอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) และ บจ.สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น นอกจากนี้มีการส่งออกไปที่บริษัท ดาน่า (ประเทศแอฟริกาใต้) Spicer Axle South Africa (SASA) , PT. INTI Ganda Perdana (IGP) ประเทศอินโดนีเซีย และ DANA INCORPORATED ประเทศสหรัฐอเมริกา

## 2. จานเบรก และ เบรกดรัม (Brake Disc & Brake Drum)



**จานเบรก (Brake Disc)** เป็นผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มบริษัทผลิตโดย SBM จานเบรกเป็นจานเหล็กหล่อ กิ่ง/ เฝียรหน้าจานทั้ง 2 ข้างของหน้าจาน เพื่อให้ผ้าเบรกที่ติดอยู่กับก้านเบรกจับหน้าจาน เพื่อทำหน้าที่หยุดการหมุนของล้อ เวลาเหยียบเบรก ปกติจะใช้กับล้อหน้า (บางรุ่นสามารถใช้จานเบรกทั้ง 4 ล้อ)



**เบรกดรัม (Brake Drum)** เป็นอีกผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มสมบูรณ์ผลิตโดย SBM เบรกดรัมเป็นจานเบรกอีกแบบที่กลิ้งผิวจับผ้าเบรกแบบด้ามแผ่นดันจากทางด้านใน เพื่อทำหน้าที่หยุดการหมุนของล้อมักจะใช้กับล้อหลัง

จานเบรกและเบรกดรัมมีรายได้รวมจากการขาย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20 ของรายได้จากการขายของกลุ่มบริษัทสมบูรณ์รวมในปี 2563 สามารถใช้ได้กับรถกระบะ และรถยนต์ผู้โดยสาร ซึ่ง SBM มีการจำหน่ายให้กับลูกค้าประเภทผู้ประกอบการยานยนต์ OEM ลูกค้าหลักที่สำคัญได้แก่ บจ. ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย), บจ. มิตรพิบัติ มอเตอร์ (ประเทศไทย) และ บจ. อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) เป็นต้น SBM มีการทำสัญญาซื้อขายกับลูกค้าเหล่านี้ในลักษณะรายปีและมีการต่อสัญญาเป็นรายปีโดยอัตโนมัติในช่วง Model Life

### 3. ท่อรวมไอเสีย (Manifold Exhaust)



ท่อรวมไอเสียเป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์หลักของ SBM มีสัดส่วนรายได้ร้อยละ 3 ของรายได้จากยอดขายรวมของกลุ่มบริษัทในปี 2563

ท่อรวมไอเสียเป็นเหล็กหล่อ ลักษณะคล้าย ๆ ท่อ 4 - 6 (ตามจำนวนลูกสูบ) ต่อมา รวมกันก่อนปล่อยออกไปสู่ท่อไอเสีย ทำหน้าที่ระบายไอเสียที่เกิดจากการเผาไหม้ของเครื่องยนต์ สามารถใช้ได้กับรถกระบะ และรถยนต์ผู้โดยสาร โดยมีลูกค้าหลักที่สำคัญคือ Auto Alliance (Thailand) Co., Ltd. (Mazda & Ford) บจ. มิตซูบิชิ มอเตอร์ส (ประเทศไทย) และ บจ. อีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย)

นอกเหนือไปจากผลิตภัณฑ์ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น กลุ่มบริษัทสมบูรณ์ยังมีผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ เพลาแหวน (Trunnion Shaft) แท่นยึด (Bracket) และผลิตภัณฑ์ที่เป็นงานหล่ออื่น ๆ ทั้งจากอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเพื่อการเกษตร จาก SBM และ ICP ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ทั้งสิ้นรวมกันกว่า 20 รายการ

### 2.3 การตลาดและการแข่งขัน

#### 2.3.1 กลยุทธ์ทางการตลาด

บริษัทประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มานานกว่า 58 ปี และได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากลูกค้ามาโดยตลอด ทั้งนี้เพราะบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก และได้ดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง คือ Q C D E M

- |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) Q (Quality)     | - คุณภาพสินค้าอยู่ในระดับมาตรฐานสากล บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีระบบมาตรฐานคุณภาพในระดับสากล โดยได้รับประกาศนียบัตร IATF 16949 และ ISO14001                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| (2) C (Cost)        | - ต้นทุนที่สามารถตอบสนองต่อตลาดและแข่งขันได้ บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและมีการกระบวนการพัฒนาปรับปรุงด้านต้นทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้                                                                                                                                                                                                                     |
| (3) D (Delivery)    | - การส่งมอบที่ตรงเวลา บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ มีการพัฒนาระบบงาน Logistics โดยมีแผนติดตั้งระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ส่งมอบตรงเวลาร้อยละ 100                                                                                                                                                                                                                               |
| (4) E (Engineering) | - ความสามารถเชิงวิศวกรรม บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ มีการพัฒนาความสามารถเชิงวิศวกรรมทั้งทางด้านการออกแบบ การทำ Tooling กระบวนการวิธีการประเมินเชิงวิศวกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ยังมีพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค (Technical Assistance “TA”) จากประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์จะมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีขั้นสูงอยู่ตลอดเวลา |

- (5) M (Management) - ความสามารถด้านการบริหารจัดการ บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีความสามารถด้านการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจและสถานะเศรษฐกิจได้ดี โดยใช้แนวคิดใหม่ ๆ และการบริหารการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

