

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) เกิดขึ้นจากการควบบริษัทตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ระหว่างบริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (“BECL”) และบริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (“BMCL”) เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2558 และได้รับมาซึ่งทรัพย์สิน สิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งหมดของทั้งสองบริษัทดังกล่าวโดยผลของกฎหมาย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว 15,285,000,000 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญจำนวนทั้งสิ้น 15,285,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท

ธุรกิจหลักของบริษัทคือการให้บริการทางพิเศษและระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า รวมถึงการพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบทางพิเศษและรถไฟฟ้า ซึ่งจะเป็นฐานรากในการขยายธุรกิจผ่านการขยายเส้นทางและโครงข่ายการให้บริการ ทั้งในระบบทางพิเศษและระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทสามารถเป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการระบบขนส่งมวลชนและการคมนาคมชั้นนำในประเทศและในภูมิภาค นอกจากนี้ยังสามารถต่อยอดธุรกิจเพิ่มเติมไปยังธุรกิจอื่นที่มีอัตราการเติบโต และอัตราผลตอบแทนที่ดีได้ เช่น โครงการสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นๆ การพัฒนาเชิงพาณิชย์ หรือการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

#### 1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ธุรกิจ และภาพรวมการประกอบธุรกิจ

##### วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของบริษัท คือการเป็นผู้นำด้านการให้บริการระบบคมนาคมขนส่งที่ครบวงจรของประเทศและในภูมิภาคอาเซียน

##### พันธกิจ

บริษัทมุ่งมั่นที่จะ

1. ให้บริการระบบทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าที่มีความปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว เชื่อถือได้ ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
2. พัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงข่ายระบบคมนาคมขนส่งที่ทันสมัยและครบวงจร เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาจราจร ช่วยรักษาสีสิ่งแวดล้อม และพัฒนาสังคมและประเทศชาติ
3. สร้างมูลค่าเพิ่มและประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นบนพื้นฐานของความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

##### เป้าหมายและกลยุทธ์ธุรกิจ

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของบริษัท บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1. ลงทุนในโครงการด้านระบบคมนาคมขนส่ง โครงการทางพิเศษ ทางเชื่อม โครงการระบบขนส่งมวลชนระบบราง และโครงการที่เกี่ยวข้องตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน (PPP) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาเชิงพาณิชย์ต่างๆ โดยพิจารณาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศ และมีผลตอบแทนทางธุรกิจที่เหมาะสม
2. สร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจด้วยการสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงฐานะการเงินที่มั่นคง

3. สร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียโดยผ่านกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) และสื่อสารให้บุคคลภายในและภายนอกองค์กรรับทราบ
4. สร้างบุคลากรที่มีความพร้อมในการให้บริการระบบทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าที่มีคุณภาพ
5. สร้างการยอมรับของสังคมให้เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

### ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัท

บริษัทมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านการให้บริการระบบคมนาคมขนส่งมวลชนที่สร้างการเดินทางที่ดีเพื่อชีวิตที่ดี โดยธุรกิจของบริษัทประกอบไปด้วยการให้บริการทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้ารวมถึงธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจหลัก มีภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัท ดังนี้

#### 1.1.1 ธุรกิจทางพิเศษ

บริษัทและบริษัทย่อย คือ บริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด (“NECL”) เป็นผู้รับสัมปทานในการก่อสร้างและบริหารทางพิเศษรวม 4 สายทางประกอบด้วย

##### 1) ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนเอ บี ซี)

ทางพิเศษศรีรัช (ทางด่วนชั้นที่ 2) (ส่วนเอ บี ซี) ภายใต้สัญญาโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2 กับ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (“กทพ.”) โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2533 ซึ่งประกอบด้วยทางพิเศษ 3 ส่วน คือ ส่วนเอ (พระราม 9-รัชดาภิเษก) ส่วนบี (พญาไท-บางโคล่) และส่วนซี (รัชดาภิเษก-แจ้งวัฒนะ) ระยะทางรวม 29.8 กิโลเมตร

##### 2) ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี)

ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) ภายใต้สัญญาเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2 (ส่วนดี) กับ กทพ. โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2540 แนวเส้นทางจากถนนพระราม 9 ถึงถนนศรีนครินทร์ มีแนวเส้นทางต่อจากพื้นที่ส่วนเอ บริเวณถนนพระราม 9 ไปทางตะวันออกตัดผ่านถนนรามคำแหงสิ้นสุดที่ถนนศรีนครินทร์ ระยะทางประมาณ 8.7 กิโลเมตร

##### 3) ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร

ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร ภายใต้สัญญาสัมปทานการลงทุนออกแบบก่อสร้าง บริหารจัดการ ให้บริการและบำรุงรักษาโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอก กรุงเทพมหานคร กับ กทพ. โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2555 แนวเส้นทางของโครงการเริ่มต้นจากถนนวงแหวนรอบนอก (ถนนกาญจนาภิเษก บริเวณใกล้โรงกรองน้ำมหาสวัสดิ์) ไปทางทิศตะวันออกตามแนวเขตทางรถไฟสายใต้เดิม และข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณสะพานพระราม 7 สิ้นสุดโครงการบริเวณสถานีกลางบางซื่อ (จตุจักร) โดยเชื่อมต่อทางพิเศษสายศรีรัชบริเวณสถานีขนส่ง (หมอชิต 2) ลงสู่ระดับดินที่บริเวณถนนกำแพงเพชร 2 และได้เปิดให้บริการทางเชื่อมเพิ่มเติมไปยังด้านทิศเหนือมุ่งหน้าแจ้งวัฒนะเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2561 โดยมีระยะทางรวม 17 กิโลเมตร

##### 4) ทางพิเศษอุดรรัถยา

ทางพิเศษอุดรรัถยา (ทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด) โดยดำเนินการผ่าน NECL ภายใต้สัญญาโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด กับ กทพ. ระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2539 ซึ่งประกอบด้วยทางพิเศษ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 แจ้งวัฒนะ-เชียงราก และระยะที่ 2 เชียงราก-บางไทร เชื่อมต่อกับทางพิเศษศรีรัชที่บริเวณถนนแจ้งวัฒนะมีระยะทางรวมทั้งสิ้น 32 กิโลเมตร

### 1.1.2 ธุรกิจระบบราง

บริษัทเป็นผู้รับสัมปทานการให้บริการเดินรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนจำนวน 2 โครงการ จากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (“รฟม.”) ได้แก่

- 1) โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ประกอบด้วยโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (สถานีหัวลำโพง-สถานีบางซื่อ) ซึ่งเป็นโครงการรถไฟฟ้าที่เป็นทางวิ่งใต้ดินสายแรกของไทย มีระยะทางทั้งสิ้น 20 กิโลเมตร เป็นสถานีใต้ดินจำนวน 18 สถานี เปิดให้บริการเดินรถเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2547 และโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (ช่วงหัวลำโพง-หลักสอง และช่วงบางซื่อ-ท่าพระ) โดยโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายมีระยะทางรวม 27 กิโลเมตร เป็นทางวิ่งใต้ดินประมาณ 5 กิโลเมตร และทางวิ่งยกระดับประมาณ 22 กิโลเมตร มีสถานีรวมทั้งสิ้น 20 สถานี เป็นสถานีใต้ดิน 4 สถานี และสถานียกระดับ 16 สถานี มีจุดเชื่อมต่อกับโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคลที่สถานีบางซื่อและสถานีหัวลำโพง และเชื่อมต่อกับโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วงที่สถานีเตาปูน

โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายแบ่งการดำเนินงานช่วงการจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์งานระบบเพื่อเปิดให้บริการออกเป็น 3 ช่วง โดย ช่วงที่ 1 สถานีบางซื่อ-สถานีเตาปูน ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560 ช่วงที่ 2 สถานีหัวลำโพง-สถานีหลักสอง ภายในเดือนกันยายน 2562 ช่วงที่ 3 สถานีเตาปูน-สถานีท่าพระ ภายในเดือนมีนาคม 2563

โดยบริษัทเป็นผู้มีสิทธิในรายได้ค่าโดยสาร รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมและการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ซึ่งรวมถึงการโฆษณา การให้เช่าพื้นที่ในโครงการ และธุรกิจให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีและภายในขบวนรถไฟฟ้าของโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน เป็นระยะเวลา 30 ปี นับจากวันที่เปิดให้บริการครบทั้งสายทาง และ

- 2) โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายฉลองรัชธรรม หรือโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง บางใหญ่-ราษฎร์บูรณะ ช่วงบางใหญ่-บางซื่อ (สถานีคลองบางไผ่-สถานีเตาปูน) สัญญาที่ 4 สัมปทานสำหรับการลงทุน การจัดหาระบบรถไฟฟ้า การให้บริการการเดินรถไฟฟ้า และซ่อมบำรุงรักษา ลักษณะสัญญาเป็นการร่วมลงทุนแบบ PPP Gross Cost โดย รฟม. เป็นผู้ลงทุนค่างานโยธาทั้งหมด และบริษัทเป็นผู้ลงทุนค่างานระบบรถไฟฟ้าและขบวนรถไฟฟ้า รวมทั้งให้บริการการเดินรถไฟฟ้า และซ่อมบำรุงรักษาตามมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ โดย รฟม. เป็นผู้มีสิทธิในรายได้ค่าโดยสาร และรายได้เชิงพาณิชย์จากการใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานทางโยธาและระบบรถไฟฟ้าทั้งหมด และ รฟม. จะทยอยจ่ายคืนค่าอุปกรณ์งานระบบให้บริษัทเป็นรายเดือนในระยะเวลา 10 ปี และจ้างบริษัทบริหารการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาตลอดอายุสัมปทาน 30 ปี นับจากวันที่ 4 กันยายน 2556

โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายฉลองรัชธรรม เป็นโครงการรถไฟฟ้าที่เป็นทางวิ่งยกระดับ ระยะทาง 23 กิโลเมตร จำนวน 16 สถานี และเชื่อมต่อกับโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินที่สถานีเตาปูน โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ส่วนนี้ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2559

### 1.1.3 ธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

บริษัทและบริษัทย่อย คือ บริษัท แบงคอก เมโทร เน็ทเวิร์คส์ จำกัด ("BMN") เป็นผู้ดำเนินธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ได้แก่

- 1) จัดหาและ/หรือจัดทำสื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ ในรถไฟฟ้าและในสถานีรถไฟฟ้า
- 2) ให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินและพื้นที่ชั้นใต้ดินของอาคารจอดแล้วจรที่สถานีลาดพร้าว
- 3) ให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีรถไฟฟ้า

นอกจากนี้ ในส่วนของทางพิเศษ บริษัทและ NECL ได้ให้บริษัทเอกชนและบุคคลใช้พื้นที่เพื่อดำเนินการในเชิงพาณิชย์เพื่อติดตั้งป้ายรายงานสภาพจราจรและป้ายโฆษณาในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งให้ใช้พื้นที่ทำร้านค้าบริเวณด่านเก็บค่าผ่านทาง และการดำเนินธุรกิจอื่นๆ เช่น ใช้พื้นที่ในเขตทางพิเศษเพื่อติดตั้งระบบกระจายสัญญาณ 3G เป็นต้น

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

บริษัทเกิดขึ้นจากการควบบริษัทตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ระหว่าง BECL และ BMCL เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2558 ดำเนินธุรกิจก่อสร้างและบริหารทางพิเศษและบริหารจัดการโครงการระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า รวมถึงการพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบทางพิเศษและรถไฟฟ้า ซึ่งธุรกิจดังกล่าวโอนมาจาก BECL และ BMCL โดยผลของกฎหมาย

### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญก่อนการควบบริษัท

- BECL จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2530 และได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ("ตลาดหลักทรัพย์ฯ") ตั้งแต่วันที่ 31 สิงหาคม 2538 ก่อนการควบบริษัท BECL มีทุนจดทะเบียนและชำระแล้วจำนวน 7,700,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 770,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท
- 22 ธันวาคม 2531 BECL ได้ลงนามสัญญาโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 กับทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) เป็นผู้ก่อสร้างและบริหารทางพิเศษศรีรัช โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับแต่วันเริ่มก่อสร้าง ซึ่งก็คือวันที่ 1 มีนาคม 2533
- 25 กันยายน 2539 BECL ได้จัดตั้งบริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด (NECL) โดย NECL ได้ทำสัญญากับ กทพ. ในการก่อสร้าง และบริหารทางพิเศษอุดรรัถยา (ทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด) มีระยะเวลา 30 ปี นับแต่วันลงนามสัญญา ซึ่งก็คือวันที่ 27 กันยายน 2539
- 17 เมษายน 2540 BECL ลงนามสัญญาเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 (ส่วนดี) เป็นผู้ก่อสร้างและบริหารทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) กับ กทพ. โดยมีระยะเวลา 30 ปี นับแต่วันเริ่มก่อสร้าง ซึ่งก็คือวันที่ 22 เมษายน 2540
- 14 กันยายน 2555 BECL ได้ลงนามในสัญญาสัมปทานการลงทุนออกแบบก่อสร้าง บริหารจัดการ ให้บริการ และบำรุงรักษาโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานครกับ กทพ. โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับแต่ กทพ. มีหนังสือแจ้งให้เริ่มงาน ซึ่งก็คือวันที่ 15 ธันวาคม 2555
- BMCL จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2541 และได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 21 กันยายน 2549 ก่อนการควบบริษัท BMCL มีทุนจดทะเบียนและชำระแล้วจำนวน 7,585,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 20,500,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 0.37 บาท

- BMCL ได้เข้าทำสัญญาโครงการรถไฟฟ้าฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคลกับ รฟม. ในลักษณะ AOT (Acquire Operate Transfer) ในรูปแบบ PPP Net Cost โดย BMCL มีสิทธิในรายได้ค่าโดยสาร รวมทั้งการดำเนินการ กิจกรรม และการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ซึ่งรวมถึงการโฆษณา การให้เช่าพื้นที่ในโครงการ และธุรกิจให้บริการ สื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีและภายในขบวนรถไฟฟ้าเป็นระยะเวลา 25 ปี ตั้งแต่วันที่ 2 กรกฎาคม 2547 จนถึงวันที่ 1 กรกฎาคม 2572 ภายใต้สัญญาดังกล่าว BMCL มีภาระผูกพันต้องจ่ายเงินค่าตอบแทน จากค่าโดยสารและจากการพัฒนาเชิงพาณิชย์ให้แก่ รฟม. ตามอัตราที่ระบุในสัญญา
- 25 กุมภาพันธ์ 2552 BMCL ได้จัดตั้งบริษัท แบนคอก เมโทร เนทเวิร์คส์ จำกัด (BMN) เพื่อดำเนินธุรกิจ ด้านพัฒนาเชิงพาณิชย์ โดยการควบรวม 3 บริษัท คือ บริษัท บีเอ็มซีแอล เนทเวิร์ค จำกัด บริษัท เมโทร มอลล์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด และบริษัท ไตรแอดส์ เนทเวิร์คส์ จำกัด โดย BMN ได้รับโอนการดำเนินธุรกิจเดิม รวมทั้งสิทธิ หน้าที่ ทรัพย์สิน หนี้สิน และพนักงานของบริษัททั้งสามไปทั้งหมด
- 4 กันยายน 2556 BMCL ได้เข้าทำสัญญาโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ระยะเวลา 30 ปี กับ รฟม. ในลักษณะ ATO (Acquire Transfer Operate) ในรูปแบบ PPP Gross Cost กล่าวคือ รฟม. เป็นผู้ลงทุนค่างานโยธาทั้งหมด และ BMCL เป็นผู้ลงทุนค่างานระบบรถไฟฟ้าและขบวนรถไฟฟ้า โดย รฟม. จะทยอยชำระค่าอุปกรณ์งานระบบคืนให้กับ BMCL ทั้งนี้ BMCL เป็นผู้ให้บริการเดินรถไฟฟ้าและซ่อม บำรุงรักษาตามมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขสัญญา โดย รฟม. เป็นผู้มีสิทธิในรายได้ ค่าโดยสาร และรายได้เชิงพาณิชย์จากการใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานทางโยธาและระบบรถไฟฟ้า ทั้งหมด และ รฟม. จะจ่ายค่าจ้างบริหารการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาให้กับ BMCL นับแต่วันที่ BMCL ให้บริการการเดินรถไฟฟ้าจนสิ้นสุดระยะเวลาตามสัญญาสัมปทาน

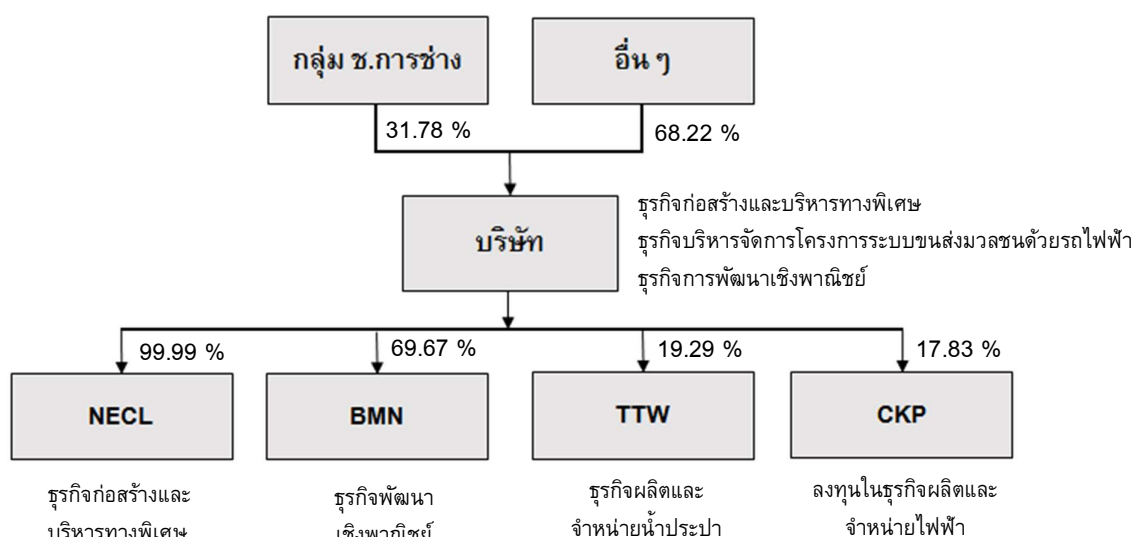
#### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทในปี 2561

- 5 เม.ย.61 บริษัทออกและเสนอขายหุ้นกู้ ครั้งที่ 1/2561 อายุ 3-7 ปี จำนวนเงินรวม 10,000 ล้านบาท อัตรา ดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 2.05 ถึงร้อยละ 3.01 ต่อปี เพื่อใช้ทดแทนเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินตาม แผนการปรับโครงสร้างทางการเงินของโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอก กรุงเทพมหานคร
- 15 มิ.ย.61 บริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด (TRIS Rating) ประกาศคงอันดับความน่าเชื่อถือของบริษัทที่ระดับ “A” และแนวโน้มอันดับเครดิตที่ระดับ “Stable” หรือคงที่
- 19 มิ.ย.61 บริษัทได้รับการประเมินคุณภาพในการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2561 (AGM Checklist) จากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย โดยมีผลการประเมิน 92 คะแนน อยู่ในระดับ “ดีเยี่ยม”
- 27 มิ.ย.61 บริษัทได้รับรางวัล DRIVE AWARD 2018 สาขา Finance จากผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดี ควบคู่กับการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลโดยพิจารณาจากโครงการเพื่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีนวัตกรรมที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่เศรษฐกิจในระดับมหภาค จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 28 มิ.ย.61 บริษัทขายหุ้นในบริษัท ไชยะบุรี พาวเวอร์ จำกัด (XPCL) ที่ถืออยู่ทั้งหมดร้อยละ 7.50 ให้แก่ บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) (CKP) เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การลงทุนของ บริษัท
- 13 ก.ค.61 บริษัทได้ก่อสร้างช่องเก็บค่าผ่านทางด่านนิมพลีเพิ่มเติมจำนวน 3 ช่อง เพื่อรองรับปริมาณจราจร ที่เพิ่มขึ้นของทางพิเศษศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ โดยได้เปิดให้บริการแล้วเมื่อปลายปี 2561

- 16 ก.ค.61 บริษัทขายเงินลงทุนในบริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) (CKP) จำนวน 111.2 ล้านหุ้น ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นใน CKP เป็นร้อยละ 17.83
- 30 ก.ย.61 บริษัทเปิดใช้ทางเชื่อมทางพิเศษศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ กับทางพิเศษศรีรัช มุ่งหน้าแจ้งวัฒนะ เพิ่มความสะดวกในการเดินทางไปแจ้งวัฒนะ และต่อเนื่องไปทางพิเศษอุดรรัถยา
- 19 ต.ค.61 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้มีการประกาศผลสำรวจการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2561 โดยบริษัทได้รับคะแนนอยู่ในระดับ “ดีมาก”
- 31 ต.ค.61 หลักทรัพย์ BEM ถูกจัดอยู่ในดัชนีความยั่งยืนปี 2561 (SETTHSI INDEX) และบริษัทได้รับคัดเลือกให้อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment : THSI) รางวัลด้านความยั่งยืนประจำปี 2561 (SET Sustainability Awards 2018) ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้บริษัทจดทะเบียนเพื่อประกาศเกียรติคุณให้กับบริษัทจดทะเบียนที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บริษัทจดทะเบียนอื่นๆ
- 20 ธ.ค.61 บริษัทซื้อหุ้นในบริษัท แบงคอก เมโทร เน็ตเวิร์คส์ จำกัด (BMN) เพิ่มเติมจำนวน 1.14 ล้านหุ้น ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นใน BMN เป็นร้อยละ 69.67

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

แผนภาพแสดงโครงสร้างการถือหุ้นและสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561



หมายเหตุ : กลุ่ม ช.การช่าง ประกอบด้วย

- 1) บริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน) และ
- 2) บริษัท ช.การช่าง-โตเกียว คอนสตรัคชั่น จำกัด

## 1.4 การลงทุนในบริษัทย่อย และบริษัทอื่น

บริษัทมีนโยบายการลงทุนในธุรกิจสาธารณูปโภคพื้นฐานหรือธุรกิจสนับสนุนที่เกื้อหนุนการดำเนินงานของบริษัทและสร้างโอกาสและผลตอบแทนระยะยาวให้แก่บริษัท รวมถึงเป็นแหล่งเงินทุนสำรองสำหรับโครงการในอนาคต โดยบริษัทได้มีการลงทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ดังนี้

### 1) ชื่อและสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทที่ไปร่วมลงทุน

หน่วย : ล้านบาท

ชื่อบริษัท	ลักษณะธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน	ทุนเรียกชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น	มูลค่าเงินลงทุนตามราคาทุน
<b>บริษัทย่อย</b>					
บจก.ทางด่วนกรุงเทพเหนือ	ก่อสร้างและบริหารทางพิเศษอุดรรัถยา	6,000	5,250	99.99%	2,604
บจก. แบงคอก เมโทร เนท์เวิร์คส์	ดำเนินธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์	254	254	69.67%	177
<b>บริษัทอื่น</b>					
บมจ. ซีเค พาวเวอร์	ลงทุนถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า	9,240	7,370	17.83%	2,962
บมจ. ทีทีดับบลิว	ผลิตและจำหน่ายน้ำประปา	3,990	3,990	19.29%	4,242

### 2) รายละเอียดของบริษัทที่ไปร่วมลงทุน

#### ธุรกิจก่อสร้างและบริหารทางพิเศษ

##### 1. บริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด (“NECL”)

NECL มีทุนจดทะเบียนจำนวน 6,000 ล้านบาท เป็นหุ้นสามัญจำนวน 294 ล้านหุ้น และหุ้นบริมสิทธิ์จำนวน 306 ล้านหุ้น โดยมีมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท มีทุนชำระแล้วจำนวน 5,250 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียน NECL ได้ทำสัญญากับ กทพ. ในการก่อสร้างและบริหารทางพิเศษอุดรรัถยา มีระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2539 ทางพิเศษอุดรรัถยา มีเส้นทางที่มุ่งหน้าไปทางทิศเหนือโดยเชื่อมต่อจากทางพิเศษศรีรัช ที่บริเวณถนนแจ้งวัฒนะผ่านบางพูน เขียงราก และสุดทางที่บางไท่

#### ธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

##### 1. บริษัท แบงคอก เมโทร เนท์เวิร์คส์ จำกัด (“BMN”)

BMN มีทุนจดทะเบียนรวมจำนวน 254 ล้านบาท เป็นหุ้นสามัญจำนวน 25.4 ล้านหุ้น โดยมีมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท มีทุนชำระแล้วจำนวน 254 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นใน BMN คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 69.67 ของทุนจดทะเบียน

BMN เกิดจากการควบรวม 3 บริษัท คือ บริษัท บีเอ็มซีแอล เนท์เวิร์ค จำกัด บริษัท เมโทร มอลล์ ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด และบริษัท ไตรแอดส์ เนท์เวิร์คส์ จำกัด โดย BMN ได้รับโอนการดำเนินธุรกิจเดิมของทั้งสามบริษัท รวมทั้งสิทธิ หน้าที่ ทรัพย์สิน หนี้สิน และพนักงานของบริษัททั้งสามไปทั้งหมด



ในปัจจุบันบริษัทว่าจ้าง BMN เป็นผู้แทนบริหารการพัฒนาเชิงพาณิชย์แต่เพียงผู้เดียวในโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินที่บริษัทดำเนินการและให้สิทธิ BMN เป็นผู้แทนบริหารการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ได้แก่ จัดหาและจัดทำสื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ บริเวณสถานีรถไฟฟ้าและในขบวนรถไฟฟ้า ให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า โครงการรถไฟฟ้าสายเฉลิมรัชมงคล และพื้นที่ชั้นใต้ดินของอาคารจอดแล้วจรที่สถานีลาดพร้าว รวมทั้งให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีรถไฟฟ้าและในอุโมงค์เดินรถไฟฟ้า

### ธุรกิจสาธารณูปโภคอื่น

#### 1. บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) (“CKP”)

CKP เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกอบธุรกิจหลักโดยการลงทุนในบริษัทอื่น (Holding Company) ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า CKP มีทุนจดทะเบียนรวมจำนวน 9,240 ล้านบาท เป็นหุ้นสามัญจำนวน 9,240 ล้านหุ้น โดยมีมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท มีทุนชำระแล้วจำนวน 7,370 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 17.83 ของทุนจดทะเบียน CKP มีการลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานประเภทต่างๆ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจโรงไฟฟ้าพลังน้ำโดยลงทุนในบริษัท เซาท์อีสต์ เอเชีย เอเนอร์จี้ จำกัด และบริษัท ไชยะบุรี พาวเวอร์ จำกัด ธุรกิจโรงไฟฟ้าพลังความร้อน (ระบบ Cogeneration) โดยลงทุนในบริษัท บางปะอิน โคเจน เนอเรชั่น จำกัด และธุรกิจโรงไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์ โดยลงทุนในบริษัท บางเขนชัย จำกัด บริษัท นครราชสีมา โซลาร์ จำกัด บริษัท เชียงราย โซลาร์ จำกัด

#### 2. บริษัท ทีทีดับบลิว จำกัด (มหาชน) (“TTW”)

TTW เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ มีทุนจดทะเบียนรวมจำนวน 3,990 ล้านบาท เป็นหุ้นสามัญจำนวน 3,990 ล้านหุ้น โดยมีมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท มีทุนชำระแล้วจำนวน 3,990 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 19.29 ของทุนจดทะเบียน TTW ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำประปาให้กับการประปาส่วนภูมิภาคในเขตพื้นที่จังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีสัญญาซื้อขายน้ำประปาให้กับการประปาส่วนภูมิภาค อายุ 30 ปี นับจากวันที่ 21 กรกฎาคม 2547 นอกจากนี้ TTW ได้ลงทุนในบริษัทประปาปทุมธานี จำกัด คิดเป็นร้อยละ 98 ของทุนจดทะเบียน โดยบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำประปาในเขตพื้นที่ปทุมธานีและรังสิต โดยมีสัญญาซื้อขายน้ำประปาให้กับการประปาส่วนภูมิภาค อายุ 25 ปี นับจากวันที่ 15 ตุลาคม 2541 และลงทุนในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจบริหารและจัดการระบบผลิตและจ่ายน้ำประปาและระบบบำบัดน้ำเสีย รวมทั้งได้มีการลงทุนในธุรกิจพลังงานผ่านการถือหุ้นใน CKP ในสัดส่วนร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียนอีกด้วย

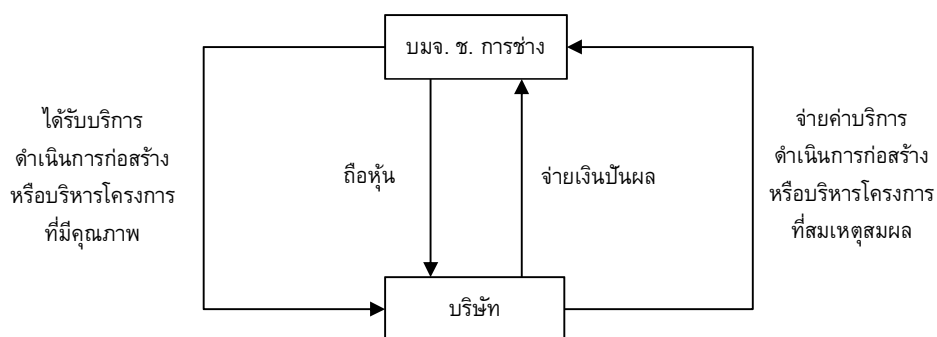
### 1.5 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

บริษัทมี บมจ.ช.การช่าง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บมจ.ช.การช่าง ถือหุ้นอยู่ในบริษัทจำนวน 4,722,121,829 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 30.89 ของทุนชำระแล้วของบริษัท โดยในอดีตจนถึงปัจจุบัน บริษัทได้มีการว่าจ้าง บมจ.ช.การช่าง เป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างและบริหารโครงการ เนื่องจาก บมจ.ช.การช่าง เป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่ของประเทศที่มีศักยภาพมีความรู้ความชำนาญ และคุ้นเคยกับโครงสร้างพื้นฐานทางโยธาของทางพิเศษและโครงการรถไฟฟ้า รวมถึงอุปกรณ์งานระบบต่างๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ บมจ.ช.การช่าง ยังมีประสบการณ์ในการดำเนินการสัญญาในลักษณะ Lump Sum Turnkey สามารถส่งมอบงานที่มีคุณภาพภายในกำหนดเวลา อีกทั้งยังเป็นพันธมิตรผู้ร่วมลงทุนในบริษัท ทำให้ บมจ.ช.การช่าง มีความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี



ดังนั้น ในอนาคตจึงมีโอกาที่บริษัทจะจ้าง บมจ.ช.การช่าง เป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างหรือผู้บริหารโครงการ อย่างไรก็ดี ในการเข้าทำรายการกับ บมจ.ช.การช่าง ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งของบริษัทนั้น บริษัทจะ ปฏิบัติตามนโยบายการเข้าทำรายการระหว่างกันของบริษัท ตามรายละเอียดที่เปิดเผยในหัวข้อ 12. รายการระหว่างกัน

#### แผนภาพแสดงความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัทและบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจโดยเป็นผู้รับสัมปทานจากภาครัฐ ดังนี้ 1) ผู้รับสัมปทานในการก่อสร้างและบริหารทางพิเศษ คือ ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนเอ บี ซี) ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร และทางพิเศษอุดรรัถยา 2) ผู้รับสัมปทานการให้บริการการเดินรถไฟฟ้าระบบขนส่งมวลชนโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน และโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง นอกจากนี้เป็นผู้รับสัมปทานแล้ว บริษัทยังดำเนินธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์ภายใต้สัมปทานที่เกี่ยวข้อง โดยปัจจุบัน บริษัทและบริษัทย่อยมีโครงสร้างรายได้ดังต่อไปนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้รวม	ดำเนินการโดย	ร้อยละการถือหุ้นของบริษัท	ข้อมูลทางการเงินรวม					
			สำหรับรอบปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2561		สำหรับรอบปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2560		สำหรับรอบปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2559	
			ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากธุรกิจทางพิเศษ			10,174	53.3%	9,957	64.7%	9,301	70.3%
รายได้ค่าผ่านทาง	บริษัท		8,718	45.7%	8,573	55.7%	7,978	60.3%
รายได้ค่าผ่านทาง	บริษัทย่อย	99.99	1,456	7.6%	1,384	9.0%	1,323	10.0%
รายได้จากธุรกิจระบบราง			4,736	24.8%	4,521	29.3%	3,230	24.4%
รายได้ค่าโดยสารและค่าบริการเดินรถไฟฟ้า	บริษัท		4,736	24.8%	4,521	29.3%	3,230	24.4%
รายได้จากธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์			705	3.7%	675	4.4%	573	4.3%
รายได้จากการพัฒนาเชิงพาณิชย์	บริษัท		240	1.3%	75	0.5%	78	0.6%
รายได้จากการพัฒนาเชิงพาณิชย์	บริษัทย่อย	69.67	465	2.4%	600	3.9%	495	3.7%
กำไรจากการโอนเปลี่ยนประเภทเงินลงทุน			2,496	13.1%	-	-	-	-
กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน <sup>(1)</sup>			499	2.6%	12	0.1%	12	0.1%
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>			477	2.5%	228	1.5%	117	0.9%
รวมรายได้			19,087	100%	15,393	100%	13,233	100%

หมายเหตุ : (1) กำไรจากการจำหน่ายเงินลงทุน ประกอบด้วย กำไรจากการขายเงินลงทุนใน CKP XPCL TTW และเงินลงทุนชั่วคราวอื่น

(2) รายได้อื่นประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ กำไรจากการปรับมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน

### 2.1 ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท

บริษัทมุ่งเน้นที่จะเป็นผู้นำด้านการให้บริการระบบคมนาคมขนส่งครบวงจรที่สร้างการเดินทางที่ดีเพื่อชีวิตที่ดี โดยธุรกิจของบริษัทประกอบไปด้วยการให้บริการทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้ารวมถึงธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจหลัก มีภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัทแบ่งออกเป็น 3 ธุรกิจหลัก ดังนี้

## 2.1.1 ธุรกิจทางพิเศษ

### 1) ลักษณะบริการ

บริษัทและบริษัทย่อย คือ บริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด (“NECL”) เป็นผู้รับสัมปทานในการก่อสร้างและบริหารทางพิเศษ รวม 4 สายทาง ซึ่งได้แก่ ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนเอ บี ซี) ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร และทางพิเศษอุดรรัถยา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### (1) ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนเอ บี ซี)

ทางพิเศษศรีรัช (ทางด่วนชั้นที่ 2) ภายใต้สัญญาโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2 กับกรมทางพิเศษแห่งประเทศไทย (“กทพ”) โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2533

ทางพิเศษศรีรัชเป็นโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่โครงการแรกในประเทศไทยที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยลักษณะโครงการเป็น BTO (Build Transfer Operate) คือ บริษัท (เดิมคือ BECL) เป็นผู้ลงทุนในการออกแบบก่อสร้างและบริหารทางพิเศษศรีรัช ทั้งนี้ กรรมสิทธิ์ในสิ่งก่อสร้างถาวรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือใช้ประโยชน์ในทางพิเศษศรีรัชจะตกเป็นของ กทพ. ประกอบด้วยทางพิเศษ 3 ส่วน คือ ส่วนเอ (พระราม 9-รัชดาภิเษก) ส่วนบี (พญาไท-บางโคล่) ส่วนซี (รัชดาภิเษก-แจ้งวัฒนะ) ระยะทางรวม 29.8 กิโลเมตร และ กทพ. ลงทุนก่อสร้างและบริหารทางพิเศษเฉลิมมหานคร (ทางด่วนชั้นที่ 1) ระยะทาง 27.1 กิโลเมตร บริษัทมีสิทธิได้รับส่วนแบ่งรายได้จากค่าผ่านทางของทั้งทางพิเศษเฉลิมมหานคร และทางพิเศษศรีรัชตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ในสัญญาโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2

ในส่วนของค่าผ่านทาง ผู้ใช้ทางพิเศษชำระค่าผ่านทางที่ด่านเก็บเงิน ณ จุดขึ้นทางพิเศษ โดย กทพ.เป็นผู้จัดเก็บค่าผ่านทางทั้งหมดแล้วแบ่งให้บริษัท การแบ่งรายได้ระหว่างบริษัทกับ กทพ.เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในสัญญาโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2 ตั้งแต่วันเปิดใช้งานของพื้นที่ส่วนแรก รายได้ค่าผ่านทางจากทางพิเศษเฉลิมมหานคร และทางพิเศษศรีรัชจะถูกนำมารวมกันและแบ่งตามเกณฑ์พื้นที่ คือ โครงข่ายในเขตเมือง 9 ปีแรก บริษัทได้รับส่วนแบ่งร้อยละ 60 กทพ. ได้รับส่วนแบ่งร้อยละ 40 สำหรับ 9 ปีสุดท้าย บริษัทได้รับส่วนแบ่งร้อยละ 40 กทพ.ได้รับส่วนแบ่งร้อยละ 60 และระยะเวลาระหว่าง 9 ปีแรกและ 9 ปีสุดท้ายได้รับส่วนแบ่งร้อยละ 50 เท่ากัน ส่วนโครงข่ายนอกเขตเมืองคือทางพิเศษศรีรัช ส่วนซี รายได้ค่าผ่านทางเป็นของบริษัททั้งหมดตลอดระยะเวลาสัญญา

#### (2) ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี)

ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) (พระราม 9-ศรีนครินทร์) ภายใต้สัญญาเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2 (ส่วนดี) กับ กทพ. โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2540

ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) มีลักษณะโครงการเป็น BTO (Build Transfer and Operate) คือบริษัท เป็นผู้ลงทุนในการออกแบบก่อสร้างและบริหารระบบทางพิเศษ แต่กรรมสิทธิ์ในสิ่งก่อสร้างถาวรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นของ กทพ. ระยะทาง 8.7 กิโลเมตร โดยบริษัทได้รับผลตอบแทนจากรายได้ค่าผ่านทางตามที่กำหนดในสัญญา และจะมีการปรับอัตราค่าผ่านทางตามหลักเกณฑ์เช่นเดียวกันกับสัญญาโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2

### (3) ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร

ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร ภายใต้สัญญาสัมปทานการลงทุน ออกแบบก่อสร้าง บริหารจัดการ ให้บริการและบำรุงรักษาโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร กับ กทพ. โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2555

บริษัทมีหน้าที่ในการออกแบบและก่อสร้าง จัดหาและติดตั้งอุปกรณ์และระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีหน้าที่ในการบริหารจัดการ ให้บริการและบำรุงรักษาทางพิเศษรวมทั้งการเรียกเก็บค่าผ่านทาง เพื่อแลกเปลี่ยนกับสิทธิในรายได้ค่าผ่านทางและรายได้อื่นๆ (ถ้ามี) ลักษณะของโครงการเป็นทางยกระดับขนาด 6 ช่องจราจร ระยะทาง 17 กิโลเมตร มีด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษจำนวน 10 ด่าน มีแนวเส้นทางของโครงการเริ่มต้นจากถนนวงแหวนรอบนอกฯ (ถนนกาญจนาภิเษกบริเวณใกล้โรงกรองน้ำมหาสวัสดิ์) ไปทางทิศตะวันออกตามแนวทางรถไฟสายใต้เดิม และข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณสะพานพระราม 7 สิ้นสุดโครงการบริเวณสถานีกลางบางซื่อ (จตุจักร) โดยเชื่อมต่อกับทางพิเศษศรีรัชบริเวณด้านเหนือของสถานีขนส่งหมอชิต 2 และลงสู่ระดับดินที่บริเวณถนนกำแพงเพชร 2 นอกจากนี้ บริษัทได้เปิดใช้ทางเชื่อมต่อทางพิเศษศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ ไปยังทางพิเศษศรีรัชด้านทิศเหนือ (มุ่งหน้าแจ้งวัฒนะ) เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2561 เพื่อเพิ่มความสะดวกในการเดินทางไปแจ้งวัฒนะ และต่อเนื่องไปทางพิเศษอุดรรัถยา ทั้งนี้ บริษัทเป็นผู้รับภาระในการลงทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด และแบ่งผลตอบแทนหรือให้ประโยชน์แก่ กทพ. ตามที่กำหนดไว้ในสัญญา

ในการบริหารจัดการโครงการนี้ บริษัทเป็นผู้จัดเก็บค่าผ่านทาง และมีสิทธิที่จะได้รับรายได้ค่าผ่านทางทั้งหมดและรายได้อื่น (ถ้ามี) ตลอดระยะเวลาสัมปทาน ซึ่งอัตราค่าผ่านทางและการปรับอัตราค่าผ่านทางเป็นไปตามที่ตกลงในสัญญา

### (4) ทางพิเศษอุดรรัถยา

ทางพิเศษอุดรรัถยา (ทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด) ดำเนินการโดยบริษัทย่อย ("NECL") ภายใต้สัญญาโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด กับ กทพ. โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2539

ทางพิเศษอุดรรัถยา มีลักษณะโครงการเป็น BTO (Build Transfer Operate) เช่นเดียวกับทางพิเศษศรีรัช คือ NECL จะเป็นผู้ลงทุนในการออกแบบก่อสร้างและบริหารทางพิเศษอุดรรัถยา โดยกรรมสิทธิ์ในสิ่งก่อสร้างถาวรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือใช้ประโยชน์ในทางพิเศษจะตกเป็นของ กทพ. และ กทพ. เป็นผู้จัดเก็บค่าผ่านทางทั้งหมดแล้วส่งมอบรายได้ค่าผ่านทางให้ NECL ตามที่กำหนดไว้ในสัญญา ซึ่งทางพิเศษอุดรรัถยาประกอบด้วยทางพิเศษ 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 แจ้งวัฒนะ-เชียงราก และระยะที่ 2 เชียงราก-บางไทร เชื่อมต่อกับทางพิเศษศรีรัชที่บริเวณถนนแจ้งวัฒนะมีระยะทางรวมทั้งสิ้น 32 กิโลเมตร สำหรับขาเข้าเมืองผู้ใช้ทางชำระค่าผ่านทางที่ด่านเก็บเงิน ณ จุดขึ้นทางพิเศษ สำหรับขาออกจากเมืองชำระค่าผ่านทางที่จุดลงทางพิเศษ โดย กทพ. เป็นผู้จัดเก็บค่าผ่านทางทั้งหมดแล้วส่งมอบให้ NECL รายได้ค่าผ่านทางในส่วนของทางพิเศษอุดรรัถยาเป็นของ NECL ทั้งหมด

## 2) รายละเอียดของเครือข่ายที่เชื่อมโยงระบบทางพิเศษส่วนต่าง ๆ ดังนี้

ระบบทางพิเศษ	ระยะทาง (กิโลเมตร)	ก่อสร้างและ บริหารงานโดย
1. ทางพิเศษเฉลิมมหานคร (ทางด่วนขั้นที่ 1) (บางนา-ดินแดง-ดาวคะนอง)	27.1	กทพ.
2. ทางพิเศษศรีรัช (ทางด่วนขั้นที่ 2) 2.1 ส่วนในเมือง (ส่วนเอ และบี) (ประชาชื่น-พญาไท-บางโคล่-อโศก) 2.2 ส่วนนอกเมือง (ส่วนซี) (ประชาชื่น-แจ้งวัฒนะ)	29.8	บริษัท
3. ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) (พระราม 9-ศรีนครินทร์)	8.7	บริษัท
4. ทางพิเศษอุดรรัถยา (บางปะอิน-ปากเกร็ด)	32.0	NECL
5. ทางพิเศษอุดรรัถยา (ดอนเมือง-โกลด์เวย์)	28.0	บมจ.ทางยกระดับ ดอนเมือง
6. ทางพิเศษฉลองรัชรวมส่วนต่อขยาย (รามอินทรา-อาจณรงค์ และรามอินทรา-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร)	42.4	กทพ.
7. ทางพิเศษบูรพาวิถี (บางนา-ชลบุรี)	56.7	กทพ.
8. ทางพิเศษกาญจนาภิเษก (บางพลี-สุขสวัสดิ์) และทางหลวง หมายเลข 37 (ช่วงสุขสวัสดิ์-บางขุนเทียน) รวมทางเชื่อมต่อ สะพานภูมิพล 1 และ 2	42.3	กทพ.
9. ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร และ ทางเชื่อมต่อทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ ไปยังทาง พิเศษศรีรัชด้านทิศเหนือ (มุ่งไปทางแจ้งวัฒนะ)	17.0	บริษัท
<b>รวมระยะทางทั้งสิ้น</b>	<b>284.0</b>	

## 3) ส่วนแบ่งรายได้ค่าผ่านทาง

ส่วนแบ่งรายได้ค่าผ่านทางสำหรับโครงข่ายในเขตเมือง ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2554 บริษัทได้รับส่วนแบ่งรายได้ค่าผ่านทางในอัตราร้อยละ 40 และ กทพ.ได้รับส่วนแบ่งร้อยละ 60 สำหรับโครงข่ายนอกเขตเมือง บริษัทได้รับส่วนแบ่งรายได้ค่าผ่านทางทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดในสัญญา

ทางพิเศษ	ลักษณะ โครงข่าย	ระยะทาง (กม.)	วันที่เปิด บริการ	รายได้	การแบ่งรายได้ บริษัท : กทพ.
<b>เฉลิมมหานคร</b>					
ดินแดง-ท่าเรือ	ในเขตเมือง	8.9	4 ม.ค. 2524	บริษัท และ	- 9 ปีแรก 60:40
บางนา-ท่าเรือ	ในเขตเมือง	7.9	17 ม.ค. 2526	กทพ.	- ระยะเวลาระหว่าง 9 ปีแรก
ท่าเรือ-ดาวคะนอง	ในเขตเมือง	10.3	8 ส.ค. 2530		และ 9 ปีสุดท้าย 50:50
					- 9 ปีสุดท้าย 40:60

ทางพิเศษ	ลักษณะ โครงข่าย	ระยะทาง (กม.)	วันที่เปิด บริการ	รายได้	การแบ่งรายได้ บริษัท : กทพ.
ศรีรัช ส่วนแอ พระราม 9-รัชดาภิเษก ส่วนบี พญาไท-บางโคล่	ในเขตเมือง ในเขตเมือง	12.4 9.4	2 ก.ย. 2536 6 ต.ค. 2539	บริษัท และ กทพ.	- 9 ปีแรก 60:40 - ระยะเวลาระหว่าง 9 ปีแรก และ 9 ปีสุดท้าย 50:50 - 9 ปีสุดท้าย 40:60
ส่วนซี รัชดาภิเษก-แจ้งวัฒนะ	นอกเขตเมือง	8.0	2 ก.ย. 2536	บริษัท	- 100 : 0
ศรีรัช (ส่วนดี) พระราม 9-ศรีนครินทร์	นอกเขตเมือง	8.7	ระยะที่หนึ่ง 2 ธ.ค. 2541 ระยะที่สอง 1 มี.ค. 2543	บริษัท	- 100 : 0
ศรีรัช-วงแหวนรอบนอก กรุงเทพมหานคร	นอกเขตเมือง	17.0	22 ส.ค. 2559	บริษัท	- 100 : 0
อุดรรัถยา แจ้งวัฒนะ-เชียงใหม่ เชียงใหม่-บางไทร	นอกเขตเมือง นอกเขตเมือง	22.0 10.0	2 ธ.ค. 2541 1 พ.ย. 2542	บริษัทย่อย (NECL)	- 100 : 0

#### 4) อัตราค่าผ่านทาง

ทางพิเศษ / ด้านเก็บค่าผ่านทาง	อัตราค่าผ่านทาง (บาท/เที่ยว)		
	4 ล้อ	6-10 ล้อ	มากกว่า 10 ล้อ
ทางพิเศษเฉลิมมหานคร (ทางด่วนชั้นที่ 1)	50	75	110
ยกเว้น ด้านออกฝั่ง 1 (ไปบางนา)	40 *	65 *	100 *
ทางพิเศษศรีรัช (ทางด่วนชั้นที่ 2) (ส่วนเอ บี ซี)	50	75	110
ยกเว้น ด้านประชิด (ขาเข้า)	60	90	140
ด้านประชิด (ขาออก)	10	15	30
ด้านประชิด 1 (ขึ้นจากถนนประชิด)	15	20	35
ด้านประชิด 2 (ลงสู่ถนนประชิด)			
ด้านมวงควาน 1 (ขาออก)			
ด้านมวงควาน 2 (ขาเข้า)			
ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี)	25	55	75
ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร	50	80	115
ทางพิเศษอุดรรัถยา	45	100	150
ยกเว้น ด้านเมืองทองธานี	35 **	90 **	140 **
ด้านบางปะอิน	55	120	180

หมายเหตุ : \* อัตรานี้หลังหักส่วนลดพิเศษ 10 บาท สำหรับรถทุกประเภท

\*\* อัตรานี้หลังหักส่วนลดพิเศษ 10 บาท สำหรับรถทุกประเภท

การปรับอัตราค่าผ่านทางของทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช เป็นไปตามสัญญาโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 ซึ่งมีการปรับทุก 5 ปี โดยจะคำนวณการปรับอัตราค่าผ่านทางบนพื้นฐานของอัตราการเพิ่มของดัชนีราคาผู้บริโภคสำหรับกรุงเทพฯ ที่ออกโดยกระทรวงพาณิชย์ล่าสุด ทั้งนี้จะปรับอัตราค่าผ่านทางเป็นจำนวนเต็มช่วงละ 5 บาท แต่จะปรับได้ไม่เกินครั้งละ 10 บาท ตลอดระยะเวลา 15 ปีแรกของสัญญา ในกรณีที่เกินเงินเพื่อสูงกว่าปกติหรือมีเหตุสุดวิสัย หรือเหตุการณ์ที่เป็นข้อยกเว้น บริษัท และ กทพ. สามารถพิจารณาปรับอัตราค่าผ่านทางตามสมควร โดยมีการปรับอัตราค่าผ่านทางครั้งล่าสุด เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2556 สำหรับการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2561 กทพ. ไม่มีการปรับอัตราขึ้น โดยยังคงใช้อัตราในปี 2556

การปรับอัตราค่าผ่านทางของทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามสัญญาสัมปทานการลงทุนออกแบบก่อสร้าง บริหารจัดการ ให้บริการและบำรุงรักษาโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร โดยปรับทุก 5 ปี นับแต่วันที่เปิดดำเนินการโครงการ ในอัตรา 15 บาท 25 บาท และ 35 บาท สำหรับรถ 4 ล้อ รถ 6-10 ล้อ และรถมากกว่า 10 ล้อตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา

และทางพิเศษอุดรรัถยา การปรับอัตราค่าผ่านทางจะมีการปรับทุก 5 ปี โดยจะคำนวณการปรับอัตราค่าผ่านทางบนพื้นฐานของอัตราการเพิ่มของดัชนีราคาผู้บริโภคสำหรับกรุงเทพฯ ที่ออกโดยกระทรวงพาณิชย์ล่าสุด ทั้งนี้จะปรับอัตราค่าผ่านทางเป็นจำนวนเต็มช่วงละ 5 บาทแต่จะปรับได้ไม่เกินครั้งละ 15 บาท ตลอดระยะเวลา 15 ปีแรกของสัญญา โดยมีการปรับค่าผ่านทางครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2546 และมีการปรับอัตราค่าผ่านทางครั้งล่าสุดเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 สำหรับการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2561 กทพ. ไม่มีการปรับอัตราขึ้น โดยยังคงใช้อัตราในปี 2556

แม้ว่า กทพ. ได้ดำเนินการให้มีการออกประกาศกระทรวงคมนาคม ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคมในฐานะผู้มีอำนาจตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยอัตราค่าผ่านทางสำหรับทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัชที่บังคับใช้เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2561 และอัตราค่าผ่านทางสำหรับทางพิเศษอุดรรัถยาที่บังคับใช้เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 แต่บริษัทและบริษัทย่อย (NECL) เห็นว่าอัตราค่าผ่านทางตามประกาศดังกล่าวยังคงไม่สอดคล้องกับข้อสัญญา เนื่องจากยังเป็นอัตราเดิมในปี 2556 ซึ่งบริษัทและบริษัทย่อยยังคงได้แย้ง กทพ. ในประเด็นนี้

## 5) การตลาดและการแข่งขันของธุรกิจทางพิเศษ

### ● ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจก่อสร้างและบริหารทางพิเศษ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของผู้ใช้ทางพิเศษเฉลิมมหานคร ทางพิเศษศรีรัช ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ และทางพิเศษอุดรรัถยา คือ ผู้ใช้ทางที่มุ่งหวังความสะดวกและรวดเร็วในการเดินทาง ต้องการร่นระยะทางในการเดินทางไปยังจุดหมาย รวมทั้งต้องการหลีกเลี่ยงปัญหาการจราจรตามเส้นทางปกติที่การจราจรติดขัดในพื้นที่ของกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยสามารถจำแนกลูกค้าซึ่งเป็นผู้ใช้ทางตามประเภทของรถที่ใช้ทางพิเศษ ได้แก่ ประเภทรถ 4 ล้อ รถ 6-10 ล้อ และรถมากกว่า 10 ล้อ โดยในปี 2561 มีสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 98.04 ร้อยละ 1.72 และร้อยละ 0.24 ตามลำดับ ทั้งนี้ปริมาณจราจรตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2561 ที่ใช้ทางพิเศษสามารถจำแนกตามพื้นที่ได้ดังนี้



ระบบทางพิเศษ	ปริมาณจราจรเฉลี่ย (เที่ยว/วัน)	สัดส่วน %
1. ทางพิเศษเฉลิมมหานคร (ทางด่วนชั้นที่ 1) (บางนา-ดินแดง-ดาวคะนอง)	372,759	30.30
2. ทางพิเศษศรีรัช (ทางด่วนชั้นที่ 2) 2.1 ส่วนในเมือง (ส่วนเอ และบี) (ประชาชื่น-พญาไท-บางโคล่-อโศก) 2.2 ส่วนนอกเมือง (ส่วนซี) (ประชาชื่น-แจ้งวัฒนะ)	322,050 186,911	26.18 15.20
3. ทางพิเศษศรีรัช (ส่วนดี) (อโศก-ศรีนครินทร์)	201,248	16.36
4. ทางพิเศษอุดรรัถยา (บางปะอิน-ปากเกร็ด)	91,077	7.40
5. ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร	56,090	4.56
รวมปริมาณจราจรทั้งสิ้น	1,230,135	100

เนื่องจากการให้บริการทางพิเศษจัดเป็นการให้บริการด้านสาธารณูปโภคต่อประชาชนผู้ใช้ทางที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง ซึ่งถือเป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของระบบทางพิเศษ กลุ่มลูกค้าจึงมีการกระจายตัวตามจุดหมายการเดินทาง ที่พักอาศัย สถานที่ทำงาน ดังนั้นรายได้ของระบบทางพิเศษจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษแต่อย่างใด

## 6) นโยบายและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจทางพิเศษ

### ● กลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจทางพิเศษ

จุดเด่นทางการตลาด คือ การให้บริการทางพิเศษศรีรัชมุ่งเน้นที่จะสนองตอบความต้องการในการเดินทางผ่านเครือข่ายทางพิเศษที่เชื่อมต่อและครอบคลุมพื้นที่ใจกลางย่านธุรกิจหลักของกรุงเทพฯ ทั้งการเดินทางจากทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช รวมทั้งทางพิเศษฉลองรัช (รามอินทรา-อาจณรงค์) มีเครือข่ายที่ครอบคลุมพื้นที่จากทิศเหนือจรดทิศใต้ และจากทิศตะวันตกไปยังทิศตะวันออกของกรุงเทพฯ ผู้ใช้ทางสามารถใช้ทางพิเศษเชื่อมต่อกับทางพิเศษบูรพาวิถี (บางนา-ชลบุรี) ทางพิเศษเฉลิมมหานคร และทางพิเศษฉลองรัช ทำให้เครือข่ายระบบทางพิเศษสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ผู้ใช้บริการสามารถเดินทางไปถึงที่หมายได้สะดวกและรวดเร็วกว่าการใช้ถนนพื้นราบ

เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559 บริษัทได้เปิดให้บริการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอก ซึ่งเป็นเส้นทางที่เชื่อมต่อระหว่างพื้นที่ฝั่งกรุงเทพฯ-ฝั่งธนบุรี โดยเชื่อมเส้นทางออกจากทางพิเศษชั้นที่ 2 บริเวณหมอชิต จตุจักร ข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณสะพานพระราม 7 วิ่งขนานบนทางรถไฟสายใต้โดยผ่านย่านบางพลัด บางบำหรุ ดลิ่งชัน เชื่อมต่อกับสะพานลอยบรมราชชนนีผ่านถนนราชพฤกษ์และสุดทางที่ถนนวงแหวนรอบนอก (ฝั่งตะวันตก) ทำให้ผู้ใช้ทางสามารถเดินทางเชื่อมฝั่งกรุงเทพฯ-ธนบุรี ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว นอกจากนี้เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2561 บริษัทได้เปิดให้บริการทางเชื่อมทางพิเศษศรีรัช-วงแหวนรอบนอกไปทางทิศเหนือของทางพิเศษศรีรัช ส่วนเอ เพื่อเพิ่มความสะดวกต่อผู้ใช้ทางในการเดินทางไปยังรัชดาภิเษก ประชาชื่น แจ้งวัฒนะ และบางปะอิน

จุดด้อยทางการตลาด คือ ข้อจำกัดทางด้านกายภาพทำให้ไม่สามารถระบายรถบริเวณทางลงทางพิเศษในช่วงเวลาเร่งด่วนซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพการจราจรบนถนนพื้นราบอันเป็นปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัท ทั้งนี้บริษัทได้มีการประสานงานกับตำรวจจราจรของสถานีตำรวจพื้นราบ รวมทั้งการเชื่อมต่อสัญญาณภาพจากกล้อง CCTV บนทางพิเศษไปยังป้อมตำรวจพื้นราบ เพื่อช่วยระบายจราจรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเพิ่มความคล่องตัวของการจราจรในระบบด้วยการปรับปรุงจุดขึ้น-ลงต่างๆ ทำให้ผู้ใช้ทางสามารถประหยัดเวลา และผู้ใช้ทางได้รับความสะดวกสบายเพิ่มขึ้น มีคุณภาพชีวิตในการเดินทางในเมืองหลวงที่ดีกว่าเดิม ทำให้ผู้ใช้ทางได้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับมากกว่าการคำนึงถึงปัจจัยทางด้านราคา

ในส่วนของกลยุทธ์ทางการตลาด บริษัทได้มีการดำเนินการ คือ

○ **กลยุทธ์ด้านบริการและผลิตภัณฑ์ของธุรกิจทางพิเศษ**

- การมีโครงข่ายการให้บริการทางพิเศษซึ่งตั้งอยู่บนทำเลที่ดี และเชื่อมต่อกับถนนหลักของเมืองทำให้สามารถตอบสนองความต้องการในการเดินทางของผู้ใช้ทางให้เดินทางไปยังจุดหมายได้ตรงตามต้องการ บริษัทได้ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของสายทางและคุณภาพของการให้บริการที่ดี บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าโดยได้นำมาปรับเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการรองรับปริมาณจราจรที่หมุนเวียนในระบบให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- การศึกษาความเหมาะสมเพื่อปรับปรุงทางขึ้น-ลงทางพิเศษเป็นอีกมาตรการที่บริษัทนำมาเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทางและรักษาระดับคุณภาพทางพิเศษในด้านความปลอดภัยเชิงวิศวกรรมให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง
- บริษัทมีการติดตามสถิติปริมาณจราจรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบริการ Easy Pass ให้เหมาะสมเพื่อปรับปรุงการให้บริการและรองรับจำนวนผู้ใช้ทางพิเศษที่เพิ่มขึ้น บริษัทได้เพิ่มจำนวนช่องบริการ Easy Pass บริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษต่างๆ ในทางพิเศษศรีรัช ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ เพื่อรองรับปริมาณผู้ใช้บัตร Easy Pass ที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ บริษัทได้ดำเนินการปรับย้ายตำแหน่งช่องทาง Easy Pass เพื่อให้ผู้ใช้บริการ Easy Pass เข้าใช้บริการได้สะดวกและปลอดภัยมากขึ้น และลดการตัดกระแสระจราจรระหว่างช่องเก็บค่าผ่านทางแบบเงินสด และช่องทาง Easy Pass ซึ่งบรรเทาปัญหาการจราจรคับคั่งบริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทาง
- การศึกษาแนวเส้นทางใหม่ๆ เพื่อรองรับทิศทางการเติบโตของเมือง (Urbanization) ที่จะขยายตัวในอนาคตโดยเฉพาะพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ ตลอดจนการศึกษาพฤติกรรมการเดินทางของผู้ใช้ทาง จัดเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการขยายขอบข่ายการให้บริการทางพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มช่องทางการให้บริการที่ตอบรับกับความต้องการของผู้ใช้ทางในอนาคตได้เป็นอย่างดี
- บริษัทได้มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการจราจรผ่านป้ายจราจรอัจฉริยะ (Smart Traffic) และป้ายสลับข้อความ (VMS) เพื่อให้ผู้ใช้ทางทราบถึงสภาพจราจรบนระบบทางพิเศษ ตลอดจนการแนะนำการเดินทางบนเส้นทางพิเศษให้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

- บริษัทได้ดำเนินการปรับปรุงป้ายแนะนำการใช้ทางพิเศษบนถนนพื้นราบ ทั้งที่เป็นถนนสายหลักและถนนซอยในกรุงเทพฯ และปริมณฑลอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งานและเพิ่มความมั่นใจในการเข้าใช้ทางพิเศษ โดยบริษัทจะเน้นการให้ข้อมูลสถานที่สำคัญในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงกับทางขึ้น-ลงทางพิเศษส่วนต่างๆ ผ่านเว็บไซต์ สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ รวมทั้ง Social Media เพื่อให้ลูกค้าที่เป็นผู้ใช้ทางได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเดินทาง
- บริษัทได้ดำเนินการจัดกิจกรรม Roadshow ประชาสัมพันธ์ทางเชื่อมทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ กับทางพิเศษศรีรัช มุ่งหน้าแจ้งวัฒนะ ตามสถานที่ที่อยู่แนวสายทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ และแจ้งวัฒนะ เพื่อแนะนำการใช้เส้นทางให้กับผู้ใช้ทาง รวมทั้งยังได้รับทราบความต้องการและข้อเสนอแนะจากผู้ใช้งานโดยตรง
- บริษัทได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการจัดเก็บค่าผ่านทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ โดยมีผลสำรวจความพึงพอใจอยู่ในระดับ “ดีมาก”