#### (1) ผู้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Manufacturer “OEM”)

ปัจจุบันเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ประกอบไปด้วย ผู้ผลิตรถยนต์ค่ายญี่ปุ่นในประเทศ ได้แก่ มิตซูบิชิ, โตโยต้า, ฮอนด้า, อีซูซุ, นิสสัน และฮิโน เป็นต้น และกลุ่มลูกค้าในต่างประเทศ เช่น ประเทศแอฟริกาใต้, ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีนโยบายที่จะสร้างความพึงพอใจกับลูกค้ากลุ่มนี้ให้มากขึ้นโดยเน้นกลยุทธ์ “QCDEM” เป็นหลักดังที่กล่าวข้างต้น ปัจจุบันมียอดขายประมาณร้อยละ 73 ของยอดขายรวม

#### (2) ผู้ค้าอะไหล่รถยนต์ (Replacement Equipment Manufacturer “REM”)

บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีลูกค้าที่เป็นผู้ค้าอะไหล่รายใหญ่ซึ่งดำเนินกิจการมานานจนเป็นที่รู้จักของร้านค้าอะไหล่ปลีกทั่วประเทศเป็นอย่างดี คือ บริษัท ยงกี จำกัด ผลิตภัณฑ์หลักที่จำหน่ายในตลาดนี้ คือ เผลาหนบ ปัจจุบันมียอดขายประมาณร้อยละ 0.2 ของยอดขายรวม

#### (3) ผู้ผลิตเครื่องจักรกลการเกษตร (Agriculture Machine)

บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้เริ่มขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นจากอุตสาหกรรมรถยนต์เพียงอย่างเดียว โดยได้เลือกตลาดเครื่องจักรกลการเกษตร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมการเกษตรที่เป็นหัวใจหลักของประเทศไทย โดยลูกค้าที่บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้ร่วมทำธุรกิจด้วย คือ บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยผลิตชิ้นงานเพื่อใช้ในการประกอบรถแทรกเตอร์เพื่อการเกษตร และรถเกี่ยวรวงข้าว ภายใต้เครื่องหมายการค้า คูโบต้า (Kubota) ปัจจุบันมียอดขายประมาณร้อยละ 26 ของยอดขายรวม นอกจากนี้ ยังมีการผลิตชิ้นงานสำหรับกลุ่มอื่น ๆ นอกเหนือจากรถยนต์ ประมาณร้อยละ 1 ของยอดขายรวม

### 2.3.3 ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ในปี 2563 ยอดผลิตรถยนต์อยู่ที่ 1,427,074 คัน ลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 29 โดยแบ่งออกเป็นการขายภายในประเทศ 792,146 คัน ลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 21 และการส่งออก 742,301 คัน ลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 30 โดยเป้าหมายต้นปี 2563 กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ประกาศเป้าหมายการผลิตรถยนต์อยู่ที่ 2.0 ล้านคัน ลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 0.68 โดยแบ่งเป็นการผลิตเพื่อการส่งออก

1 ล้านคัน และเพื่อจำหน่ายในประเทศ 1 ล้านคัน เนื่องจากยังกังวลเรื่องสงครามการค้า, ค่าเงินบาทที่แข็งตัว รวมถึงความขัดแย้งระหว่างประเทศในบางภูมิภาค

### ตารางแสดงสถิติยอดประกอบรถยนต์ในประเทศไทย

| ปี   | รถยนต์นั่ง<br>(คัน) | รถกระบะ<br>ขนาด 1 คัน<br>(คัน) | รถเพื่อการ<br>พาณิชย์อื่นๆ<br>(คัน) | ยอดรวมรถ<br>เพื่อการ<br>พาณิชย์<br>(คัน) | ยอดรวม<br>ทั้งหมด<br>(คัน) | อัตราการ<br>เติบโต<br>(%) |
|------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 2556 | 1,069,786           | 1,331,693                      | 52,439                              | 1,384,132                                | 2,453,918                  | 0.01                      |
| 2557 | 742,678             | 1,114,778                      | 22,551                              | 1,137,329                                | 1,880,007                  | -23.39                    |
| 2558 | 760,688             | 1,115,818                      | 36,496                              | 1,152,314                                | 1,913,002                  | 1.76                      |
| 2559 | 805,033             | 1,102,816                      | 36,568                              | 1,139,384                                | 1,944,417                  | 1.64                      |
| 2560 | 818,440             | 1,130,058                      | 40,325                              | 1,170,383                                | 1,988,823                  | 2.28                      |
| 2561 | 877,015             | 1,250,483                      | 40,196                              | 1,290,679                                | 2,167,694                  | 8.99                      |
| 2562 | 796,304             | 1,176,976                      | 40,430                              | 1,217,406                                | 2,013,710                  | -7.10                     |
| 2563 | 537,633             | 861,553                        | 27,888                              | 889,441                                  | 1,427,074                  | -29.13                    |

ที่มา : สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ตั้งแต่ปลายไตรมาสแรกของปี 2563 ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาด ดังนั้น เกือบทุกประเทศทั่วโลก ดำเนินการป้องกันด้วยการปิดประเทศ รวมถึงประเทศไทย ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับผลกระทบ ทั้งจากการชะลอการผลิต ไม่สามารถเปิดการผลิตได้เต็มกำลังการผลิต รวมไปถึงไม่สามารถได้รับชิ้นส่วนมาประกอบขึ้นเป็นรถยนต์ได้ ส่งผลให้ช่วงไตรมาสที่ 2 ที่เป็นช่วงที่มีผลกระทบสูงสุดนั้น การผลิตลดลงถึงร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับปี 2562 แต่ในช่วงปลายไตรมาสที่ 3 เป็นต้นมา แนวโน้มของผู้ติดเชื้อภายในประเทศเริ่มลดลง ความต้องการของผู้บริโภคเริ่มกลับมา โรงงานผลิตและประกอบยานยนต์สามารถกลับมาดำเนินงานภายใต้การป้องกันโรคอย่างเข้มงวดได้อีกครั้ง ส่งผลให้ภาพรวมทั้งปี 2563 สามารถผลิตได้ 1.43 ล้านคัน ลดลงจากเป้าหมายที่วางไว้จำนวน 2 ล้านคัน และลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 29 สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตร ซึ่งเป็นอีกธุรกิจที่ทางบริษัทได้ส่งมอบชิ้นส่วนเพื่อใช้ในการประกอบรถแทรกเตอร์และรถนวดเกี่ยวข้าว ก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน แต่ตลาดหลักในการส่งมอบนั้น ยังเป็นตลาดภายในประเทศ อีกทั้งความต้องการผลผลิตทางการเกษตรไม่ได้ลดลง ยังคงต้องการใช้เครื่องจักรกลการเกษตร ผลกระทบจึงน้อยกว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ อย่างไรก็ตามการปรับตัวของธุรกิจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ต้องวางแผนเพื่อรองรับกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภคและเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่ยังคงต้องเผชิญกับเชื้อไวรัส COVID-19 จนกว่าจะสามารถกลับมาใช้ชีวิตได้อย่างปกติ

#### 2.3.4 รายจ่ายเพื่อทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

ในปี 2563 บริษัทมีรายจ่ายเพื่อทำการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 30 ล้านบาท ซึ่งแบ่งประเภทของการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ดังนี้

1. การวิจัยประยุกต์ เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเบื้องต้นที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อหาวิธีการใหม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น การประยุกต์ใช้ 3-D Printing สำหรับ Spare Part, การทดลองหล่อ Stainless Steel เป็นต้น

2. การพัฒนาเชิงทดลอง เป็นการศึกษาอย่างมีระบบโดยนำความรู้ที่มีอยู่แล้วมาพัฒนาต่อยอด สร้างวัตถุดิบ เครื่องมือ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต ระบบและบริการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตเดิมให้ดียิ่งขึ้น เช่น การทดลองและพัฒนากระบวนการ Multi-steps Forging สำหรับ Axle Shaft, การทดลองและพัฒนาการทดสอบและควบคุมค่า NVH ให้ไม่เกิน  $\pm 3\%$  สำหรับจานเบรก (Disc Brake) การพัฒนาคุณภาพของเหล็ก Carbon Steel จากผู้ผลิตรายอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้ผลิตจากประเทศญี่ปุ่น เพื่อลดต้นทุนวัตถุดิบและเป็นแหล่งสำรองเพิ่มเติม ในกลุ่มผลิตภัณฑ์ Forging เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาเชิงทดลองไม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงตามปกติหรือตามระยะเวลาของผลิตภัณฑ์ ระบบการผลิต กรรมวิธีการผลิต การให้บริการ หรือกิจการอื่น ๆ ที่กำลังดำเนินงาน แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้มีความก้าวหน้าก็ตาม

## 2.4 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.4.1 กำลังการผลิต

บริษัทและบริษัทย่อย มีกำลังการผลิตและการใช้กำลังการผลิตจำแนกตามผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้

| ผลิตภัณฑ์                                                                   | บริษัทผู้ผลิต | กำลังการผลิตปี 2563 |                            | กำลังการผลิตปี 2562 |                            | กำลังการผลิตปี 2561 |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|
|                                                                             |               | Unit                | อัตรา %<br>การใช้<br>กำลัง | Unit                | อัตรา %<br>การใช้<br>กำลัง | Unit                | อัตรา %<br>การใช้<br>กำลัง |
| เพลาช่าง                                                                    | SAT           | 3,760,000<br>(ชิ้น) | 73                         | 3,600,000<br>(ชิ้น) | 84                         | 3,600,000<br>(ชิ้น) | 76.4                       |
| กลุ่มผลิตภัณฑ์งานกลึง<br>(สำหรับชิ้นส่วนรถยนต์)                             | SBM           | 3,339,947<br>(ชิ้น) | 73                         | 3,740,682<br>(ชิ้น) | 69                         | 3,608,779<br>(ชิ้น) | 66                         |
| กลุ่มผลิตภัณฑ์งานกลึง<br>(สำหรับชิ้นส่วน<br>เครื่องจักรกลการเกษตร)          | SBM           | 2,092,153<br>(ชิ้น) | 83                         | 1,722,068<br>(ชิ้น) | 82                         | 1,840,706<br>(ชิ้น) | 75                         |
| กลุ่มผลิตภัณฑ์งานหล่อ<br>(สำหรับชิ้นส่วนรถยนต์และ<br>เครื่องจักรกลการเกษตร) | ICP           | 37,757<br>(ตัน)     | 65                         | 53,905<br>(ตัน)     | 92                         | 55,552<br>(ตัน)     | 109                        |
| General Forging Part                                                        | SFT           | 3,326,400           | 41                         | 3,360,000           | 44                         | 3,360,000           | 51                         |