#### ○ กลยุทธ์ด้านราคาของธุรกิจทางพิเศษ

- การกำหนดอัตราค่าผ่านทางพิเศษ ได้มีการตกลงและกำหนดอัตราค่าผ่านทางตลอดจนวิธีการพิจารณาการคำนวณปรับอัตราค่าผ่านทางใหม่ไว้ในสัญญาโครงการเป็นการล่วงหน้า ซึ่งอัตราดังกล่าวเป็นอัตราที่ได้มีความเห็นชอบร่วมกันว่าเป็นอัตราที่เหมาะสมตามผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนของแต่ละโครงการ กล่าวคือสัญญาโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 สัญญาเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 ส่วนดี และสัญญาโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด ได้กำหนดให้มีการพิจารณาปรับอัตราค่าผ่านทางใหม่เป็นประจำทุก 5 ปี โดยอ้างอิงตามการเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาผู้บริโภคกรุงเทพฯ ที่ได้มีการออกประกาศโดยกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งการคำนวณดังกล่าวเป็นการคำนวณเพื่อรักษามูลค่าที่แท้จริงของอัตราค่าผ่านทางตามระยะเวลาที่กำหนดของสัญญา และการพิจารณาปรับอัตราค่าผ่านทางของทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ เป็นไปตามสัญญาสัมปทาน กล่าวคือ จะมีการปรับทุก 5 ปี นับแต่วันเปิดดำเนินการโครงการตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา
- บริษัทได้มอบส่วนลดค่าผ่านทางให้กับผู้ใช้ทางอย่างต่อเนื่องในบางเส้นทาง โดยมีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดเป็นคราวๆ ไป เพื่อดึงดูดให้ผู้ใช้ทางหันมาใช้ทางพิเศษมากขึ้น โดยเฉพาะเส้นทางที่มีจุดเชื่อมต่อระหว่างระบบทางพิเศษ เช่น บริเวณด่านอาจณรงค์ 1 (จากทางพิเศษฉลองรัชมุ่งหน้าเข้าทางพิเศษเฉลิมมหานคร บริเวณบางนา) และด่านเมืองทองธานีของทางพิเศษอุดรรัถยา ซึ่งบริษัทร่วมกับ กทพ.ได้ให้ส่วนลดมาอย่างต่อเนื่อง

#### ○ กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจทางพิเศษ

- การชำระค่าผ่านทางพิเศษ
  - ผู้ใช้บริการทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัชสามารถเลือกใช้บริการทางพิเศษ ณ จุดขึ้น-ลงทางพิเศษต่างๆ ซึ่งครอบคลุมพื้นที่สำคัญในกรุงเทพฯ ตลอดระยะทาง 65.6 กิโลเมตร โดยผู้ให้บริการทางพิเศษจะต้องชำระเงินค่าผ่านทางที่ด่านเก็บค่าผ่านทาง ณ จุดขึ้นทางพิเศษ ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 52 จุด ซึ่งเป็นของทางพิเศษเฉลิมมหานครจำนวน 20 จุด (เช่น ด่านดินแดง บางนา ดาวคะนอง สุขุมวิท พระราม 4 ฯลฯ) และทางพิเศษศรีรัชจำนวน 32 จุด (เช่น ด่านโอศก พระราม 9

ศรีนครินทร์ ยมราช สุรวงศ์ หัวลำโพง คลองประปา ย่านพหลฯ ประชาชื่น พระราม 3 ฯลฯ) และผู้ใช้บริการสามารถชำระค่าผ่านทางได้ 2 วิธี คือชำระด้วยเงินสด หรือชำระผ่านระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ (Easy Pass)

- ผู้ใช้บริการทางพิเศษอุดรรัถยาที่เชื่อมต่อระบบทางพิเศษศรีรัชออกสู่ด้านทิศเหนือของกรุงเทพฯ มีระยะทาง 32 กิโลเมตร ซึ่งมีด่านเก็บค่าผ่านทางจำนวน 10 จุด โดยจะต้องชำระเงินค่าผ่านทางที่ด่านเก็บเงิน ณ จุดทางขึ้นสำหรับขาเข้าเมือง และ ณ จุดทางลงสำหรับขาออกนอกเมือง ซึ่งมีทางขึ้นจำนวน 5 จุด ทางลงจำนวน 5 จุด และผู้ใช้บริการจะต้องชำระเงินค่าผ่านทางด้วยเงินสด และชำระผ่านระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ (Easy Pass)
- ผู้ใช้บริการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ ซึ่งเชื่อมต่อระบบทางพิเศษศรีรัชออกสู่ทิศตะวันตกของกรุงเทพฯ มีระยะทาง 16.7 กิโลเมตร ซึ่งมีด่านจัดเก็บค่าผ่านทางจำนวน 9 จุด โดยจะต้องชำระเงินค่าผ่านทาง ณ จุดทางขึ้นด้วยเงินสดหรือชำระผ่านระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ (Easy Pass)

■ การให้บริการระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ

บริษัทได้ร่วมกับ กทพ. ในการนำระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติมาใช้ในการจัดเก็บค่าผ่านทาง เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ใช้ทางเพิ่มความสะดวกรวดเร็วและประสิทธิภาพในการชำระค่าผ่านทางบริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทางในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน ตลอดจนรองรับปริมาณจราจรที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ปัจจุบันมีจำนวนผู้ใช้ระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติประมาณร้อยละ 39.51

เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บัตร Easy Pass บริษัทจัดให้มีจุดบริการติดตั้งและตรวจสอบบัตร Easy Pass รวมถึงบริการตัดฟิล์มเพื่อติดตั้ง Easy Pass และทดสอบระบบ Easy Pass โดยผู้ใช้ทางสามารถนำรถยนต์เข้าใช้บริการ ณ จุดบริการ Easy Pass ... Fast Service โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายได้ที่ศูนย์ควบคุมทางพิเศษสายศรีรัช ถนนอโศก-ดินแดง ทุกวันทำการ ตั้งแต่เวลา 09.00-17.00 น.

และเพื่อเพิ่มประโยชน์สำหรับผู้ใช้บัตร Easy Pass บริษัทได้ร่วมกับ กทพ. และกรมทางหลวงปรับปรุงประสิทธิภาพการเก็บค่าผ่านทางด้วยระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ โดยเชื่อมต่อระบบบัตร Easy Pass และบัตร M-Pass เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถชำระค่าผ่านทางด้วยบัตรเพียงใบเดียว สำหรับทางพิเศษ 7 เส้นทาง และทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (มอเตอร์เวย์) ของกรมทางหลวงอีก 2 เส้นทางได้ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2559

○ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมและสื่อสารการตลาดของธุรกิจทางพิเศษ

บริษัทจัดให้มีส่วนลดค่าผ่านทางในบางเส้นทางและมีกำหนดเวลาสิ้นสุด เพื่อส่งเสริมให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหันมาใช้บริการทางพิเศษอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความเคยชินและเป็นลูกค้าประจำในที่สุด โดยในปี 2561 บริษัทยังคงให้ส่วนลดทางพิเศษอุดรรัถยาของบริษัทย่อย (NECL) โดยให้ส่วนลดแก่ผู้ใช้บริการที่ด่านเมืองทองธานีอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ในช่วงเทศกาลสำคัญ เช่น วันสงกรานต์และวันขึ้นปีใหม่ บริษัทได้ร่วมมือกับ กทพ. จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ทางพิเศษให้กับผู้ใช้ทางด้วยการแจกของที่ระลึกแก่ผู้ใช้ทางพิเศษ รวมทั้งจัดให้มีจุดให้บริการแก่ผู้ใช้ทางเพื่อสร้างความรู้สึกรักผูกพันให้กับลูกค้าภายใต้แนวคิดที่ว่าเราพร้อมส่งมอบความสุขด้วยบริการที่ดีให้กับลูกค้าตลอดสายทาง รวมถึงการให้

ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายจราจรในช่วงเทศกาลสงกรานต์ และในโอกาสส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ที่ผ่านมา บริษัทร่วมสนับสนุน กทพ. ในการประชาสัมพันธ์ส่วนลดค่าสมัคร Easy Pass และนอกจากนี้ กทพ. ได้จัดโครงการนำร่องทดลองการให้ส่วนลดจำนวน 5 บาท/เที่ยว สำหรับผู้ใช้บัตร Easy Pass ที่ด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษอโศก 4 หรือคิดเป็นการให้ส่วนลดร้อยละ 10 จาก 50 บาท เหลือ 45 บาท เฉพาะวันทำการในช่วงเวลาเร่งด่วนเช้า (06.00-09.00 น.) ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 จนถึงวันที่ 28 ธันวาคม 2561 เพื่อกระตุ้นผู้ใช้ทางพิเศษให้หันมาใช้ Easy Pass มากขึ้น ลดปัญหาการจราจรติดขัดสะสมบริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทาง บริษัทในฐานะเอกชนผู้ให้บริการทางพิเศษได้ตอบสนองนโยบายของภาครัฐด้วยการร่วมรณรงค์ขับขีปลอดภัย “ขับช้า เปิดไฟหน้า คาดเข็มขัด” ในโครงการอำนวยความสะดวกและปลอดภัยช่วงเทศกาลสงกรานต์ และปีใหม่ รวมทั้งบริษัทได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์การรณรงค์ขับขีปลอดภัยไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายผ่านสื่อประชาสัมพันธ์บนทางพิเศษ Social Media และสถานีวิทยุจราจร เพื่อให้ตระหนักถึงความปลอดภัยในการเดินทาง รวมถึงให้ทราบถึงบริการที่มีคุณภาพบนทางพิเศษ และกิจกรรมส่งเสริมการใช้บริการต่างๆ ของบริษัท

การจัดกิจกรรมพิเศษเนื่องในวันแม่และวันพ่อแห่งชาติให้กับผู้ใช้ทางที่เป็นผู้โชคดี การให้ส่วนลดค่าผ่านทาง เผยแพร่แผนที่โครงข่ายทางพิเศษ รวมถึงการต่อเชื่อมทางพิเศษกับเส้นทางต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการทางพิเศษ และในปีนี้นับว่าบริษัทได้จัดกิจกรรมผู้หญิงวันนี้ขับขีปลอดภัย (Lady Safety Driving) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการขับขีอย่างปลอดภัย และลดอุบัติเหตุ พร้อมแนะนำวิธีดูแลรถยนต์เบื้องต้นสำหรับผู้หญิง รวมทั้งการปฏิบัติกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินบนทางพิเศษ

สำหรับสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ที่บริษัทใช้เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย สื่อสารคดี วิทยุ-โทรทัศน์ สปอตวิทยุ เอกสารแผ่นพับ บัณฑิตข้อมูลข่าวสาร (VMS) เว็บไซต์ [www.bemplc.co.th](http://www.bemplc.co.th) ตลอดจนการสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดีย ([www.facebook.com/bangkokexpresswayandmetro](https://www.facebook.com/bangkokexpresswayandmetro)) รวมทั้งการจัดทำ BEM Magazine ราย 2 เดือน เพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบริษัทกับผู้ใช้ทาง รวมทั้งเสริมสร้างความรู้ ความพึงพอใจ และยังเป็นการจูงใจให้ลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องตลอดปี จัดเป็นการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อลูกค้าและสังคม

## 7) ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจทางพิเศษ

ในปี 2561 สภาพเศรษฐกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากปีก่อนส่งผลให้รายได้ของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ในเดือนพฤศจิกายน 2561 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.98 จากปีก่อน ซึ่งส่งผลบวกต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจำหน่ายรถยนต์รุ่นใหม่ที่สู่ตลาด การส่งเสริมการขายและสภาพเศรษฐกิจที่ดีขึ้นโดยรวม ซึ่งส่งผลให้ยอดขายรถยนต์ในงานมหกรรมยานยนต์ ครั้งที่ 38 มีจำนวนสูงกว่า 40,000 คัน โดยส่วนหนึ่งมาจากการครบกำหนดของโครงการรถคันแรกที่กำหนดไว้ 5 ปี ผู้บริโภคจึงได้มีกำลังซื้อรถยนต์คันใหม่ทดแทน ประกอบกับได้รับปัจจัยหนุนจากค่ายรถยนต์ที่มีการส่งเสริมการขาย รวมถึงราคาน้ำมันที่ทรงตัวเป็นผลให้ยอดขายรถยนต์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม 25 ธันวาคม 2561)

ด้วยปัจจัยดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบกับปัญหาจราจรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีสภาพการจราจรติดขัดอยู่แล้วเพิ่มมากขึ้นไปอีก ประกอบกับการพัฒนาด้านระบบขนส่งมวลชนที่ได้ดำเนินการก่อสร้างเพิ่มอีกทั้งการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภค เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบประปา ปัญหาการจอดรถกีดขวางและการไม่เคารพกฎจราจร ทำให้ปัญหาการจราจรติดขัดยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและหลีกเลี่ยงไม่ได้

นอกจากนี้ ในปี 2561 จากสถิติการจดทะเบียนรถยนต์สะสมในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีปริมาณสะสมถึง 10,217,694 คัน และพบว่ามีปริมาณการจดทะเบียนรถยนต์ใหม่จำนวน 905,593 คัน โดยเฉลี่ยมีรถยนต์จดทะเบียนเฉลี่ยต่อวันประมาณ 1,517 คัน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าในปี 2561 จำนวนรถยนต์ที่จดทะเบียนต่อวันเพิ่มขึ้นจากปีก่อนมากกว่า 2 เท่า ในขณะที่ถนนในกรุงเทพฯ มีความยาวเพียง 5,500 กิโลเมตร ส่งผลให้เกิดปัญหาการจราจรสะสมในทุกที่ของเขตกรุงเทพฯ ซึ่งมีปริมาณรถยนต์เกินกว่าความจุของถนนในกรุงเทพฯ จะรับได้ ส่งผลให้อัตราความเร็วเฉลี่ยของรถยนต์ในเขตกรุงเทพฯ ในชั่วโมงเร่งด่วนเช้าอยู่ที่ 23.69 กิโลเมตรต่อชั่วโมง และชั่วโมงเร่งด่วนเย็นอยู่ที่ 16.12 กิโลเมตรต่อชั่วโมง (หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ 1 มกราคม 2562) ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรบนระบบทางพิเศษโดยรวม

## 8) การจัดการผลิตภัณฑและบริการของรัฐกิจทางพิเศษ

### ● ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑของรัฐกิจทางพิเศษ

กทพ. เป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐที่รับผิดชอบในการก่อสร้างทางพิเศษสำหรับให้บริการต่อการสัญจรของรถยนต์ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย รวมทั้งการบรรเทาปัญหาการจราจร โดย กทพ. เชิญชวนให้ผู้สนใจเข้าร่วมจัดทำข้อเสนอการลงทุน บริษัทจึงทำการศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ และเข้ายื่นข้อเสนอขอลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการที่มีผลตอบแทนและเงื่อนไขที่เหมาะสม

โครงการทางพิเศษภายใต้สัญญาโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 สัญญาโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด สัญญาเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 ส่วนดี และสัญญาสัมปทานการลงทุนโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร เป็นโครงการในลักษณะ BTO ซึ่งสาระสำคัญของสัญญา คือ กทพ. กำหนดรูปแบบ (Characteristic) สายทางพื้นที่ที่จะใช้ในการก่อสร้าง และทำการเวนคืนที่ดินเพื่อส่งมอบให้บริษัททำการก่อสร้างในเวลาที่กำหนดตามสัญญา จากนั้นบริษัทจะทำการก่อสร้างตามแบบที่ได้รับอนุมัติจาก กทพ. ภายใต้การควบคุมคุณภาพการก่อสร้างของวิศวกรของ กทพ. วิศวกรอิสระและผู้ตรวจแบบอิสระ เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จ วิศวกรอิสระจะทำการตรวจสอบและออกหนังสือรับรองความสำเร็จสมบูรณ์ แสดงว่างานก่อสร้างเสร็จสิ้นตามมาตรฐานที่กำหนดพร้อมเปิดให้บริการ และบริษัทมีสิทธิได้รับค่าผ่านทางตามเงื่อนไขสัญญาได้ โดยในการก่อสร้างที่ผ่านมา บริษัทได้จ้างผู้จัดการโครงการเป็นผู้ทำการก่อสร้างและบริหารโครงการทางพิเศษในลักษณะ Lump Sum Turnkey เนื่องจากโครงการก่อสร้างทางพิเศษเป็นโครงการขนาดใหญ่อาจเกิดปัญหาในเรื่อง Cost Overrun และปัญหาการก่อสร้างไม่แล้วเสร็จทันเวลา การจ้างในลักษณะ Lump Sum Turnkey จะเป็นการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวได้ และในการจ้างผู้บริหารโครงการ บริษัทคัดเลือกผู้มีความชำนาญ และมีประสบการณ์มาทำหน้าที่ผู้จัดการโครงการและผู้ทำการก่อสร้าง เพื่อผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพในเวลาที่กำหนด



สำหรับโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ ซึ่งบริษัท และ กทพ. ได้ลงนามสัญญาสัมปทานการลงทุนออกแบบ ก่อสร้าง บริหารจัดการ ให้บริการ และบำรุงรักษาโครงการเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2555 มีระยะเวลาสัมปทาน 30 ปี นับแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2555 ถึงวันที่ 14 ธันวาคม 2585 โดยมีระยะเวลาในการก่อสร้างไม่เกิน 48 เดือน กทพ. เป็นผู้กำหนดสายทางพื้นที่ที่จะใช้ในการก่อสร้าง และทำการเวนคืนที่ดินเพื่อส่งมอบให้บริษัทภายในเวลาที่กำหนด โดยบริษัทมีหน้าที่ออกแบบและทำการก่อสร้างตามแบบที่ได้รับอนุมัติจาก กทพ. ภายใต้การควบคุมคุณภาพการก่อสร้างของวิศวกรของ กทพ. และวิศวกรอิสระ ซึ่งวิศวกรอิสระจะทำการตรวจสอบและออกหนังสือรับรองความสำเร็จสมบูรณ์เมื่องานก่อสร้างเสร็จสิ้นตามมาตรฐานที่กำหนดพร้อมเปิดให้บริการ โดยบริษัทได้จ้าง บมจ.ช.การช่าง ซึ่งเป็นผู้มีความชำนาญ และมีประสบการณ์ในการก่อสร้างและบริหารโครงการทางพิเศษทุกสายทางที่บริษัทได้รับสัมปทานมาทำหน้าที่ผู้จัดการโครงการและผู้ทำการก่อสร้างและบริหารโครงการทางพิเศษในลักษณะ Lump Sum Turnkey

ตามสัญญาสัมปทานโครงการนี้ บริษัทมีสิทธิในการบริหารจัดการ และให้บริการ ได้แก่ การเรียกเก็บค่าผ่านทาง การกู้ยืม และการบำรุงรักษา โดยบริษัทมีสิทธิที่จะได้รับค่าผ่านทางทั้งหมดตลอดระยะเวลาสัมปทาน

#### 9) ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (ธุรกิจทางพิเศษ)

บริษัทและบริษัทย่อยได้ดำเนินธุรกิจก่อสร้างและบริหารทางพิเศษโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจสามารถสรุปได้ดังนี้

ตั้งแต่ช่วงการดำเนินการก่อสร้างทางพิเศษ บริษัทและบริษัทย่อยปฏิบัติตามมาตรการป้องกันมลภาวะตามมาตรฐานข้อบังคับที่กำหนดโดยคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา ทั้งนี้ บริษัทและบริษัทย่อยได้ใช้มาตรการรวมถึงวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม สำหรับการก่อสร้างในเขตเมืองที่มีประชาชนอาศัยอยู่มาก โดยนำเทคนิคการก่อสร้างแบบ Segmental Box Girder มาใช้ ทำให้บริษัทสามารถดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่สั้นกว่าการก่อสร้างโดยวิธีการอื่นที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในขณะนั้น เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสังคมรอบข้าง และมีผลกระทบต่อปริมาณจราจรบนพื้นล่างให้น้อยที่สุดในช่วงระหว่างงานก่อสร้าง และบริษัทไม่เคยมีประวัติการกระทำความผิดที่ก่อให้เกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด

ในการบริหารโครงการระบบทางพิเศษ บริษัทได้ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน ผู้ใช้บริการและสังคมบริเวณโดยรอบทางพิเศษ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยบริษัทได้มีการปรับปรุงทบทวนกระบวนการดำเนินงานภายในเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับการขอใบรับรองการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 โดยบริษัทมีความมุ่งมั่นในการจัดการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมด้วยแนวทางการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- ให้ความสำคัญในการป้องกันและควบคุมมลพิษ โดยบริหารและบำรุงรักษาทางพิเศษให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของผู้ใช้บริการ พนักงาน และชุมชน
- สร้างจิตสำนึกแก่พนักงาน และส่งเสริมการใช้พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ
- ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องต่อกฎหมาย และข้อกำหนดอื่นๆ ด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
- ทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
- เผยแพร่นโยบายสิ่งแวดล้อมต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

โดยบริษัทได้รับการรับรองจากบริษัท เอสซีเอส (ประเทศไทย) ดังนี้

- ระบบงานคุณภาพ ISO 9001 : 2015
- ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 : 2015



ในปี 2561 บริษัทยังคงรักษาไว้ซึ่งระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 อย่างต่อเนื่อง โดยได้ติดตามประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญต่างๆ ที่อาจมีโอกาสดังขึ้น รวมทั้งได้เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้วยมาตรการบริหารจัดการด้านพลังงาน ซึ่งบริษัทได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทได้เปลี่ยนคอมไฟฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งบนทางพิเศษและบริเวณด้านเก็บเงินค่าผ่านทาง ดังนี้

1. เปลี่ยนคอมไฟชนิด LED ทดแทนคอมไฟในทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ ดังนี้
  - เปลี่ยนคอมไฟ LED ทดแทนคอมไฟเดิมในอาคารศูนย์ควบคุมทางพิเศษสายศรีรัช - วงแหวนรอบนอกฯ และประหยัดพลังงานได้ถึงร้อยละ 45
  - เปลี่ยนคอมไฟ LED ทดแทนคอมไฟเดิมในอาคารด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษ และประหยัดพลังงานได้ถึงร้อยละ 45
2. เปลี่ยนคอมไฟชนิด LED ทดแทนคอมไฟ Flood Light หลอดโซเดียมความดันสูงบริเวณพื้นที่ Merge ในทางพิเศษอุดรรัถยาทำให้สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าลงได้ถึงร้อยละ 59 โดยที่ได้ความสว่างมากกว่าหลอดเดิม และลดการฟุ้งกระจายของแสง
3. โครงการติดตั้ง Solar Cell บนอาคารด่านสะพานพระราม 7 ในทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ ทำให้สามารถลดการใช้พลังงานไฟฟ้าจากการไฟฟ้านครหลวงได้ถึงร้อยละ 20

สำหรับการจัดการด้านความปลอดภัย บริษัทมีหน่วยงานวิเคราะห์วิศวกรรมที่พร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในด้านวิศวกรรมจราจรและความปลอดภัยบนทางพิเศษทำหน้าที่ศึกษาผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ โดยมีการจัดทำแบบจำลอง Traffic Simulation เพื่อศึกษาความเหมาะสมในการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพบริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทาง พร้อมทั้งตรวจสอบความปลอดภัยทางถนน วิเคราะห์จุดเสี่ยงอันตรายบนทางพิเศษ ศึกษาคุณสมบัติและรูปแบบการติดตั้งอุปกรณ์เสริมความปลอดภัย ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงทางพิเศษให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดสำหรับผู้ใช้งาน รวมทั้งการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทได้นำผลการศึกษาดังกล่าวมาดำเนินการดังนี้

- การปรับปรุงความปลอดภัยบนทางพิเศษ โดยบริษัทได้ทำการตรวจสอบและประเมินความปลอดภัยพื้นที่หัวเกาะทางแยก (Gore Area) และติดตั้งอุปกรณ์เสริมความปลอดภัย ได้แก่ อุปกรณ์ดูดซับแรงปะทะ (Crash Cushion) ถังรับแรงปะทะ (Cushion Tank) หลักรนำทางชนิดให้ตัว (Flexible Guide Post) ทาพื้นด้วยสี Cold Plastic สีแดง เพื่อกระตุ้นเตือนถึงจุดอันตรายที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุ
- การเพิ่มช่องเก็บค่าผ่านทางระบบอัตโนมัติ (Easy Pass) จากอัตราการเติบโตของปริมาณจราจรในช่องเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ (Easy Pass) และหลังจากที่ กทพ.มีนโยบายยกเลิกค่ามัดจำบัตร Easy Pass ทำให้มีปริมาณการใช้ระบบเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ (Easy Pass) เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการเพิ่มช่องเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติเพื่อรองรับปริมาณการจราจรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้งานสามารถประหยัดเวลาในการเดินทาง และน้ำมันเชื้อเพลิงได้
- ปรับช่องเก็บค่าผ่านทางระบบอัตโนมัติ (Easy Pass) ที่ด่านอโศก 4 ประชาขึ้นขาเข้า และประชาขึ้นขาออกให้เป็นช่องทางขวาสุด เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าช่องทาง Easy Pass ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วยิ่งขึ้น
- การปรับปรุงป้ายแนะนำช่องเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ (Easy Pass) เพื่อให้ผู้ใช้งานพิเศษได้รับความสะดวกรวดเร็วในการผ่านช่องเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติ
- ปรับปรุงช่องเก็บค่าผ่านทางระบบอัตโนมัติ (Easy Pass) ในทางพิเศษศรีรัชทั้งหมดให้เป็น Fast Lane เพื่อให้รองรับการผ่านช่องทางที่เร็วขึ้น ลดการชะลอความเร็วที่ช่องทาง Easy Pass

- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพช่องเก็บค่าผ่านทางระบบอัตโนมัติ บริษัทได้ติดตั้งสายอากาศ ชุดที่ 2 (Second Antenna) ที่ช่องทาง Easy Pass เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการระบบ Easy Pass กรณีไม่กั้นทางบริเวณด่านเก็บเงินค่าผ่านทางไม่เปิด ทั้งที่มีเงินสำรองในบัญชีเพียงพอต่อการผ่านทาง โดยระบบดังกล่าวจะสั่งเปิดไม่กั้นทางโดยไม่ต้องรอให้เจ้าหน้าที่สั่งเปิด ทำให้สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้ทางได้เร็วขึ้น ลดเวลาในการรอคอย และลดปริมาณการจราจรบริเวณหน้าด่านเก็บเงินค่าผ่านทางรวมถึงมลภาวะทางอากาศให้ลดลงอีกด้วย
- โครงการปรับปรุงช่องทางเก็บค่าผ่านทางแบบเงินสดให้สามารถรองรับผู้ใช้บริการระบบ Easy Pass ในปี 2561 บริษัทได้พัฒนาระบบเก็บค่าผ่านทางเพื่อให้ช่องทางเดียวสามารถให้บริการได้ทั้งผู้ใช้บริการแบบเงินสดและผู้ใช้บริการด้วยบัตร Easy Pass (ระบบ Dual Mode) เพื่อให้ผู้ใช้บริการระบบ Easy Pass ได้รับความสะดวกมากขึ้น โดยมีแผนจะเปิดให้บริการที่ด่านพระราม 9-1 (ศรีรัช) ภายในต้นปี 2562

บริษัทได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานตลอดจนผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 : 2015 ตลอดจนการจัดกิจกรรมปลูกจิตสำนึกทั่วทั้งองค์กร และการดำเนินกิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมร่วมกับสังคมรอบข้างอีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทได้มีนโยบายในการปรับปรุงระบบจัดเก็บค่าผ่านทางระดับศูนย์ควบคุมให้เป็นไปตามมาตรฐานระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2013 เพื่อเพิ่มการรักษาความมั่นคงปลอดภัยให้กับระบบสารสนเทศของระบบจัดเก็บค่าผ่านทางระดับศูนย์ควบคุม และจัดทำมาตรฐานในการจัดการข้อมูลที่มีความสำคัญเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรในระดับสากล บริษัทจึงได้ขอการรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 เพื่อพัฒนาระบบการ และระบบบริหารจัดการด้านรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System : ISMS) ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001:2013 ให้แก่ ระบบจัดเก็บค่าผ่านทางระดับศูนย์ควบคุมทางพิเศษศรีรัช (CCB2) และศูนย์ควบคุมทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ (CCB7) พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรด้านบริหารจัดการความมั่นคงสารสนเทศ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการ / ระบบงานที่พัฒนาขึ้น

## 2.1.2 ธุรกิจระบบราง

### 1) ลักษณะบริการ

บริษัทเป็นผู้รับสัมปทานการให้บริการเดินรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนจำนวน 2 โครงการ จากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (“รฟม.”) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ประกอบด้วย โครงการรถไฟฟ้าหมอชิตสายเฉลิมรัชมงคล (ช่วงหัวลำโพง-บางซื่อ) และโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (ช่วงหัวลำโพง-หลักสอง และช่วงบางซื่อ-ท่าพระ) ซึ่งบริษัทได้เข้าทำสัญญาสัมปทานกับ รฟม. เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560 ระยะเวลา 33 ปี นับจากวันที่ รฟม. แจ้งให้เริ่มงาน โดยบริษัทเป็นผู้มีสิทธิในรายได้ค่าโดยสาร รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมและการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ซึ่งรวมถึงการโฆษณา การให้เช่าพื้นที่ในโครงการ และธุรกิจให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีและภายในขบวนรถไฟฟ้าของโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน เป็นระยะเวลา 30 ปี นับจากวันที่เปิดให้บริการครบทั้งสายทาง

- โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (ช่วงหัวลำโพง-บางซื่อ) ซึ่งเป็นโครงการรถไฟฟ้าที่เป็นทางวิ่งใต้ดินสายแรกของไทย มีระยะทาง 20 กิโลเมตร จำนวน 18 สถานี เปิดให้บริการเดินรถเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2547 บริษัทเป็นผู้มีสิทธิในรายได้ค่าโดยสาร รวมทั้งการดำเนินงานและการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ซึ่งรวมถึงการโฆษณา การให้เช่าพื้นที่ในโครงการ และธุรกิจให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีและภายในขบวนรถไฟฟ้า ปัจจุบันมีรถไฟฟ้าที่วิ่งบริการจำนวน 19 ขบวน มีระยะเวลาให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุดตั้งแต่เวลา 06.00-24.00 น.
- โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (ช่วงหัวลำโพง-หลักสอง และช่วงบางซื่อ-ท่าพระ) มีระยะทางรวม 27 กิโลเมตร เป็นทางวิ่งใต้ดินประมาณ 5 กิโลเมตร และทางวิ่งยกระดับประมาณ 22 กิโลเมตร มีสถานีรวมทั้งสิ้นจำนวน 20 สถานี เป็นสถานีใต้ดิน 4 สถานี และสถานียกระดับ 16 สถานี มีจุดเชื่อมต่อกับโครงการรถไฟฟ้าสายเฉลิมรัชมงคลที่สถานีหัวลำโพง และสถานีบางซื่อ และเชื่อมต่อกับโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วงที่สถานีเตาปูน บริษัทเป็นผู้ลงทุนจัดหาติดตั้งและทดสอบอุปกรณ์งานระบบ โดยแบ่งการดำเนินงานช่วงการจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์งานระบบเพื่อเปิดให้บริการออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้ ช่วงที่ 1 สถานีบางซื่อ-สถานีเตาปูน ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560 ช่วงที่ 2 สถานีหัวลำโพง-สถานีหลักสอง ภายในเดือนกันยายน 2562 ช่วงที่ 3 สถานีเตาปูน-สถานีท่าพระ ภายในเดือนมีนาคม 2563 และดำเนินการให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายเฉลิมรัชมงคล และโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายให้เป็นการเดินทางแบบต่อเนื่องเป็นโครงข่ายเดียวกัน (Through Operation) โดยบริษัทมีสิทธิในรายได้ค่าโดยสาร และการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ตลอดระยะเวลาสัมปทานโครงการ และเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560 ได้เปิดให้บริการเดินรถโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย ช่วงสถานีเตาปูน-บางซื่อ ระยะทาง 1.2 กิโลเมตร เพื่อเป็นการเชื่อมต่อการเดินทางระหว่างรถไฟฟ้าสายเฉลิมรัชมงคล (สายสีน้ำเงินเดิม) สายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย และสายฉลองรัชธรรม (สายสีม่วง) ให้ต่อเนื่องเป็นโครงข่ายเดียวกัน

- (2) โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายฉลองรัชธรรม (“โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง”) ช่วงสถานีคลองบางไผ่-สถานีเตาปูน มีระยะทาง 23 กิโลเมตร รวม 16 สถานี เริ่มจากบริเวณคลองบางไผ่ซึ่งเป็นที่ตั้งของศูนย์ซ่อมบำรุงรถไฟฟ้า ถนนวงแหวนรอบนอก (ตะวันตก) กาญจนภิเษก เลี้ยวซ้ายเข้าสู่ถนนรัตนวิเศษ ข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาใกล้สะพานพระนั่งเกล้า ก่อนถึงสี่แยกแครายจะเลี้ยวขวาไปตามถนนติวานนท์ เลี้ยวซ้ายเข้าสู่ถนนกรุงเทพ-นนทบุรี ถึงบริเวณแยกเตาปูน มีสถานีเตาปูนเป็นสถานีเชื่อมต่อกับสถานีบางซื่อของรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล โดยสามารถเปลี่ยนเส้นทางจากสายสีม่วงไปสายสีน้ำเงินได้ที่สถานีเตาปูน และในอนาคตจะเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน (ช่วงบางซื่อ-ท่าพระ) และรถไฟฟ้าสายสีม่วง (ช่วงเตาปูน-ราษฎร์บูรณะ)

โดยบริษัทได้รับสัมปทานการลงทุน การจัดการระบบรถไฟฟ้า การให้บริการการเดินทางรถไฟฟ้า และซ่อมบำรุงรักษา ลักษณะสัญญาเป็นการร่วมลงทุนแบบ PPP Gross Cost ซึ่ง รฟม. เป็นผู้ลงทุนค่างานโยธาทั้งหมด และบริษัทเป็นผู้ลงทุนค่างานระบบรถไฟฟ้าและขบวนรถไฟฟ้า รวมทั้งให้บริการการเดินทางรถไฟฟ้า และซ่อมบำรุงรักษาตามมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดไว้ โดย รฟม. เป็นผู้ที่มีสิทธิในรายได้ค่าโดยสาร และรายได้เชิงพาณิชย์จากการใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานทางโยธาและระบบรถไฟฟ้าทั้งหมด และ รฟม. จะทยอยจ่ายคืนค่าอุปกรณ์งานระบบให้บริษัทเป็นรายเดือนในระยะเวลา 10 ปี และจ้างบริษัทบริหารการเดินทางรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาตลอดอายุสัมปทาน 30 ปี นับจากวันที่ 4 กันยายน 2556

ปัจจุบันมีรถไฟฟ้าที่วิ่งบริการ จำนวน 21 ขบวน มีระยะเวลาให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด ในวันจันทร์-วันศุกร์ ตั้งแต่เวลา 05.30-24.00 น. และในวันเสาร์-วันอาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ตั้งแต่เวลา 06.00-24.00 น.