#### หมายเหตุ

- กำลังการผลิตคำนวณจาก Operation Time 500 ชั่วโมงต่อเดือน ยกเว้นผลิตภัณฑ์เพลาช่างและ General Forging ที่คำนวณที่ 550 ชั่วโมงต่อเดือน
- SBM3 P1 แยกในส่วนเป็น 2 กลุ่ม ชิ้นส่วน เครื่องจักรกลการเกษตร และ ชิ้นส่วนรถยนต์

### 2.4.2 การจัดหาวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักที่สำคัญในการผลิตของกลุ่มบริษัท คือ เหล็ก ซึ่งมีการจัดหาอยู่ 2 ลักษณะ คือ

(1) เหล็กที่ไม่สามารถผลิตได้ในประเทศ บริษัทและบริษัทย่อยจะจัดซื้อจัดหาโดยตรงจากผู้ผลิตในต่างประเทศ หรือสั่งซื้อผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศ ซึ่งเหล็กประเภทนี้ ได้แก่ เหล็กคาร์บอนสูงท่อนกลม (High Carbon Steel Round Bar) เหล็กสปริงเส้นแบนและกลม (Spring Steel Flat Bar, Spring Steel Round Bar) ซึ่งลูกค้าเป็นผู้กำหนดทั้งประเภท คุณสมบัติ (Specification) และแหล่งที่ผลิตของเหล็ก เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นโดยกลุ่มบริษัท โดยวัตถุดิบกลุ่มนี้มีมูลค่าประมาณร้อยละ 60 - 70 ของวัตถุดิบหลัก

(2) เหล็กที่สามารถจัดหาได้ภายในประเทศ ซึ่งเป็นรายการวัตถุดิบที่สำคัญอีกรายการ คือ เศษเหล็กอัด (Steel Scrap) ซึ่งเป็นการซื้อจากผู้ประกอบการภายในประเทศ และบางส่วนลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตรถยนต์หรือเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์เป็นผู้จัดหาให้ ซึ่งสำหรับวัตถุดิบในกลุ่มนี้มีมูลค่าประมาณร้อยละ 30 - 40 ของวัตถุดิบหลัก

บริษัทมีการพัฒนาและร่วมมือกับผู้ผลิตเหล็กในต่างประเทศรายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาวัตถุดิบที่มีคุณภาพเป็นไปตามที่ลูกค้ากำหนด แต่มีราคาที่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำมาใช้ทดแทนวัตถุดิบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และใช้ในการนำเสนอลูกค้าเพื่อเป็นทางเลือก อีกทั้งเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในโครงการใหม่ ๆ ของลูกค้าที่ต้องการการพัฒนาต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด และยังเพิ่มแหล่งสำรองวัตถุดิบหลากหลายมากยิ่งขึ้น

จากการพัฒนาและร่วมมือด้านการพัฒนาวัตถุดิบตามข้างต้นนั้น นอกจากทำให้บริษัทมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นในส่วนของคุณภาพและราคาแล้ว ยังทำให้บริษัทมีแหล่งของวัตถุดิบหลากหลายมากขึ้นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง บริษัทยังคงดำเนินการบริหารและพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์กับผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบรายปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพของวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิตและเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจ เช่น เรื่องของการปรับปรุงการผลิต การรักษาสีเงาผิว การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการสนับสนุนทางด้านเทคนิคต่าง ๆ จากกลุ่มผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศที่เป็นพันธมิตรกับทางบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถคาดการณ์แนวโน้มต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทจะไม่ประสบปัญหาในเรื่องของการจัดหาวัตถุดิบที่จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัท และกำหนดนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายจัดซื้อจัดจ้าง

## 2.5 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

-ไม่มี-

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่มีพลวัตจากความเสี่ยงใหม่ (Emerging Risks) ที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนมากขึ้น การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญทางธุรกิจเพื่อให้บริษัทมีบรรษัทภิบาลที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียถึงการบริหารปัจจัยความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและความยั่งยืนของบริษัท นำสู่การพัฒนาธุรกิจสมบูรณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุลตามปรัชญา 3 สมบูรณ์สร้างสมดุล ทั้งนี้ ปี 2563 ทั่วโลกได้เผชิญกับสถานการณ์โควิด-19 ซึ่งเป็นภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบให้เศรษฐกิจถดถอย และการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ลดลงในระดับสูงสุดในรอบมากกว่า 20 ปี ทั้งนี้บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan) ในสถานะที่บริษัทต้องเผชิญกับปัญหาโรคระบาดและได้แลกเปลี่ยนแนวทางและมาตรการให้กับภาคเอกชนเพื่อเป็นแนวทางในการร่วมกันป้องกันการระบาดไวรัสโควิด 19 ร่วมกัน จากแนวทางดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรรองรับต่อความไม่แน่นอนจะมีส่วนสำคัญในการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ข้อที่ 17 ในการร่วมกับพันธมิตรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานในระดับสากล (COSO) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์องค์กรเกิดประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็ว และยังตอบสนองความคาดหวังผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม ทั้งนี้บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์กำหนดให้มโนนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และให้การบริหารความเสี่ยงของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ ภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบาย (BOD) ทำหน้าที่ กำหนดนโยบายความเสี่ยงและอนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Appetite) กำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ และติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Enterprise Risk Management Committee: ERM) ทำหน้าที่ กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและความเสี่ยงที่ยอมรับได้เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับนโยบายเพื่อพิจารณา กำหนดกระบวนการและมาตรการในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร ติดตามการทบทวนความเสี่ยงและการรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและธรรมาภิบาล รวมถึงแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงานแต่ละสังกัดตามความเหมาะสม

3. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน (Functional Risk Management Committee: FRM) ทำหน้าที่ บ่งชี้ ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ รวมถึงติดตามและรายงานผลการจัดการความเสี่ยงระดับปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท

4. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ทำหน้าที่ สอบทานการบริหารความเสี่ยง

## แนวทางการบริหารจัดการ

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี นำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มุ่งเน้นให้การดำเนินกลยุทธ์องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้า พนักงาน และคู่ค้า นำสู่การพัฒนาธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งช่วยเพิ่มมูลค่าให้องค์กรและลดความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและด้านการปฏิบัติงาน

ในปี 2563 บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้วิเคราะห์และแบ่งชั้นประเด็นความเสี่ยงหลักขององค์กรจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร พร้อมจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ดังรายละเอียดที่ได้สรุปในตารางต่อไปนี้

| ความเสี่ยง                                                                                                                               | ผลกระทบ                                                   | แนวทางการจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ด้านกลยุทธ์ (STRATEGY)</b><br>ความเสี่ยงที่บริษัทจะสูญเสียยอดขายและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ            | ความไม่แน่นอนของผลประกอบการของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อประเมินผลกระทบต่อยอดขายและพิจารณาการตัดสินใจที่สำคัญ</li> <li>- ทบทวนแผนการดำเนินงานในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางกลยุทธ์องค์กร</li> <li>- พัฒนาระบบการผลิตและต้นทุน ด้วยการใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ รองรับความต้องการของลูกค้า</li> <li>- บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และพัฒนาความร่วมมือกับ Supply chain</li> <li>- ทบทวนเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัทเป็นประจำทุกปี</li> </ul> |
| ความเสี่ยงที่บริษัทจะไม่สามารถพัฒนาความร่วมมือทางธุรกิจได้สำเร็จตามกลยุทธ์                                                               | ความไม่แน่นอนของรายได้และการเติบโตของธุรกิจในกลุ่มสมบูรณ์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาโอกาส ความต้องการผลิตภัณฑ์ และตลาดของผลิตภัณฑ์เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์</li> <li>- วางแผนพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญ</li> <li>- มุ่งเน้นความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับพันธมิตรทางธุรกิจ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>2. ด้านการดำเนินงาน (Operation)</b><br>ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาความสามารถของบุคลากรรองรับการเติบโตขององค์กร | ความไม่ต่อเนื่องของการสืบทอดตำแหน่งสำคัญในองค์กร          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนและกำหนดความต้องการบุคลากรในตำแหน่งสำคัญขององค์กรในช่วง 5 ปีข้างหน้า</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                               |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                               |                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถสูงจากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงภายนอกองค์กร</li> <li>- วางแผนพัฒนาขีดความสามารถและทักษะที่จำเป็นในตำแหน่งสำคัญขององค์กร และเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร เพื่อวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ</li> <li>- สร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาและองค์กรภายนอก เพื่อเป็นโอกาสในการดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาร่วมงาน</li> </ul>                                                                                                                     |
| ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคระบาด                                                                | การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน และการดำเนินธุรกิจของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) และกำหนดกระบวนการที่สำคัญ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ทบทวนและจัดเตรียมแผนฉุกเฉิน รองรับเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤต</li> <li>- ทบทวนและจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) พร้อมทั้งทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการซ่อมตามแผนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>- บริหารความต่อเนื่องของห่วงโซ่อุปทาน ทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรสำคัญเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที</li> </ul> |
| 3. ด้านการเงิน (Finance)<br>ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน                                                                                     | ความไม่แน่นอนของรายรับและรายจ่ายของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มอัตราแลกเปลี่ยนและคาดการณ์มูลค่าธุรกรรมที่จะเกิดขึ้น</li> <li>- บริหารความเสี่ยงด้วยการทำสัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้า และการบริหารรายรับรายจ่ายที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศให้มีความสอดคล้องกัน (Natural Hedge)</li> <li>- ทบทวนและบริหารสัญญาลูกค้า</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| 4. ด้านความสอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance)<br>ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมายกฎระเบียบ และการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการภาคอุตสาหกรรม | ความเสียหายต่อชื่อเสียงของบริษัท การลงโทษและค่าปรับจากหน่วยงานราชการหรือนิคมอุตสาหกรรม | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาและทบทวนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ</li> <li>- พัฒนารอบการกำกับดูแล และนโยบายที่สำคัญรองรับการเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมายต่าง ๆ</li> <li>- จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามความจำเป็น</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |

## ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

จากสถานการณ์โรคระบาดไวรัสโควิด-19 ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ส่งผลต่อความเสี่ยงใหม่ที่สำคัญด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและทุกคน รวมถึงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในภาพรวม ด้วยเหตุการณีนี้นำให้บริษัทมีหน้าที่ในการปกป้องพนักงานจากไวรัสโควิด-19 และยังคงต้องปรับตัวรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของยอดผลิตและความผันผวนของความต้องการ รวมถึงความเสี่ยงในการหยุดชะงักของสายโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้งนี้ บริษัทได้จัดตั้งคณะกรรมการความต่อเนื่อง จากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 เพื่อให้สามารถตัดสินใจและดำเนินการต่อสถานการณ์ฉุกเฉินนี้ได้อย่างทัน่วงที

## การส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับดูแลกิจการนำสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ และการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จได้

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมและการนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน พร้อมทั้งนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญ และต้องการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร โดยมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง ดังนี้