โครงการรถไฟฟ้า	โครงการรถไฟฟ้า สายเฉลิมรัชมงคล (สถานีหัวลำโพง- สถานีบางซื่อ)	โครงการรถไฟฟ้า สายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (สถานีหัวลำโพง-หลักสอง และสถานีบางซื่อ-ท่าพระ)	โครงการรถไฟฟ้า สายสีม่วง (สถานีคลองบางไผ่- สถานีเตาปูน)
ประเภทสัมปทาน	PPP Net Cost	PPP Net Cost	PPP Gross Cost
ระยะเวลาสัมปทาน	33 ปี (นับจากวันที่ รฟม. แจ้งให้เริ่มงาน)		30 ปี (2556 - 2586)
จำนวนสถานี	18 สถานี	20 สถานี	16 สถานี
ระยะทาง	20 กิโลเมตร	27 กิโลเมตร	23 กิโลเมตร

## 2) รายได้

บริษัทมีรายได้จากธุรกิจระบบราง 2 ลักษณะ คือ รายได้ค่าโดยสาร และรายได้จากการให้บริการเดินรถไฟฟ้า และซ่อมบำรุงรักษาระบบรถไฟฟ้า

### ● รายได้ค่าโดยสาร

ตามสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ระหว่างบริษัท และ รฟม. บริษัทมีสิทธิในการให้บริการเดินรถและจัดเก็บรายได้ค่าโดยสาร และการพัฒนาเชิงพาณิชย์ตลอดอายุสัมปทาน โดยบริษัทมีภาระผูกพันต้องจ่ายเงินค่าตอบแทนจากค่าโดยสารและจากการพัฒนาเชิงพาณิชย์ให้แก่ รฟม. ตามอัตราที่ระบุในสัญญาสัมปทาน

บริษัทจัดเก็บค่าโดยสารตามจำนวนสถานีที่ผู้ให้บริการเดินทาง โดยอัตราค่าโดยสารระบบรถไฟฟ้า ณ วันที่เริ่มให้บริการจะเป็นไปตามอัตราค่าโดยสารพื้นฐานอ้างอิงที่ใช้บังคับ คือ วันที่เริ่มบริการที่ก่อให้เกิดรายได้ ทั้งนี้ ตามสัญญาสัมปทานได้กำหนดให้มีการปรับอัตราค่าโดยสารทุก 24 เดือน โดยคำนวณบนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริงของดัชนีราคาผู้บริโภคที่ไม่รวมหมวดอาหารของกรุงเทพฯ (Bangkok Non-food Consumer Price Index) โดยเทียบจากอัตราค่าโดยสารพื้นฐานอ้างอิง

บริษัทได้ปรับอัตราค่าโดยสารตามข้อตกลงในสัญญาสัมปทานมาโดยลำดับ อัตราค่าโดยสารที่ประกาศใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นอัตราที่ปรับเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 ซึ่งจะใช้จนถึงวันที่ 2 กรกฎาคม 2563

### ● รายได้จากการให้บริการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษา

บริษัทได้รับค่าจ้างบริการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาตามสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง สัญญาที่ 4 สัมปทานสำหรับการลงทุน การจัดการระบบรถไฟฟ้า การให้บริการการเดินรถ และซ่อมบำรุงรักษา (สถานีคลองบางไผ่-สถานีเตาปูน) ระยะที่ 2 (ระยะเวลาประมาณ 27 ปี) โดยเริ่มเปิดให้บริการเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2559

### 3) การตลาดและการแข่งขันของธุรกิจระบบราง

- **ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่อาศัยอยู่รอบเส้นทางและกลุ่มที่มีได้อาศัยอยู่รอบเส้นทางแต่มีความจำเป็นต้องเดินทางผ่านหรือมีจุดหมายปลายทางอยู่ในเส้นทาง และสามารถแบ่งกลุ่มย่อยตามวัตถุประสงค์การเดินทาง ดังนี้

1. กลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางไปทำงาน
2. กลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางไปโรงเรียน/สถานศึกษา
3. กลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางท่องเที่ยว (Tourists) / การพักผ่อน
4. กลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางไปทำกิจกรรมพิเศษ เช่น การสัมมนา หรือการประชุม
5. กลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ในการเดินทางอื่นๆ เช่น การติดต่อธุรกิจ

### 4) นโยบายและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจระบบราง

- **กลยุทธ์ด้านบริการและผลิตภัณฑ์ของธุรกิจระบบราง**

- สร้างสรรค์และพัฒนารูปแบบการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้โดยสารในการให้บริการรถไฟฟ้า MRT

ปัจจุบันรถไฟฟ้า MRT มีเส้นทางเดินรถเริ่มต้นจากสถานีหัวลำโพง ปลายทางที่สถานีเตาปูน ระยะทาง 21 กิโลเมตร ผ่านพื้นที่เศรษฐกิจที่สำคัญ (Central Business District-CBD) พื้นที่ที่อยู่อาศัย (Residential Area) และมีจุดเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนที่สำคัญซึ่งมีผลต่อการเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร อาทิ จุดเชื่อมต่อรถไฟฟ้าสายสีเขียว (BTS) ที่สถานีสีลม สถานีสุขุมวิท และสถานีสวนจตุจักร สายสีแดง (Airport Rail Link) ที่สถานีเพชรบุรี ซึ่งเป็นจุดเชื่อมต่อกับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และจุดเชื่อมต่อกับโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง (MRT) ที่สถานีเตาปูน นอกจากนี้ยังมีจุดเชื่อมต่อกับสถานีรถไฟหัวลำโพงและบางซื่อ สำหรับการเชื่อมต่อทางเดินของสถานีกับอาคาร ปัจจุบันมี 4 จุด ได้แก่ 1) อาคารจัตุรัสจามจุรี (อาคารพักอาศัย อาคารสำนักงาน และศูนย์รวมความบันเทิงและการศึกษา) กับสถานีสามย่าน 2) ศูนย์การค้ายูเนี่ยนมอลล์กับสถานีพหลโยธิน 3) อาคาร Interchange 21 (อาคารสำนักงาน) และอาคาร Terminal 21 (ศูนย์การค้า โรงแรม อาคารสำนักงาน และที่พักอาศัย) กับสถานีสุขุมวิท 4) ศูนย์การค้า Central Plaza Grand Rama 9 และอาคาร G Tower กับสถานีพระราม 9 และในอนาคตจะมีการเชื่อมต่อกับโครงการ One Bangkok ที่สถานีหลุมพิน

พฤติกรรมการเดินทางของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อการทำงานรองมาเป็นการเดินทางเพื่อการศึกษา ซึ่งจะเดินทางในช่วงเวลาเร่งด่วน ขณะที่วัตถุประสงค์อื่นจะเป็นการเดินทางนอกเวลาเร่งด่วน (Off peak) ซึ่งมีอัตราการเพิ่มเกี่ยวกับการเดินทางสูงกว่า บริษัทจึงกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มการเดินทางช่วง Off peak ที่ยังมีความสามารถในการรองรับได้ ลดความหนาแน่นผู้โดยสารช่วงเวลาเร่งด่วน กระตุ้นให้ผู้โดยสารปรับพฤติกรรมการเดินทางในช่วงเช้าให้เร็วขึ้นในกิจกรรม “MRT Lucky Hour มาเช้าลุ้นโชค” รวมถึงการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางด้วยบัตรโดยสาร เพื่อเพิ่มรายได้และจำนวนผู้ถือบัตรโดยสาร และเป็นการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2556 ด้วยการทำความร่วมมือกับพันธมิตรที่อยู่รอบเส้นทาง เช่น การให้ส่วนลดหรือสิทธิประโยชน์ในการออกบัตรหรือเติมเงิน การให้ข้อมูลกิจกรรมและแนะนำสถานที่ที่คาดว่าจะมีจุดหมายปลายทางของผู้เดินทางในระบบรถไฟฟ้า MRT ในช่วงที่ผ่านมามีการทำกิจกรรมและให้ข้อมูลร่วมกับบริษัทย่อย (BMN) และพันธมิตรรายต่างๆ เช่น ศูนย์การค้า Metro Mall ศูนย์การค้า Central Plaza Grand Rama 9 ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ สวนลุมพินี เป็นต้น

### ○ มุ่งเน้นคุณภาพการบริการ

บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นคุณภาพการบริการโดยถือว่า “การบริการอยู่เหนือสิ่งอื่นใด” นอกจากนั้น บริษัทยังมีนโยบายให้รถไฟฟ้า MRT เป็น “ส่วนหนึ่งในชีวิตของคนกรุงเทพฯ” ภายใต้การดำเนินงานอย่างมืออาชีพ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของรถไฟฟ้า MRT ที่ให้บริการการเดินทางแล้ว ยังมีการสร้างคุณค่าเพิ่มให้คนกรุงเทพฯ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิต จากนโยบายดังกล่าว บริษัทจึงกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพการบริการ ดังนี้

- ความปลอดภัย (Safety) บริษัทถือว่าความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า MRT เป็นความสำคัญสูงสุดที่พนักงานทุกคนต้องพึงตระหนัก และต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดความปลอดภัยของบริษัทอย่างเคร่งครัด โดยที่ผ่านมามีการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องตลอดจนมีการกำกับดูแลการให้บริการมีมาตรฐานตามข้อกำหนดความปลอดภัยของประเทศไทยและเทียบเท่าระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนชั้นนำของโลก
- ความสะดวก (Convenience) บริษัทให้ความสำคัญในการดูแลการทำงานของอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ ในระบบรถไฟฟ้า MRT เพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย นอกจากนี้บริษัทได้เล็งเห็นถึงความสะดวกของผู้โดยสารในช่วงการเดินทางที่แออัด เช่น ช่วงงานเทศกาลหรือการจัดนิทรรศการรายรอบเส้นทาง โดยจัดให้มีการเพิ่มจุดจำหน่ายเหรียญโดยสาร เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับการบริการอย่างดีที่สุด
- ความรวดเร็ว (Fast) บริษัทจะควบคุมให้ความเร็วเฉลี่ยของรถไฟฟ้าและตารางการให้บริการรถไฟฟ้ารองรับกับความต้องการของผู้โดยสารในแต่ละช่วงเวลา
- ความเชื่อถือได้ (Reliability) บริษัทจะดูแลให้รถไฟฟ้าและระบบอาณัติสัญญาณอยู่ในสภาพดี และไม่ส่งผลกระทบต่อให้บริการของบริษัท
- การตรงต่อเวลา (Punctuality) บริษัทจะควบคุมให้ตารางการเดินรถไฟฟ้าและการเทียบจอดในสถานีทั้งหมดคลาดเคลื่อนไปจากที่กำหนดน้อยที่สุด

### ○ สร้างรูปแบบบัตรโดยสารที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

บริษัทมีการวิเคราะห์ลักษณะลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายทั้งที่เป็นผู้ใช้บริการประจำและใช้บริการเป็นครั้งคราว เพื่อจัดทำและวางแผนการออกบัตรโดยสารชนิดต่างๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการเป็นครั้งคราวให้หันมาใช้บัตรรถไฟฟ้า MRT ในการเดินทางมากขึ้น การพัฒนาบัตรโดยสารรูปแบบใหม่ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้บัตร ให้สามารถใช้บัตรร่วมกันได้ทั้งรถไฟฟ้า MRT สายสีน้ำเงิน และ MRT สายสีม่วง ตลอดจนการวางแผนครอบคลุมถึง MRT สายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายที่จะเปิดให้บริการบางส่วนในปี 2562 และเปิดให้บริการครบทั้งเส้นทางในปี 2563 การประสานความร่วมมือกับสถาบันการเงินในการออกบัตรร่วมธุรกิจที่สามารถใช้ทำธุรกรรมทางการเงินและเดินทางในระบบรถไฟฟ้า MRT ได้แก่ ความร่วมมือกับธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ ในการทำบัตรแก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ และสถาบันหรือหน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ยังออกคูปองเติมเงิน (Top Up Voucher) ให้กับบริษัท อนันดา จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้แจกเป็นสวัสดิการแก่พนักงานในการนำมาเติมมูลค่าในบัตรโดยสารของพนักงานอีกด้วย



● **กลยุทธ์ด้านราคาของธุรกิจระบบราง**

บริษัทจัดเก็บค่าโดยสารตามระยะทางการเดินทาง (Distance Related Fare) เพื่อทำให้เกิดความยุติธรรมต่อผู้โดยสารในการเดินทางในระยะทางที่ต่างกัน พร้อมส่วนลดแก่กลุ่มนักเรียน/นักศึกษา และกลุ่มเด็ก/ผู้สูงอายุ รวมทั้งคำนึงถึงอัตราการจัดเก็บค่าโดยสารของระบบขนส่งมวลชนประเภทอื่น โดยการเก็บค่าโดยสารดังกล่าว บริษัทจะปรับอัตราค่าโดยสารตามที่กำหนดไว้ในสัญญาสัมปทาน

● **กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดของธุรกิจระบบราง**

บริษัทได้แบ่งลูกค้ากลุ่มเป้าหมายออกเป็นกลุ่มต่างๆ ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการขายให้เกิดประสิทธิภาพครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายโดยรวม ทั้งนี้ บริษัทได้วางแผนการส่งเสริมการขายและแผนการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

- สนับสนุนและประชาสัมพันธ์พื้นที่จอดแล้วจร (Park and Ride) เพื่อกระตุ้นให้นารถยนต์ส่วนตัวเข้าไปจอดในจุดที่ให้บริการ เพื่อเดินทางเข้าไปในเขตธุรกิจ (Business District) เช่น ถนนสุขุมวิท ถนนสีลม ถนนรัชดาภิเษก ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการจราจรติดขัดได้อีกช่องทางหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการช่วยลดปัญหามลภาวะโลกร้อน
- การชำระเงินด้วยบัตรเครดิต (Credit Card) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับผู้โดยสาร และจัดการส่งเสริมการขายร่วมกับบริษัท และธนาคารชั้นนำ ได้แก่ AIS KTC Citibank UOB ธนาคารกรุงศรีอยุธยา เมืองไทยประกันชีวิต FWD ประกันชีวิต ในการมอบส่วนลด และเครดิตเงินคืน รวมถึงการแลกคะแนนสะสมของบัตรเครดิต เพื่อเพิ่มมูลค่าการบริการ และเสนอสิทธิประโยชน์ในการใช้บัตรโดยสาร โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นให้ผู้โดยสารเปลี่ยนพฤติกรรมจากการใช้เหรียญโดยสาร เป็นการใช้บัตรโดยสารให้มากขึ้น ซึ่งลูกค้าจะได้รับความสะดวกรวดเร็วพร้อมสิทธิประโยชน์ต่างๆ
- การเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการหรือเพิ่มจำนวนเที่ยวเดินทางในระบบผ่านการให้ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมรอบเส้นทางรถไฟฟ้า MRT และการนำเสนอบัตรโดยสารประเภทต่างๆ แก่หน่วยงานองค์กร อาคารสำนักงาน หรือโรงแรม ทั้งที่อยู่ในและนอกเส้นทาง โดยสามารถทำหน้าบัตรที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กรหรือกิจกรรมสำคัญ เป็นการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย ซึ่งจะให้เกิดการกระจายของบัตรโดยสารถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งที่เป็นผู้ใช้บริการเดิมและกลุ่มผู้โดยสารที่ยังไม่เคยใช้บริการมาก่อนให้เกิดการทดลองใช้
- การสร้างและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management - CRM) โดยการบริหารจัดการระบบข้อมูลลูกค้า และสร้างเครือข่ายให้เป็นไปตามกระบวนการ CRM ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการตลาดเพื่อสร้างความภักดีและการรักษาลูกค้า (Loyalty Marketing) โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้กลยุทธ์การสร้าง Community ภายใต้ MRT Club เชื่อมโยงความสัมพันธ์โดยใช้ช่องทาง Social Network และการสื่อสารผ่านสื่อภายในสถานี MRT ในการจัดกิจกรรมร่วมกับพันธมิตรแบบ Win-Win Strategy ในการสร้างสมาชิก MRT Club เช่น การจัดชมภาพยนตร์รอบพิเศษร่วมกับ Major Cineplex Group การลงทะเบียนเพื่อลุ้นรับบัตรคอนเสิร์ตจาก BEC-TERO การมอบส่วนลดบัตรชมภาพยนตร์เครือ SF Cinema แก่ผู้ที่แสดงบัตรโดยสาร MRT เป็นต้น



- การสร้างความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) และสร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) ด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด สร้างภาพลักษณ์ การตอบแทนลูกค้าและสังคม เป็นการปลูกฝังทัศนคตินี้ให้แก่เยาวชนกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้บริการ โดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) อย่างต่อเนื่อง อาทิ การสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรเพื่อจัดหาสิทธิประโยชน์ให้แก่ผู้ถือบัตรโดยสารในการรับส่วนลดร้านค้า ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ หรืองานอีเวนท์ต่างๆ รอบเส้นทางรถไฟฟ้า MRT
- การพัฒนาระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์สำหรับเติมเงินบัตรโดยสารแบบออนไลน์ (Online top-up) และการชำระค่าโดยสารผ่านโทรศัพท์มือถือโดยไม่ใช้บัตร (Mobile payment) ด้วยแอปพลิเคชันทรูมันนี่ วอลเล็ท และมีแผนการพัฒนาระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์สำหรับร้านค้าต่างๆ ภายใน Metro Mall เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับผู้โดยสารรถไฟฟ้า MRT
- สนับสนุนการใช้งานบัตรสวัสดิการแห่งรัฐในระบบ MRT โดยการปรับปรุงระบบจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ (ระบบ AFC) ของโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน) และโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายฉลองรัชธรรม (โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง) เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐเดินทางด้วยรถไฟฟ้า MRT
- **กลยุทธ์ด้านการสื่อสารการตลาดของธุรกิจระบบราง**
  - การเลือกใช้ช่องทางสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมส่งเสริมการตลาด โดยการบริหารจัดการพื้นที่และช่องทางภายในระบบรถไฟฟ้า MRT อาทิ ป้ายประชาสัมพันธ์ภายในสถานี (Standeel) สื่อบนจอเครื่องจำหน่ายเหรียญโดยสาร สื่อ Event Calendar บนจอมอนิเตอร์ สื่อ Digital สื่อ Social Network รวมถึงสื่อภายนอกจากพันธมิตร เพื่อให้ข้อมูลการเดินทางในระบบแก่ผู้ให้บริการ อีกทั้งบริษัทยังมุ่งเน้นการพัฒนา Mobile Application ภายใต้ Bangkok MRT Application เพื่อรองรับการวางแผนการเดินทางของผู้โดยสาร
  - เน้นการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยการออกบูธประชาสัมพันธ์ ชักชวนให้สมัครเป็นสมาชิก MRT Club พร้อมแนะนำสิทธิประโยชน์การแนะนำกิจกรรม MRT lucky hour และกิจกรรมต่างๆ สิทธิประโยชน์ต่างๆ รวมถึงการออกทริปเล่นเกมส์ แจกของที่ระลึก โดยตอกย้ำถึงความตรงเวลา สะดวก รวดเร็วในการเดินทางและมีเวลาเพื่อการใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวมากขึ้นจากการใช้บริการ สามารถกำหนดเวลาการเดินทางที่แน่นอนได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ข้อมูลด้านการบริการและสิทธิประโยชน์แก่ผู้ให้บริการ
  - การสื่อสารเพื่อสร้างจุดหมายการเดินทาง (Create Destination) เป็นการประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลการเดินทางรอบเส้นทางด้วยรถไฟฟ้า MRT อย่างต่อเนื่อง การจัดทำปฏิทินกิจกรรม (Event Calendar) แผนที่แสดงเส้นทางและสถานที่ต่างๆ อาทิ อาคารสำนักงาน สถานศึกษา โรงแรม ศูนย์การค้า สถานที่ท่องเที่ยว และสถานที่สำคัญอื่นๆ การเชื่อมโยงไปยังระบบขนส่งประเภทอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วผ่านทาง website และ mobile application

- การสร้างความมั่นใจในการเดินทางด้วยการประชาสัมพันธ์เรื่องความปลอดภัย (Safety) การให้บริการ (Service) ให้กับผู้ใช้โดยสาร และประชาชน ผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ และสื่อมวลชน ต่างๆ อีกทั้งจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์การให้บริการและกิจกรรมด้านความปลอดภัยในสถานที่ต่างๆ เช่น สถานศึกษา อาคารสำนักงาน เพื่อให้ผู้ใช้โดยสารและประชาชนเกิดความรู้ และความเข้าใจในระบบความปลอดภัยของรถไฟฟ้า MRT เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการใช้บริการ

- **กลยุทธ์ด้านการพัฒนาของธุรกิจระบบราง**

บริษัทมีกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและบริการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจสูงสุดทั้งในด้านความสะดวกสบาย รวดเร็ว ปลอดภัย ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้มีผู้มาใช้บริการรถไฟฟ้า MRT ในจำนวนเพิ่มขึ้น ปัจจุบันบริษัทร่วมมือกับสถาบันการเงินที่จะทำให้สามารถถือบัตรหนึ่งใบที่สามารถทำธุรกรรมต่างๆ ได้หลากหลาย

- **กลยุทธ์การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจระบบราง**

ด้วยการเพิ่มจุดออกตั๋วโดยสาร (Sales Outlet) นอกเหนือจากการออกตั๋วโดยสารได้ที่เครื่องออกเหรียญโดยสารอัตโนมัติและที่ห้องออกบัตรโดยสารของสถานี เช่น การจัดการขายตรง (Direct Sales) ให้กับหน่วยงานต่างๆ เช่น องค์กร ราชการ สถานศึกษา โรงแรม บริษัทเอกชน เป็นต้น ในการจัดทำหน้าบัตรพิเศษให้กับองค์กร/สถาบัน สามารถนำบัตรโดยสารไปใช้ได้โอกาสต่างๆ เช่น มอบให้พนักงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ มอบให้ลูกค้าเพื่อแสดงความขอบคุณ หรือแม้แต่การสร้างแบรนด์และใช้เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ ทำให้บัตรโดยสารรถไฟฟ้า MRT เป็นมากกว่าบัตรโดยสาร

## 5) **ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจระบบราง**

### **ระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพฯ และปริมณฑล**

กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงขนาดใหญ่ที่มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น และมีระบบขนส่งหลายรูปแบบ อาทิ รถยนต์ส่วนบุคคล รถโดยสารประจำทาง รถตุ๊กตุ๊ก รถไฟฟ้า รถไฟ ไม่โครบัส รถแท็กซี่ ซึ่งกรุงเทพฯ ประสบปัญหาด้านการจราจรเป็นอย่างมาก อันเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของประชากรในชุมชนเมือง และความต้องการในการเดินทางของประชาชนที่สูงมากขึ้น พื้นที่การจราจรจึงไม่สามารถรองรับได้อย่างเพียงพอ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาหลักที่เกิดขึ้นไม่แตกต่างกับเมืองหลวงทั่วโลกที่มีความหนาแน่นของประชากรสูง รัฐบาลจึงมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาโครงข่ายทางด้านการขนส่งสาธารณะต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาการจราจร เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรและการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ

ทั้งนี้ การเดินทางของประชาชนกรุงเทพฯ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระบบ คือ ระบบขนส่งส่วนบุคคล และระบบขนส่งสาธารณะ

- **ระบบขนส่งส่วนบุคคล**

โครงสร้างที่อยู่อาศัยของประชากรในกรุงเทพฯ และเขตปริมณฑลที่มีการกระจายโดยรอบการเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวจึงได้รับความนิยม อีกทั้งการเพิ่มขึ้นของบุคคลที่มีรายได้สูง หรือชนชั้นกลาง ผนวกกับความไม่เพียงพอของระบบขนส่งมวลชน และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการเดินทางเมื่อเทียบกับการเดินทางโดยรถยนต์ส่วนบุคคล ตลอดจนคุณภาพการให้บริการและความปลอดภัย ส่งผลให้การใช้รถยนต์ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นและสะดวกสบายต่อการเดินทาง ทั้งนี้ การขยายตัวของพื้นที่การจราจรในเขตกรุงเทพฯ ยังเป็นไปอย่างจำกัด และไม่เพียงพอต่อการรองรับปริมาณรถยนต์

- ระบบขนส่งสาธารณะ

ปัญหาการจราจรที่ติดขัดโดยเฉพาะในชั่วโมงเร่งด่วน และการเติบโตของโครงการอสังหาริมทรัพย์รายรอบเส้นทาง ส่งผลให้ความต้องการของผู้บริโภคต่อระบบขนส่งมวลชนสาธารณะบางประเภทเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบรถไฟฟ้า ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางเลือกที่อยู่อาศัยและการเดินทางของประชาชนในเขตเมือง ที่ให้ความสำคัญกับความสะดวกและความรวดเร็วในการเดินทางเป็นปัจจัยสำคัญ

- รถโดยสารประจำทาง

ปัจจุบันมีรถโดยสารประจำทางหลากหลายรูปแบบให้บริการประชาชน โดยมีอัตราค่าบริการที่แตกต่างกันเพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกแก่ผู้โดยสาร แต่รถโดยสารประจำทางที่ให้บริการประชาชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการให้บริการ สาเหตุอยู่ในช่วงการนำรถโดยสารบางส่วนมาปรับปรุงและการปฏิรูปจัดระเบียบเส้นทางเดินรถใหม่ โดยแม้ว่าจะยังมีรถตู้โดยสารประจำทางให้บริการอีกมากกว่า 16,000 คัน ซึ่งเป็นอีกทางเลือกที่ได้รับความนิยมจากประชาชนเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีความสะดวกและรวดเร็วในการเดินทาง โดยในช่วงเดือนมกราคม 2561 กรมการขนส่งได้เปิดตัวรถเมล์รูปแบบใหม่ที่พัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับระบบ GPS และ E-Ticket ให้บริการในบางเส้นทาง แต่จากปัญหาการจราจรโดยรวมบนถนนที่ยังมีความแออัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาเร่งด่วนระหว่างเวลาในช่วงเช้า 6:30-8:30 น. และช่วงเย็น 16:30-18:30 น. การเดินทางจึงไม่มีประสิทธิภาพและใช้เวลานาน ทั้งยังได้รับผลกระทบจากปัญหาความปลอดภัยในการให้บริการและมลพิษจากระบบไอเสียของรถยนต์

- รถไฟ

ในช่วงที่ผ่านมา ภาครัฐมีนโยบายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีรายได้น้อยให้สามารถใช้จ่ายผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ซึ่งผู้ถือบัตรสามารถใช้บริการรถเมล์ รถโดยสารของบริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) และรถไฟ โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในวงเงินไม่เกิน 500 บาทต่อระบบต่อเดือน แต่ทั้งนี้การให้บริการด้วยระบบรถไฟยังขาดความสะดวกสบาย และความปลอดภัย เนื่องจากสภาพรถไฟที่ไม่เอื้ออำนวยและไม่มีระบบปรับอากาศ อีกทั้งเป็นการขนส่งในทิศทางที่จำกัดไม่ครอบคลุมทั้งตัวเมือง ดังนั้น การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) จึงได้เร่งโครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่เพิ่มเติมหลากหลายเส้นทาง รวมถึงโครงการก่อสร้างโรงซ่อมบำรุงแห่งใหม่ เพื่อรองรับรถจักรแบบเก่าและแบบใหม่ และเพื่อพัฒนาระบบรางรถไฟไทยตามแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่งของไทย ทั้งนี้ การให้บริการรถไฟของ รฟท. ไม่ถือเป็นคู่แข่งของบริษัทโดยตรง เนื่องจากเส้นทางการให้บริการที่มีความแตกต่างกัน โดย รฟท.จะเน้นการให้บริการนอกเมืองเป็นหลัก

- รถไฟฟ้า BTS

รถไฟฟ้า BTS เป็นรถไฟฟ้าสายแรกของประเทศไทยที่วิ่งบนรางคู่ยกระดับแยกทิศทางไปและกลับ โดยเริ่มเปิดให้บริการครั้งแรกเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2542 ใน 2 เส้นทาง คือ สายสุขุมวิท และสายสีลม ปัจจุบันระบบรถไฟฟ้า BTS มีระยะทางในการให้บริการรวม 49.05 กิโลเมตร และจำนวนสถานีทั้งสิ้น 43 สถานี โดยในปี 2561 รถไฟฟ้า BTS มีจำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยต่อวันประมาณ 660,000 เที่ยว การเดินทางโดยรถไฟฟ้าจึงเป็นทางเลือกที่สะดวกแก่ผู้เดินทาง อีกทั้งรถไฟฟ้า BTS เป็นรถไฟฟ้าที่มุ่งสู่ใจกลางของเมือง มีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายรอบเส้นทาง และการเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้า MRT จึงได้รับความนิยมจากประชาชนเป็นอย่างมาก และเป็นปัจจัยให้ผู้ใช้บริการมากขึ้น

- **รถไฟฟ้า ARL**

รถไฟฟ้าเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Suvarnabhumi Airport Rail Link, Airport Link) หรือแอร์พอร์ตเรลลิงก์ หรือแอร์พอร์ตลิงก์ เป็นโครงการระบบขนส่งมวลชนแบบพิเศษที่เป็นส่วนหนึ่งในโครงการก่อสร้างเส้นทางรถไฟฟ้าในระบบรถไฟฟ้าชานเมือง ดำเนินการก่อสร้างโดยการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) โดยรถไฟฟ้าเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นระบบรถไฟฟ้าที่มีทั้งโครงสร้างใต้ดินและยกระดับ มีแนวเส้นทางที่รองรับการเดินทางจากชานเมืองด้านตะวันออกและทิศเหนือ และผู้โดยสารจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เข้าสู่เขตใจกลางเมืองกรุงเทพฯ ที่สถานีพญาไท รวมทั้งสิ้น 8 สถานี ระยะทาง 28.6 กิโลเมตร เริ่มเปิดให้บริการเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2553 ซึ่งการให้บริการในปัจจุบันได้มีแผนในการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มความจุที่นั่งในขบวนรถไฟฟ้า รวมถึงการจัดซื้อขบวนรถใหม่ตลอดจนแผนในการลดระยะเวลาการรถไฟฟ้าเหลือ 10 นาทีต่อขบวน จาก 12 นาทีต่อขบวน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ โดยในปี 2561 มีผู้โดยสารเฉลี่ยต่อวันโดยประมาณ 80,000 คนต่อวัน

จากการเติบโตของจำนวนผู้ใช้บริการระบบขนส่งสาธารณะที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการเดินทางของประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล การปรับตัวจากการเดินทางด้วยรถยนต์ส่วนบุคคลมาใช้ในการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะ บ่งบอกได้ถึงการพัฒนา ทั้งในด้านของความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และการให้บริการที่ครอบคลุมพื้นที่ในการเดินทางให้สามารถเดินทางเชื่อมโยงเป็นโครงข่ายเดียวกันได้ในปัจจุบัน ซึ่งจากปัญหาทางจราจรที่ติดขัด และความต้องการเผชิญหน้ากับมลภาวะทางอากาศและเสียง และความน่าจะเป็นในการเกิดอุบัติเหตุ ระบบขนส่งทางรางจึงถือเป็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนภายในกรุงเทพฯ และปริมณฑลครั้งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาการจราจรบรรเทา และประชาชนผู้ใช้บริการมีความปลอดภัย สะดวก และรวดเร็ว มากยิ่งขึ้นในการเดินทางและยังส่งผลดีต่อทั้งเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ระบบรถไฟฟ้าจึงเป็นรูปแบบการเดินทางซึ่งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนเมือง และช่วยประหยัดการใช้ทรัพยากรของชาติ

## 6) ภาวะอุตสาหกรรมและนโยบายภาครัฐของธุรกิจระบบราง

ภาพรวมภาวะเศรษฐกิจไทยในปี 2561 ขยายตัวร้อยละ 4.1 ปรับตัวดีขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 3.9 ในปีก่อนหน้า และคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.5 - 4.5 ในปี 2562 โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญจากการขยายตัวเร่งขึ้นของการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน และการขยายตัวต่อเนื่องของการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐ (ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

ในด้านของแผนงานยุทธศาสตร์ที่สำคัญเพื่อพัฒนาระบบคมนาคม โดยเฉพาะโครงการลงทุนในระบบรถไฟฟ้า เพื่อแก้ไขปัญหาการจราจรในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ภาครัฐได้ให้ความสำคัญและได้เร่งดำเนินการให้สามารถเปิดการประมูลได้อย่างเร็วที่สุด โดยได้จัดตั้งโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (พีพีพี) และให้มีการจัดตั้งคณะทำงานพีพีพี ฟาสต์แทร็ก (PPP Fast Track) ที่มุ่งเน้นไปที่โครงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ตามแผนยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ปี 2560 - 2564 โดยมีโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ในด้านคมนาคมที่ได้เข้าร่วมโครงการในระยะแรกไปแล้วทั้งหมด 10 โครงการ มูลค่าลงทุน 4.4 แสนล้านบาท ซึ่งโครงการรถไฟฟ้าที่คาดว่าจะเปิดขายของเอกสารประกวดราคาในปี 2562 คือ โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง (ช่วงเตาปูน-วงแหวนกาญจนาภิเษก) และโครงการรถไฟฟ้าสายสีส้มส่วนตะวันตกและตะวันออก นอกจากนี้ คณะกรรมการ PPP ได้ติดตามความคืบหน้าการดำเนินโครงการภายใต้มาตรการ PPP Fast Track ของกระทรวงคมนาคมอีกจำนวน 5 โครงการ ประมาณการมูลค่าเงินลงทุนรวม 240,126 ล้านบาท ได้แก่ 1) โครงการ Rest Area ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางปะอิน-นครราชสีมา 2) โครงการ

Rest Area ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางใหญ่-กาญจนบุรี 3) โครงการระบบขนส่งมวลชนจังหวัดภูเก็ต 4) โครงการระบบขนส่งมวลชนจังหวัดเชียงใหม่ และ 5) โครงการระบบขนส่งมวลชนจังหวัดนครราชสีมา และเร่งรัดการพัฒนาโครงการระบบขนส่งมวลชนในหัวเมืองต่างๆ ในต่างจังหวัด เช่น จังหวัดขอนแก่น และสงขลา เป็นต้น เพื่อเป็นการกระจายการลงทุนและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไปสู่ภูมิภาค และบรรเทาปัญหาการจราจรหนาแน่นของหัวเมืองหลัก โดยจากผลสำเร็จของโครงการพีพีพี ฟาสต์แทร็ก (PPP Fast Track) กระทรวงคมนาคมจึงได้เร่งรัดโครงการให้เข้าสู่พีพีพี ฟาสต์แทร็ก ในระยะต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ บทบาทของภาครัฐในการกระตุ้นเศรษฐกิจผ่านการใช้จ่ายและการลงทุน ถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อภาวะเศรษฐกิจในอนาคต การให้ความสำคัญในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานโดยเฉพาะด้านการคมนาคมขนส่งจะช่วยให้เกิดความสะดวกในการเดินทางและขนถ่ายสินค้า ซึ่งเป็นจุดสร้างแรงดึงดูดให้เกิดการลงทุนจากภาคเอกชนทั้งจากชาวไทยและต่างชาติ และเป็นการสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

### การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายรอบเส้นทางรถไฟฟ้า

จากสถานะทางเศรษฐกิจที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในปี 2561 ส่งผลให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ยังคงเติบโตได้ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะตลาดอสังหาริมทรัพย์รายรอบเส้นทางโครงการรถไฟฟ้าที่เป็นที่ต้องการมากขึ้น เห็นได้จากการเปิดตัวคอนโดมิเนียมแห่งใหม่ในหลากหลายโครงการ โดยเฉพาะบริเวณรายรอบโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (ช่วงหัวลำโพง-บางแค และบางซื่อ-ท่าพระ)ที่กำลังจะเปิดให้บริการในปี 2562 และกำลังเป็นที่นิยมของนักลงทุน จากการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนให้เป็นโครงข่ายที่ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเร่งพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ เช่น คอนโดมิเนียม อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า ตลาดนัด สถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง โรงแรม อพาร์ทเมนต์ ร้านอาหาร และซูเปอร์มาร์เก็ต ให้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วตามไปด้วย

## 7) ความคืบหน้าของการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนตามนโยบายของภาครัฐ

โครงการ	สถานะโครงการปัจจุบัน
<b>สายสีแดงเข้ม (แนวเหนือ-ใต้)</b> ระบบรถไฟฟ้าชานเมือง แบ่งเป็น 4 ระยะ รวมระยะทางประมาณ 80.5 กม. <u>ระยะที่ 1</u> บางซื่อ-ธรรมศาสตร์ศูนย์รังสิต <u>ระยะที่ 2</u> บางซื่อ-หัวลำโพง <u>ระยะที่ 3</u> หัวลำโพง-บางบอน <u>ระยะที่ 4</u> บางบอน-มหาชัย	<b>บางซื่อ-รังสิต ระยะทาง 26 กม.</b> - รฟท. อยู่ระหว่างขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ <u>สัญญาที่ 1</u> งานโยธาสำหรับสถานีบางซื่อและศูนย์ซ่อมบำรุง รฟท. ได้มีการลงนามสัญญาว่าจ้างกิจการร่วมค้า SU (บมจ. ชีโนไทย-เอ็นจีเนียริงแอนด์คอนสตรัคชั่น และ บมจ. ยูนิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น) เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2556 <u>สัญญาที่ 2</u> งานโยธา บางซื่อ-รังสิต รฟท. ได้มีการลงนามสัญญาว่าจ้าง บมจ.อิตาเลียนไทย ดีเวลล็อปเมนต์ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2556 <u>สัญญาที่ 3</u> งานระบบรถไฟฟ้าและเครื่องกลรวมงานจัดซื้อรถไฟฟ้า - 20 ธันวาคม 2561 คณะกรรมการ รฟท. เห็นชอบให้ขยายระยะเวลาการก่อสร้างจาก 36 เดือน เป็น 54 เดือน โดยคาดว่าโครงการจะแล้วเสร็จพร้อมเปิดให้บริการในช่วงเดือนมกราคม 2564

โครงการ	สถานะโครงการปัจจุบัน
<b>สายสีแดงอ่อน</b> <b>(แนวตะวันตก-ตะวันออก)</b> ระบบรถไฟฟ้าของ รฟท. ช่วงบางซื่อ-ตลิ่งชัน, ตลิ่งชัน-ศาลายา และ บางซื่อ-มักกะสัน-หัวหมาก รวมระยะทางประมาณ 48 ก.ม.	<b>บางซื่อ-ตลิ่งชัน ระยะทาง 15 ก.ม.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รฟท. ได้ว่าจ้างกิจการร่วมค้า Unique-Chun Wo เป็นผู้ดำเนินการก่อสร้าง โดยงานก่อสร้างแล้วเสร็จ 100%</li> <li>- ทดลองเดินรถระหว่าง 8 กันยายน ถึง 30 พฤศจิกายน 2555 วันละ 4 เที่ยว (ไป-กลับ) ด้วยรถดีเซลราง เพื่อตรวจสอบสภาพทางและระบบที่เกี่ยวข้องกับการเดินรถ</li> <li>- เปิดให้บริการเดินรถเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 5 ธันวาคม 2555</li> </ul> <b>บางซื่อ-พญาไท-มักกะสัน-หัวหมาก ระยะทาง 19 ก.ม.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการอยู่ในระหว่างปรับแบบเพื่อให้รองรับกับโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน ที่จะใช้ฐานรากร่วมกันบริเวณสวนจิตรลดา</li> </ul> <b>ตลิ่งชัน-ศาลายา ระยะทาง 14.8 ก.ม.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการผ่านการอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยคาดว่าจะเสนอให้ ครม. อนุมัติโครงการได้ภายในปี 2562</li> </ul>
<b>สายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย</b>	<b>บางซื่อ-ท่าพระ และหัวลำโพง-บางแค ระยะทาง 27 ก.ม.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 28 มีนาคม 2560 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบผลการคัดเลือกเอกชน โดยบริษัทได้เข้าทำสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินกับ รฟม. โดยบริษัทเป็นผู้ลงทุนงานระบบรถไฟฟ้า บริหารจัดการการเดินรถและซ่อมบำรุง</li> <li>- 11 สิงหาคม 2560 เปิดให้บริการโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย ช่วงสถานีเตาปูน-บางซื่อ ระยะทาง 1.2 ก.ม.</li> </ul> <p>ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการจัดหา ติดตั้ง อุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้า โดยจะเปิดให้บริการเดินรถช่วงสถานีหัวลำโพง-สถานีหลักสอง ภายในเดือนกันยายน 2562 และช่วงสถานีเตาปูน-สถานีท่าพระ ภายในเดือนมีนาคม 2563 ทั้งนี้บริษัทอยู่ในระหว่างเร่งดำเนินการให้สามารถเปิดให้บริการประชาชนได้เร็วขึ้นกว่ากำหนด</p> <b>บางแค-พุทธมณฑลสาย 4 (ระยะทาง 8 ก.ม.)</b> <p>อยู่ในระหว่างการศึกษาทบทวนปริมาณผู้โดยสารและความเหมาะสมโครงการของกระทรวงคมนาคม</p>

โครงการ	สถานะโครงการปัจจุบัน
สายสีเขียวเข้ม	<p><b>หมอชิต-สะพานใหม่-คูคต ระยะทาง 18.4 ก.ม.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รฟม. ได้ลงนามสัญญาก่อสร้างโยธา สัญญาที่ 1-4 เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2558 ดังนี้</li> <li><u>สัญญาที่ 1</u> (งานโยธา) ช่วงหมอชิต-สะพานใหม่ระยะทาง 12 ก.ม. โดย บมจ. อิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์</li> <li><u>สัญญาที่ 2</u> (งานโยธา) ช่วงสะพานใหม่-คูคต ระยะทาง 7.5 ก.ม. กลุ่มกิจการร่วมค้า UN-SH-CH (บมจ. ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอนสตรัคชั่น, Sinohydro Corporation, และ China Harbour Engineering)</li> <li><u>สัญญาที่ 3</u> (งานก่อสร้างศูนย์ซ่อมบำรุงและอาคารจอดแล้วจร) กลุ่มกิจการร่วมค้า STEC-AS (บมจ. ชีโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น, A.S. Associated Engineering (1964))</li> <li><u>สัญญาที่ 4</u> (งานออกแบบควบคุมการก่อสร้างระบบราง) กลุ่มกิจการร่วมค้า STEC-AS (บมจ. ชีโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์คอนสตรัคชั่น, A.S. Associated Engineering (1964))</li> </ul> <p><b>บางซื่อ-หมอชิต ระยะทาง 12.8 ก.ม.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2560 ได้เปิดให้บริการ 1 สถานี คือ สถานีลำโพง</li> <li>- เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2561 เปิดทดลองเดินรถไฟฟ้าสายสีเขียว ช่วงบางซื่อ-หมอชิต โดยเปิดให้ประชาชนโดยสารฟรีเป็นระยะเวลา 4 เดือน</li> </ul>



โครงการ	สถานะโครงการปัจจุบัน
สายสีส้ม	<p><b>ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย-มีนบุรี ระยะทาง 20 ก.ม.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>9 กุมภาพันธ์ 2560 ได้มีพิธีลงนามสัญญาก่อสร้างงานโยธาโครงการรถไฟฟ้าสายสีส้มระหว่าง รฟม. กับบริษัทผู้รับจ้างที่ผ่านการคัดเลือกด้านราคาในสัญญาที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 ดังนี้</li> <li><u>สัญญาที่ 1</u> (งานโยธา) ช่วงศูนย์วัฒนธรรมฯ-ชอยรามคำแหง 12 โดย CKST Joint-Venture (บมจ.ช.การช่าง บมจ.ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น)</li> <li><u>สัญญาที่ 2</u> (งานโยธา) ช่วงชอยรามคำแหง 12-หัวหมาก โดย CKST Joint-Venture (บมจ.ช.การช่าง, บมจ.ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น)</li> <li><u>สัญญาที่ 3</u> (งานโยธา) ช่วงหัวหมาก-คลองบ้านม้า โดย บมจ.อิตาเลียน ไทย ดิเวลลอปเม้นท์</li> <li><u>สัญญาที่ 4</u> (งานโยธา) ช่วงสี่แยกบ้านม้า-สุวินทวงศ์ โดย บมจ.ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอนสตรัคชั่น</li> <li><u>สัญญาที่ 5</u> (งานโยธา) ศูนย์ซ่อมบำรุงและอาคารจอดแล้วจร บริเวณสำนักงาน รฟม. ถนนพระราม 9 โดย CKST Joint-Venture (บมจ. ช.การช่าง บมจ. ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น)</li> <li><u>สัญญาที่ 6</u> งานออกแบบและวางระบบรางทั้งหมด โดย บมจ.ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอนสตรัคชั่น</li> </ul> <p><b>ตลิ่งชัน-ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย ระยะทาง 17.5 ก.ม.</b></p> <p>อยู่ในขั้นตอนการพิจารณาของคณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (คณะกรรมการ PPP) โดยคาดว่าจะสามารถออกประกาศเชิญชวนเอกชนเข้าร่วมประมูล (TOR) ได้ภายในช่วงต้นปี 2562</p>
สายสีเหลือง	<p><b>ลาดพร้าว-สำโรง ระยะทาง 30.4 ก.ม.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30 พฤษภาคม 2560 มติ ครม. เห็นชอบผลการคัดเลือกเอกชนและร่างสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลือง โดยร่วมมือกับกิจการร่วมค้าบีเอสอาร์ (บมจ.บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ บมจ.ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง และ บมจ. ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น)</li> <li>16 มิถุนายน 2560 รฟม. ได้ลงนามสัญญาสัมปทานร่วมกับกิจการร่วมค้าบีเอสอาร์</li> <li>27 สิงหาคม 2561 เริ่มดำเนินการก่อสร้างโครงการอย่างเป็นทางการ โดยการก่อสร้างจะใช้เวลา 39 เดือน (3 ปี 3 เดือน) คาดว่า จะแล้วเสร็จและพร้อมเปิดให้บริการในช่วงปลายปี 2564</li> </ul>

โครงการ	สถานะโครงการปัจจุบัน
สายสีชมพู	<p><b>แคราย-มีนบุรี ระยะทาง 34.5 กม.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 พฤษภาคม 2560 มติ ครม. เห็นชอบผลการคัดเลือกเอกชนและร่างสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีชมพู โดยร่วมมือกับกิจการร่วมค้าบีเอสอาร์ (บมจ. บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์, บมจ. ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าราชนบุรีโฮลดิ้ง, และ บมจ. ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น)</li> <li>- 16 มิถุนายน 2560 รฟม. ได้ลงนามสัญญาสัมปทานร่วมกับกิจการร่วมค้าบีเอสอาร์</li> <li>- 27 สิงหาคม 2561 เริ่มดำเนินการก่อสร้างโครงการอย่างเป็นทางการ โดยการก่อสร้างใช้เวลา 39 เดือน (3 ปี 3 เดือน) คาดว่าจะแล้วเสร็จและพร้อมเปิดให้บริการในช่วงปลายปี 2564</li> </ul>
สายสีแดง (Airport link)	<p><b>โครงการรถไฟฟ้าเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิส่วนต่อขยาย ช่วงดอนเมือง-บางซื่อ-พญาไท ระยะทาง 21.8 กม.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รฟท.อยู่ระหว่างทบทวนความเหมาะสมของแบบและวิธีการก่อสร้างให้มีความเหมาะสมร่วมกับโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมต่อ 3 สนามบินแบบไร้รอยต่อ (ดอนเมือง-สุวรรณภูมิ-อู่ตะเภา)</li> <li>- 27 มีนาคม 2561 ครม. มีมติอนุมัติให้นำโครงการรถไฟฟ้าเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิส่วนต่อขยาย ช่วงดอนเมือง-บางซื่อ-พญาไท รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อมต่อ 3 สนามบิน โดยมอบหมายให้ รฟท. เป็นผู้ดำเนินโครงการ</li> <li>- 18 มิถุนายน 2561 รฟท. ได้เปิดขายซองเอกสารการคัดเลือกเอกชน และคาดว่าจะสามารถสรุปผลการประมูลคัดเลือกเอกชนได้ภายในช่วงต้นปี 2562</li> </ul>

แหล่งที่มา : [www.railway.co.th](http://www.railway.co.th), [www.mrt-purpeline.com](http://www.mrt-purpeline.com), [www.bts.co.th](http://www.bts.co.th), [www.bkkmrt.com](http://www.bkkmrt.com) และจากการรวบรวมข้อมูลของบริษัท

## 8) การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจระบบราง

### ● ลักษณะการให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์

โครงการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนเป็นโครงการที่บริษัทได้รับสัมปทานจาก รฟม. ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของภาครัฐที่ดำเนินงานภายใต้ “พระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543” เพื่อทำหน้าที่ดำเนินกิจการรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมทั้งจังหวัดอื่นตามที่กำหนดให้เป็นระบบปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ โดยมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม โดยบริษัทซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านการขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า ได้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ และเข้ายื่นข้อเสนอการลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งโครงการที่มีผลตอบแทนและเงื่อนไขที่เหมาะสม สำหรับโครงการสัมปทานที่ผ่านมาเป็นลักษณะสัมปทานสำหรับการลงทุน การจัดหาระบบรถไฟฟ้า การให้บริการการเดินรถไฟฟ้า และซ่อมบำรุงรักษา โดยลักษณะโครงการสัมปทาน ภาครัฐเป็นผู้ลงทุนค่างานโยธาทั้งหมด ได้แก่ สถานีรถไฟฟ้าและสิ่งอำนวยความสะดวก อุโมงค์ ระบบระบายอากาศ และรางรถไฟฟ้า เป็นต้น ส่วนบริษัทจะลงทุนค่างานระบบรถไฟฟ้า ได้แก่ ขบวนรถไฟฟ้า (Rolling Stock) ระบบอาณัติสัญญาณและควบคุมการเดินรถไฟฟ้า (Signaling) ระบบสื่อสารและระบบควบคุมและเก็บข้อมูล (Communications & SCADA) ระบบไฟฟ้ากำลัง (Power Supply) ระบบจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ (Automatic Fare Collection) ระบบประตูกันชานชาลา (Platform Screen Door) อุปกรณ์ซ่อมบำรุงภายในและภายนอกศูนย์ซ่อมบำรุง (Depot Workshop Systems) เป็นต้น

**โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (สายสีน้ำเงิน) (สถานีหัวลำโพง-สถานีบางซื่อ)**

บริษัทได้เข้าจ้างกิจการร่วมค้า ซีเคอีที เป็นผู้จัดการโครงการรถไฟฟ้า MRT (Project Manager) (ตั้งแต่สิงหาคม 2543 ถึงกรกฎาคม 2552) โดยทำหน้าที่ในการดำเนินงานด้านเทคนิค อันได้แก่ การกำกับดูแลการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์งานระบบที่บริษัทสั่งซื้อจากผู้ผลิต ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับผู้รับเหมาและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการติดตั้งอุปกรณ์งานระบบ โดยภายหลังจากสัญญาจ้างบริหารโครงการกับซีเคอีทีสิ้นสุดลง บริษัทสามารถบริหารจัดการโครงการรถไฟฟ้า MRT รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการจัดหาและซ่อมบำรุงอุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้า บริษัทว่าจ้างบริษัท Linca และซีเมนส์ ให้เป็นบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์งานระบบ โดยมีหน้าที่ดำเนินการออกแบบ ผลิต จัดหา ติดตั้ง ทดสอบ และทดลองใช้งานอุปกรณ์งานระบบ และว่าจ้างซีเมนส์เป็นผู้รับเหมาซ่อมบำรุงอุปกรณ์งานระบบ

**โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายฉลองรัชธรรม (สายสีม่วง) บางใหญ่-ราษฎร์บูรณะ ช่วงบางใหญ่-บางซื่อ (สถานีคลองบางไผ่-สถานีเตาปูน)**

บริษัทได้ลงนามสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง บางใหญ่-ราษฎร์บูรณะ ช่วงบางใหญ่-บางซื่อ (สถานีคลองบางไผ่-สถานีเตาปูน) กับ รฟม. ในรูปแบบ PPP Gross Cost โดยภาครัฐลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางโยธาทั้งหมด บริษัทลงทุนในงานระบบรถไฟฟ้าและขบวนรถไฟฟ้า ซึ่งภาครัฐจะทยอยชำระคืนค่าอุปกรณ์งานระบบให้กับบริษัทภายหลังจากการส่งมอบกรรมสิทธิ์ ทั้งนี้ บริษัทจะเป็นผู้ให้บริการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาตามมาตรฐานการให้บริการที่กำหนดในเงื่อนไขสัญญา และภาครัฐมีสิทธิในการจัดเก็บรายได้ค่าโดยสาร และรายได้เชิงพาณิชย์จากการใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานทางโยธาและระบบรถไฟฟ้าทั้งหมด และจะจ่ายค่าจ้างบริหารการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาให้กับบริษัท โดยมีระยะเวลาสัญญา 30 ปี แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การออกแบบ จัดหา ติดตั้ง ทดสอบ การทำงานของอุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้า และระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการทดลองเดินรถไฟฟ้าให้มีความพร้อมอย่างสมบูรณ์เพื่อให้บริการแก่สาธารณะชนจนสามารถเริ่มการให้บริการการเดินรถไฟฟ้าได้ ซึ่งบริษัทได้ว่าจ้าง บมจ. ช.การช่าง เป็นผู้บริหารโครงการ สำหรับการดำเนินงานระยะที่ 1 ของสัญญาสัมปทาน บริษัท และ บมจ.ช.การช่าง ได้เข้ากลุ่มกิจการร่วมค้า มารูเบนิ-โตชิบา (Marubeni-Toshiba Joint Venture) MTJV ในการจัดการรถไฟฟ้า อุปกรณ์การจ่ายไฟฟ้า ระบบอาณัติสัญญาณ ระบบควบคุม และระบบติดต่อสื่อสาร รวมทั้งการบริการซ่อมบำรุง

**9) ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจระบบราง**

ในส่วนของบริษัทบริหารจัดการโครงการระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้านั้น ได้ดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรฐาน ISO 14000 โดยได้มีการดำเนินการป้องกันและควบคุมมลภาวะ การลดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน 3 ด้าน คือด้านสังคม (Society) ด้านเศรษฐกิจ (Economy) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) นอกจากนี้ยังได้รายงานผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์พลังงาน และด้านสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2550 กฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการพลังงานในโรงงานควบคุมและอาคารควบคุม พ.ศ.2552 รวมถึงดำเนินงานตามคู่มือการจัดการพลังงานขององค์กร เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย

การดำเนินงานด้านอนุรักษ์พลังงานและด้านสิ่งแวดล้อม ในส่วนธุรกิจบริหารจัดการโครงการระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าที่ผ่านมา บริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายของภาครัฐ คือกฎหมายด้านอนุรักษ์พลังงาน และกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และนำมาตรฐานระบบการจัดการด้านพลังงาน (ISO 50001) รวมถึงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามสากล (ISO 14001) มาใช้ตั้งแต่เริ่มเปิดให้บริการเดินรถควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง อันนำไปสู่การสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐาน ดังนี้

- ระบบการจัดการด้านคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001:2015
- ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001:2015
- ระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐาน OHSAS 18001:2007 และตามมาตรฐาน TIS 18001:2011
- ระบบการจัดการด้านความปลอดภัยจาก Ricardo Rail Limited

นอกจากนี้ บริษัทให้การใส่ใจดูแลผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการให้บริการรถไฟฟ้า MRT เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของประชาชนและชุมชนข้างเคียงเสมอมา ด้วยการดำเนินการติดตามป้องกัน และลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมตามแผนมาตรการป้องกันและลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและแผนการตรวจติดตามคุณภาพสิ่งแวดล้อมในระหว่างการดำเนินงานของโครงการรถไฟฟ้า MRT (Environmental Impact Mitigation Measures and Monitoring Program-EMP) ที่เปิดให้บริการ ได้แก่ โครงการรถไฟฟ้าหรรษนครสายเฉลิมรัชมงคล โครงการรถไฟฟ้าหรรษนครสายฉลองรัชธรรม และโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย ช่วงบางซื่อ-เตาปูน พร้อมทั้งนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติตามมาตรการฯ ให้กับสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) พิจารณารายละ 2 ครั้ง ซึ่งตรวจติดตามคุณภาพสิ่งแวดล้อมในประเด็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ดังนี้

#### (1) คุณภาพอากาศ

ผลการตรวจวัดคุณภาพอากาศในบรรยากาศบริเวณพื้นที่รอบโครงการ พบว่า ปริมาณฝุ่นละอองรวมทั้งหมด (TSP) ปริมาณฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM10) และปริมาณก๊าซคาร์บอนมอนนอกไซด์ (CO) ปริมาณก๊าซไนโตรเจนไดออกไซด์ (NO<sub>2</sub>) และปริมาณก๊าซไฮโดรคาร์บอนรวม (THC) มีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่มาตรฐานกำหนด

#### (2) คุณภาพอากาศภายในสถานีรถไฟฟ้าและขบวนรถไฟฟ้า

ผลการตรวจวัดคุณภาพอากาศภายในสถานีรถไฟฟ้าและขบวนรถไฟฟ้าทั้งในช่วงเวลาเร่งด่วนและช่วงเวลาปกติ พบว่า ปริมาณแบคทีเรียและเชื้อรารวม อัตราการระบายอากาศ อุณหภูมิและความชื้นสัมพัทธ์ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

#### (3) ระดับเสียงทั่วไป

ผลการตรวจวัดระดับเสียงทั่วไป พบว่า มีระดับเสียงทั่วไปเฉลี่ยไม่เกิน 70 เดซิเบลเอ (dB(A)) โดยมีระดับเสียงสูงสุดไม่เกิน 115 เดซิเบลเอ (dB(A)) อยู่ในเกณฑ์ที่มาตรฐานกำหนด

#### (4) แสงสัณสีสะท้อน

ผลการตรวจวัดความสัณสีสะท้อน พบว่า มีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่มาตรฐานกำหนด

**(5) คุณภาพน้ำทิ้ง**

ผลการตรวจวัดคุณภาพน้ำทิ้งในสถานีรถไฟฟ้า ศูนย์ซ่อมบำรุง และอาคารบริหาร พบว่า มีค่าอยู่ในเกณฑ์ตามมาตรฐานกำหนด และระบบบำบัดน้ำเสียสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ออกแบบไว้

**(6) การจัดการของเสีย**

ผลการจัดการของเสีย มีการคัดแยกประเภทของเสีย การเก็บรวบรวมและขนส่งของเสียไปกำจัดอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนการจัดการ และสอดคล้องตามกฎหมาย

นอกจากการตรวจวัดคุณภาพสิ่งแวดล้อมแล้ว รถซ่อมบำรุงที่ใช้ภายในศูนย์ซ่อมบำรุงยังเป็นระบบเครื่องยนต์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน EURO IV ซึ่งเป็นมาตรฐานการระบายมลพิษจากยานพาหนะ จึงมั่นใจได้ว่าการใช้งานรถซ่อมบำรุงและการบำรุงรักษาจะไม่ก่อให้เกิดมลพิษในระดับอันตราย

**2.1.3 ธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์**

บริษัทและบริษัทย่อย คือ บริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด (“NECL”) ได้มีการพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบทางพิเศษ โดยได้ให้บริษัทเอกชนและบุคคลใช้พื้นที่เพื่อดำเนินการในเชิงพาณิชย์ในเขตพื้นที่ระบบทางพิเศษ เพื่อติดตั้งป้ายรายงานสภาพจราจรและป้ายโฆษณาในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งให้ใช้พื้นที่ทำร้านค้าบริเวณด่านเก็บค่าผ่านทาง และการดำเนินธุรกิจอื่นๆ เช่น ใช้พื้นที่ในเขตทางพิเศษเพื่อติดตั้งระบบกระจายสัญญาณ 3G เป็นต้น และนอกจากนี้ การพัฒนาเชิงพาณิชย์ในโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน บริษัทเป็นผู้ดำเนินการและให้สิทธิแก่บริษัทย่อยคือ บริษัท แวงคอก เมโทร เน็ทเวิร์คส์ จำกัด (“BMN”) เป็นผู้แทนบริหารการพัฒนาเชิงพาณิชย์ของโครงการรถไฟฟ้าดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1) ลักษณะบริการ****● การพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบทางพิเศษ**

สำหรับการพัฒนาเชิงพาณิชย์ในเขตพื้นที่ระบบทางพิเศษ บริษัทและบริษัทย่อย คือ NECL ได้ให้บริษัทเอกชนและบุคคลเช่าพื้นที่เพื่อดำเนินการในเชิงพาณิชย์ ดังนี้

**○ ติดตั้งป้ายรายงานสภาพจราจรและป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์**

อนุญาตให้บริษัทเอกชนติดตั้งป้ายรายงานสภาพจราจรบนสายทางหลักและบริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษ ป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์บริเวณต่างๆ เช่น หน้าด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษหน้าตู้เก็บค่าผ่านทางพิเศษ เสาตอม่อทางพิเศษ และกำแพงกันตกของทางพิเศษ เป็นต้น