- กำหนดให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามหลักการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดกรอบและนโยบายบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจและใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกัน และมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง
- สื่อสารให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร และทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการนำสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง
- กำหนดให้มีการฝึกอบรมแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกรอบการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง และการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

3.1 ทรรศณีสถานการณ์หลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563  
มีรายละเอียดดังนี้

| สินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ<br>(หน่วย : ล้านบาท) |                         | ลักษณะกรรมสิทธิ์ | มูลค่าทางบัญชี<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 | ลักษณะกรรมสิทธิ์หรือภาระผูกพัน                                                |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ที่ดิน                                                    |                         |                  |                                            |                                                                               |
| ตำบลบางโหลง อำเภอบางพลี<br>จังหวัดสมุทรปราการ             |                         |                  |                                            |                                                                               |
| 1.                                                        | เนื้อที่ 102-6-78.7 ไร่ | เจ้าของ          | 115.62                                     |                                                                               |
| 2.                                                        | เนื้อที่ 8-2-49.5 ไร่   | เจ้าของ          | 39.67                                      |                                                                               |
| ตำบลปลวกแดง อำเภอปลวกแดง<br>จังหวัดระยอง                  |                         |                  |                                            |                                                                               |
| 1.                                                        | เนื้อที่ 21-3-76.9 ไร่  | เจ้าของ          | 38.40                                      |                                                                               |
| ตำบลมabayงพร อำเภอปลวกแดง<br>จังหวัดระยอง                 |                         |                  |                                            |                                                                               |
| 1.                                                        | เนื้อที่ 83 ไร่         | เจ้าของ          | 143.24                                     | จำนวน 104.87 ล้านบาท จำนองเป็นหลักประกัน<br>เงินกู้ยืมระยะยาวกับสถาบันการเงิน |
| 2.                                                        | เนื้อที่ 16-2-20 ไร่    | เจ้าของ          | 33.21                                      |                                                                               |
| 3.                                                        | เนื้อที่ 63-3-91 ไร่    | เจ้าของ          | 108.56                                     |                                                                               |
| 4.                                                        | เนื้อที่ 25.34 ไร่      | เจ้าของ          | 47.01                                      |                                                                               |
| 5.                                                        | เนื้อที่ 7.55 ไร่       | เจ้าของ          | 13.71                                      |                                                                               |
| แขวงพระโขนง เขตบางนา<br>จังหวัดกรุงเทพมหานคร              |                         |                  |                                            |                                                                               |
| 1.                                                        | เนื้อที่ 0-1-97 ไร่     | เจ้าของ          | 14.48                                      |                                                                               |
| 2.                                                        | เนื้อที่ 1-0-06 ไร่     | เจ้าของ          | 38.59                                      |                                                                               |
| 3.                                                        | เนื้อที่ 0-0-51 ไร่     | เจ้าของ          | 4.79                                       |                                                                               |
| ตำบลหนองบัวศาลา อำเภอเมือง<br>จังหวัดนครราชสีมา           |                         |                  |                                            |                                                                               |
| 1.                                                        | เนื้อที่ 0-0-16 ไร่     | เจ้าของ          | 0.48                                       |                                                                               |
| อาคารและสิ่งปลูกสร้าง                                     |                         | เจ้าของ          | 672.56                                     | -                                                                             |
| เครื่องจักรและอุปกรณ์                                     |                         | เจ้าของ          | 1,805.46                                   | จำนวน 157.61 ล้านบาท จำนองเป็นหลักประกัน<br>เงินกู้ยืมระยะยาวกับสถาบันการเงิน |
| อุปกรณ์อื่นๆ                                              |                         | เจ้าของ          | 131.16                                     | -                                                                             |
| ยานพาหนะ                                                  |                         | เจ้าของ          | 21.22                                      | -                                                                             |
| งานระหว่างก่อสร้าง                                        |                         | เจ้าของ          | 174.95                                     | -                                                                             |
| รวม                                                       |                         |                  | <u>3,403.15</u>                            | จำนวน 262.48 ล้านบาท จำนองเป็นหลักประกัน<br>เงินกู้ยืมระยะยาวกับสถาบันการเงิน |

#### 4.2 สรุปสาระสำคัญของสัญญาความช่วยเหลือทางเทคนิค

บริษัทและบริษัทย่อยมีการทำและต่อสัญญาขอรับความช่วยเหลือทางเทคนิค (Technical Assistance Agreement) กับบริษัทผู้เชี่ยวชาญและมีเทคโนโลยีอันเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยมีรายละเอียดดังนี้

| บริษัท | คู่สัญญาทางเทคนิค             | วันที่เริ่มสัญญา  | วันสิ้นสุดของสัญญา | รายละเอียดของการช่วยเหลือ                |
|--------|-------------------------------|-------------------|--------------------|------------------------------------------|
| บริษัท | Gohsyu Corporation            | 13 กรกฎาคม 2562   | 12 กรกฎาคม 2567    | กระบวนการผลิตเหล็กทุบขึ้นรูป             |
|        | *Ibara Seiki Co., Ltd.        | 10 มีนาคม 2563    | 9 มีนาคม 2566      | กระบวนการผลิตงานกลึง                     |
| SBM    | Ibara Seiki Co., Ltd.         | 8 กุมภาพันธ์ 2562 | 31 ธันวาคม 2564    | กระบวนการผลิตงานกลึง                     |
| ICP    | *Takeda Casting Corporation   | 10 มิถุนายน 2563  | 31 ธันวาคม 2565    | กระบวนการผลิตงานหล่อ                     |
| ICP    | Kageyama Industrial Co., Ltd. | 1 มกราคม 2562     | 31 ธันวาคม 2564    | กระบวนการผลิตแม่แบบเพื่อผลิตงานหล่อเหล็ก |
| SFT    | Gohsyu Corporation            | 1 มีนาคม 2561     | 28 กุมภาพันธ์ 2566 | กระบวนการผลิตเหล็กทุบขึ้นรูป             |

หมายเหตุ \*สัญญาเดิมที่มีการต่อสัญญาในปี 2563

บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและความเชื่อมั่นต่อลูกค้า กลุ่มบริษัทจึงได้มีการทำสัญญาความช่วยเหลือทางเทคนิคกับคู่สัญญาข้างต้นอย่างต่อเนื่อง คู่สัญญาเหล่านี้ มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับของผู้ประกอบรถยนต์ ทั้งนี้กลุ่มบริษัทมีการดำเนินการการรับถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบริษัทผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายใน เพื่อลดการพึ่งพาเทคโนโลยีจากภายนอก และมุ่งเน้นการสร้างเทคโนโลยีเป็นของตนเอง กลุ่มบริษัทมีการทบทวนถึงความต้องการความพึงพิงทางเทคนิคจากบริษัทคู่สัญญาเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ ในขณะเดียวกันบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ ยังต้องมีการหาบริษัทผู้ให้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนากระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ในอนาคต

#### 4.3 นโยบายการลงทุนและการบริหารงานในบริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้อง

##### บริษัทย่อย

บริษัทมีเงินลงทุนระยะยาวในบริษัทย่อยซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ทั้ง 4 บริษัท ในสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 99.99, 99.99, 99.99 และ 99.99 (ตามลำดับ) โดยมีมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีราคาทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เท่ากับ 2,542 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

| บริษัท | ธุรกิจ                         | ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านบาท) | มูลค่าเงินลงทุนวิธีราคาทุน (ล้านบาท) |
|--------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| SBM    | ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซีเมนต์ | 500.00                              | 875.99                               |
| BSK    | ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซีเมนต์ | 130.00                              | 519.99                               |
| ICP    | ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซีเมนต์ | 785.00                              | 796.03                               |
| SFT    | ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซีเมนต์ | 350.00                              | 350.00                               |
| รวม    |                                |                                     | 2,542.01                             |

ปัจจุบันบริษัทที่มีเงินลงทุนระยะยาวในบริษัทย่อยทั้งหมด 4 บริษัท กล่าวคือ ภายหลังจากการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไป และการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว บริษัทยังคงมีนโยบายรักษาสัดส่วนการเป็นผู้ถือหุ้นใน 4 บริษัทย่อยดังกล่าวนี้

#### บริษัทย่อยทางอ้อม

บริษัทมีเงินลงทุนระยะยาวในบริษัทย่อยทางอ้อมซึ่งเป็นผู้ผลิตและประกอบเครื่องจักร อุปกรณ์อัตโนมัติ และชิ้นส่วน 1 บริษัท ในสัดส่วนการถือหุ้น ร้อยละ 51.00 โดยมีมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เท่ากับ 70 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

| บริษัท | ธุรกิจ                                                | ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านบาท) | มูลค่าเงินลงทุนวิธีราคาทุน (ล้านบาท) |
|--------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| NKE    | ผลิตและประกอบเครื่องจักร อุปกรณ์อัตโนมัติ และชิ้นส่วน | 52.57                               | 69.97                                |

และจากการที่บริษัทถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 99.99 จึงทำให้บริษัทสามารถควบคุมการบริหารงานและกำหนดทิศทางของบริษัทย่อยให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับบริษัท โดยปัจจุบัน SBM, BSK, ICP และ SFT มีคณะกรรมการที่มีกรรมการ 4 คน ซึ่งบริษัทได้ให้กรรมการของบริษัท จำนวน 3 คน คือ นายยงยุทธ กิตะพานิชย์ นายยงเกียรติ กิตะพานิชย์ และ นางสาวนภัสร์ กิตะพานิชย์ เข้าไปเป็นกรรมการในบริษัท BSK SBM ICP และ SFT นอกจากนี้ SAT BSK และ SBM ให้กรรมการตัวแทน 1 คน เข้าเป็นกรรมการของบริษัทร่วมและการร่วมค้า และบริษัทที่เกี่ยวข้องอื่นทั้ง 5 บริษัท ดังนี้

บริษัทร่วมและการร่วมค้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทและบริษัทย่อย มีเงินลงทุนในบริษัทร่วมและการร่วมค้าโดยมีรายละเอียดดังนี้

| บริษัทร่วม                                | ธุรกิจ                                                   | ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ) | มูลค่าเงินลงทุนวิธีราคาทุน (ล้านบาท) | มูลค่าเงินลงทุนวิธีส่วนได้เสีย (ล้านบาท) |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|
| บริษัท ยามาตะ สมบูรณ์ จำกัด               | ผลิตและจำหน่ายอะไหล่รถ                                   | 150.00                              | 20.00                      | 30.81                                | 459.27                                   |
| บริษัท ซีซีไอซี สมบูรณ์ โคเตท แชนด์ จำกัด | ผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภททรายเคลือบพลาสติกและทรายอบแห้ง | 72.00                               | 21.25                      | 15.30                                | 51.66                                    |
| รวม                                       |                                                          |                                     |                            | 46.11                                | 510.93                                   |
| บริษัทการร่วมค้า                          | ธุรกิจ                                                   | ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ) | มูลค่าเงินลงทุนวิธีราคาทุน (ล้านบาท) | มูลค่าเงินลงทุนวิธีส่วนได้เสีย (ล้านบาท) |
| บริษัท มูเบีย สมบูรณ์ ออโตโมทีฟ จำกัด     | ผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์                            | 701.00                              | 50.00                      | 350.50                               | 341.17                                   |
| บริษัท สมบูรณ์ เซียชั่น เทคโนโลยี จำกัด   | เชิงวิศวกรรม และ ระบบอัตโนมัติ                           | 30.00                               | 50.00                      | 15.00                                | 14.98                                    |
| รวม                                       |                                                          |                                     |                            | 365.50                               | 356.15                                   |