**○ ร้านค้าบริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษ**

อนุญาตให้บริษัทเอกชนและบุคคลทั่วไปเช่าพื้นที่ร้านค้าเพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ทางพิเศษ บริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษประชาชน ด่านศรีนครินทร์ และด่านบางปะอิน

**○ ดำเนินธุรกิจอื่นๆ**

อนุญาตให้บริษัทเอกชนใช้พื้นที่ในเขตทางพิเศษเพื่อติดตั้งระบบกระจายสัญญาณ 3G เป็นต้น

- การพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า

ในส่วนของการรายได้จากการพัฒนาเชิงพาณิชย์จากโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน บริษัทเป็นผู้ดำเนินการและให้สิทธิแก่บริษัทย่อย คือ BMN ซึ่งเป็นผู้แทนบริหารการพัฒนาเชิงพาณิชย์โครงการรถไฟฟ้าดังกล่าว ดังนี้

- จัดหา และ/หรือจัดทำสื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ

จัดหา และ/หรือจัดทำป้ายหรือสื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ บริเวณสถานีรถไฟฟ้าใต้ดิน 18 แห่ง ภายในขบวนรถไฟฟ้า 19 ขบวน (รถไฟฟ้า MRT) และส่วนต่อขยายสถานีเตาปูน ที่เชื่อมกับรถไฟฟ้า MRT สายสีม่วง ได้มีการพัฒนาจากรูปแบบปัจจุบันให้มีความทันสมัยดึงดูดความสนใจของผู้ใช้บริการ เพื่อให้สามารถตอบโจทย์การใช้สื่อของผู้โฆษณาที่ต้องการสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) ในสินค้าและบริการต่างๆ เช่น สื่อกล่องไฟที่มีขนาดพิเศษในพื้นที่ที่เป็นจุดปะทะสายตาสามารถมองเห็นได้ในระยะไกล การปรับเปลี่ยนรูปแบบสื่อในพื้นที่ Prime Location จากสติ๊กเกอร์เป็นกล่องไฟ หรือสื่อดิจิทัล เป็นต้น ตลอดจนจนถึงการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร ตลอดจนสร้างสีสันในการเดินทางและสภาพแวดล้อมที่สวยงามภายในสถานีรถไฟฟ้า MRT

- ให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT

ให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT จำนวน 11 สถานี ประกอบด้วย สถานีคลองเตย ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ สุขุมวิท เพชรบุรี พระราม 9 ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย รัชดาภิเษก ลาดพร้าว พหลโยธิน สวนจตุจักร กำแพงเพชร และพื้นที่ชั้นใต้ดินอาคารจอดแล้วจรที่สถานีลาดพร้าว ซึ่งคิดเป็นพื้นที่เช่าเชิงพาณิชย์รวมทั้งหมดประมาณ 19,490 ตารางเมตร (พื้นที่สำหรับร้านค้าปลีกและพื้นที่สำหรับส่งเสริมการขาย) ปัจจุบันเปิดดำเนินการไปแล้ว 9 สถานี ได้แก่ สถานีคลองเตย สถานีสุขุมวิท สถานีเพชรบุรี สถานีพระราม 9 สถานีศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย สถานีพหลโยธิน สถานีกำแพงเพชร และพื้นที่ชั้นใต้ดินอาคารจอดแล้วจรที่สถานีลาดพร้าว ทั้งนี้ในช่วงต้นปี 2561 สถานีสวนจตุจักรได้ดำเนินการปิดปรับปรุงพื้นที่ เพื่อดำเนินการปรับโฉมพื้นที่ร้านค้าให้มีความสวยงาม ทันสมัย สร้างไลฟ์สไตล์ในรูปแบบใหม่ของพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT ให้เป็นสถานที่แวะพัก (rest area) ในระหว่างการเดินทางหรือ เป็นจุดนัดพบ (Meeting point) ของผู้ให้บริการหรือประชาชนทั่วไป

- ให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคม

ให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคม โดยเฉพาะเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ (Mobile Phone Network) ทั้งในสถานีรถไฟฟ้าและในอุโมงค์เดินรถไฟฟ้า ระบบ Hi-Speed Internet และระบบ Wi-Fi ระบบสัญญาณโทรคมนาคมในสถานีรถไฟฟ้า และในอุโมงค์เดินรถไฟฟ้า ปัจจุบันได้มีการให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคมบนคลื่นความถี่ 850, 900, 1800, 2100 และ 2300

## 2) การตลาดและการแข่งขันของธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

### ● ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เนื่องจากการพัฒนาเชิงพาณิชย์ในโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ประกอบด้วย การจัดหา และ/หรือจัดทำสื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ ภายในสถานีและขบวนรถไฟฟ้า การให้เช่าพื้นที่ร้านค้า และการให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งมีลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแตกต่างกันตามประเภทการให้บริการ ดังนั้น การพัฒนาเชิงพาณิชย์ดังกล่าว สามารถแบ่งลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดังนี้

#### ○ จัดหา และ/หรือจัดทำสื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ

กลุ่มลูกค้าสื่อโฆษณาในระบบรถไฟฟ้า MRT เป็นการซื้อสื่อโฆษณาผ่านทางผู้แทนซื้อสื่อโฆษณา (Agency) และเจ้าของสินค้าและบริการโดยตรง ในปัจจุบันสัดส่วนการซื้อสื่อโฆษณาผ่านช่องทางผู้แทนการซื้อสื่อโฆษณามีสัดส่วนสูงกว่าการซื้อจากลูกค้าตรง แต่อย่างไรก็ตาม สัดส่วนลูกค้าตรงมีการเติบโตสูงขึ้นจากร้อยละ 30 มาเป็นร้อยละ 40 ในปี 2561

กลุ่มสินค้าและบริการที่ใช้สื่อโฆษณาในรถไฟฟ้า MRT 5 อันดับแรก ประกอบด้วย กลุ่มอุปกรณ์สื่อสาร (โทรศัพท์เคลื่อนที่) รองลงมา กลุ่มสถาบันการเงิน กลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มธุรกิจบันเทิง และกลุ่มอสังหาริมทรัพย์จากโครงการต่างๆ ที่เกิดพื้นที่รอบสถานีรถไฟฟ้า ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มผู้ใช้บริการรถไฟฟ้ากลุ่มหลักอยู่ในช่วงอายุ 20-39 ปี มากกว่าร้อยละ 60 โดยเป็นนักเรียน นักศึกษา รวมกว่าร้อยละ 30 และกลุ่มคนทำงานมากกว่าร้อยละ 30

#### ○ ให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT

ในปี 2561 กลุ่มผู้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มลูกค้าผู้เช่าพื้นที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นของ Brand ที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียง โดยให้ความสนใจในการขยายสาขาในพื้นที่รถไฟฟ้ามากกว่า 2 สถานี และยังมีความประสงค์ในการเป็นพันธมิตรในการขยายสาขาเพิ่มเติมหากมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังสนับสนุนและส่งเสริมการขยายการให้บริการของภาครัฐในระบบรถไฟฟ้า MRT เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน โดยสนับสนุนเปิดศูนย์สำนักงานสัญชาติและนิติกรณ์ กรมการกงสุล สถานีคลองเตย

นอกจากพื้นที่ร้านค้าแล้ว การขยายการให้บริการพื้นที่จัดกิจกรรมชั่วคราวในพื้นที่ภายนอกพื้นที่ร้านค้ามีการขยายตัวสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพื้นที่จัดกิจกรรมภายนอกพื้นที่ร้านค้าที่สถานีสวนจตุจักร รวมถึงการให้บริการพื้นที่จัดกิจกรรมด้านหน้าพื้นที่ร้านค้าสถานีพระราม 9 และสถานีเพชรบุรี

#### ○ ให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคม

เนื่องจากการให้บริการระบบสื่อสารโทรคมนาคม ขึ้นอยู่กับผู้ที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการโทรคมนาคม จากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.) ดังนั้น กลุ่มลูกค้าของบริษัท ประกอบด้วย AIS, DTAC, TRUE MOVE, TOT และ CAT



### 3) นโยบายและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

- กลยุทธ์ด้านบริการและผลิตภัณฑ์ของธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

#### การพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบทางพิเศษ

- จัดให้มีป้ายรายงานสภาพจราจรแบบแผนที่และข้อความ เพื่อให้ข้อมูลด้านการจราจรแก่ผู้ใช้ทางพิเศษ รวมทั้งจัดให้มีป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์บริเวณหน้าด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษ บริเวณกำแพงกันตก บริเวณเสาตอม่อทางพิเศษ และบริเวณหน้าตู้เก็บค่าผ่านทางพิเศษ
- จัดให้มีร้านค้าและห้องน้ำสาธารณะเพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้ทางพิเศษ บริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษศรีรัชและอุดรรัชยา จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ บริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษศรีนครินทร์ บริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษประชาชื่นฝั่งขาเข้า บริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษบางปะอินขาเข้า และบริเวณด่านเก็บค่าผ่านทางพิเศษบางปะอินขาออก

#### การพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า

จัดให้มีบริการพัฒนาเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างความสะดวกสบายและสีสันของการเดินทางให้แก่ผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า MRT รวมถึงประชาชนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับสถานีรถไฟฟ้า MRT ซึ่งการให้บริการพัฒนาเชิงพาณิชย์ดังกล่าวเป็นการเพิ่มรายได้ ได้แก่

- นโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาพื้นที่ร้านค้า (Retail Area) ได้ใช้กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสถานีให้มีความทันสมัย ดึงดูดความสนใจทั้งในส่วนของผู้เข้าพื้นที่และผู้เข้ามาใช้บริการ และการคัดเลือกร้านค้าให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมการเดินทางของผู้ใช้บริการก็เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาธุรกิจการให้บริการร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT ให้มีการเติบโต ตลอดจนจนถึงการเป็นพันธมิตรกับแบรนด์สินค้าและบริการที่มีชื่อเสียงในการขยายสาขาไปในพื้นที่ร้านค้าในสถานีอื่นด้วยก็เป็นส่วนสนับสนุนและส่งเสริมให้ภาพลักษณ์และการให้บริการพื้นที่ร้านค้าในปี 2561 นี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจน
- กลยุทธ์การตลาดในปี 2561 สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ทั้งในรูปแบบสื่อนิ่ง (Static Media) และสื่อเคลื่อนไหว (Dynamic Media) ให้มีความสำคัญกับการทำงานร่วมกับผู้แทนซื้อสื่อโฆษณาหรือผู้ออกแบบ เพื่อให้เกิดการบูรณาการสื่อโฆษณาและตอบโจทย์ของลูกค้าให้สื่อโฆษณายเป็นช่องทางการสื่อสารไปยังผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบสื่อโฆษณาจากสื่อนิ่ง (Static Media) เป็นสื่อเคลื่อนไหว (Dynamic Media) หรือการเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้สื่อโฆษณาในรถไฟฟ้า MRT สามารถสร้างการจดจำ เนื่องจากมีรูปแบบที่สามารถทำให้แตกต่างจากสื่อนิ่งโดยทั่วไป หรือการพัฒนาแบบสื่อเคลื่อนไหวให้มีความดึงดูด เพิ่มความน่าสนใจโดยใช้ Software มาช่วยสนับสนุนทำให้ได้รูปแบบการเคลื่อนไหวที่มีมิติมากขึ้น อาทิ Octagon และ Digital Media Set ที่สถานีเพชรบุรี และสุขุมวิท
- บริการสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ในปี 2561 ได้มีการศึกษาเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นในระบบรถไฟฟ้า MRT เรียบร้อยแล้ว และมีแผนการดำเนินการในช่วงปี 2562 ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการบริการสื่อสารโทรคมนาคมดียิ่งขึ้น สอดรับการพัฒนาระบบการให้บริการของผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมที่มีการแข่งขันการให้บริการที่สูงขึ้น

การพัฒนาการให้บริการเชิงพาณิชย์ในด้านอื่นนอกเหนือจากการให้บริการสื่อโฆษณา พื้นที่ร้านค้าและบริการสื่อสารโทรคมนาคมแล้ว การใช้พื้นที่อื่นๆ นอกเหนือจากพื้นที่ร้านค้ามาให้บริการกิจกรรมชั่วคราว (Event) เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดจนได้มีการนำพื้นที่นอกพื้นที่ร้านค้า มาสร้างประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ และรายได้ให้สูงขึ้นได้ ตลอดจนการขยายบริการสู่อัตโนมัติอื่นๆ

- **กลยุทธ์การส่งเสริมด้านภาพลักษณ์องค์กร**

- นอกจากวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเชิงพาณิชย์แล้ว การตอบแทนประโยชน์กลับคืนสู่สังคม การสนับสนุนนโยบายของภาครัฐ ก็ถือเป็นพันธกิจสำคัญที่จัดให้มี อาทิ ความร่วมมือกับพันธมิตรและบริษัทผู้รับสิทธิในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ (BMN) ในการจัดกิจกรรมแนวการทำข้อสอบ GAT/TCAS โดยคุณครูสมศรี ภายใต้กิจกรรม “MRT พาน้องพิชิต GAT/TCAS” ตั้งแต่ปี 2552 การสนับสนุนการใช้พื้นที่และร้านค้าภายในศูนย์การค้า เปิดงาน MRT รังฟ้า ราคาประหยัด เปิดงานการใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ กับรถไฟฟ้า MRT นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมโครงการ “นายอินทร์ x BMN Read around” เพื่อให้ประชาชนสามารถอ่านหนังสือฟรี ผ่านการสแกนคิวอาร์โค้ด ณ บริเวณภายในพื้นที่สถานีสามย่าน เพชรบุรี ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย พหลโยธิน และสวนจตุจักร เป็นต้น

- **กลยุทธ์การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์**

- ช่องทางการจัดจำหน่ายมีลักษณะแตกต่างกันตามรูปแบบการให้บริการเชิงพาณิชย์ โดยหลักๆ ซึ่งใช้การผสมผสานในรูปแบบการนำเสนอขายผ่านพันธมิตรทางธุรกิจรวมกับการนำเสนอโดยตรงไปยังเจ้าของสินค้าและบริการ

#### 4) ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

- **สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์**

การใช้งบประมาณการซื้อสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในปี 2561 เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาพบว่ามียอดรายการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 3.91 โดยสื่อที่มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด 5 อันดับแรก คือ สื่อในห้าง (IN STORE) รองลงมาคือ สื่อโทรทัศน์ (TV) สื่อวิทยุ (RADIO) สื่อโรงภาพยนตร์ (CINEMA) สื่อนอกบ้าน (OUT OF HOME) มียอดรายการเติบโตที่ใกล้เคียงกัน และสื่ออินเทอร์เน็ต (INTERNET) ตามลำดับ ทั้งนี้สื่อโฆษณารถไฟฟ้า MRT จัดอยู่ในสื่อเคลื่อนที่ (Transit) มียอดรายการเติบโตร้อยละ 3.25 เมื่อเทียบกับช่วงระยะเวลาเดียวกันกับปีที่ผ่านมา

โดยการเติบโตขึ้นของสื่อเคลื่อนที่ (Transit) ถึงแม้ว่าจะไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับอัตราการเติบโตของสื่อที่มีอัตราการเติบโตสูงใน 5 อันดับแรกก็ยังสามารถสะท้อนได้ถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันที่ใช้เวลาภายนอกบ้านกลับสูงขึ้น โดยเฉพาะการใช้เวลาจำนวนมากไปกับการเดินทาง ซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจปรับเปลี่ยนการใช้สื่อโฆษณาให้สอดคล้องกับการใช้ชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ซึ่งในกลุ่มสื่อเคลื่อนที่ที่มีความแตกต่างกัน ในลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย เส้นทาง และจำนวนผู้ใช้บริการ อาทิ สื่อรถไฟฟ้า MRT BTS สื่อสนามบิน และสื่อรถประจำทาง เป็นต้น ส่งผลให้งบประมาณการซื้อสื่อในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของสินค้าและบริการ ปัจจุบันการให้บริการระบบขนส่งมวลชนประเภทรถไฟฟ้ามีอัตราการเติบโตของผู้โดยสารอย่างต่อเนื่องรวมถึงผู้โดยสารในระบบรถไฟฟ้า MRT ประกอบกับนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการเดินทางด้วยระบบรถไฟฟ้าของภาครัฐ ส่งผลเชิงบวกต่อการให้บริการสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในอนาคต

- พื้นที่ให้เช่าและบริการ

จากการปรับตัวการให้บริการสินค้าและบริการของผู้ประกอบการที่พยายามหาทำเลที่ตั้งให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด ประกอบกับอัตราค่าเช่าพื้นที่ในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่มีการปรับอัตราเช่าสูงขึ้น ดังนั้นในปี 2561 นี้ จึงได้เห็นแบรนด์สินค้าและบริการต่างๆ ขยายแพลตฟอร์ม การให้บริการไปในทำเลที่ตั้งที่แตกต่างไปจากกลยุทธ์เดิมที่เคยพิจารณาการคัดเลือกทำเลที่ตั้งในการให้บริการ ส่งผลให้ พื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT เป็นทำเลที่ได้รับการตอบรับ และได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียงมากขึ้น เนื่องจากมองเห็นโอกาส และศักยภาพในการเติบโตของผู้โดยสารที่จะมีเพิ่มขึ้นในอนาคตจากการขยายการให้บริการระบบขนส่งมวลชนของภาครัฐ รวมถึงการให้บริการสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สอดรับกับวิถีการดำรงชีวิตที่ใช้เวลาไปกับการเดินทางมากขึ้น แม้ว่าพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงหันมาสนใจช้อปปิ้งออนไลน์ (on-line shopping) มีมากขึ้นก็ตาม

## 5) การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

- ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์

บริษัทเป็นผู้ได้รับสัมปทานจากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ในการให้บริการเดินรถและพัฒนาเชิงพาณิชย์ในโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ซึ่งบริษัทได้มอบหมายให้บริษัทย่อย (BMN) เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาเชิงพาณิชย์ในด้าน 1) จัดหา และ/หรือจัดทำสื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ 2) ให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT 3) ให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และ 4) กิจกรรมเชิงพาณิชย์อื่น

สำหรับในส่วนช่องทางพิเศษนั้น บริษัทและบริษัทย่อย (NECL) ได้ให้เอกชนเช่าพื้นที่ในเขตทางพิเศษเพื่อติดตั้งป้ายรายงานสภาพจราจรและป้ายโฆษณาในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งให้เช่าพื้นที่ร้านค้าบริเวณด่านเก็บค่าผ่านทาง และการดำเนินธุรกิจอื่นๆ อาทิ ใช้พื้นที่ในเขตทางพิเศษเพื่อติดตั้งระบบกระจายสัญญาณ 3G เป็นต้น

## 6) ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจพัฒนาเชิงพาณิชย์

บริษัทให้การใส่ใจดูแลผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ชั้นร้านค้าในระบบรถไฟฟ้าเช่นกัน เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของประชาชนและชุมชน รายละเอียดปรากฏตามข้อ 9) ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจระบบราง หน้า 2-30 ถึงหน้า 2-32

## 2.2 งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

### 1. โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย

บริษัทได้เข้าทำสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (ช่วงสถานีหัวลำโพง-สถานีหลักสอง และสถานีบางซื่อ-สถานีท่าพระ) กับ รฟม. เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560 ระยะเวลา 33 ปี มูลค่าโครงการ 22,036 ล้านบาท ในรูปแบบ PPP Net Cost แบ่งการดำเนินงานช่วงการจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์งานระบบเพื่อเปิดให้บริการออกเป็น 3 ช่วง โดยช่วงที่ 1 สถานีบางซื่อ-สถานีเตาปูน ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560 ช่วงที่ 2 สถานีหัวลำโพง-สถานีหลักสอง ภายในเดือนกันยายน 2562 ช่วงที่ 3 สถานีเตาปูน-สถานีท่าพระ ภายในเดือนมีนาคม 2563 โดยมีระยะทางทั้งสิ้น 27 กิโลเมตร และมีสถานีทั้งหมด 20 สถานี โดยบริษัทมีสิทธิในรายได้ค่าโดยสารและสิทธิในการพัฒนาเชิงพาณิชย์ตลอดอายุสัมปทาน

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารกิจการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นส่วนที่เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) บริษัทจึงได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ มีการเฝ้าระวัง และการใช้มาตรการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาความเพียงพอและเหมาะสมในระดับนโยบาย และฝ่ายบริหารทำหน้าที่ดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานคณะกรรมการบริหาร

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และมีการติดตาม ประเมินผล ทบทวนความเสี่ยงทุกไตรมาสเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการจัดทำแผนสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้ปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินในกรณีต่างๆ เพื่อให้สามารถเข้าดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ทันทีและประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลา โดยกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ดังนี้

1. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติสากล เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติและการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งบริษัท สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจของบริษัท
2. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน การตัดสินใจที่สำคัญในการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กำหนดไว้
3. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในลักษณะเชิงรุก เพื่อบริหารทั้งความเสี่ยงที่จะทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ และสูญเสียโอกาส
4. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นที่ต้องตระหนัก และบริหารความเสี่ยงที่มีในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนและองค์กร โดยให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสม
5. กำหนดแนวทางเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ในการวางแผนจัดการและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หน่วยงานจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าคุ้มค่าหรือไม่
6. ให้มีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัทให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนาและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงถึงความเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบัน
8. ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของบริษัท มีดังนี้

### 3.1 ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจทั่วไป (Systematic Risk)

#### 3.1.1 ความเสี่ยงเนื่องจากการดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาสัมปทานหน่วยงานภาครัฐ และนโยบายของรัฐบาล

บริษัทดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาสัมปทานซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ การตีความข้อกำหนด และเงื่อนไขในสัญญาสัมปทานที่แตกต่างกันระหว่างคู่สัญญา อาจเกิดขึ้นได้ในเรื่องต่างๆ เช่น การปรับอัตราค่าผ่านทางหรือค่าโดยสาร การพิจารณาต่อระยะเวลาสัญญาสัมปทาน และความรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายตามสัญญา ซึ่งบริษัทอาจต้องใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา จึงอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท

นอกจากนี้ ความไม่แน่นอนของเสถียรภาพทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานภาครัฐ จากฝ่ายการเมืองที่เข้ามากำกับดูแล อาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎหมาย หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการพิจารณาต่อระยะเวลาสัญญา หรือเงื่อนไขตามสัญญาที่กำหนดไว้แล้ว แต่ กทพ. หรือ รฟม. อาจไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา หรือมีความประสงค์อื่นให้บริษัทปฏิบัติตามที่นอกเหนือจากสัญญาหรือข้อตกลง

รายได้หลักส่วนหนึ่งของบริษัทมาจากธุรกิจทางพิเศษตามสัญญาในระบบทางด่วนชั้นที่ 2 ซึ่งครบกำหนดสัมปทาน 30 ปี ในเดือนกุมภาพันธ์ 2563 แม้ว่าตามเงื่อนไขสัญญาระบุไว้ว่าก่อนสิ้นสุดระยะเวลาของสัญญา 30 ปี สัญญาอาจต่อไปได้อีก 2 ครั้ง ครึ่งละ 10 ปี ตามเงื่อนไขที่ กทพ.และบริษัทจะตกลงกัน ความไม่แน่นอนทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐอาจมีผลต่อการพิจารณาต่ออายุสัญญา ถ้าหากบริษัทไม่ได้รับการต่ออายุสัญญาจะทำให้รายได้ค่าผ่านทางส่วนนี้หายไป เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทได้ยื่นเรื่องขอต่ออายุสัญญาโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2 ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาและเจรจากับ กทพ. นอกจากนี้ บริษัทจะสร้างระบบการบริหารงานร่วมกันกับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ มีการให้ข้อมูลที่เพียงพอซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน รวมทั้งติดตามสถานการณ์ทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ บริษัทจะทบทวนกลยุทธ์และแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างสมเหตุสมผล และได้รับประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว

#### 3.1.2 ความเสี่ยงเกี่ยวกับรายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการ

บริษัทดำเนินธุรกิจการให้บริการทั้งทางพิเศษและรถไฟฟ้า ดังนั้น รายได้หลักของบริษัทจะมาจากค่าผ่านทางและค่าโดยสาร ซึ่งอาจถูกกระทบโดยปัจจัยภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การขยายโครงข่ายของระบบรถไฟฟ้า การมีระบบขนส่งต่อเนื่องที่ดี อัตราค่าโดยสารของระบบขนส่งอื่นที่ผู้โดยสารสามารถเลือกใช้ได้ ความหนาแน่นของการจราจรบนท้องถนน ราคาน้ำมัน การขยายตัวของอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจคอนโดมิเนียม และธุรกิจรอบเส้นทางรถไฟฟ้าที่จะทำให้เกิดเป้าหมายในการเดินทางของประชาชน เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อจำนวนผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ บริษัทจะมีรายได้จากการพัฒนาเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นรายได้ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะเศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ การแข่งขันในธุรกิจสื่อโฆษณาและธุรกิจการให้เช่าพื้นที่ค้าปลีก รวมทั้งระยะเวลาในการเปิดให้บริการร้านค้าในสถานี ซึ่งหลายปัจจัยเป็นสิ่งที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นหากรายได้ของบริษัทแตกต่างจากผลการศึกษาหรือประมาณการที่คาดการณ์ไว้ อาจส่งผลต่อการบริหารสภาพคล่องและความสามารถในการชำระเงินตามข้อผูกพันที่มีต่อสถาบันการเงินผู้ให้กู้ หรือเจ้าหน้าที่ตามกำหนดเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น ดอกเบี้ยจ่าย การชำระคืนเงินกู้ที่ถึงกำหนด ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามสัญญา รวมถึงค่าทดแทนการจัดหาพื้นที่ก่อสร้างทางด่วนหรือค่าตอบแทนที่จ่ายให้ รฟม. เป็นต้น

เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทจะจัดตั้งหน่วยงานในการติดตามผลกระทบที่อาจมีผลต่อบัณฑิตต่างๆ อย่างใกล้ชิด และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถจำกัดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบัณฑิตเสี่ยง ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความหนาแน่นของจราจรบนท้องถนน และอัตราค่าโดยสารของระบบขนส่งอื่นที่ผู้โดยสารสามารถเลือกใช้ได้ เนื่องจากบริษัทมีการให้บริการที่ครบวงจรทั้งบริการทางพิเศษและรถไฟฟ้า ซึ่งวิธีการเดินทางทั้ง 2 แบบนี้ถือเป็นสินค้าทดแทนซึ่งกันและกันได้ (Substitute product) และในส่วนของพัฒนาเชิงพาณิชย์ บริษัทจะได้มีการพัฒนาสื่อโฆษณาในรูปแบบใหม่ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้จากการพัฒนาเชิงพาณิชย์ เช่น การบริหารสื่อโฆษณาผ่านระบบ Passenger Information Display system (PIDs) การโฆษณาทาง Platform Billboard และสื่อ Digital Media รวมทั้งยังมีแผนที่จะพัฒนาพื้นที่ชั้นร้านค้าเพิ่มเติมอีกด้วย

### 3.1.3 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทยังมีภาระหนี้สินที่ต้องชำระดอกเบี้ยให้กับผู้ให้กู้ รวมทั้งบริษัทมีแผนการลงทุนในอนาคตอีกหลายโครงการ จึงอาจมีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงินกู้ยืมระยะยาวจำนวนมาก ดังนั้น ดอกเบี้ยจ่ายจึงอาจจะเป็นค่าใช้จ่ายรายการใหญ่ของบริษัท การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ปรับสูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากต้นทุนดอกเบี้ยในส่วนของสินเชื่อบางส่วนเป็นอัตราลอยตัว ทำให้บริษัทมีความเสี่ยงโดยมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากอัตราดอกเบี้ยในกรณีที่อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินมีความผันผวนหรือปรับตัวสูงขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทได้มีการบริหารความเสี่ยงในเรื่องของความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยบริษัทจัดโครงสร้างของเงินกู้ยืมโดยการแบ่งสัดส่วนของเงินกู้อัตราดอกเบี้ยลอยตัว และเงินกู้อัตราดอกเบี้ยคงที่ รวมถึงแผนการออกตราสารหนี้ หรือหุ้นกู้ที่เหมาะสมตามสภาพเศรษฐกิจและมุมมองของบริษัทต่ออัตราดอกเบี้ยในอนาคต

ในปี 2561 บริษัทได้ออกหุ้นกู้อายุ 3-7 ปี วงเงินรวม 10,000 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 2.05-3.01 ตามลำดับ โดยนำไปชำระคืนหนี้ระยะยาวของโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร ที่อัตราดอกเบี้ยลอยตัวก่อนกำหนด เพื่อบริหารความเสี่ยงและยังทำให้สามารถลดต้นทุนการเงินของบริษัทด้วย

นอกจากนี้ บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ เช่น ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้า และค่าเบี้ยประกันภัยบางส่วนที่ต้องจ่ายเป็นเงินตราต่างประเทศ ดังนั้นหากค่าเงินบาทมีการอ่อนค่าลงก็จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม สัดส่วนค่าใช้จ่ายสกุลเงินตราต่างประเทศอยู่ในระดับต่ำ อีกทั้งบริษัทจะมีการกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนให้น้อยลง เช่น การเจรจาลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายสกุลเงินตราต่างประเทศ และการซื้อ Forward เป็นต้น

### 3.1.4 ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุร้ายแรง เหตุการณ์ความไม่สงบ หรือภัยธรรมชาติ

ธุรกิจของบริษัท ทั้งก่อสร้างและบริหารงานทางพิเศษและรถไฟฟ้า มีความเสี่ยงต่อเหตุการณ์ หรือภัยพิบัติภายนอกที่ก่อให้เกิดเหตุสุดวิสัยกะทันหัน เช่น ภัยพิบัติ อุบัติเหตุร้ายแรง แผ่นดินไหว และเหตุที่อาจเกิดจากการก่อการร้าย วินาศกรรม เช่น การวางระเบิด จลาจล รวมถึงการชุมนุมที่เกิดจากกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบ ซึ่งอาจทำให้บริษัทต้องระงับการให้บริการทำให้สูญเสียรายได้ ทรัพย์สินได้รับความเสียหาย สูญเสียภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงมีการกำหนดแผนสำรองฉุกเฉินเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เช่น การถอดชุดอุปกรณ์ของงานระบบต่างๆ ที่สำคัญและจำเป็นในการดำเนินงานบริหารทางพิเศษเพื่อนำไปเก็บรักษายังสถานที่เก็บซึ่งปลอดภัย รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้พนักงานที่รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทีในการเข้าแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉินขึ้น เช่น การฝึกรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท โดยการจำลองสถานการณ์ต่างๆ เช่น กรณีเกิดเหตุฉุกเฉินภายในสถานีรถไฟฟ้าจากการขู่วางระเบิดและเหตุระเบิด



ภายในสถานีรถไฟฟ้า รถไฟฟ้าเสียและหยุดภายในอุโมงค์ เหตุเพลิงไหม้ในขบวนรถไฟฟ้า สถานีรถไฟฟ้า หรือในอุโมงค์ เป็นต้น และจัดตั้งหน่วยงานติดตามการเตือนภัยและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงและพร้อมปฏิบัติการกู้ภัย ติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับโลหะ กล้อง CCTV และมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยครอบคลุมทุกพื้นที่

ทั้งนี้ บริษัทมีการทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อสินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจจากความเสี่ยงภัยทุกชนิด (Property All Risks Insurance) การหยุดชะงักของการประกอบธุรกิจ (Business Interruption) การประกันความเสียหายที่เกิดกับบุคคลภายนอก (Public Liability) รวมถึงความเสี่ยงจากการก่อการร้าย (Terrorism Insurance) ในส่วนของธุรกิจการให้บริการรถไฟฟ้า