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท ยามาตะ สมบูรณ์ จำกัด มีมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย จำนวน 459.27 ล้านบาท และมีส่วนแบ่งกำไรสำหรับปี 2563 จำนวน 7.7 ล้านบาท คำนวณจากงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีของบริษัท ยามาตะ สมบูรณ์ จำกัด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท ซีซีไอซี สมบูรณ์ โคเตท แชนด์ จำกัด มีมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย จำนวน 51.6 ล้านบาท และมีส่วนแบ่งกำไรสำหรับปี 2563 จำนวน 1.1 ล้านบาท คำนวณจากงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2563 ซึ่งตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีบริษัท ซีซีไอซี สมบูรณ์ โคเตท แชนด์ จำกัด และงบการเงินสำหรับงวดเก้าเดือนสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ที่จัดทำขึ้นโดยฝ่ายบริหารและไม่ได้ตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท มูเบีย สมบูรณ์ ออโตโมทีฟ จำกัด มีมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสีย จำนวน 341.2 ล้านบาท และมีส่วนแบ่งขาดทุนสำหรับปี 2563 จำนวน 5.9 ล้านบาท คำนวณจากงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีของบริษัท มูเบีย สมบูรณ์ ออโตโมทีฟ จำกัด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัท สมบูรณ์ ซีเมนต์ เทคโนโลยี จำกัด มีมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียจำนวน 14.98 ล้านบาท และมีส่วนแบ่งขาดทุนสำหรับปี 2563 จำนวน 0.02 ล้านบาท คำนวณจากงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีของบริษัท มูเบีย สมบูรณ์ ออโตโมทีฟ จำกัด

บริษัทที่เกี่ยวข้องกันอื่น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทย่อย มีเงินลงทุนระยะยาวอื่น ๆ ในบริษัทที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังนี้

| บริษัท                                   | ธุรกิจ                                                                     | ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ) | มูลค่าเงินลงทุน (ล้านบาท) |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| บริษัท นิชินโบะ สมบูรณ์ ออโตโมทีฟ จำกัด  | ผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทระบบเบรก                                | 732.60                              | 2.90                       | 21.25                     |
| บริษัท สมบูรณ์ โซลิด แมนูแฟคเจอริง จำกัด | ผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนยานยนต์ เช่น ลูกหมาก คันชัก และคันทิ้ง (Tie Rod End) | 300.00                              | 1.80                       | 5.40                      |
| รวม                                      |                                                                            |                                     |                            | 26.65                     |

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 บริษัทบริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง ไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายอย่างมีนัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท และผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัท ที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อบริษัท                   | : บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ชื่อบริษัท (ภาษาอังกฤษ)      | : Somboon Advance Technology Public Company Limited                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ลักษณะการประกอบธุรกิจ        | : ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ เพลาข้อ (Axle Shaft) ให้แก่ผู้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Manufacturer “OEM”) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และลงทุนในบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่และโรงงาน | : เลขที่ 129 หมู่ที่ 2 ถนนบางนา-ตราด ตำบลบางโฉลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ<br>เลขที่ 300/10 หมู่ที่ 1 ตำบลตาสีหิ อำเภอบางพลี จังหวัดระยอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| เลขทะเบียนบริษัท             | : 0107547000664                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| โทรศัพท์                     | : 02-080-8123                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| โทรสาร                       | : 02-080-8198, 02-080-8268                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Website                      | : <a href="http://www.satpcl.co.th">www.satpcl.co.th</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ทุนจดทะเบียน                 | : 425,193,894 บาท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ทุนชำระแล้ว                  | : 425,193,894 บาท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| บริษัทย่อย                   | : 1. บริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม จำกัด<br>ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ จานเบรก (Disc Brake) และดรัมเบรก (Drum Brake) และชิ้นส่วนเครื่องจักรกลการเกษตร<br>2. บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล แคสติ้ง โปรดักส์ จำกัด<br>ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนงานหล่อ (Casting Products) สำหรับรถยนต์ได้แก่ จานเบรก (Disc Brake) และเบรกดรัม (Drum Brake) และผลิตชิ้นส่วนงานหล่อสำหรับเครื่องจักรกลการเกษตร<br>3. บริษัท สมบูรณ์ ฟอรัจจิง เทคโนโลยี จำกัด<br>ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ด้วยการชุบขึ้นรูป (ร้อน/เย็น) ได้แก่ ดุมล้อ (Hub Wheel)<br>4. บริษัท บางกอกสปริงอินดัสเทรียล จำกัด<br>ประกอบธุรกิจให้เสาอสังหาริมทรัพย์และลงทุนในบริษัทอื่น |

### 6.2 ข้อมูลสำคัญอื่นๆ

- ไม่มี -