### 3.1.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากร

เนื่องจากรัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาการเดินทางและจราจรในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ระบบขนส่งมวลชนแบบเร็ว (Mass Rapid Transit System) จึงมีการเร่งขยายโครงข่ายการให้บริการรถไฟฟ้า และระบบเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีองค์กรของรัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการประกอบธุรกิจขนส่งมวลชนที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ และทักษะด้านเทคนิคในธุรกิจระบบรางมากขึ้น จึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีการดึงตัวบุคลากรหลักออกไปจากบริษัท

ความเสี่ยงเนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงหลักของบริษัท บุคลากรถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านบุคลากร เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับบริษัท การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน การสร้างขวัญและกำลังใจ การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสมและเป็นธรรม การจัดกิจกรรมนอกงาน เพื่อให้พนักงานมีความรัก สามัคคี รู้สึกผูกพันกับองค์กร การทบทวนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานให้มีความพร้อมตลอดเวลา รวมถึงจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) โดยบริษัทได้จัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่งและแต่งตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงเพื่อวางแผนงานในการคัดสรร และเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ทั้งในระดับผู้บริหารและหัวหน้างาน สำหรับการป้องกันความเสี่ยงเนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญและทักษะทางเทคนิคเฉพาะงาน ได้จัดให้มีการรวบรวมองค์ความรู้เฉพาะงาน และขยายผลสู่โครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

### 3.1.6 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้วยความมุ่งมั่นของบริษัทในการให้บริการระบบทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าที่มีความปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว เชื่อถือได้ ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพ บริษัทจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยงกรณีระบบงานที่สำคัญขัดข้อง อาทิ ระบบควบคุมการจัดเก็บฯ ระบบควบคุมการจราจร ระบบรถไฟฟ้าและอุปกรณ์ (ระบบไฟฟ้ากำลัง ระบบอาณัติสัญญาณ ระบบสื่อสาร ระบบควบคุมและเก็บข้อมูล ระบบประตูกันขานชานชาลา ระบบจัดเก็บค่าโดยสารอัตโนมัติ ระบบป้ายสัญญาณ) และระบบงานคอมพิวเตอร์ภายในบริษัท (Back Office) หากเกิดการพยายามเข้าถึงระบบสารสนเทศของบริษัททั้งจากบุคคลภายในและภายนอกโดยที่ไม่มีสิทธิเข้าถึง หรือไม่ได้รับการอนุญาต รวมทั้งการโจมตีจากไวรัสคอมพิวเตอร์ มีความเสี่ยงอาจส่งผลให้อุปกรณ์ระบบจัดเก็บค่าผ่านทางใช้งานไม่ได้ ระบบบริหารจัดการค่าโดยสารรถไฟฟ้าหยุดชะงักไม่สามารถให้บริการได้



บริษัทได้จัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่ออุปกรณ์งานระบบที่อาจเกิดขึ้น โดยมีแผนทั้งการป้องกัน (Preventive) และการบำรุงรักษา (Corrective) อุปกรณ์งานระบบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการป้องกัน และเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่สามารถเข้าดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ทันทีในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินในระบบงาน มีกระบวนการบริหารจัดการการบัตรโดยสารทดแทนเพื่อใช้ในกรณีที่ระบบบริหารจัดการค่าโดยสารไม่สามารถบันทึกการเข้า-ออกระบบผ่าน Gate ได้ มีการออกแบบระบบให้อุปกรณ์จัดเก็บค่าโดยสารทั้งหมดสามารถเก็บข้อมูลแบบ Stand alone ได้ในกรณีที่ Server ไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลการเดินทางของผู้โดยสารได้ มีการจัดทำคู่มือระบุนขั้นตอนและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และกำหนดให้มีการตรวจติดตามการดำเนินงานโดยคณะผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอกที่ให้การรับรองระบบ โดยบริษัทได้ผ่านการตรวจสอบและได้รับการรับรองระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISO/IEC 27001 : 2013) โครงสร้างพื้นฐานของระบบเก็บเงินค่าผ่านทางที่ศูนย์คอมพิวเตอร์ระบบจัดเก็บค่าผ่านทาง เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2561

### 3.2 ความเสี่ยงเฉพาะบริษัท (Corporate Specific Risk)

#### 3.2.1 ความเสี่ยงจากข้อพิพาททางกฎหมาย

บริษัทและ NECL มีข้อพิพาทกับ กทพ. จำนวน 17 เรื่อง โดยข้อพิพาทดังกล่าวเกิดจากการตีความในสัญญาที่แตกต่างกันในเรื่องต่างๆ เช่น การปรับอัตราค่าผ่านทาง และความรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายตามสัญญา ซึ่งมีการนำข้อพิพาทเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของคณะอนุญาโตตุลาการตามขั้นตอนรับข้อพิพาทตามสัญญา และในชั้นศาลปกครอง แบ่งเป็นข้อพิพาทที่บริษัท และ NECL นำเสนอเข้าสู่กระบวนการรับข้อพิพาทตามสัญญาและเรียกร้องค่าเสียหาย ซึ่งมีมูลค่าฟ้องร้องจนถึงวันที่ยื่นข้อพิพาทประมาณ 54,503.70 ล้านบาท และเป็นข้อพิพาทที่ กทพ. เป็นผู้เรียกร้องความเสียหายซึ่งมีมูลค่าฟ้องร้องจนถึงวันที่ยื่นข้อพิพาททั้งสิ้นประมาณ 1,589.2 ล้านบาท

ปี 2561 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกี่ยวกับข้อพิพาท ดังนี้

ข้อพิพาทของ NECL เรื่องทางแขวงชั้นของทางพิเศษอุดรรัถยา เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2561 ศาลปกครองสูงสุดได้มีคำพิพากษายืนตามคำพิพากษาของศาลปกครองชั้นต้นโดยให้บังคับตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการที่ได้ชี้ขาดให้ กทพ. ชำระเงินค่าชดเชยรายได้ที่ลดลงจากประมาณการตามสัญญาโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ดให้แก่บริษัทย่อยเป็นเงินจำนวนรวม 1,790 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยจนกว่า กทพ.จะชำระเสร็จสิ้น โดย กทพ. จะต้องปฏิบัติตามคำพิพากษาให้เสร็จสิ้นภายใน 90 วัน นับแต่วันที่ศาลปกครองสูงสุดมีคำพิพากษา ซึ่งครบกำหนดในวันที่ 20 ธันวาคม 2561

ปัจจุบัน กทพ. และบริษัทย่อยอยู่ระหว่างขั้นตอนการเจรจาเพื่อกำหนดแนวทางดำเนินการตามผลคำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดดังกล่าว

ข้อพิพาทเรื่องการปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางปี 2551 ของทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2561 คณะอนุญาโตตุลาการได้มีคำวินิจฉัยชี้ขาดเป็นเอกฉันท์ให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2551 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญารวมเป็นเงินทั้งสิ้น 9,091.8 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญาของต้นเงินค่าเสียหายจำนวน 7,909.6 ล้านบาทจนกว่า กทพ. จะชำระเงินดังกล่าวเสร็จสิ้น และชดใช้ค่าเสียหายเป็นเงินผลต่างระหว่างอัตราค่าผ่านทางตามประกาศกระทรวงคมนาคมฉบับลงวันที่ 15 สิงหาคม 2551 กับส่วนแบ่งที่บริษัทมีสิทธิจะได้รับตามสัญญาโดยคำนวณตามจำนวนรถยนต์แต่ละประเภทที่ใช้ทางตามจริงเป็น

รายงานนับตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2556 เป็นต้นไป รวมทั้งชำระดอกเบี้ยผิติดตามสัญญานับตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2556 เป็นต้นไป จนกว่าจะชำระค่าเสียหายพร้อมดอกเบี้ยให้แก่บริษัท

ทั้งนี้ ข้อพิพาทหลักที่มีทุนทรัพย์สูงส่วนใหญ่เป็นข้อพิพาทที่บริษัทเป็นฝ่ายฟ้องเรียกร้องค่าเสียหายจาก กทพ. ผลการตัดสินจึงไม่มีความเสี่ยงที่เป็นเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างเป็นสาระสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ในปี 2561 บริษัท และ กทพ. ได้มีการเจรจาและมีตกลงร่วมกันในการดำเนินโครงการ โกลด์ลีสต์ข้อพิพาท โดย กทพ. จะนำแนวทางดังกล่าวเสนอหน่วยงานที่รับผิดชอบและคณะรัฐมนตรี ให้ความเห็นชอบต่อไป

### 3.2.2 ความเสี่ยงจากการที่ผลตอบแทนการลงทุนในบริษัทต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่ประมาณไว้

บริษัทอาจมีความเสี่ยงจากการที่ผลตอบแทนการลงทุนในบริษัทต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่ประมาณไว้ในกรณีที่ผลประกอบการของบริษัทต่าง ๆ ที่บริษัทถือหุ้นไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ เพื่อลดผลกระทบดังกล่าว บริษัทจะคำนึงถึงสัดส่วนการลงทุนในบริษัทต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับนโยบายการลงทุนของบริษัท โดยเงินลงทุนดังกล่าวสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เมื่อมีโอกาสทางธุรกิจและจังหวะเวลาที่เหมาะสม

ในปี 2561 บริษัทได้ขายหุ้นที่ลงทุนในบริษัท ซี เค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 111.2 ล้านหุ้น โดยมีกำไรจากการขาย 222 ล้านบาท มีผลให้สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท ซี เค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) ลดลงจากร้อยละ 19.34 เป็นร้อยละ 17.83 และเปลี่ยนประเภทการบันทึกบัญชีจากเงินลงทุนในบริษัทร่วมที่รับรู้ส่วนแบ่งกำไรหรือขาดทุนตามสัดส่วนการถือหุ้น ไปเป็นเงินลงทุนในหลักทรัพย์เพื่อขาย ซึ่งจะบันทึกการเปลี่ยนแปลงมูลค่าตามราคาตลาดในวันสิ้นงวดบัญชี โดยส่วนต่างราคาถือเป็นกำไรหรือขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นแสดงไว้ในส่วนของผู้ถือหุ้น

นอกจากนั้น บริษัทได้ขายหุ้นที่ลงทุนในบริษัท ไชยะบุรี พาวเวอร์ จำกัด ที่มีอยู่ร้อยละ 7.5 ของทุนจดทะเบียน โดยมีกำไรจากการขาย 244 ล้านบาท สำหรับเงินลงทุนในบริษัทอื่นยังคงเป็นการถือไว้เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำรองสำหรับโครงการในอนาคต โดยยังได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล

### 3.2.3 ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผันผวนของต้นทุนธุรกิจระบบราง

ต้นทุนธุรกิจระบบรางประกอบด้วย ต้นทุนค่าโดยสาร และต้นทุนการให้บริการเดินรถไฟฟ้าถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาระบบรถไฟฟ้า และโครงสร้างพื้นฐานทางโยธา ค่าสาธารณูปโภค ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าตอบแทนรายได้ค่าโดยสาร

ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบรถไฟฟ้า (M&E Contract) บริษัทมีสัญญาเป็นเงินสกุลต่างประเทศ และเงินบาท ต้องปรับเปลี่ยนตามดัชนีราคาผู้บริโภคตามไตรมาสสัญญา เนื่องจากเป็นสัญญาระยะยาวทำให้บริษัทจะมีความเสี่ยงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของดัชนีราคาดังกล่าว

สำหรับค่าสาธารณูปโภคซึ่งประกอบด้วยค่าไฟฟ้าที่ใช้ในสถานีและใช้ในการเดินรถจะมีการปรับเปลี่ยนตามอัตราค่าไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทมีภาระต้นทุนที่สูงขึ้น

ดังนั้น ต้นทุนธุรกิจระบบรางส่วนที่เป็นต้นทุนค่าโดยสารของบริษัท จึงมีความผันแปรไปตามค่าใช้จ่ายที่กล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีบริษัทยังสามารถควบคุมต้นทุนค่าโดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ลักษณะของต้นทุนค่าโดยสารส่วนใหญ่เป็นแบบต้นทุนคงที่ ไม่ได้ผันแปรโดยตรงไปกับจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น หากผู้โดยสารไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจนทำให้ต้องเพิ่มจำนวนรถไฟฟ้ที่ให้บริการเพื่อเพิ่มความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร

สำหรับสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วงนั้น ได้มีการกำหนดค่าจ้างสำหรับการให้บริการ การจัดการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาที่ รฟม. จะต้องจ่ายให้แก่บริษัท โดยอ้างอิงและคำนวณจาก ประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่คาดการณ์โดยบริษัท ซึ่งค่าจ้างดังกล่าวจะสามารถปรับเปลี่ยน ได้ตามอัตราเงินเฟ้อและอัตราค่าไฟฟ้าที่เกิดขึ้นจริงตามวิธีการที่กำหนดในสัญญาสัมปทานเท่านั้น ดังนั้น การที่ที่เกิดจากการให้บริการเดินรถไฟฟ้าจะขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทในการบริหารต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงให้ใกล้เคียงกับประมาณการที่กำหนด ซึ่งหากต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง มีจำนวนแตกต่างจากประมาณการ อาจจะมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทในกรณีที่บริษัท ไม่สามารถขอเงินชดเชยหรือปรับขึ้นค่าบริการจาก รฟม. ได้

อย่างไรก็ตาม ด้วยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากการบริหารจัดการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน บริษัทมี ความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ ประมาณการที่กำหนดไว้

### 3.2.4 ความเสี่ยงจากการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นผู้รับเหมาหลักในการจัดหาและบำรุงรักษา อุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้า

บริษัทได้รับมาซึ่งสัญญาจัดหาอุปกรณ์งานระบบ และสัญญาบำรุงรักษาอุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้า กับ ผู้รับเหมาหลัก Siemens Limited ประเทศไทย และ Japan Transportation Technology (Thailand) ดังนั้น ในกรณีที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกซึ่งเป็นผู้รับเหมาหลักดังกล่าวไม่สามารถให้บริการตาม สัญญาแก่บริษัท หรือมีการเปลี่ยนแปลงสัญญาบำรุงรักษา อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท และกรณีรถไฟฟ้าไม่สามารถเปิดให้บริการได้ อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัท

ทั้งนี้ บริษัทได้บริหารความเสี่ยงโดยการศึกษาข้อมูลจากสมาชิกในสมาพันธ์ผู้ประกอบการขนส่งมวลชน ในระดับสากล เช่น UITP, APTA, NOVA Group of Metros รวมทั้งการเรียนรู้จาก Lloyd's Register Rail ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถเลือกซื้ออุปกรณ์งานระบบจากผู้ผลิตอุปกรณ์ราย อื่นๆ ที่สามารถใช้งานร่วมกับระบบที่มีอยู่ได้ พร้อมทั้งได้กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของ บุคลากรให้มีความสามารถเพียงพอในการทำงานร่วมกับผู้ผลิตอุปกรณ์และผู้รับเหมาทั้งในและ ต่างประเทศ ในการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์งานระบบและระบบรางรถไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ โดยมีต้องพึ่งพาผู้ผลิตรายเดิมเพียงรายเดียว

### 3.2.5 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานของธุรกิจก่อสร้างและบริหารงานทางพิเศษ

บริษัทได้คำนึงถึงความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในธุรกิจก่อสร้างและบริหารงานทางพิเศษที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากปัจจัยหลักได้แก่ บุคลากร ระบบงาน ระบบปฏิบัติการ และปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้เกิด ความผิดพลาดหรือความไม่เพียงพอของกระบวนการทำงาน พนักงาน ระบบงาน หรือระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ รวมทั้งการทุจริตของพนักงาน และเหตุการณ์หรือปัจจัยภายนอกอื่นอาจก่อให้เกิด ความเสียหายที่เป็นตัวเงินและความเสียหายที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความเสียหายต่อชื่อเสียง หรือ ความมั่นคงของบริษัท จึงจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมดูแลอย่างละเอียดรอบคอบและ ด้วยความระมัดระวัง บริษัทได้จัดให้มีหน่วยงานโดยเฉพาะทำหน้าที่ดูแลและบำรุงรักษาเส้นทางและ ระบบจัดเก็บรายได้ผ่านทางตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถเชื่อมั่นได้ว่า ด้วยประสบการณ์ และความชำนาญของพนักงานซึ่งดูแลรับผิดชอบจากทุกฝ่ายงานจะนำมาซึ่งคุณภาพและความพร้อม ของการให้บริการที่มีประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์และต่อเนื่อง

รวมทั้งบริษัทได้กำหนดมาตรการป้องกันโครงสร้างสำคัญของระบบทางพิเศษให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา โดยมีการกำหนดแผนการตรวจสอบโครงสร้างทางพิเศษทั้งทางพิเศษศรีรัช ทางพิเศษอุดรรัถยา และทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกฯ ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับผลการตรวจสอบของบริษัท JMI Pacific จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ออกแบบและเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบโครงสร้าง และมีการตรวจติดตาม และเฝ้าระวังดูแลและบำรุงรักษาไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการใช้งานของทางพิเศษ สำหรับระบบจัดเก็บรายได้ค่าผ่านทาง ระบบสื่อสารและควบคุมการจราจร ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท บริษัทได้ใช้การบำรุงรักษาแบบป้องกัน (Preventive Maintenance) มีระบบข้อมูลสำรอง ระบบไฟฟ้าสำรอง และมีการบริหารจัดการจัดซื้อวัสดุเพื่อสำรองการใช้งาน

นอกจากนี้ บริษัทยังอาจมีความเสี่ยงที่อุปกรณ์จัดเก็บค่าผ่านทางจะใช้งานไม่ได้ซึ่งเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ระบบไฟฟ้าไม่ทำงานเนื่องจากกระแสไฟฟ้าจากการไฟฟ้านครหลวงขัดข้อง ระบบปฏิบัติการเกิดการประมวลผลผิดพลาด เป็นต้น ซึ่งบริษัทได้ให้ความสำคัญอย่างมากในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว โดยจัดให้มีระบบไฟฟ้าสำรอง ระบบความปลอดภัย เพื่อป้องกันการเข้าถึงระบบงานที่สำคัญจากบุคคลภายนอก มีการกำหนดระดับในการเข้าถึงข้อมูลและอุปกรณ์ต่างๆ การติดตั้งโปรแกรมสำหรับตรวจสอบไวรัส และมีการสำรองข้อมูลในระบบปฏิบัติการซึ่งสามารถทำงานทดแทนได้ในทันที

### 3.2.6 ความเสี่ยงจากการก่อสร้างและดำเนินการโครงการไม่เป็นไปตามแผน

บริษัทได้เข้าทำสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย (MRT Blue Line Extension) กับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560 โดยบริษัทมีหน้าที่ในการจัดหา ติดตั้ง ทดสอบอุปกรณ์งานระบบและทดลองเดินรถไฟฟ้าสำหรับโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายโดยจะต้องเชื่อมต่อกับอุปกรณ์งานระบบของโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล เพื่อให้บริการเดินรถได้ตามกำหนดเป็นช่วงๆ ดังนี้

- ช่วงที่ 1 เส้นทางสถานีบางซื่อถึงสถานีเตาปูน เปิดให้บริการเดินรถภายในวันที่ 15 สิงหาคม 2560 ซึ่งได้เปิดให้บริการแล้วเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2560
- ช่วงที่ 2 เส้นทางสถานีหัวลำโพงถึงสถานีหลักสอง เปิดให้บริการเดินรถภายใน 30 เดือน (กันยายน 2562)
- ช่วงที่ 3 เส้นทางสถานีเตาปูนถึงสถานีท่าพระ เปิดให้บริการเดินรถภายใน 36 เดือน (มีนาคม 2563)

บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงโดยทำสัญญาว่าจ้างบริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บริหารโครงการ รวมถึงเป็นผู้จัดหาและติดตั้งอุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้าในโครงการ ปัจจุบันความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการยังคงเหลือความเสี่ยงในการดำเนินการสำหรับช่วงที่ 2 และ 3 ซึ่งภาพรวมความก้าวหน้าของโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายในปัจจุบันเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 ทรัพย์สินหลัก

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทและบริษัทย่อยมีทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเภทสินทรัพย์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ
1. อาคารและอุปกรณ์	325
2. สิทธิในการใช้ประโยชน์บนงานก่อสร้างที่เสร็จแล้ว	35,146
3. สิทธิในการใช้พื้นที่ก่อสร้างทางด่วน	390
4. สินทรัพย์ไม่มีตัวตนภายใต้สัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน	35,427
<b>รวม</b>	<b>71,288</b>

ทั้งนี้ รายการทรัพย์สินหลักของบริษัทและบริษัทย่อยตามที่แสดงข้างต้น สามารถแสดงรายละเอียดจำแนกตามประเภทของสินทรัพย์และจำแนกตามบริษัท ดังนี้

#### 4.1.1 อาคารและอุปกรณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีของอาคารและอุปกรณ์ตามงบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ชื่อบริษัท	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
บริษัท	283	เจ้าของ*	ไม่มี
NECL	26	เจ้าของ**	ไม่มี
BMN	16	เจ้าของ	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>325</b>		

**หมายเหตุ \*** อาคาร ส่วนปรับปรุงและสิ่งปลูกสร้างอื่นบางส่วนเป็นส่วนหนึ่งของระบบทางด่วนชั้นที่ 2 แม้ว่ากรรมสิทธิ์ในอาคารจะเป็นของ กทพ. แต่บริษัทได้สิทธิในการใช้อาคารในการบริหารโครงการระบบทางด่วนชั้นที่ 2 ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา บริษัทได้เช่าอาคารสำหรับเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ที่เลขที่ 587 ถนนสุขุมวิท แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 อัตราค่าเช่าเดือนละ 10,000 บาท

**\*\*** NECL ไม่มีที่ดิน อาคารและเครื่องจักร NECL ได้เช่าอาคารสำหรับเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ ซึ่งตั้งอยู่ที่เลขที่ 587 ถนนสุขุมวิท แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 อัตราค่าเช่าเดือนละ 10,000 บาท NECL ใช้อาคารศูนย์ควบคุมทางด่วนบางปะอิน-ปากเกร็ด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด ในการควบคุมงานปฏิบัติการ แม้ว่ากรรมสิทธิ์ในอาคารจะเป็นของ กทพ. แต่ NECL ได้สิทธิในการใช้อาคารในการบริหารโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ดตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา

#### 4.1.2 สิทธิในการใช้ประโยชน์บนงานก่อสร้างที่เสร็จแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีของสิทธิในการใช้ประโยชน์บนงานก่อสร้างที่เสร็จแล้วตามงบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ชื่อบริษัท	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ
บริษัท	29,542
NECL	5,604
<b>รวม</b>	<b>35,146</b>

สิทธิในการใช้ประโยชน์บนงานก่อสร้างที่เสร็จแล้วเป็นต้นทุนในการก่อสร้างทางพิเศษศรีรัช ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอก และทางพิเศษอุดรรัถยา โดยรายละเอียด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเภทสินทรัพย์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
ทางพิเศษศรีรัช ส่วนแ อ บี และซี	2,536	เป็นของ กทพ.	ไม่มี
ทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี	3,348	เป็นของ กทพ.	ไม่มี
ทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอก	23,648	เป็นของ กทพ.	ไม่มี
ทางพิเศษอุดรรัถยา	5,604	เป็นของ กทพ.	*
ต้นทุนโครงการระหว่างก่อสร้าง	10		
<b>รวมมูลค่าตามบัญชีสุทธิ</b>	<b>35,146</b>		

หมายเหตุ \* NECL ได้นำสิทธิในการใช้ประโยชน์บนงานก่อสร้างที่เสร็จแล้วภายใต้สัญญาสัมปทานโครงการทางพิเศษอุดรรัถยาไปใช้เป็นหลักประกันในการค้ำประกันเงินกู้ยืมจากบริษัท

เนื่องจากสัญญาโครงการทางพิเศษข้างต้นเป็นสัญญาโครงการลักษณะ BTO (Build Transfer Operate) กรรมสิทธิ์ในทางพิเศษทั้งหมดรวมทั้งสิ่งก่อสร้างถาวรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือใช้ประโยชน์ อันเกี่ยวเนื่องกับระบบทางพิเศษจึงตกเป็นของ กทพ. ทั้งนี้ที่บริษัทและ NECL จัดสร้างขึ้น และเมื่อเปิดใช้งานแล้วบริษัท และ NECL มีสิทธิที่จะใช้ทรัพย์สินนั้น และมีหน้าที่บำรุงรักษาทรัพย์สินดังกล่าวตลอดระยะเวลาของสัญญา โดยสัญญาโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 (ทางพิเศษศรีรัช) กำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2533 และอาจต่ออายุออกไปได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 10 ปี ตามเงื่อนไขที่จะตกลงกันต่อไป สัญญาเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 (ส่วนดี) กำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2540 สัญญาโครงการทางพิเศษสายศรีรัช-วงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร กำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2555 และสัญญาโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด (ทางพิเศษอุดรรัถยา) กำหนดระยะเวลา 30 ปี นับตั้งแต่วันที่ 27 กันยายน 2539 และสามารถต่ออายุได้อีก 2 ครั้ง ครั้งละ 10 ปี สัญญากำหนดให้บริษัทและ NECL เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บค่าผ่านทาง และค่าใช้จ่ายในการจัดจราจรและการกักขังบนทางพิเศษ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาทางพิเศษตามสัญญาที่เกี่ยวข้องตลอดอายุสัญญา

#### 4.1.3 สิทธิในการใช้พื้นที่ก่อสร้างทางด่วน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีของสิทธิในการใช้พื้นที่ก่อสร้างทางด่วน ตามงบการเงินรวมของบริษัท มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ชื่อบริษัท	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ
บริษัท	390

สิทธิในการใช้พื้นที่ก่อสร้างทางด่วนถือเป็นส่วนหนึ่งของสิทธิในการใช้ประโยชน์บนงานก่อสร้างที่เสร็จแล้ว บริษัทบันทึกต้นทุนเริ่มแรกของสิทธิในการใช้พื้นที่ก่อสร้างทางด่วนด้วยราคาทุนซึ่งเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของภาระผูกพันในการจ่ายค่าทดแทนสำหรับการจัดหาพื้นที่ก่อสร้างทางด่วนให้กับ กทพ. ตามสัญญาโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 ภายหลังการรับรู้รายการเริ่มแรกสิทธิในการใช้พื้นที่ก่อสร้างทางด่วนแสดงมูลค่าตามราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสม บริษัทตัดจำหน่ายสิทธิในการใช้พื้นที่ก่อสร้างทางด่วนเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุนตามปริมาณรถที่ใช้บริการ

#### 4.1.4 สินทรัพย์ไม่มีตัวตนภายใต้สัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ไม่มีตัวตนภายใต้สัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ตามงบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ชื่อบริษัท	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ
บริษัท	35,089
BMN	338
รวม	35,427

สินทรัพย์ไม่มีตัวตนภายใต้สัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินเป็นต้นทุนในการก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน โดยรายละเอียด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประกอบด้วย

(หน่วย : ล้านบาท)

ชื่อบริษัท	ประเภทสินทรัพย์	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ	ลักษณะกรรมสิทธิ์	ภาระผูกพัน
บริษัท	อุปกรณ์งานระบบรถไฟฟ้า	17,021	เจ้าของ	ไม่มี
บริษัท	อุปกรณ์ระบบและส่วนปรับปรุงพื้นที่เช่า อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์ระบบโฆษณาบริเวณสถานี	506	เจ้าของ	ไม่มี
BMN	อุปกรณ์ระบบและส่วนปรับปรุงพื้นที่เช่า อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์ระบบโฆษณาบริเวณสถานี	321	เจ้าของ	ไม่มี
บริษัท	ต้นทุนโครงการระหว่างก่อสร้าง	17,562	เจ้าของ	ไม่มี
BMN	ต้นทุนโครงการระหว่างก่อสร้าง	17	เจ้าของ	ไม่มี
	รวมมูลค่าตามบัญชีสุทธิ	35,427		



## 4.2 เงินลงทุนในบริษัทอื่น

### 4.2.1 สรุปมูลค่าเงินลงทุนตามงบการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มูลค่าตามบัญชีของเงินลงทุนในบริษัทอื่น ตามงบการเงินเฉพาะกิจการ มีดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ชื่อบริษัท	มูลค่าตามบัญชี ตามวิธีราคาทุน	สัดส่วน การลงทุนใน แต่ละบริษัท (ร้อยละ)	ทุนชำระแล้ว	ประเภทของ เงินลงทุน	ลักษณะ การประกอบธุรกิจ
1. บริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด หัก ค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน เงินลงทุนสุทธิ	2,604 (2,450) 154	99.99	5,250	บริษัทย่อย	- ดำเนินการก่อสร้างและ บริหารโครงการทางด่วน สายบางปะอิน-ปากเกร็ด
2. บริษัท แมงคอก เมโทร เน็ทเวิร์คส์ จำกัด หัก ค่าเผื่อการด้อยค่าของเงินลงทุน เงินลงทุนสุทธิ	226 (16) 210	69.67	254	บริษัทย่อย	- พัฒนาพื้นที่ร้านค้าในสถานี รถไฟฟ้า และชั้นใต้ดิน อาคารจอดแล้วจร  - จัดหาโฆษณาในรูปแบบป้าย หรือสื่อโฆษณาในบริเวณ สถานีรถไฟฟ้าและภายใน รถไฟฟ้า  - ให้บริการและดูแลรักษา อุปกรณ์ระบบสื่อสาร โทรคมนาคมในสถานี รถไฟฟ้า
3. บริษัท ทีทีดับบลิว จำกัด (มหาชน)	4,242	19.29	3,990	บริษัทร่วม	- ผลิตและจำหน่ายน้ำประปา
4. บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	2,962	17.83	7,370	บริษัทอื่น	- ลงทุนในบริษัทอื่น (Holding Company) ซึ่งประกอบธุรกิจ ด้านพลังงาน

### 4.2.2 นโยบายการลงทุนและการบริหารงานในบริษัทย่อย

บริษัทมีนโยบายที่จะลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เกือบเคียงกัน หรือก่อให้เกิดประโยชน์ และสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท เพื่อเสริมสร้างโอกาส และผลตอบแทนระยะยาว เสริมสร้างความมั่นคง และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยกำหนดให้มีนโยบายการลงทุนดังต่อไปนี้

1. เป็นการลงทุนในโครงการหรือถือหุ้นสามัญของบริษัทผู้ดำเนินโครงการในลักษณะการลงทุนระยะยาว
2. สัดส่วนการลงทุนตามสัดส่วนขั้นต่ำที่ทำให้บริษัทสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทที่ลงทุน
3. ไม่ลงทุนในโครงการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือขัดต่อศีลธรรมอันดีของสังคม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทได้มีการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทอื่น ดังนี้

#### 1) บริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด (“NECL”)

บริษัทจัดตั้ง NECL เมื่อปี 2539 โดยถือหุ้นร้อยละ 99.99 และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือเงินปันผลจากการลงทุนในหุ้นของ NECL ทั้งนี้สืบเนื่องจาก NECL ได้รับผลกระทบจากนโยบายของภาครัฐที่ทำการก่อสร้างทางในลักษณะที่เป็นทางแข่งขัน ทำให้รายได้ของ NECL ไม่เป็นไปตามประมาณการ ผลประกอบการของ NECL ขาดทุนอย่างต่อเนื่องจนขาดทุนสะสมเกินทุนส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบ เมื่อปี 2546 NECL จึงได้เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 3,000 ล้านบาทเป็น 6,000 ล้านบาท ซึ่งปัจจุบันได้เรียกชำระค่าหุ้นแล้วร้อยละ 75 ของทุนจดทะเบียนที่เพิ่มขึ้น 3,000 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของ NECL เริ่มมีกำไรตั้งแต่ปี 2556 ถึงปัจจุบัน บริษัทมีเงินให้กู้ยืมแก่ NECL เป็นจำนวนมาก และเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ของ NECL บริษัทได้ส่งกรรมการบริหารของบริษัทเข้าไปเป็นกรรมการบริษัทใน NECL จำนวน 5 คน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 6 คนของ NECL กรณี NECL มีการดำเนินการที่กระทบต่อบริษัทอย่างมีสาระสำคัญ NECL จะต้องขออนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทก่อน นอกจากนี้บริษัทยังเป็นผู้รับจ้างดำเนินงานทั้งหมดของ NECL

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 NECL มีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 5,250 ล้านบาท สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทใน NECL เท่ากับร้อยละ 99.99 ของทุนจดทะเบียน

#### 2) บริษัท แบริ่งคอก เมโทร เน็ทเวิร์คส์ จำกัด (“BMN”)

บริษัทจัดตั้ง BMN เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2552 เพื่อประกอบธุรกิจจัดหาและจัดทำสื่อโฆษณาในรูปแบบต่าง ๆ บริเวณสถานีรถไฟฟ้าและภายในรถไฟฟ้า ให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า สายสีน้ำเงินและพื้นที่ชั้นใต้ดินของอาคารจอดแล้วจรที่สถานีลาดพร้าว ในปัจจุบันเปิดดำเนินการไปแล้ว 9 สถานี ได้แก่ สถานีสุขุมวิท สถานีพหลโยธิน สถานีสวนจตุจักร สถานีกำแพงเพชร สถานีพระรามเก้า สถานีศูนย์วัฒนธรรม สถานีคลองเตย สถานีลาดพร้าว และสถานีเพชรบุรี รวมทั้งให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีรถไฟฟ้า ต่อมาในเดือนตุลาคม 2561 บริษัทซึ่งเป็นผู้ได้รับสิทธิดำเนินการพัฒนาเชิงพาณิชย์ต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียวในโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล และโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยายตามสัญญาสัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ฉบับวันที่ 31 มีนาคม 2560 ได้ทำสัญญาว่าจ้าง BMN เป็นผู้แทนบริหารการพัฒนาเชิงพาณิชย์ดังกล่าวทั้งหมดแทนการให้สิทธิพัฒนาเชิงพาณิชย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 BMN มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วจำนวน 254 ล้านบาท โดยบริษัทถือหุ้นอยู่ใน BMN ร้อยละ 69.67 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของ BMN ร่วมกับกลุ่มผู้ร่วมทุนรายอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจสื่อโฆษณา ธุรกิจการตลาดและอสังหาริมทรัพย์ และเป็นผู้ชำนาญการด้านเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม

สำหรับนโยบายการลงทุนใน BMN ในอนาคตนั้น บริษัทยังคงมีนโยบายที่จะรักษาสัดส่วนการถือหุ้นใน BMN ในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของหุ้นทั้งหมดใน BMN โดยบริษัทจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปของส่วนแบ่งรายได้และเงินปันผลรับจากการลงทุนใน BMN ทั้งนี้ บริษัทมีนโยบายการควบคุมหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทได้ส่งผู้แทนบริษัทเข้าเป็นกรรมการใน BMN จำนวน 4 คน จากกรรมการทั้งหมด 8 คน

**3) บริษัท ทีทีดับบลิว จำกัด (มหาชน) (“TTW”)**

บริษัทลงทุนใน TTW ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำประปาให้กับการประปาส่วนภูมิภาคในเขตพื้นที่จังหวัดนครปฐมและจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีสัญญาซื้อขายน้ำประปากับการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งสัญญามีอายุ 30 ปี นับจากวันที่ 21 กรกฎาคม 2547 TTW มีการลงทุนในบริษัท ประปาปทุมธานี จำกัด คิดเป็นร้อยละ 98 ของทุนจดทะเบียน โดยบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำประปาในเขตพื้นที่ปทุมธานี และรังสิต โดยมีสัญญาซื้อขายน้ำประปากับการประปาส่วนภูมิภาค สัญญามีอายุ 25 ปี นับจากวันที่ 15 ตุลาคม 2541 อีกทั้งยังลงทุนในบริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจบริหารและจัดการระบบผลิตและจ่ายน้ำประปาและการให้บริการบำบัดน้ำเสีย โดย TTW ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 68.50 ของทุนจดทะเบียน และลงทุนในธุรกิจพลังงานโดยผ่านการถือหุ้นร้อยละ 25.31 ในบริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ลงทุนในบริษัทอื่นที่ประกอบธุรกิจด้านพลังงาน ผลประโยชน์ที่บริษัทคาดว่าจะได้รับจากการลงทุนใน TTW คือ รายได้เงินปันผล

บริษัทในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทนบริษัทเข้าเป็นกรรมการใน TTW โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทถือหุ้นใน TTW ร้อยละ 19.29 ของทุนจดทะเบียน

**4) บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) (“CKP”)**

บริษัทได้ลงทุนใน CKP ซึ่งประกอบธุรกิจหลักโดยการลงทุนในบริษัทอื่น (Holding Company) ซึ่งประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานประเภทต่างๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 CKP มีการลงทุนในบริษัท เซาท์อีสต์ เอเชีย เอนเนอร์จี จำกัด ร้อยละ 56 บริษัท นครราชสีมา โซลาร์ จำกัด ร้อยละ 30 บริษัท เชียงราย โซลาร์ จำกัด ร้อยละ 30 บริษัท บางเขนชัย จำกัด ร้อยละ 100 บริษัท บางปะอินโคเจนเนอเรชั่น จำกัด ร้อยละ 65 และบริษัท ไชยะบุรี พาวเวอร์ จำกัด ร้อยละ 37.50 ผลประโยชน์ที่บริษัทคาดว่าจะได้รับคือ เงินปันผลจากการลงทุน

บริษัทในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทนเข้าเป็นกรรมการใน CKP โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทถือหุ้นใน CKP ร้อยละ 17.83 ของทุนจดทะเบียน

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### 5.1 ข้อพิพาทกับการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (“กทพ.”)

บริษัทและบริษัทย่อยมีข้อพิพาทกับ กทพ. จำนวนทั้งสิ้น 17 เรื่อง ซึ่งมีการนำเข้าสู่การพิจารณาของ คณะผู้พิจารณา และคณะอนุญาโตตุลาการตามขั้นตอนระดับข้อพิพาทตามสัญญา และในชั้นศาลปกครอง สารสำคัญของแต่ละข้อพิพาท มีดังนี้

#### 5.1.1 ข้อพิพาทที่บริษัทและบริษัทย่อยเป็นผู้ยื่นเรียกร้องค่าเสียหาย จำนวน 11 เรื่อง โดยมีมูลค่า ฟ้องร้องจนถึงวันที่ยื่นข้อพิพาททั้งสิ้นประมาณ 54,503.77 ล้านบาท

1. วันเปิดใช้งานของพื้นที่ส่วนแรก (Priority Component Opening Date) ตามสัญญาโครงการระบบ ทางด่วนขั้นที่ 2

บริษัทยื่นคำเสนอข้อพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดเชยรายได้ที่ขาดไปพร้อมดอกเบี้ยเป็นเงินจำนวน 3,831.4 ล้านบาท มีสาเหตุมาจากการนับวันเปิดใช้งานของพื้นที่ส่วนแรกที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อการเริ่มต้นแบ่งส่วนแบ่งรายได้ค่าผ่านทางให้แก่บริษัทตามสัญญา

คณะอนุญาโตตุลาการได้มีคำชี้ขาดข้อพิพาทให้ กทพ. ชำระเงินตามที่บริษัทเรียกร้องพร้อมดอกเบี้ย ตามสัญญา ซึ่งต่อมา กทพ. ได้มีหนังสือปฏิเสธการปฏิบัติตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ

และเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2552 กทพ. ได้ยื่นคำร้องต่อศาลปกครองกลางขอให้ศาลเพิกถอนคำชี้ขาด ของคณะอนุญาโตตุลาการ หรือมีคำสั่งปฏิเสธไม่รับบังคับตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ และเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2554 บริษัทได้ยื่นคำร้องต่อศาลปกครองกลางเพื่อขอให้ศาลบังคับตาม คำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการโดยคำนวณดอกเบี้ยเพิ่มเติมจนถึงวันฟ้องจำนวน 1,189.7 ล้านบาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 5,021.1 ล้านบาท

เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2556 ศาลปกครองกลางได้มีคำพิพากษายกคำร้องของ กทพ. ที่ขอให้ เพิกถอนคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ และให้บังคับตามคำร้องของบริษัท

เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2556 กทพ. ได้ยื่นอุทธรณ์คัดค้านคำพิพากษาศาลปกครองกลางต่อ ศาลปกครองสูงสุด

ปัจจุบันคดีนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลปกครองสูงสุด

2. การออกคำสั่งเปลี่ยนแปลงงานโดย กทพ.

บริษัทยื่นคำเสนอข้อพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้เงินจากการที่ กทพ. ออกคำสั่งเปลี่ยนแปลงงาน ก่อสร้างทางพิเศษศรีรัชบางส่วนเป็นการเพิ่มเติม รวมเป็นเงิน 209.1 ล้านบาท (ไม่รวมดอกเบี้ย)

คณะอนุญาโตตุลาการได้มีคำชี้ขาดเป็นเอกฉันท์ให้ กทพ. ชำระค่าก่อสร้างและค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามหนังสือบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงงาน เป็นเงินรวม 382.5 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

กทพ. ปฏิเสธการปฏิบัติตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการและได้ยื่นคำร้องขอเพิกถอนคำชี้ขาด ของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลปกครองกลาง ส่วนบริษัทยื่นคำร้องขอบังคับตามคำชี้ขาด ของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลปกครองกลาง

ปัจจุบันคดีนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลปกครองกลาง

### 3. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2546 ของทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช

บริษัทยื่นคำเสนอขอพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2546 สำหรับทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญาคิดเป็นค่าเสียหายพร้อมดอกเบี้ยรวมเป็นเงินจำนวน 4,368 ล้านบาท

คณะอนุญาโตตุลาการเสียงข้างมากชี้ขาดให้ กทพ. ชำระค่าเสียหายตามที่บริษัทเรียกร้องจำนวน 4,368 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

กทพ. ปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ และได้ยื่นคำร้องขอเพิกถอนคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลปกครองกลาง

เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2559 บริษัทได้ยื่นคำให้การแก้คำร้องต่อศาลปกครองกลาง และศาลออกนั่งพิจารณาคดีครั้งแรกเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2562

เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2562 บริษัทได้ยื่นคำร้องขอคำบังคับตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลปกครองกลาง

ปัจจุบันคดีนี้อยู่ระหว่างรอกำหนดวันฟังคำพิพากษา และอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลปกครองกลาง

### 4. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2546 ทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี

บริษัทยื่นคำเสนอขอพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2546 สำหรับทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญา รวมเป็นเงินจำนวน 1,048.2 ล้านบาท

ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

### 5. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2551 ของทางพิเศษเฉลิมมหานคร และทางพิเศษศรีรัช

บริษัทยื่นคำเสนอขอพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2551 (ทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญา รวมเป็นเงิน 9,091.8 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2561 คณะอนุญาโตตุลาการได้มีคำวินิจฉัยชี้ขาดเป็นเอกฉันท์ให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2551 (ทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญา รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 9,091.8 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญาของต้นเงินค่าเสียหายจำนวน 7,909.6 ล้านบาทจนกว่า กทพ. จะชำระเงินดังกล่าวเสร็จสิ้น

ปัจจุบันข้อพิพาทอยู่ระหว่างรอ กทพ. ปฏิบัติตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ และรอผลการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

### 6. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2551 ทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี

บริษัทยื่นคำเสนอขอพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2551 สำหรับทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญา พร้อมดอกเบี้ยจำนวนถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2556 รวมเป็นเงิน 4,062.8 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

ปัจจุบันข้อพิพาทอยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

7. การเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2556 ของทางพิเศษเฉลิมมหานคร และทางพิเศษศรีรัช

เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2561 บริษัทยื่นคำเสนอขอพิพาทต่อคณะกรรมการโดยเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2556 (ทางพิเศษเฉลิมมหานครและทางพิเศษศรีรัช) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญารวมเป็นเงิน 14,662.7 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

8. การเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2556 ทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี

เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561 บริษัทยื่นคำเสนอขอพิพาทต่อคณะกรรมการโดยเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับอัตราค่าผ่านทางปี 2556 ทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญารวมเป็นเงิน 6,936.4 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

9. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2546 ของทางพิเศษอุดรรัถยา

บริษัทย่อยได้ยื่นคำเสนอขอพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับค่าผ่านทางปี 2546 สำหรับทางพิเศษอุดรรัถยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญาจำนวน 908.7 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

10. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2551 และปี 2556 ของทางพิเศษอุดรรัถยา

เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561 บริษัทย่อยได้ยื่นคำเสนอขอพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดใช้เงินค่าเสียหายให้แก่บริษัทจากการปรับค่าผ่านทางปี 2551 และปี 2556 สำหรับทางพิเศษอุดรรัถยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสัญญาจำนวน 4,724.8 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา

ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

11. ทางแข่งขันของทางพิเศษอุดรรัถยา

บริษัทย่อยได้ยื่นคำเสนอขอพิพาทเรียกร้องให้ กทพ. ชดเชยรายได้ที่ขาดไปจากการที่รัฐอนุญาตให้มีการก่อสร้างส่วนต่อขยายโครงการทางยกระดับดอนเมืองโทลล์เวย์ ช่วงระหว่างอนุสรณ์สถานถึงรังสิต ซึ่งถือเป็นทางแข่งขันตามสัญญา และส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของบริษัทย่อยคิดเป็นค่าเสียหายจนถึงวันที่ยื่นข้อพิพาท (ไม่รวมดอกเบี้ย) จำนวน 1,790 ล้านบาท

คณะกรรมการได้มีคำชี้ขาดข้อพิพาทให้ กทพ. ชำระเงินตามที่บริษัทย่อยเรียกร้องพร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา ซึ่ง กทพ. ได้มีหนังสือถึงบริษัทย่อยปฏิเสธการปฏิบัติตามคำชี้ขาดของคณะกรรมการ และเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2552 กทพ. ได้ยื่นคำร้องต่อศาลปกครองกลางขอให้ศาลเพิกถอนคำชี้ขาดของคณะกรรมการ

เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2556 กทพ. ได้ยื่นอุทธรณ์คัดค้านคำพิพากษาศาลปกครองกลางต่อศาลปกครองสูงสุด

เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2561 ศาลปกครองสูงสุดได้มีคำพิพากษายืนตามคำพิพากษาของศาลปกครองชั้นต้นให้บังคับตามคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการที่ได้ชี้ขาดให้ กทพ. ชำระเงินค่าชดเชยรายได้ที่ลดลงจากประมาณการให้แก่บริษัทย่อยตามสัญญาโครงการทางด่วนบางปะอิน-ปากเกร็ด เป็นเงินจำนวน 1,790 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยในอัตราที่กำหนดตามสัญญาจนกว่าจะชำระเสร็จสิ้นโดย กทพ. จะต้องปฏิบัติตามคำพิพากษาให้เสร็จสิ้นภายใน 90 วันนับแต่วันที่ศาลปกครองสูงสุดมีคำพิพากษาซึ่งครบกำหนดเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2561

เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2561 กทพ. และบริษัทย่อยมีหนังสือถึงสำนักบังคับคดีปกครอง เรื่องการปฏิบัติตามคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดว่าอยู่ระหว่างการเจรจาเพื่อหาข้อยุติในการดำเนินการตามคำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุด

ในระหว่างเดือนธันวาคม 2561 คณะอนุกรรมการพิจารณากำหนดแนวทางดำเนินการตามผลคำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดของข้อพิพาทกรณีทางที่มีลักษณะแข่งขันได้ดำเนินการประชุมเจรจากับบริษัทและบริษัทย่อยหลายครั้งเพื่อพิจารณาแนวทางการยุติข้อพิพาททั้งหมดระหว่าง กทพ. กับบริษัทและบริษัทย่อยตามสัญญาสัมปทานโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 (ส่วนเอ บี และซี) สัญญาสัมปทานเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 (ส่วนดี) และสัญญาสัมปทานโครงการระบบทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด และเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2561 บริษัทและบริษัทย่อยได้มีข้อตกลงร่วมกันในการไกล่เกลี่ยและยุติข้อพิพาททั้งหมดกับ กทพ. และรวมถึงข้อพิพาทเรื่องทางแข่งขันที่อยู่ในขั้นตอนยื่นหนังสือบอกกล่าวให้ กทพ. ปฏิบัติตามสัญญาอีกจำนวน 74,590 ล้านบาท ข้อตกลงร่วมกันสรุปได้ดังนี้

ก) กทพ. บริษัทและบริษัทย่อย ตกลงยุติบรรดาข้อพิพาทที่มีต่อกันทั้งหมดที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับสัญญาสัมปทานในประเด็นข้อพิพาทเดิม

ข) กทพ. บริษัทและบริษัทย่อยตกลงร่วมกันแก้ไขบทวนสัญญาสัมปทานดังนี้

ข1. ขยายระยะเวลาของสัญญาสัมปทานโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 (ส่วนเอ บีและซี) สัญญาสัมปทานเพื่อการต่อขยายโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ 2 (ส่วนดี) และสัญญาสัมปทานโครงการระบบทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด จากเดิมที่จะครบกำหนดสัญญาในปี 2563 ปี 2570 และปี 2569 ตามลำดับ ให้สัญญาสัมปทานทั้งหมดสิ้นสุดในวันที่ 21 เมษายน 2600

ข2. ให้บริษัทเป็นผู้ดำเนินการให้บริการและบำรุงรักษาทางด่วนขั้นที่ 2 และบริษัทย่อยเป็นผู้ดำเนินการให้บริการและบำรุงรักษาทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด โดยบริษัทและบริษัทย่อยได้รับส่วนแบ่งรายได้ค่าผ่านทางตลอดระยะเวลาของสัญญาสัมปทานในอัตราร้อยละ 40 ถึงร้อยละ 100 ตามเส้นทางที่ระบุในสัญญา

ข3. ให้มีการปรับอัตราค่าผ่านทางเพิ่มขึ้นแบบคงที่ทุกระยะเวลา 10 ปี

ข4. บริษัทมีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างและปรับปรุงทางด่วนขั้นที่ 2 ใช้เงินลงทุนประมาณ 31,500 ล้านบาท เพื่อแก้ไขปัญหาจราจร

ปัจจุบันผลการเจรจาข้อตกลงไกล่เกลี่ยและยุติข้อพิพาทดังกล่าวข้างต้นอยู่ในระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาเห็นชอบตามขั้นตอนพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากรายละเอียดที่สรุปไว้ใน ก) และ ข) ได้



### 5.1.2 ข้อพิพาทที่ กทพ. เป็นผู้ยื่นเรียกร้องค่าเสียหาย จำนวน 3 เรื่อง โดยมีมูลค่าฟ้องร้องจนถึงวันที่ยื่นข้อพิพาททั้งสิ้นประมาณ 1,589.2 ล้านบาท

#### 1. ค่าใช้จ่ายทางเข้า - ออก และแก้ปัญหาข้อร้องเรียน

กทพ. ยื่นคำเสนอข้อพิพาทเรียกร้องให้บริษัทชดใช้ค่าใช้จ่ายในการจัดทำทางเข้า-ออกของผู้ร้องเรียน และค่าจัดทำที่รองรับน้ำฝนจากฟรีโฟลว์ รวมเป็นเงิน 0.4 ล้านบาท ซึ่งคณะอนุญาโตตุลาการได้ชี้ขาดว่า กทพ. ไม่มีสิทธิเรียกค่าใช้จ่ายดังกล่าว

เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2557 กทพ. ได้ยื่นคำร้องเพิกถอนคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ

เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2560 ศาลปกครองกลางมีคำพิพากษาให้เพิกถอนคำชี้ขาดของคณะอนุญาโตตุลาการ เฉพาะส่วนที่คณะอนุญาโตตุลาการรับข้อพิพาทมูลกรณีที่ 2 กรณีจัดทำที่รองรับน้ำฝนไว้พิจารณา เนื่องจาก กทพ. ได้ยื่นคำเสนอข้อพิพาทหลังมูลกรณีพิพาทขาดอายุความ

เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2560 บริษัทได้ยื่นอุทธรณ์คำพิพากษาของศาลปกครองกลางต่อศาลปกครองสูงสุด ปัจจุบันคดีนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลปกครองสูงสุด

#### 2. การก่อสร้างทางพิเศษอุดรรัถยา ส่วนที่ 2

กทพ. ยื่นคำเสนอข้อพิพาทเรียกร้องให้บริษัทย่อยดำเนินการก่อสร้างทางพิเศษอุดรรัถยา ส่วนที่ 2 ตามเงื่อนไขของสัญญาโครงการทางด่วนสายบางปะอิน-ปากเกร็ด ข้อ 8.5 ก. ให้แล้วเสร็จ และให้บริษัทย่อยชดใช้เงินจำนวน 1,587.7 ล้านบาท พร้อมดอกเบี้ยตามสัญญา ตามสัญญาระบุว่าแม้ครบเงื่อนไขตามสัญญาให้เริ่มก่อสร้าง แต่หาก กทพ. ผิดสัญญาจนเป็นเหตุให้บริษัทย่อยได้รับผลกระทบทางการเงินอย่างร้ายแรง บริษัทย่อยยังไม่ต้องเริ่มก่อสร้าง ซึ่ง กทพ. ผิดสัญญาเรื่องทางแข่งขันและการปรับอัตราค่าผ่านทาง บริษัทย่อยจึงได้รับสิทธิยังไม่ต้องเริ่มก่อสร้าง และ กทพ. ไม่มีสิทธิเรียกค่าปรับ

ปัจจุบันข้อพิพาทอยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

#### 3. ค่าใช้พื้นที่อาคารศูนย์ควบคุม (บางพูน)

กทพ. ยื่นคำเสนอข้อพิพาทเรียกร้องให้บริษัทย่อยรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการใช้พื้นที่อาคารศูนย์ควบคุม (บางพูน) จำนวน 1.1 ล้านบาท ซึ่งบริษัทย่อยเห็นว่าค่าใช้จ่ายที่ กทพ. เรียกมานั้น ไม่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของบริษัทย่อยตามสัญญา

ปัจจุบันข้อพิพาทอยู่ระหว่างการพิจารณาในชั้นอนุญาโตตุลาการ

### 5.1.3 ข้อพิพาทที่ผ่านขั้นตอนในชั้นคณะผู้พิจารณา ที่บริษัทและบริษัทย่อยอยู่ระหว่างรอฟ้องยื่นต่อคณะอนุญาโตตุลาการเพื่อเรียกร้องค่าเสียหาย จำนวน 3 เรื่อง โดยมีมูลค่าฟ้องร้องจนถึงวันที่ยื่นข้อพิพาททั้งสิ้นประมาณ 907.12 ล้านบาท

#### 1. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2561 ของทางพิเศษเฉลิมมหานคร และทางพิเศษศรีรัช

เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 บริษัทขอให้ กทพ. ชดใช้ค่าเสียหายนับตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2561 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2561 พร้อมดอกเบี้ยจำนวน 592.9 ล้านบาท และดอกเบี้ยของเงินต้นค่าเสียหายจำนวน 590.8 ล้านบาท คิดเป็นรายวัน นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป และชดใช้ค่าเสียหายเป็นเงินส่วนต่างรายได้ค่าผ่านทางตามประกาศกระทรวงคมนาคม ฉบับลงวันที่ 2 สิงหาคม 2556 นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป พร้อมดอกเบี้ยคืบคลานตามสัญญา

ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างรอฟ้องยื่นต่อคณะอนุญาโตตุลาการ

## 2. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2561 ของทางพิเศษศรีรัช ส่วนดี

เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 บริษัทขอให้ กทพ. ชดใช้ค่าเสียหายนับตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2561 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2561 พร้อมดอกเบี้ยจำนวน 289.3 ล้านบาท และดอกเบี้ยของเงินต้นค่าเสียหายจำนวน 288.3 ล้านบาท คิดเป็นรายวัน นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป และชดใช้ค่าเสียหายเป็นเงินส่วนต่างรายได้ค่าผ่านทางตามประกาศกระทรวงคมนาคม ฉบับลงวันที่ 2 สิงหาคม 2556 นับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป พร้อมดอกเบี้ยผิดนัดตามสัญญา ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างรอฟื้นต่อคณะอนุญาโตตุลาการ

## 3. การปรับเพิ่มอัตราค่าผ่านทางในปี 2561 ของทางพิเศษอุดรรัถยา

เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2561 บริษัทย่อยขอให้ กทพ. ชดใช้ค่าเสียหายนับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 ถึงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2561 พร้อมดอกเบี้ยจำนวน 24.92 ล้านบาท และดอกเบี้ยของเงินต้นค่าเสียหายจำนวน 24.90 ล้านบาท คิดเป็นรายวัน นับตั้งแต่วันที่ 12 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป และชดใช้ค่าเสียหายเป็นเงินส่วนต่างรายได้ค่าผ่านทางตามประกาศกระทรวงคมนาคม ฉบับลงวันที่ 2 สิงหาคม 2556 นับตั้งแต่วันที่ 12 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป พร้อมดอกเบี้ยผิดนัดตามสัญญา ปัจจุบันข้อพิพาทนี้อยู่ระหว่างรอฟื้นต่อคณะอนุญาโตตุลาการ

เนื่องจากข้อพิพาทอยู่ระหว่างการพิจารณาและการเจรจาเพื่อหาข้อยุติ บริษัทและบริษัทย่อยจึงยังมิได้บันทึกการไถ่ถอนเงิน

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

#### (1) ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) Bangkok Expressway and Metro Public Company Limited (เรียกชื่อย่อว่า “BEM”)
ประกอบธุรกิจ	ดำเนินการก่อสร้างและบริหารทางพิเศษและบริหารจัดการโครงการระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า รวมถึงธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง
เลขทะเบียนบริษัท	0107558000491
ทุนจดทะเบียน	15,285 ล้านบาท เรียกชำระแล้ว 15,285 ล้านบาท
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	587 ถนนสุขุมวิท แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์	0 2641 4611 และ 0 2354 2000
โทรสาร	0 2641 4610 และ 0 2354 2040
เว็บไซต์	www.bemplc.co.th
ที่ตั้งสำนักงานสาขา (1)	238/7 ถนนอโศก-ดินแดง แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทรศัพท์	0 2641 4611
โทรสาร	0 2641 4610
ที่ตั้งสำนักงานสาขา (2)	189 ถนนพระรามเก้า แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
ที่ตั้งสำนักงานสาขา (3)	189/1 ถนนพระรามเก้า แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
ที่ตั้งสำนักงานสาขา (4)	189/2 ถนนพระรามเก้า แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทรศัพท์	0 2354 2000
โทรสาร	0 2354 2040

#### (2) นิติบุคคลที่บริษัทถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	บริษัท ทางด่วนกรุงเทพเหนือ จำกัด (เรียกชื่อย่อว่า “NECL”)
ประกอบธุรกิจ	ดำเนินการก่อสร้างและบริหารทางพิเศษอุดรรัถยา
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	587 ถนนสุขุมวิท แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
ทุนจดทะเบียน	6,000 ล้านบาท เรียกชำระแล้ว 5,250 ล้านบาท
สัดส่วนการถือหุ้น	ร้อยละ 99.99
โทรศัพท์	0 2641 4647
โทรสาร	0 2641 4646

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	บริษัท แบงคอก เมโทร เนท์เวิร์คส์ จำกัด (เรียกชื่อย่อว่า “BMN”)
ประกอบธุรกิจ	1. เป็นตัวแทนในการให้เช่าพื้นที่ร้านค้าในสถานีรถไฟฟ้า MRT และพื้นที่ชั้นใต้ดินอาคารจอดแล้วจรสถานีลาดพร้าว 2. เป็นตัวแทนในการจัดหา และ/หรือจัดทำสื่อโฆษณาในบริเวณสถานีรถไฟฟ้า และภายในขบวนรถไฟฟ้า MRT 3. เป็นตัวแทนในการให้บริการและดูแลรักษาอุปกรณ์ระบบสื่อสารโทรคมนาคมภายในสถานีรถไฟฟ้า MRT
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	832 ถนนสุขุมวิท แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
ทุนจดทะเบียน	254 ล้านบาท เรียกชำระแล้ว 254 ล้านบาท
สัดส่วนการถือหุ้น	ร้อยละ 69.67
โทรศัพท์	0 2690 8200
โทรสาร	0 2690 8212
เว็บไซต์	www.bmn-mrt.com
บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	บริษัท ทีทีดับบลิว จำกัด (มหาชน) (เรียกชื่อย่อว่า “TTW”)
ประกอบธุรกิจ	ผลิตและจำหน่ายน้ำประปาให้กับการประปาส่วนภูมิภาค และลงทุนในบริษัทซึ่งประกอบธุรกิจสาธารณูปโภคอื่น
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	30/130 หมู่ที่ 12 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลไร่ขิง อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210
ทุนจดทะเบียน	3,990 ล้านบาท เรียกชำระแล้ว 3,990 ล้านบาท
สัดส่วนการถือหุ้น	ร้อยละ 19.29
โทรศัพท์	0 2811 7526
โทรสาร	0 2420 6064
เว็บไซต์	www.ttwplc.com
บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน) (เรียกชื่อย่อว่า “CKP”)
ประกอบธุรกิจ	ลงทุนถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) ที่ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานประเภทต่าง ๆ
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	587 อาคารวิริยะถาวร ชั้น 19 ถนนสุขุมวิทวินิจฉัย แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
ทุนจดทะเบียน	9,240 ล้านบาท เรียกชำระแล้ว 7,370 ล้านบาท
สัดส่วนการถือหุ้น	ร้อยละ 17.83
โทรศัพท์	0 2691 9720
โทรสาร	0 2691 9723
เว็บไซต์	www.ckpower.co.th

## (3) บุคคลอ้างอิง

**นายทะเบียนหลักทรัพย์**

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
เลขที่ 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง  
เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ : 0 2009 9382  
โทรสาร : 0 2009 9476

**ผู้สอบบัญชี**

บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด  
193/136-137 อาคารเลครัชดา  
ออฟฟิศ คอมเพล็กซ์ ชั้น 33  
ถนนรัชดาภิเษกตัดใหม่ เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110  
โทรศัพท์ : 0 2264 0777  
โทรสาร : 0 2264 0789

**ที่ปรึกษากฎหมาย**

เดอะลิจิสต์ กรู๊ป  
อาคารอับดุลราอิม ชั้น 9  
เลขที่ 990 ถนนพระราม 4 แขวงสีลม  
เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500  
โทรศัพท์ : 0 2636 1111  
โทรสาร : 0 2636 0000

**ที่ปรึกษาทางการเงิน**

บริษัท แอดไวเซอร์ พลัส จำกัด  
1550 อาคารธนภูมิ ชั้น 10  
ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน  
เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ : 0 2652 7858-64  
โทรสาร : 0 2652 7867

**นายทะเบียนหุ้นกู้**

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
1060 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่  
แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ : 0 2544 3924  
โทรสาร : 0 2937 7783

**ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**

977/2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน  
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ : 0 2298 0831  
โทรสาร : 0 2298 0835

**สถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ**

**ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**

35 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ

เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์ : 0 2208 4631-9

โทรสาร : 0 2256 8619

**ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**

9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร

เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ : 0 2256 2323

**ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)**

3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมทอง

เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ : 0 2299 2511-2

โทรสาร : 0 2299 2752

**ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

333 ถนนสีลม แขวงสีลม

เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

โทรศัพท์ : 0 2230 1036

โทรสาร : 0 2230 2722

**6.2 ข้อมูลสำคัญอื่น**

**-ไม่มี-**